



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD*
CORPORATE GOVERNANCE DI LINGKUNGAN INTERNAL
PERUSAHAAN UMUM BADAN URUSAN LOGISTIK (PERUM
BULOG) JAKARTA**

SKRIPSI

**DIANA FAJARWATI
0606097386**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPATEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

**DEPOK,
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD*
CORPORATE GOVERNANCE DI LINGKUNGAN INTERNAL
PERUSAHAAN UMUM BADAN URUSAN LOGISTIK (PERUM
BULOG) JAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar S1

**DIANA FAJARWATI
0606097386**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPATEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

**DEPOK,
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Diana Fajarwati
NPM : 0606097386
Tanda Tangan :

Tanggal : 01 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Diana Fajarwati
NPM : 0606097386
Program Studi : Administrasi Negara
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Di Lingkungan Internal Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Lisman Manurung, M.si, Ph.D

Ketua Sidang : Drs. Bulizuar Buyung, MM

Sekretaris Sidang : Dra. Rainingsih Hardjo, MS

Penguji : Defni Kholidin, S.sos, MPM

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 01 Juli 2011

ii

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sosial Jurusan administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikanskripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M. Sc, selaku Dekan FISIP UI.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc, selaku Pimpinan Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksu, M.Si, selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
4. Achmad Luthfi, S.Sos, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP UI.
5. Drs. Bulizuar Buyung, MM, selaku Ketua Sidang Skripsi, Dra. Rainingsih Hardjo, MS, selaku Sekretaris Sidang Skripsi, dan Defni Kholidin, S.sos, MPM, selaku Dosen Penguji Sidang Skripsi.
6. Drs. Lisman Manurung, M.si, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
7. Drs. Mohammad Riduansyah, M.si, selaku penasihat akademik yang telah meluangkan waktu dalam memberikan konsultasi akademik.
8. Orang tua tercinta, yang telah berkorban banyak dalam mendukung perkuliahan saya.
9. Suami tercinta, yang setia menemani dan mendukung saya.
10. Bidadari Kecil Sajidah Qanita, selaku anak yang telah menghibur dikala menyusun skripsi ini.

11. Bapak Aji, Nugroho, Ibu Novi selaku narasumber dari Perum Bulog yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh datayang saya perlukan.
12. Mba Nur yang telah banyak membantu memberikan informasi terkini di jurusan.
13. Pihak-pihak dan sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juli 2011

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diana Fajarwati
NPM : 0606097386
Program Studi : Administrasi Negara
Departemen : Ilmu administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial & Ilmu Politik
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN UMUM
BADAN URUSAN LOGISTIK (PERUM BULOG) JAKARTA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 01 Juli 2011
Yang menyatakan :

(Diana Fajarwati)

ABSTRAK

Nama : Diana Fajarwati
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : Analisis Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*
Di Lingkungan Internal Perusahaan umum Badan Urusan
Logistik (Perum Bulog) Jakarta

Skripsi ini membahas penerapan *good corporate governance* dengan prinsip-prinsip seperti: *fairness, transparency, accountability* serta *responsiveness*. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* memiliki peranan penting dalam memaksimalkan nilai perusahaan dengan membentuk sistem manajemen yang mendukung dan memajukan kreatifitas dan kewirausahaan yang berkualitas.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan internal Perum Bulog Jakarta, Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Berdasarkan penggunaan waktu, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *cross sectional*. Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk penelitian murni. Hasil akhir dari penelitian ini yaitu prinsip-prinsip *good corporate governance* telah diterapkan di lingkungan Perum Bulog namun masih banyak hal yang perlu diperbaiki

Kata kunci: *Good corporate governance*, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, *fairness*

ABSTRAC

Name : Diana Fajarwati
Study Program: Public Administration
Title : Analysis of Implementation of the principles of Good Corporate Governance In the Internal Environment of Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) Jakarta

This paper discusses the implementation of good corporate governance principles such as fairness, transparency, accountability and responsiveness. Application of the principles of good corporate governance has an important role in maximizing corporate value by establishing a management system that promotes and supports creativity and the entrepreneurial quality.

The study aims to determine how the application of the principles of good corporate governance in the internal environment Bulog Jakarta, the research uses a qualitative approach to the type of descriptive research. Based on the use of time, this study included the cross-sectional study. Based on its benefits, this study included pure research. Final results from this study form a picture of knowledge about the application of the principles of good corporate governance in terms of transparency, accountability, responsibility and fairness.

Keyword: Good corporate governance, fairness, transparency, accountability, responsiveness

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan signifikansi Penelitian.....	7
1.4 Sistematika Penulisan.....	8
2. KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	10
2.2 Konstruksi model teoritis.....	15
2.2.1 Teori <i>corporate governance</i>	15
2.2.2 Teori <i>good corporate governance</i>	19
2.2.3 Konsep prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i>	22
2.2.4 Perkembangan penerapan gcg pada bumh di Indonesia.....	26
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	33
3.2 Jenis Penelitian.....	34
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.4 Narasumber/informan.....	36
3.5 Lokasi Penelitian.....	36
3.6 Batasan Penelitian.....	37
4. PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran umum Perum Bulog.....	38
4.1.1 Sejarah pendirian Perum Bulog.....	39
4.1.2 Visi dan Misi Perum Bulog.....	42
4.1.3 Produk Perum Bulog.....	44
4.1.4 Organisasi dan manajemen Perum Bulog.....	48
4.1.5 Sekilas tentang Rakin.....	56
4.2 Analisis Penerapan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di Lingkungan Internal Perum Bulog-Jakarta.....	63

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....78

5.2 Saran.....78

REFERENSI

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Peta lokasi dan gedung Perum Bulog.....	38
Gambar 4.2	Salah satu <i>tagline</i> Perum Bulog.....	42
Gambar 4.3	Logo Perum Bulog.....	42
Gambar 4.4	Struktur Organisasi Kantor Pusat Perum Bulog.....	50
Gambar 4.5	Profil <i>picture</i> Dewan Direksi Perum Bulog.....	53
Gambar 4.6	Profil <i>picture</i> Dewan Pengawas Perum Bulog.....	55
Gambar 4.7	Raskin.....	57
Gambar 4.8	Rata-rata harga nasional dan pengadaan gabah beras dalam negeri.....	61
Gambar 4.9	Website Perum Bulog.....	67
Gambar 4.10	Penghargaan Perum Bulog.....	67
Gambar 4.11	Rapat kerja tim website Perum Bulog dengan Direktur SDM&UMUM.....	68
Gambar 4.12	Salah satu ikon rekrutmen pegawai pada website Perum Bulog.....	70
Gambar 4.13	Pelantikan Direksi Perum Bulog oleh Menteri BUMN.....	70
Gambar 4.14	Logo Sekar Perum Bulog.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Corporate Governance in Asia (2008) Continuing Under Performance</i>	4
Tabel 2.1	Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka.....	12
Tabel 2.2	Karakteristik Industri BUMN berdasarkan Kelompok Usaha.....	26
Tabel 2.3	Asumsi-asumsi hubungan yang berubah.....	31
Tabel 4.1	Stuktur Organisasi Dewan Direksi Perum Bulog.....	53
Tabel 4.2	Stuktur Organisasi Dewan Pengawas Perum Bulog.....	54
Tabel 5.1	Kegiatan dan Penanggung Jawab Kegiatan Pengadaan Gabah/Beras Dalam Negeri.....	66

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan konsep *corporate governance* sesungguhnya telah jauh dimulai bersama dengan dikembangkannya sistem korporasi di Inggris, Eropa, dan Amerika Serikat sekitar satu setengah abad lalu (1840-an). Untuk pertama kalinya, istilah *corporate governance* diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* pada tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report*. Laporan inilah yang menentukan praktik *corporate governance* di seluruh dunia. Menurut **Cadbury Committee** dalam Tjager (2003, h. 24) mendefinisikan *corporate governance* sebagai: “ *A set of rules that define the relationship between shareholder, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities*”. Definisi ini berbicara mengenai seperangkat peraturan yang berhubungan dengan *shareholder*, manajer, kreditur, pemerintah, pegawai, dan pihak *stakeholder* baik internal maupun eksternal perusahaan.

Berawal dari perkembangan tersebut, selama dasawarsa 1990-an tuntutan terhadap penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) datang secara beruntun. Hal tersebut dikarenakan GCG diyakini sebagai sebuah sistem yang diperlukan dalam memperbaiki masalah-masalah korporasi serta dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan. Terlebih lagi ditandai dengan terjadinya krisis keuangan yang melanda Asia dan Amerika Latin tahun 1997-1998 yang memperburuk perekonomian dunia.

Yang patut diketahui adalah bahwa salah satu akar krisis finansial yang melanda dunia diidentifikasi terkait dengan buruknya kinerja dan rendahnya daya saing perusahaan-perusahaan milik pemerintah (BUMN) maupun perusahaan-perusahaan swasta di negara-negara tersebut (Ha-Sung Jang dalam Tjager, 2003, h. 3). Selain itu, krisis ekonomi dunia di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan *Good Corporate Governance*

(GCG). (Ha-Sung Jang dalam Tjager, Ibid). Oleh sebab itu, berdasarkan kondisi tersebut maka tidak ada pilihan lain kecuali korporasi-korporasi yang mencakup perusahaan-perusahaan publik maupun perusahaan-perusahaan swasta melihat GCG sebagai sebuah sistem yang diperlukan dalam memperbaiki masalah-masalah tersebut serta dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan.

Penerapan *good corporate governance* di dunia didukung oleh beberapa lembaga-lembaga internasional seperti: World Bank, IMF, OECD, dan APEC, yang menyusun beberapa prinsip umum dalam *corporate governance*. Adapun prinsip-prinsip tersebut seperti: *fairness, transparency, accountability* serta *responsiveness*. *Fairness* mensyaratkan adanya keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Transparency* mensyaratkan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. *Accountability* mensyaratkan adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif, serta *Responsiveness* yang mensyaratkan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi.

Di Indonesia sendiri praktik penerapan GCG berawal dari program pemulihan pasca krisis dalam bantuan dana pinjaman atau hibah yang dimulai sejak tahun 1997-1998 yang telah diupayakan oleh pemerintah bekerjasama dengan DPR dan pihak swasta serta lembaga-lembaga keuangan internasional atau *Monetary Fund* (IMF) untuk menolong keluar dari krisis ekonomi dengan berbagai langkah yang tertuang dalam *Letter of Intent* (LoI) yang antara lain mengharuskan pemerintah melakukan restrukturisasi ekonomi dengan membenahi sektor perbankan nasional melalui restrukturisasi dan rekapitalisasi serta privatisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk perusahaan-perusahaan yang bernilai strategis karena berkaitan dengan penguasaan atas komoditas air, energi, transportasi, dan infrastruktur.

Adanya bantuan maupun hibah yang dikucurkan, maka hal ini menyebabkan lembaga-lembaga keuangan dunia seperti World Bank, IMF, dan

Asian Development Bank (ADB) juga mensyaratkan agar arah kebijakan pemerintah ditujukan pada upaya sosialisasi praktik GCG. Sebagai bentuk realisasi upaya tersebut maka pemerintah telah mencoba memasukkan persyaratan ini sebagai agenda kerja dan telah menghasilkan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan penerapan kebijakan GCG di lingkungan perusahaan.

Seiring dengan itu, pemerintah Republik Indonesia dalam hal ini kantor Kementrian BUMN telah mengeluarkan berbagai keputusan yang mewajibkan BUMN-BUMN menerapkan prinsip-prinsip GCG. Hal tersebut tertuang dalam Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Namun, dalam menerapkan kebijakan tersebut tentu tidaklah mudah. Hal ini tercermin dari kualitas GCG di Indonesia yang masih tergolong rendah. Salah satunya berdasarkan kajian *Pricewaterhouse Coopers* yang dimuat di dalam *Report on Institutional Investor Survey* tahun 2008 menempatkan Indonesia di urutan paling bawah bersama China dan India dengan nilai 1,96 untuk transparansi dan keterbukaan. Tahun 2008, CLSA melaporkan hasil kajian tentang penerapan GCG di Asia yang menunjukkan bahwa Indonesia di urutan terbawah atau terburuk di Asia dengan skor 1,5 untuk masalah penegakan hukum, 2,5 untuk mekanisme institusional dan budaya *corporate governance*, dengan total nilai 3,2. Meskipun skor Indonesia di tahun 2008 lebih baik dibandingkan dengan tahun 2007, namun Indonesia masih tetap berada di urutan terbawah di antara negara-negara Asia, seperti tertera dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.1

Corporate Governance in Asia (2008) Continuing Under Performance

Markets ranked by corporate governance

	Rules & Regulation (15%)	Enforcement (25%)	Political & Regulatory (20%)	IGAAP (20%)	CG Culture (20%)	Country Score (2008)	Country Score (2007)
Singapore	7,9	6,5	8,1	9,5	5,8	7,5	7,7
Hongkong	6,6	5,8	7,5	9,0	4,6	6,7	7,3
India	6,6	5,8	6,3	7,5	5,0	6,2	6,6
Malaysia	7,1	5,0	5,0	9,0	4,6	6,0	5,5
Korea	6,1	5,0	5,0	8,0	5,0	5,8	5,5
Taiwan	6,3	4,6	6,3	7,0	3,5	5,5	5,8
Thailand	6,1	3,8	5,0	8,5	3,5	5,3	4,6
Philipine	5,8	3,1	5,0	8,5	3,1	5,0	3,7
China	5,3	4,2	5,0	7,5	2,3	4,8	4,3
Indonesia	5,3	2,7	3,8	6,0	2,7	4,0	3,2

Sumber: CLSA Asia-pacific Market, Asian Corporate Governance Association dalam Daniri, 2008, h. 56.

Tabel di atas menggambarkan penerapan GCG di Indonesia masih tergolong terbawah atau terburuk dibandingkan negara-negara Asia lainnya dengan perolehan nilai 4,0 pada tahun 2008.

Walaupun Indonesia berada pada posisi terbawah dalam hal penerapan GCG, bukan berarti praktik tersebut tidak layak untuk digunakan lagi. Walau bagaimanapun penerapan GCG tetap dibutuhkan karena merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang. Selain itu untuk menciptakan perusahaan menuju ke arah yang lebih sehat, maju, mampu bersaing, dikelola secara dinamis serta professional, terlebih pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Sejalan dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, Perum Bulog merupakan salah satu BUMN yang turut serta dalam rangka mengemban amanah Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perum Bulog merupakan Badan Usaha Negara yang dibentuk awal pada tanggal 10 Mei

1967. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Perum Bulog menjalankan dua fungsi secara bersamaan, yaitu fungsi publik dan komersial. Dengan bentuk Perum, BULOG tetap dapat melaksanakan tugas publik yang dibebankan oleh pemerintah terutama dalam pengamanan harga dasar pembelian gabah dan pendistribusian beras untuk masyarakat miskin yang rawan pangan. Selain itu, pengadaan stok nasional untuk berbagai keperluan publik menghadapi keadaan darurat dan kepentingan publik lainnya dalam upaya mengendalikan gejolak harga. Dalam hal fungsi komersial, kegiatan usaha Perum Bulog meliputi: industri perberasan, usaha logistik/pegudangan, usaha jasa survei dan pemberantasan hama, usaha jasa angkutan, dan perdagangan komoditi pangan.(www.bulog.co.id.)

Dalam menerapkan GCG di lingkungan perusahaan, maka Perum Bulog memiliki Pedoman *Good Corporate Governance (Code for Good Corporate Governance)*. Pedoman tersebut terdiri dari 11 belas bidang, diantaranya:

- Fungsi, tugas, dan kewajiban dewan direksi
- Sistem audit, termasuk peran auditor eksternal dan komite audit
- Fungsi, tugas, dan kewajiban sekretaris perusahaan
- Hak *stakeholders*, dan akses kepada informasi yang relevan
- Keterbukaan yang tepat waktu dan akurat
- Kewajiban para direksi untuk menjaga kerahasiaannya
- Larangan penyalahgunaan informasi oleh orang dalam
- Etika berusaha
- Ketidapatutan pemberian donasi politik
- Kepatuhan para peraturan perundang-undangan tentang proteksi kesehatan, keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan
- Kesempatan kerja yang sama bagi para karyawan

Adapun pelaksanaan prinsip-prinsip GCG berupa *fairness, transparency, accountability serta responsiveness* memiliki peranan penting dalam memaksimalkan nilai perusahaan dengan membentuk sistem manajemen yang mendukung dan memajukan kreatifitas dan kewirausahaan yang berkualitas (Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua tim *corporate governance* Perum Bulog).

Dalam melaksanakan penerapan prinsip-prinsip GCG tentu tidaklah semudah yang dibayangkan. Kendala-kendala baik internal maupun eksternal kerap dihadapi Perum Bulog. Adanya kasus-kasus yang pernah terjadi seperti tertangkapnya Dirut Perum Bulog Widjanarko Puspojo, korupsi atas impor sapi potong fiktif sebesar Rp 11 milyar untuk pasokan kebutuhan Hari Raya Lebaran dan Natal pada tahun 2007 yang sarat dengan KKN (Kompas, 20 Maret 2007) merupakan salah satu kasus yang menunjukkan adanya “*Bad Corporate Governance*” yang merupakan salah satu hambatan dalam mewujudkan *good corporate governance* yang bersih di Perum Bulog. Hal ini memberi dampak menurunnya *image* dan kepercayaan Perum Bulog di mata publik.

Kendala lainnya seperti komitmen pimpinan. Adanya pergantian jabatan direksi otomatis membawa dampak pada perubahan komitmen terkait penerapan GCG di Perum Bulog. Komitmen yang berubah-ubah dapat menyebabkan lambannya proses penerapan GCG di Perum Bulog. Selain itu, perubahan status dari LPND menjadi Perum telah menuntut Perum Bulog melakukan pembenahan dengan melakukan upaya transformasi budaya. Tentu tidaklah mudah mengganti atau membenahi budaya yang sudah ada dengan budaya yang baru. Terakhir dalam hal *good governance*. Perum Bulog merupakan instansi pemerintah dibawah Kementerian BUMN. Ketidak-sinkron-an kepentingan antara Perum Bulog dengan Kementerian BUMN juga dapat menyebabkan terhambatnya proses penerapan GCG.

Jadi, kendala-kendala seperti diatas memang merupakan hal yang wajar dan dapat terjadi. Ini adalah tantangan bagi Perum Bulog untuk terus melakukan perbaikan. Dengan adanya pergantian jabatan yang pada saat ini dipimpin oleh Soetarto Alimoeso, maka berangsur-angsur dilakukan perbaikan menuju ke arah yang lebih baik. Dalam hal penugasan pemerintah yang diemban Perum Bulog, dapat dilaksanakan dengan baik, tugas pokok dan fungsi perusahaan berjalan sesuai ketentuan, dan penyempurnaan terhadap berbagai aturan perusahaan telah dilakukan guna mewujudkan Perum Bulog yang transparan, bersih, dan sehat. Hasil akhirnya dapat terlihat pada peningkatan nilai *assessment* penerapan GCG pada Perum Bulog dengan skor maksimal 72,41 pada tahun 2007. Nilai tersebut jauh lebih baik dari total skor tahun-tahun sebelumnya. (Berdasarkan wawancara

dengan ketua tim *corporate governance* Perum Bulog).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melihat lebih dekat bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan internal Perum Bulog dengan melakukan penelitian di wilayah tersebut dengan judul “**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN UMUM BADAN URUSAN LOGISTIK (PERUM BULOG) JAKARTA TAHUN 2010)**”

1.2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah “Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan internal Perum Bulog Jakarta?”

1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui arah dan pernyataan tentang hal-hal yang dicapai dengan penelitian yang dilakukan Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan internal Perum Bulog. Disamping tujuan penelitian, penelitian ini juga mempunyai kegunaan, sedangkan kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Manfaat Akademis.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dan bermanfaat bagi dunia akademis yang diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan menggambarkan informasi secara umum kepada pihak-pihak yang membutuhkan studi yang berkaitan dengan pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* khususnya dalam bidang pelayanan jasa kepada publik.

- Manfaat Praktis

Memberikan masukan bagi perum Bulog untuk dapat meningkatkan mutu perusahaan, dalam hal ini melalui maksimalisasi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan laporan ini menguraikan bab demi bab. Secara garis besarnya, penulis dapat menguraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II KERANGKA TEORI

Bab ini membahas tinjauan pustaka atas penelitian terdahulu sebagai rujukan komparatif serta sejumlah konsep yang terkait dengan permasalahan yang peneliti angkat, antara lain konsep *corporate governance*, *good corporate governance*, dan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjabaran mengenai metode penelitian yang digunakan untuk menyusun penelitian ini. Terdiri dari pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, narasumber/informan, lokasi penelitian, dan batasan penelitian.

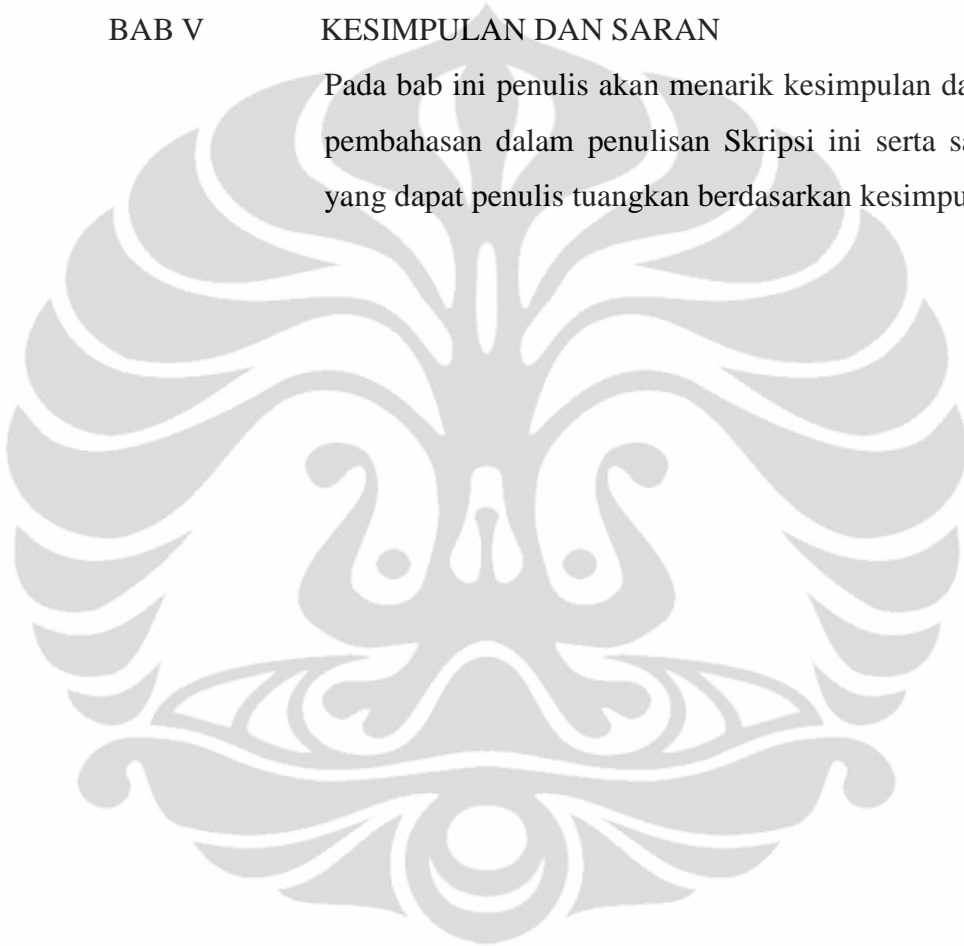
BAB IV ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN UMUM BADAN URUSAN

LOGISTIK (PERUM BULOG) JAKARTA

Bab ini memaparkan kondisi objektif penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan internal Perum Bulog serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menerapkannya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis akan menarik kesimpulan dari seluruh pembahasan dalam penulisan Skripsi ini serta saran-saran yang dapat penulis tuangkan berdasarkan kesimpulan.



BAB 2 KERANGKA TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam sub bagian ini, peneliti akan memaparkan tinjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu serta menuangkan beberapa konsep yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Adapun tinjauan pustaka pertama peneliti lakukan atas skripsi yang berjudul **“Analisis penerapan GCG berdasarkan persepsi manajer tingkat menengah pada kantor pusat bank ABC”**, hasil karya Indra Adityaputra. Hasil penelitian Aditya Putra yang menganalisis Penerapan GCG berdasarkan persepsi manajer tingkat menengah pada kantor Pusat Bank ABC, menunjukkan bahwa penerapan GCG yang baik ikut ditentukan dari dukungan manajer menengah yang ada di perusahaan tersebut. Terdapat banyak faktor yang ikut menentukan baik tidaknya pelaksanaan GCG, antara lain pendidikan dan pelatihan, sistem penilaian kerja dan balas jasa, kesempatan sertifikasi, penerapan nilai budaya dan perilaku perusahaan, keterlibatan stakeholder, dan hubungan antara manajer dan karyawan. Teori yang digunakan yakni *corporate governance*, *good corporate governance*, dan prinsip-prinsip, *good corporate governance*.

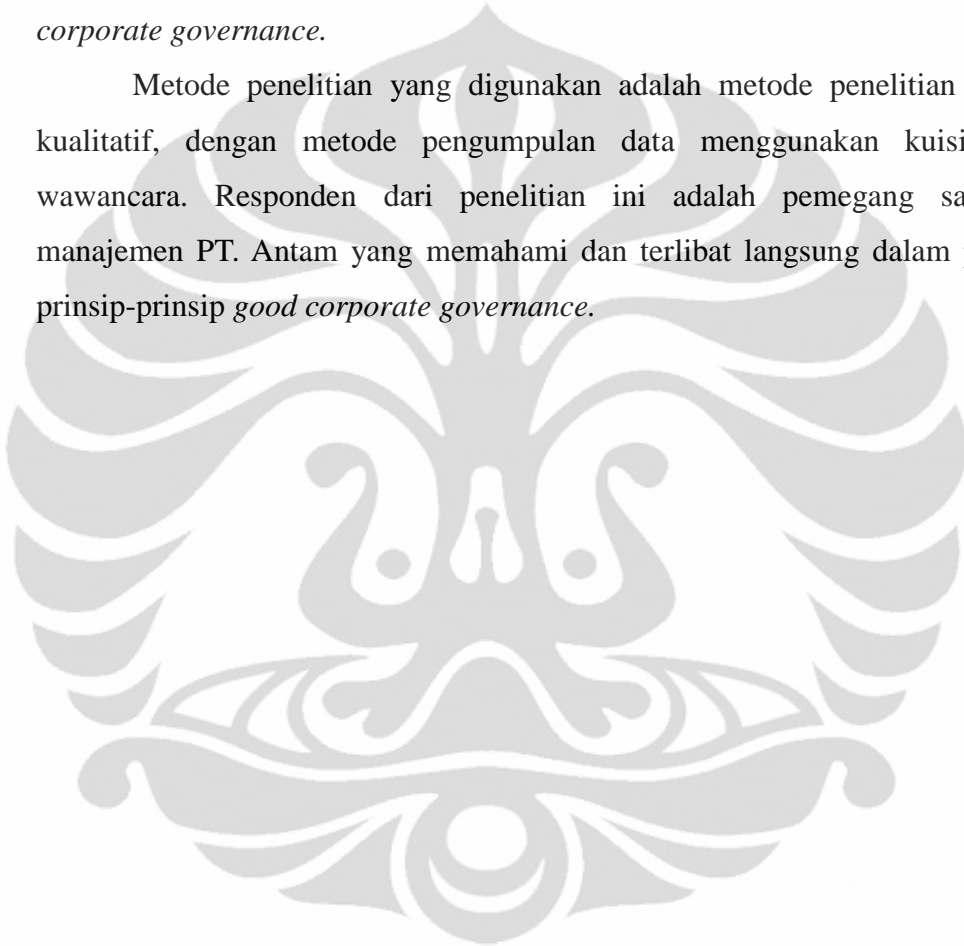
Penelitian ini bersifat kuantitatif, dimana Aditya Putra ingin menganalisa penerapan GCG pada bank ABC. Selain itu juga untuk mengetahui persepsi manajer menengah tentang pengetahuan dan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di tingkat manajer menengah tersebut. Dari hasil penelitian tersebut, diperoleh hasil yaitu tata kelola perusahaan menurut kaidah GCG di bank ABC atas dasar persepsi para manajer level menengah telah dilaksanakan dengan baik, sebagaimana ditunjukkan oleh rata-rata persentase persepsi prinsip-prinsip GCG antara 81,76% - 87,78%.

Menurut hasil penelitian Aditya Putra, faktor yang mempengaruhi tercapainya kondisi ini adalah karena telah dilaksanakannya prinsip-prinsip GCG yang menurut persepsi manajer menengah telah dilaksanakan oleh perusahaan dengan baik perkiraan pelaksanaan prinsip akuntabilitas mencapai 81,8%, prinsip tanggung jawab 83,8%, prinsip kewajaran 85,45%, prinsip keterbukaan 82,2 %,

dan prinsip kemandirian 87,8%

Rujukan kedua peneliti lakukan atas tesis yang berjudul **“Evaluasi penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Aneka Tambang, Tbk”** hasil karya Haris Sarwoko. Hasil penelitian ini menggambarkan seberapa jauh perusahaan sudah menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* serta kendala yang dihadapi dalam penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisioner dan wawancara. Responden dari penelitian ini adalah pemegang saham dan manajemen PT. Antam yang memahami dan terlibat langsung dalam penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.



Tabel 2.1

Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka

Nama Peneliti	Indra Adityaputra (2007)	Haris Sarwoko (2003)	Diana Fajarwati (2010)
Judul Penelitian	Analisis penerapan GCG berdasarkan persepsi manajer tingkat menengah pada kantor pusat bank ABC	Evaluasi penerapan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> pada PT. Aneka Tambang, Tbk	Penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> di lingkungan Perum Bulog
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui penerapan GCG pada bank ABC. Selain itu juga untuk mengetahui persepsi manajer menengah tentang pengetahuan dan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di tingkat manajer menengah tersebut. Dari hasil penelitian tersebut, diperoleh hasil yaitu tata kelola perusahaan menurut kaidah GCG di bank ABC atas dasar persepsi para manajer level menengah telah dilaksanakan dengan baik, sebagaimana ditunjukkan oleh rata-rata persentase persepsi prinsip-prinsip GCG antara 81,76% - 87,78%.	Untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan sudah menerapkan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> serta kendala yang dihadapi dalam penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> .	Untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> di lingkungan Perum Bulog.

Jenis Penelitian	Pendekatan kuantitatif	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif
Teknik Pengumpulan Data	Data Primer: Wawancara dan Kuisisioner Data Sekunder : Studi Kepustakaan	Data Primer: Kuisisioner dan wawancara Data Sekunder: Studi Kepustakaan	Data Primer: Wawancara Mendalam Data Sekunder: Studi Kepustakaan
Hasil Penelitian	Diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi tercapainya kondisi yang baik adalah karena telah dilaksanakannya prinsip-prinsip GCG yang menurut persepsi manajer menengah telah dilaksanakan oleh perusahaan dengan baik perkiraan pelaksanaan prinsip akuntabilitas mencapai 81,8%, prinsip tanggung jawab 83,8%, prinsip kewajaran 85,45%, prinsip keterbukaan 82,2 %, dan prinsip kemandirian 87,8%	Diketahui bahwa prinsip-prinsip GCG belum berjalan dengan semestinya. Hal tersebut terlihat diantaranya belum adanya pedoman <i>corporate governance</i> secara tertulis, komisaris independen yang hanya terdiri dari satu orang dan di tunjuk oleh Meneg BUMN, belum ada komite, nominasi, komite kompensasi, kepatuhan dan komite manajemen resiko. Disamping itu, belum ada <i>code of conduct</i> dan juga mekanisme <i>market</i>	

		<p><i>of corporation control</i> juga belum berjalan. Kendala yang dihadapi adalah penentuan keputusan perusahaan masih ada pada pemegang saham mayoritas dalam hal ini pemerintah RI, sehingga proses GCG belum berjalan dengan optimal.</p>	
--	--	---	--

2.2 Kerangka Teori

Dalam penelitian ini, kerangka teori yang dibangun terdiri dari beberapa konsep diantaranya yaitu konsep *corporate governance*, *good corporate governance*, dan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Paparan konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

2.2.1 Konsep *Corporate Governance*

Sekilas jika kita melihat konsep *good corporate governance* maka muncul pertanyaan, apakah *good corporate governance* sama dengan *good governance*? Jawabnya sama, namun ada sedikit perbedaan. Jika ditinjau dari prinsip-prinsip yang terkandung didalamnya maka diketahui bahwa GCG memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan GG. Artinya, GCG tidak lain merupakan bagian dari GG. Perbedaannya hanya terletak ruang lingkungannya. GCG dikhususkan pada ruang lingkup perusahaan saja, sedangkan GG memiliki ruang lingkup yang lebih luas. Untuk memahami konsep prinsip-prinsip *good corporate governance* maka sebaiknya terlebih dahulu mengetahui konsep *corporate governance*.

Perkembangan konsep *corporate governance* sesungguhnya telah jauh dimulai bersama dengan dikembangkannya sistem korporasi di Inggris, Eropa, dan Amerika Serikat sekitar satu setengah abad lalu (1840-an). Untuk pertama kalinya, istilah *corporate governance* diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* pada tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report*. Laporan inilah yang menentukan praktik *Corporate Governance* di seluruh dunia. Menurut **Cadbury Committee** dalam Tjager (2003, h. 24) *corporate governance* adalah: “ *A set of rules that define the relationship between shareholder, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities*”. Definisi ini berbicara mengenai seperangkat peraturan yang berhubungan dengan *shareholder*, manajer, kreditur, pemerintah, pegawai, dan pihak *stakeholder* baik internal maupun eksternal.

Hal senada juga diungkapkan oleh **Hunger dan Wheelen** dalam Tjager, 2003, h. 23) “*A Corporation is mechanism established to allow different parties to contribute capital, expertise, and labor, for their mutual benefit*”. Definisi ini secara implisit menyinggung mengenai pihak-pihak yang berkepentingan

(*stakeholder*) dengan terbentuknya korporasi: para investor (*shareholders*) yang memberi kontribusi berupa kapital yang adakalanya diperoleh dari para kreditor, para manajer yang memberi kontribusi berupa keahlian, dan para karyawan dengan kontribusi tenaga.

Sementara itu definisi *Corporate Governance* sesuai dengan Surat Keputusan Menteri BUMN No Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan praktik GCG pada BUMN adalah:

“Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”. (Depkeu, 2006, hal. 10)

Achmad Syakhroza (2002) mendefinisikan *Corporate Governance* secara lebih gamblang, mudah dan jelas dimana ia mengatakan bahwa:

“*Corporate governance* adalah suatu sistim yang dipakai “Board” untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi (*directing, controlling, and supervising*) pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif – E3P dengan prinsip prinsip transparan, accountable, responsible, independent, dan fairness – TARIF - dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. (Ibid, hal. 11).

Dalam makalahnya, Syakhroza mengatakan secara tegas bahwa *Corporate Governance* terdiri dari 6 (enam) elemen yaitu:

- a. Fokus kepada Board
- b. Hukum dan Peraturan sebagai alat untuk mengarahkan dan mengendalikan
- c. Pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif (E3P)
- d. Transparan, accountable, responsible, independent, dan fairness (TARIF)
- e. Tujuan organisasi
- f. *Strategic control*

Sedangkan menurut *The Organization for Economic Corporation and Development (OECD)* dalam Sutojo & E.Jhon Aldridge (2005, h. 2), mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

“Corporate governance is the system by which business corporations are directed and control. The corporate governance structure specifies the distributian of right and responsibilities among different participant in the corporattion, such as the board, the managers, shareholders and other staheholder, and spells out the rule and procedure for making decision on corprate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set,and the means of attaining those objectives and monitoring performance”.

Definisi diatas melihat *Corporate Governance* sebagai suatu sistem dimana sebuah perusahaan atau entitas bisnis diarahkan dan diawasi. Sejalan dengan itu, maka struktur dari *Corporate Governance* menjelaskan distribusi hak-hak dan tanggungjawab dari masing-masing pihak yang terlibat dalam sebuah bisnis, yaitu antara lain Dewan Komisaris dan Direksi, Manajer, Pemegang saham, serta pihak-pihak lain yang terkait sebagai *stakeholders*. Selanjutnya, struktur dari *Corporate Governance* juga menjelaskan bagaimana aturan dan prosedur dalam pengambilan dan pemutusan kebijakan sehingga dengan melakukan itu semua maka tujuan perusahaan dan pemantauan kinerjanya dapat dipertanggungjawabkan dan dilakukan dengan baik.

Dalam perkembangannya, terdapat dua teori utama yang terkait dengan *corporate governance*, yakni *stewardship theory* dan *agency theory*. *Stewardship theory* dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab memiliki, integritas, dan kejujuran terhadap pihak lain. Inilah yang tersirat dalam hubungan fidusia yang dikehendaki para pemegang saham. Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai *dapat* dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya. (Wolfensohn, 1999, h. 2)

Sementara itu, *agency theory* yang dikembangkan oleh Michael Johnson, seorang professor dari Harvard, memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai ‘agents’ bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh

kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham sebagaimana diasumsikan dalam *stewardship model*. Bertentangan dengan *stewardship theory*, *agency theory* memandang bahwa manajemen *tidak dapat* dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya. Dengan demikian, “...*managers could not be trusted to do their job – which of course is to maximize shareholder value*”. (Tricker dalam Wolfensohn, 1999, h. 3-4)

Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respons lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *corporate governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory* di mana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Upaya ini menimbulkan apa yang disebut sebagai *agency costs*, yang menurut teori ini harus dikeluarkan sedemikian rupa sehingga biaya untuk mengurangi kerugian yang timbul karena ketidakpatuhan setara dengan peningkatan biaya *enforcement*-nya. ‘Biaya’ yang harus dibayar tersebut, dalam konteks *corporate governance*, adalah biaya untuk:

“...*control managerial ‘opportunism’ by having a board chair independent of the CEO and using incentives to bind CEO interests to those of shareholders (Jensen, M.C., and W.H. Meckling (1986), ‘Theory of the firm – managerial behaviour, agency costs and ownership structure’ (Journal of Financial Economics, No. 3, h. 305-60).*”

Agency costs ini mencakup biaya untuk pengawasan oleh pemegang saham; biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk menghasilkan laporan yang transparan, termasuk biaya audit yang independen dan pengendalian internal; serta biaya yang disebabkan karena menurunnya nilai kepemilikan pemegang saham sebagai bentuk *‘bonding expenditures’* yang diberikan kepada manajemen dalam bentuk opsi dan berbagai manfaat untuk tujuan menyelaraskan kepentingan manajemen dengan pemegang saham.

Meskipun demikian, potensi untuk munculnya *agency problem* tetap ada karena adanya pemisahan antara kepengurusan dengan kepemilikan perusahaan,

khususnya di perusahaan-perusahaan publik.

2.2.2. Konsep *Good Corporate Governance*

Berkaitan dengan konsep diatas, terdapat konsep yang menjadi turunan dari definisi *corporate governance*, yakni konsep *good corporate governance*. Sebagai sebuah konsep, GCG ternyata tak memiliki definisi tunggal. Komite Cadbury, misalnya, pada tahun 1992 - melalui apa yang dikenal dengan sebutan *Cadbury Report* - mengeluarkan definisi tersendiri tentang GCG. Menurut **Komite Cadbury** dalam Tjager (2003, h. 51) GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan pengaturan kewenangan Direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu.

Center for European Policy Studies (CEPS) dalam Tjager (2003, h.54), punya formula lain. GCG, papar pusat studi ini, merupakan seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses, serta pengendalian, baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan. Sebagai catatan, hak di sini adalah hak seluruh *stakeholders*, bukan terbatas kepada *shareholders* saja. Hak adalah berbagai kekuatan yang dimiliki *stakeholders* secara individual untuk mempengaruhi manajemen. Proses, maksudnya adalah mekanisme dari hak-hak tersebut. Adapun pengendalian merupakan mekanisme yang memungkinkan *stakeholders* menerima informasi yang diperlukan seputar aneka kegiatan perusahaan.

Sejumlah negara juga mempunyai definisi tersendiri tentang GCG. Beberapa negara mendefinisikannya dengan pengertian yang agak mirip walaupun ada sedikit perbedaan istilah. Kelompok negara maju (OECD), umpamanya mendefinisikan GCG sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggung jawab pada *shareholder*-nya. Para pengambil keputusan di perusahaan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, dan keputusan tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi *shareholders* lainnya. Karena itu fokus utama di sini terkait dengan

proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai-nilai *transparency, responsibility, accountability*, dan tentu saja *fairness*.

Sementara itu, **ADB (Asian Development Bank)** dalam Tjager (2003, h. 60) menjelaskan bahwa GCG mengandung empat nilai utama yaitu: *Accountability, Transparency, Predictability* dan *Participation*. Pengertian lain datang dari Finance Committee on Corporate Governance Malaysia. Menurut lembaga tersebut GCG merupakan suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan. Adapun tujuan akhirnya adalah menaikkan nilai saham dalam jangka panjang tetapi tetap memperhatikan berbagai kepentingan para *stakeholder* lainnya.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan:

1. Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran dewan komisaris, Direksi, Pemegang Saham dan Para *Stakeholder* lainnya.
2. Suatu sistem pengecekan dan perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang: pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan.
3. Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya.

Dari pengertian di atas pula, menurut **Tjager** (2003) tampak beberapa aspek penting dari GCG yang perlu dipahami beragam kalangan di dunia bisnis, yakni;

- Adanya *keseimbangan hubungan* antara organ-organ perusahaan di antaranya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris, dan direksi. Keseimbangan ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional ketiga organ perusahaan tersebut (keseimbangan internal)

- Adanya *pemenuhan tanggung jawab perusahaan* sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholder*. Tanggung jawab ini meliputi hal-hal yang terkait dengan pengaturan hubungan antara perusahaan dengan *stakeholders* (keseimbangan eksternal). Di antaranya, tanggung jawab pengelola/pengurus perusahaan, manajemen, pengawasan, serta pertanggungjawaban kepada para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.
- Adanya hak-hak pemegang saham untuk *mendapat informasi yang tepat dan benar* pada waktu yang diperlukan mengenai perusahaan. Kemudian *hak berperan serta dalam pengambilan keputusan* mengenai perkembangan strategis dan perubahan mendasar atas perusahaan serta ikut menikmati keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam pertumbuhannya.
- Adanya *perlakuan yang sama* terhadap para pemegang saham, terutama pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing melalui keterbukaan informasi yang material dan relevan serta melarang penyampaian informasi untuk pihak sendiri yang bisa menguntungkan orang dalam (*insider information for insider trading*).

Tujuan dan Manfaat Penerapan Prinsip GCG

Berdasarkan berbagai definisi GCG yang disampaikan di atas dapat diketahui ada lima macam tujuan utama *Good Corporate Governance* yaitu: (Tjager, 2003)

1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham,
2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota the stakeholders nonpemegang saham
3. Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham,
4. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Pengurus atau *Board of Directors* dan manajemen perusahaan, dan
5. Meningkatkan mutu hubungan *Board of Directorss* dengan manajemen senior perusahaan.

2.2.3. Konsep Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Setelah definisi serta aspek penting GCG terpaparkan di atas, maka berikut adalah prinsip yang dikandung dalam GCG. Di sini secara umum ada empat prinsip utama berdasarkan pendapat **OECD** (*Organization for Economic Corporation and Development*) dalam Tjager (2003, h. 40-52) yaitu: *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*.

- ***Fairness (Kewajaran)***

Secara sederhana kesetaraan (*fairness*) bisa didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Fairness juga mencakup adanya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan untuk melindungi hak-hak investor - khususnya pemegang saham minoritas - dari berbagai bentuk kecurangan. Bentuk kecurangan ini bisa berupa *insider trading* (transaksi yang melibatkan informasi orang dalam), *fraud* (penipuan), dilusi saham (nilai perusahaan berkurang), KKN, atau keputusan-keputusan yang dapat merugikan seperti pembelian kembali saham yang telah dikeluarkan, penerbitan saham baru, merger, akuisisi, atau pengambil-alihan perusahaan lain.

Biasanya, penyakit yang timbul dalam praktek pengelolaan perusahaan, berasal dari benturan kepentingan. Baik perbedaan kepentingan antara manajemen (Dewan Komisaris dan Direksi) dengan pemegang saham, maupun antara pemegang saham pengendali (pemegang saham pendiri, di Indonesia biasanya mayoritas) dengan pemegang saham minoritas (pada perusahaan publik biasanya pemegang saham publik). Di tengah situasi seperti ini, lewat prinsip *fairness*, ada beberapa manfaat yang diharapkan bisa dipetik: *Fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). *Fairness* juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang merugikan seperti disebutkan di atas. Pendek kata, *fairness* menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yang adil di

antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

Namun seperti halnya sebuah prinsip, *fairness* memerlukan syarat agar bisa diberlakukan secara efektif. Syarat itu berupa peraturan dan perundang-undangan yang jelas, tegas, konsisten dan dapat ditegakkan secara baik serta efektif. Hal ini dinilai penting karena akan menjadi penjamin adanya perlindungan atas hak-hak pemegang saham manapun, tanpa ada pengecualian. Peraturan perundang-undangan ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menghindari penyalahgunaan lembaga peradilan (*litigation abuse*). Di antara (*litigation abuse*) ini adalah penyalahgunaan ketidakefisienan lembaga peradilan dalam mengambil keputusan sehingga pihak yang tidak beritikad baik mengulur-ulur waktu kewajiban yang harus dibayarkannya atau bahkan dapat terbebas dari kewajiban yang harus dibayarkannya.

- ***Transparency (Keterbukaan Informasi)***

Transparansi bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Dalam mewujudkan transparansi ini sendiri, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan, diharapkan pula dapat mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya yang material dan berdampak signifikan pada kinerja perusahaan secara akurat dan tepat waktu. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan.

Ada banyak manfaat yang bisa dipetik dari penerapan prinsip ini. Salah satunya, *stakeholder* dapat mengetahui risiko yang mungkin terjadi dalam melakukan transaksi dengan perusahaan. Kemudian, karena adanya informasi kinerja perusahaan yang diungkap secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, dan dapat diperbandingkan, maka dimungkinkan terjadinya efisiensi pasar. Selanjutnya, jika prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik dan tepat, akan dimungkinkan terhindarnya benturan kepentingan (*conflict of interest*) berbagai pihak dalam manajemen.

- ***Accountability (Dapat Dipertanggungjawabkan)***

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Namun, masalah yang sering ditemukan di perusahaan-perusahaan Indonesia adalah lemahnya fungsi pengawasan Dewan Komisaris. Atau justru sebaliknya, Komisaris Utama mengambil peran berikut wewenang yang seharusnya dijalankan direksi. Padahal, diperlukan kejelasan tugas serta fungsi organ perusahaan agar tercipta suatu mekanisme pengecekan dan perimbangan dalam mengelola perusahaan.

Kewajiban untuk memiliki Komisaris Independen dan Komite Audit sebagaimana yang ditetapkan oleh Bursa Efek Jakarta, merupakan salah implementasi prinsip ini. Tepatnya, berupaya memberdayakan fungsi pengawasan Dewan Komisaris. Beberapa bentuk implementasi lain dari prinsip *accountability* antara lain: Praktek Audit Internal yang Efektif, serta kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab dalam anggaran dasar perusahaan dan *Statement of Corporate Intent* (Target Pencapaian Perusahaan di masa depan).

Bila prinsip *accountability* ini diterapkan secara efektif, maka ada kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris, serta direksi. Dengan adanya kejelasan inilah maka perusahaan akan terhindar dari kondisi *agency problem* (benturan kepentingan peran).

- ***Responsibility (Pertanggungjawaban)***

Pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (patuh) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku di sini termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/ keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

Penerapan prinsip ini diharapkan membuat perusahaan menyadari bahwa

dalam kegiatan operasionalnya seringkali ia menghasilkan eksternalitas (dampak luar kegiatan perusahaan) negatif yang harus ditanggung oleh masyarakat. Di luar hal itu, lewat prinsip *responsibility* ini juga diharapkan membantu peran pemerintah dalam mengurangi kesenjangan pendapatan dan kesempatan kerja pada segmen masyarakat yang belum mendapatkan manfaat dari mekanisme pasar.

Prinsip-prinsip di atas perlu diterjemahkan ke dalam lima aspek yang dijabarkan oleh OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) sebagai pedoman pengembangan kerangka kerja legal, institutional, dan regulatory untuk *corporate governance* di suatu negara. Lima aspek tersebut antara adalah:

1. *Hak-hak pemegang saham dan fungsi kepemilikan*: Hak-hak pemegang saham harus dilindungi dan difasilitasi.
2. *Perlakuan setara terhadap seluruh pemegang saham*: Seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing harus diperlakukan setara. Seluruh pemegang saham harus diberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan perhatian bila hak-haknya dilanggar.
3. *Peran stakeholders dalam corporate governance*: Hak-hak para pemangku kepentingan (*stakeholders*) harus diakui sesuai peraturan perundangan yang berlaku, dan kerjasama aktif antara perusahaan dan para *stakeholders* harus dikembangkan dalam upaya bersama menciptakan kekayaan, pekerjaan, dan keberlanjutan perusahaan.
4. *Disklosur dan transparansi*: Disklosur atau pengungkapan yang tepat waktu dan akurat mengenai segala aspek material perusahaan, termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan *governance* perusahaan.
5. *Tanggung jawab Pengurus Perusahaan (Corporate Boards)*: Pengawasan Komisaris terhadap pengelolaan perusahaan oleh Direksi harus berjalan efektif, disertai adanya tuntutan strategik terhadap manajemen, serta akuntabilitas dan loyalitas Direksi dan Komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham.

2.2.4 PERKEMBANGAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA BUMN DI INDONESIA

Pada dasarnya korporasi atau perusahaan didirikan oleh pemilik dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan (*profit motive*) dan tujuan-tujuan lain yang diinginkan. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mayoritas atau bahkan seratus persen sahamnya dimiliki pemerintah diharapkan mampu menjadi penggerak (*powerhouse*) perekonomian Indonesia dan sumber peningkatan kesejahteraan masyarakat. Secara sederhana, BUMN diharapkan mampu memberi kontribusi berharga bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). (Tjager, 2003, h. 186)

Hingga tahun 2010 tercatat 141 BUMN. Adapun ke-22 BUMN tersebut diantaranya PT Pertamina, PT PLN, PT Telkom, Bank Mandiri, BRI, BNI, Garuda Indonesia, Pupuk Sriwijaya, PGN, Semen Gresik, Jamsostek, PTBA, Antam, Krakatau Steel, Askes, BTN, Jasa Marga, AP I dan II, Pelni II, PTPN IV dan Bulog. Adapun gambaran karakteristik industri BUMN adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Karakteristik Industri BUMN Berdasarkan Kelompok Usaha

No	Kelompok	Jumlah BUMN	Kompetitif	Monopoli	Kompetitif Dan PSO	Monopoli dan Kompetitif
1	Perbankan	4	4	-	-	-
2	Asuransi	8	3	3	1	1
3	Jasa Pembiayaan	5	3	2	-	-
4	Jasa Konstruksi	8	7	-	1	-
5	Konsultan Konstruksi	5	5	-	-	-
6	Penunjang Konstruksi	2	2	-	-	-
7	Jasa Penilai	3	3	-	-	-
8	Jasa Lainnya	2	-	2	-	-

9	Rumah Sakit	10	-	-	10	-
10	Pelabuhan	4	-	-	4	-
11	Pelayaran	4	2	-	2	-
12	Kebandarudaraan	2	-	2	-	-
13	Angkutan Darat	2	-	-	2	-
14	Logistik	2	1	-	1	-
15	Perdagangan	4	4	-	-	-
16	Pengerukan	1	1	-	-	-
17	Industri Farmasi	3	3	-	-	-
18	Pariwisata	3	3	-	-	-
19	Kawasan industri	5	5	-	-	-
20	Usaha Penerbangan	2	2	-	-	-
21	Dok dan perkapalan	3	3	-	-	-
22	Perkebunan	12	12	-	-	-
23	Pertanian	2	2	-	-	-
24	Perikanan	3	3	-	-	-
25	Pupuk	2	2	-	-	-
26	Kehutanan	5	5	-	-	-
27	Kertas	2	2	-	-	-
28	Percetakan dan penerbitan	4	4	-	-	-
29	Pertambangan	3	3	-	-	-
30	Energi	4	4	-	-	-
31	Industri berbasis Teknologi	5	5	-	-	-
32	Baja dan Konstruksi Baja	3	3	-	-	-
33	Telekomunikasi	4	4	-	-	-
34	Industri Pertahanan	2	2	-	-	-
35	Semen	3	3	-	-	-
36	Industri Sandang	2	2	-	-	-

37	Aneka Industri	3	3	-	-	-
	Jumlah	141				

Sumber: Data Kementerian BUMN 2010 (www.bumn.go.id)

BUMN era 1970-1980

Pada era 1970-an dan 1980-an konsumen menuntut adanya kualitas dan mereka bersedia membayar harga yang mahal untuk itu. *Total Quality Management* (TQM) menjadi komponen penting di kalangan dunia usaha. Namun, pada masa tersebut sebagian besar manajemen dan karyawan BUMN rendah dalam kualitas, tidak terlatih dalam pelayanan konsumen, dan seringkali menempati posisi yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Hanya monopoli dan proteksi yang membuat produk dan jasa BUMN “diterima” konsumen.

BUMN 1980-pertengahan 1990

Pada era ini slogan manajemen beralih kepada penguasaan teknologi baik internet maupun telekomunikasi. Sejumlah besar dana dan sumber daya manusia disalurkan kedalam peningkatan teknologi serta riset dan pengembangan (R&D). Semua perusahaan berlomba menawarkan kemudahan transaksi yang dapat dilakukan 24 jam penuh. Namun sayangnya hanya sejumlah kecil dari sekian ratus BUMN yang tanggap mengantisipasi perubahan tersebut. Belum lagi permasalahan-permasalahan yang berujung pada rendahnya kinerja keuangan akibat manajemen yang tidak profesional dan menggantungkan diri pada berbagai subsidi dan proteksi pemerintah. Hal ini diperparah oleh sikap acuh terhadap internal kontrol sehingga mengakibatkan hilangnya aset dan modal bahkan penyelewengan terhadap prinsip transparansi yang menjadi standar bagi perusahaan-perusahaan yang sehat.

Pertengahan 1990-Saat ini

Kata kunci pada era ini adalah persaingan, dan perusahaan-perusahaan yang tidak efisien, dengan produktivitas dan kualitas produk dan layanan yang rendah serta kinerja keuangan yang buruk tidak akan mampu bersaing dalam era dimana berlangsung persaingan bebas tanpa proteksi, subsidi, dan monopoli.

BUMN yang selama tiga dasawarsa menikmati proteksi, subsidi dan monopoli kini tengah dihadapkan pada persaingan dengan perusahaan asing yang jauh lebih sehat, ramping, efisien, profesional, dan berkualitas.

Berbagai bentuk penyimpangan karena lemahnya penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam praktik bisnis yang sehat muncul ke permukaan dan kondisi-kondisi tersebut juga merupakan kondisi umum korporasi-korporasi di negara-negara Asia pencipta “*economic miracle*” telah membawa kepada krisis finansial pada tahun 1997-1998. Menurut **Tjager** (2003) adapun beberapa jenis penyimpangan di lingkungan BUMN yang menyebabkan terhambatnya penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* antara lain:

- Pemberian paket remunerasi berlebihan kepada Direksi yang tidak mencerminkan keterkaitan dengan pencapaian target kinerja, dan adanya penyalahgunaan (*misuse*) fasilitas BUMN untuk manajemen
- Terlalu kuatnya pemegang saham sehingga dalam pemberian paket remunerasi tidak merangsang Direksi untuk mengeluarkan usaha terbaiknya bagi kepentingan BUMN
- Transaksi bisnis dengan pihak luar yang dilakukan manajemen tidak memperhatikan kepentingan pemegang saham
- Penyusunan sistem *past service liabilities* yang sangat menguntungkan Direksi dan Komisaris, tetapi sangat membebani BUMN
- Direksi melakukan strategi diversifikasi/ekspansi untuk meningkatkan ukuran perusahaan demi *prestise* dirinya tanpa memperhatikan dampaknya pada kinerja perusahaan
- Intervensi pemegang saham atau pihak luar secara berlebihan dalam kegiatan operasional BUMN

Diagnosis kondisi BUMN saat ini memperlihatkan ketidaksiapan BUMN untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah. Walau begitu, penyakit yang bersarang di tubuh BUMN membutuhkan upaya penanganan segera dan tegas karena jika tidak ditindaklanjuti akan mendatangkan konsekuensi yang lebih buruk. Salah satu upaya tersebut adalah dengan melakukan reformasi melalui pembenahan seperti restrukturisasi dan privatisasi. Restrukturisasi BUMN dipandang sebagai upaya yang dilakukan agar BUMN dapat beroperasi secara lebih efisien, *profitable*, *competitive*, transparan, dan profesional sehingga BUMN dapat memberikan produk dan atau layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada konsumen, serta memberikan deviden dan pajak kepada negara.

Komponen penting lain bagi reformasi BUMN adalah privatisasi. Tujuan pelaksanaan program privatisasi diarahkan bukan sekedar untuk memenuhi kebutuhan pendapatan pemerintah melalui APBN, namun merupakan nilai dasar bagi perusahaan. Privatisasi sebenarnya upaya untuk menempatkan peran pemerintah pada posisi sebenarnya yaitu sebagai penentu kebijakan (*regulator*), dan bukan sebagai operator. Privatisasi dilaksanakan dengan pertimbangan strategis bahwa asas kemanfaatan lebih diutamakan daripada asas kepemilikan. Keberhasilan program strategis BUMN sangat tergantung kepada kondisi ekonomi, sosial, politik dan keamanan serta dukungan dari semua pihak. (Soembodo, 2002, hal. 6)

Dengan adanya 2 komponen reformasi BUMN, yakni restrukturisasi dan privatisasi akan memungkinkan penerapan *good corporate governance* yang lebih baik dan konsisten di lingkungan BUMN yang sejalan dengan Keputusan Menteri BUMN No. 117 tanggal 1 agustus 2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang menegaskan kewajiban untuk menerapkan GCG dalam pengelolaan BUMN. Prinsip-prinsip GCG yang dijabarkan sebagai transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran (*fairness*) adalah prinsip-prinsip yang diterima dan diakui di dunia internasional sebagai prinsip-prinsip pengelolaan bisnis yang baik. Apabila prinsip-prinsip GCG dapat dilaksanakan BUMN dengan baik, tentunya akan memberikan manfaat bagi BUMN itu sendiri. Contohnya, *Pertama*, GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor yang selanjutnya akan mempermudah

diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah, terutama pada saat ini dimana *budget* pemerintah terbatas untuk itu. *Kedua*, GCG dapat meningkatkan nilai perusahaan sehingga BUMN dapat membantu penerimaan pemerintah melalui APBN. *Ketiga*, GCG dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik. Direksi dan para manajer dapat mengelola perusahaan secara transparan, akuntabilitas, dibawah pengawasan serta bertanggung jawab pada *stakeholders* dan lingkungan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan BUMN pada para *stakeholders*. BUMN yang sehat dan berdaya saing yang tinggi akan memberikan kontribusi bagi pendapatan negara, memiliki *value* bagi para pemegang saham (investor), dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya. Sehubungan dengan itu, menurut **Tjager** (2003) ada beberapa asumsi baru yang harus menggantikan asumsi lama dalam hubungan antara BUMN dengan para *stakeholder* sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.3
Asumsi-Asumsi Hubungan Yang Berubah

Hubungan BUMN dengan...	Asumsi Lama	Asumsi Baru
Negara/pemerintah	Negara/pemerintah harus pemegang saham mayoritas BUMN	Masyarakat dapat turut berpartisipasi, turut memiliki dan negara/pemerintah tidak harus menjadi pemegang saham mayoritas
Pemegang saham, investor	BUMN mengemban misi sosial dan politik	BUMN mengemban misi <i>value creation</i>
Pemerintah, direksi, investor	BUMN adalah Badan Usaha yang birokratis, tidak efisien, sarat intervensi	BUMN adalah organisasi bisnis yang efisien, dinamis, profesional, dan berorientasi pasar

Pemerintah	BUMN beroperasi sendiri, memonopoli, mendapatkan proteksi, subsidi	Sinergi antara BUMN atau BUMN <i>incorporated</i> ; core <i>competencies</i> , <i>competitiveness</i>
Seluruh <i>stakeholder</i> (pemerintah, komisar, direksi, debitor, masyarakat konsumen)	BUMN bersifat tertutup, tidak ada akuntabilitas publik, tidak ada independensi dan transparansi	BUMN adalah organisasi bisnis yang independen, <i>accountable</i> , transparan, dan <i>responsible</i>

Sumber: **Tjager** (2003, hal. 209)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat kita lihat bahwa terdapat pola hubungan yang berubah antara BUMN dengan para *stakeholder*. Hubungan tersebut pada dasarnya membawa BUMN ke arah yang lebih baik, yakni sebagai organisasi bisnis yang dinamis, *accountable*, transparan dan *responsible*.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Penggunaan metode yang tepat dan sesuai dengan jenis penelitian akan menjadikan hasil penelitian lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Seperti yang di kemukakan oleh **Bailey** (1994, h.34):

“Method means the research technique or tool used to gather data. Methodology mean phylosophy of the research process. This includes assumptions and values that serve as a rationale for research and standarts or criteria the researchers uses for interpreting data and reaching conclusion.”

Berdasarkan pendapat Bailey, dapat dikatakan bahwa penggunaan metode merupakan salah satu tahap yang penting karena didalamnya terdapat berbagai asumsi dan nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi peneliti untuk mengumpulkan dan menginterpretasikan data sehingga pada akhirnya dapat dibuat kesimpulan dari interpretasi data tersebut. Metode penelitian berisi pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, narasumber/informan, proses penelitian, lokasi penelitian dan batasan penelitian. Berikut adalah masing-masing penjelasan mengenai hal tersebut.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti akan mengkaji bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan Perum Bulog. Penelitian ini bermaksud untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan mendalam mengenai penerapan prinsip-prinsip tersebut.

Untuk membangun atau mengkonstruksikan realitas, penelitian kualitatif berpikir secara deduktif dan *grounded*. Tidak memulai penelitiannya dengan mengajukan hipotesis kemudian menguji kebenarannya (berpikir deduktif), tetapi penelitian ini bergerak dari “bawah” yaitu dengan mengumpulkan data sebanyak mungkin tentang sesuatu dan dari situ mencari pola-pola, hukum, prinsip-prinsip dan akhirnya menarik kesimpulan dari analisisnya itu. (**Irawan**, 2007, h.10).

Pendekatan kualitatif memiliki ciri-ciri tersendiri yang berbeda dari penelitian kuantitatif terutama dalam hal cara memandang sifat dan realitas sosial,

peranan nilai dan fleksibilitas dalam pengumpulan data (**Bagong dan Sutinah**, 2006, h.168). Penelitian kualitatif haruslah dilakukan secara objektif. Metode yang dilakukan oleh peneliti membantu peneliti untuk menghindari subjektivitas. Pengumpulan data dilakukan dalam waktu yang relatif lama sehingga peneliti dihadapkan pada situasi dimana ia harus menghindari prasangka atau sikap suka-tidak suka. Satu teknik dalam penelitian kualitatif adalah harus diketahui bahkan dipelajari serta disepakati oleh subjek penelitian (**Moleong**, 2004, h. 25). Dengan demikian, jika terjadi prasangka atau pandangan atau sikap suka-tidak suka muncul, hal tersebut akan dicek secara langsung. Selain itu, data yang dikumpulkan cukup banyak sehingga dalam analisis, segi-segi negatif tersebut dapat diatasi.

3.2 Jenis penelitian

Jenis penelitian menurut tujuan dilakukannya penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan Perum Bulog. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memilih satu objek penelitian untuk dikaji secara mendalam dan bukan hanya membuat peta umum dari objek penelitian tersebut (**Irawan**, 2006, h. 60-61).

Berdasarkan penggunaan waktu, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (**Prasetyo dan Miftahul Jannah**, 2005, h. 45). Oleh karena itu, fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan Perum Bulog pada waktu tertentu hingga penelitian ini selesai dan tidak dimaksudkan untuk diperbandingkan dengan penelitian lain pada waktu yang berbeda.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk penelitian murni, karena penelitian dilakukan untuk mengetahui kebutuhan peneliti sendiri dan dilakukan dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan (**Prasetyo dan Miftahul Jannah**, 2005, h. 38).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder adalah dengan:

1. Studi lapangan

Dalam melakukan studi lapangan digunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Sedangkan instrumentasi adalah proses pengumpulan data tersebut (Kontour, 2005, h. 151). Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak antara peneliti sebagai pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (narasumber) sebagai pemberi jawaban dari pertanyaan yang diajukan.

2. Studi kepustakaan

Dalam studi kepustakaan, peneliti berusaha untuk mempelajari dan menelaah berbagai literatur seperti buku, jurnal, undang-undang, dan lain-lain. Untuk menghimpun sebanyak mungkin pengetahuan sesuai dengan permasalahan penelitian sehingga dapat mendukung analisa data. Studi kepustakaan bertujuan untuk mengoptimalkan kerangka teori dalam menentukan arah penelitian serta konsep dan bahan teoritis lain yang sesuai dengan konteks penelitian (Nazir, 1988, h. 182)

3.4 Narasumber/Informan

Dalam penelitian ini, narasumber/informan adalah beberapa pihak yang

peneliti anggap mempunyai kompetensi untuk menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan tema penelitian. Informan adalah narasumber yang memberikan keterangan melalui wawancara mendalam, yaitu:

- **Ketua tim *corporate governance* Perum Bulog (Ahmad Ali Najih / Aan)**
Penulis mengambil sumber informasi dari informan tersebut karena jabatan/keahlian yang dimiliki berkaitan dengan topik yang diangkat penulis dalam skripsi ini.
- **Kepala Bagian Hubungan Kelembagaan (Nugroho P. Utomo / Nugroho)**
Penulis mengambil sumber informasi dari informan tersebut karena bidangnya mengetahui struktur perusahaan serta satuan unit kerja pada instansi Perum Bulog juga membangun hubungan dengan *stakeholder*. Hal ini sangat membantu penulis dalam mengambil data-data intern Perum Bulog dengan mengetahui bagaimana proses penerapan GCG dalam satuan unit kerja serta mengetahui *stakeholder* yang terkait dengan Perum Bulog.
- **Staf khusus Dewan Pengawas (Novi)**
Alasan penulis mengambil informasi dari informan tersebut karena dewan pengawas dibawah Kementerian BUMN bertugas mengawasi kepengurusan organisasi Perum Bulog. Hal ini terkait dengan akuntabilitas dan transparansi yang diemban Perum Bulog dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan baik

3.5 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian difokuskan di kantor pusat Perum Bulog Jakarta. Jalan Jenderal Gatot Subroto, kav 49 Jakarta Selatan.

3.6 Batasan Penelitian

Batasan penelitian dilakukan agar peneliti dapat lebih memfokuskan lingkup penelitian sehingga cakupan pembahasan tidak terlalu umum dan

mencegah ketidakjelasan informasi. Penelitian ini akan dibatasi pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di lingkungan Perum Bulog.



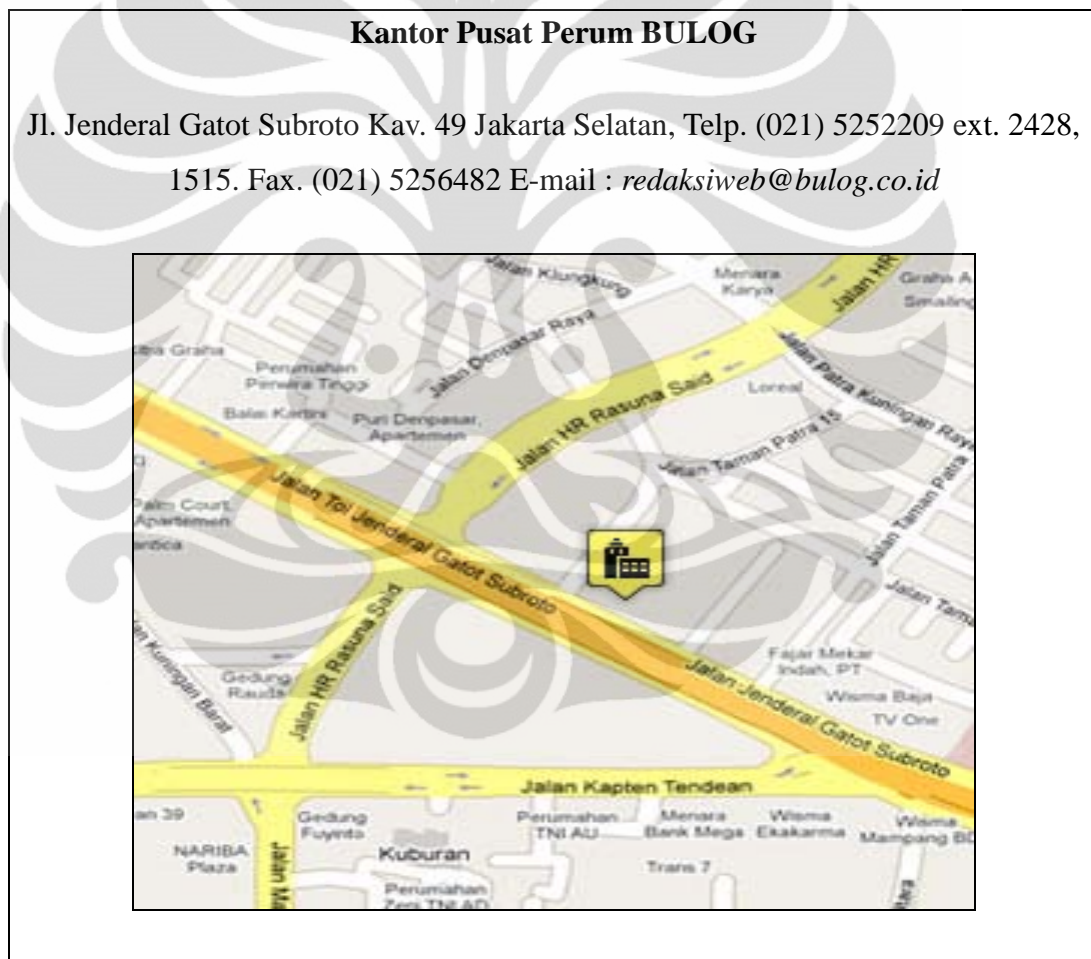
BAB 4

GAMBARAN UMUM PENELITIAN

4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN UMUM (PERUM) BULOG

Sebelum membahas mengenai Perum Bulog, berikut ini adalah lokasi dimana kantor Perum Bulog Pusat berada:

Gambar 4.1
Peta Lokasi dan Gedung Perum Bulog



Sumber : www.bulog.co.id



Sumber : www.bulog.co.id

4.1.1. Sejarah Perusahaan Umum (Perum) BULOG

BULOG sebelum menjadi Perum (Redaksi Perum Bulog, 2010, h. 5-7)

Keberadaan lembaga stabilisator pangan di Indonesia sudah ada sejak Pemerintahan Belanda. Melalui Keputusan Presiden No. 69 Tahun 1967, pemerintah membubarkan KOLOGNAS (Komando Logistik Nasional) dan membentuk Badan usaha Logistik (BULOG) berdasarkan Kepres No. 114/U/kep/1967 pada 10 Mei 1967 sebagai lembaga pembeli tunggal untuk beras, sedangkan Bank Indonesia (BI) ditetapkan sebagai penyandang dana tunggalnya. Kebijakan pemerintah membentuk BULOG tidak terlepas dari situasi ekonomi tahun 1967 yang sedang mengalami krisis ekonomi.

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 11/1969 tanggal 20 Januari 1969, struktur organisasi BULOG disesuaikan dengan tugas barunya sebagai pengelola cadangan pangan (*buffer stock*) guna mendukung upaya nasional dalam meningkatkan produksi pangan. Sementara penyediaan dan penyaluran beras untuk golongan Anggaran (PNS, ABRI-TNI-, dan POLRI) menjadi salah satu kegiatan rutin BULOG. Pada tahun 1971, BULOG ditunjuk sebagai importir

tunggal gula pasir dan gandum, serta distributor gula pasir dan tepung terigu. Kemudian tahun 1974, BULOG menjadi *supplier* daging untuk daerah DKI Jakarta. Tahun 1977, bertugas sebagai pengawas impor kedelai dan tahun 1978, BULOG mendapat tugas menerapkan kebijaksanaan harga dasar untuk jagung. Pada tahun, 1979, BULOG menerapkan harga dasar kedelai, kacang tanah dan kacang hijau.

Keppres No. 39/1978 tanggal 6 Nopember 1978, menegaskan tugas pokok BULOG, yaitu membantu persediaan dalam rangka mengendalikan harga gabah, beras, gula pasir, tepung terigu dan bahan pangan lainnya yang bertujuan menjaga kestabilan harga bagi kepentingan petani, produsen maupun konsumen. Pada tahun 1995, melalui Keppres RI No. 50/1995 BULOG ditugaskan untuk mengendalikan harga dan mengelola persediaan beras dan gula, gandum, terigu, kedelai, pakan dan bahan pangan lainnya. Seiring dengan krisis yang menimpa bangsa Indonesia, pemerintah harus menandatangani kontrak dengan IMF sehingga peran BULOG dipangkas mejadi pengendali harga dan mengelola persediaan beras dan gula saja berdasarkan Keppres RI No. 45/1997 tanggal 1 Nopember 1997. Peran BULOG semakin menyempit melalui Keppres RI No. 19/1998 tanggal 21 Januari 1998 tentang tugas pokok BULOG yang hanya mengelola beras saja, sedangkan komoditi lainnya diserahkan kepada mekanisme pasar. Pada tanggal 26 Februari 2000 melalui Keppres RI No. 29/2000, tugas pokok BULOG diperbarui lagi guna pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang manajemen logistik melalui pengelolaan persediaan, distribusi dan pengendalian harga beras, serta usaha jasa logistik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun, tugas tersebut tidak berjalan lama karena pada 23 Nopember 2000 melalui Keppres RI No. 166/2000, tugas pokok BULOG menjadi pelaksana tugas pemerintah di bidang manajemen logistik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Akhirnya, Keppres RI No. 103/2001 tanggal 13 September 2001 mengatur kembali tugas dan fungsi BULOG dan menegaskan bahwa BULOG harus beralih status menjadi BUMN selambat-lambatnya bulai Mei 2003.

Peralihan Menuju Perum

Selama lebih dari 30 tahun BULOG telah melaksanakan penugasan dari pemerintah untuk menangani bahan pangan pokok khususnya beras dalam rangka memperkuat ketahanan pangan nasional. Manajemen BULOG tidak banyak berubah dari waktu ke waktu, meskipun ada perbedaan tugas dan fungsi dalam berbagai periode. Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya, status hukum BULOG adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) berdasarkan Keppres RI No. 39 tahun 1978. Namun, sejak krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1997 timbul tekanan yang sangat kuat agar peran pemerintah dipangkas secara drastis sehingga semua kepentingan nasional termasuk pangan harus diserahkan sepenuhnya kepada mekanisme pasar. Tekanan tersebut terutama muncul dari negara-negara maju pemberi pinjaman, khususnya AS dan lembaga keuangan internasional seperti IMF dan World Bank. (*www.bulog.co.id*)

Bentuk badan hukum yang dipilih oleh BULOG sekarang merupakan hasil kajian Universitas Indonesia. Dari berbagai bentuk badan hukum yang ada, seperti LPND, Persero, Badan Hukum Milik Negara (BHMN), Perusahaan Jawatan (Perjan) atau Perum, BULOG disarankan untuk beralih menjadi Perum sebagai bentuk badan hukum untuk menjalankan dua fungsi secara bersamaan, yaitu fungsi publik dan komersial. Dengan bentuk Perum, BULOG tetap dapat melaksanakan tugas publik yang dibebankan oleh pemerintah terutama dalam pengamanan harga dasar pembelian gabah dan pendistribusian beras untuk masyarakat miskin yang rawan pangan. Selain itu, pengadaan stok nasional untuk berbagai keperluan publik menghadapi keadaan darurat dan kepentingan publik lainnya dalam upaya mengendalikan gejolak harga. (*Ibid,*)

Pada 20 Januari 2003 LPND BULOG secara resmi berubah menjadi Perum BULOG berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 7 Tahun 2003 yang kemudian direvisi menjadi PP RI No. 61 Tahun 2003. Peluncuran Perum BULOG ini dilakukan di Gedung Arsip Nasional Jakarta pada tanggal 10 Mei 2003.

Gambar 4.2.

Salah Satu Tagline Perum BULOG



Sumber : Data Sekunder Perum Bulog

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan Umum BULOG

Adapun visi dan misi dari Perum Bulog yakni:

Visi

Menjadi perusahaan yang handal dalam mewujudkan pangan yang cukup, aman dan terjangkau bagi rakyat.

Misi

Memenuhi kebutuhan pangan pokok rakyat.



Gambar 4.3. Logo Perum BULOG

Sumber : Data Sekunder Perum Bulog

Logo merupakan jati diri perusahaan yang mempunyai *philosophy* tersendiri bagi perusahaan. Begitupun Perum BULOG mempunyai *philosophy* yang termuat dalam logonya. Logo matahari dengan gradasi warna kuning ke merah menggambarkan Perum BULOG sebagai perusahaan yang menjadi sumber dari seluruh rangkaian kehidupan bangsa Indonesia yang beraneka ragam termasuk berbagai suku dan kultur didalamnya. Matahari juga mencerminkan adanya semangat perubahan dalam diri Perum BULOG, untuk menjadi perusahaan yang lebih profesional, transparan dan sehat. (Tim Arsip Bulog, hal. 2)

Huruf/tipografi BULOG berwarna biru menjadi refleksi konkrit akan besarnya peran Perum BULOG dalam usaha mewujudkan kesejahteraan bangsa Indonesia. Sedangkan bentuk huruf/tipografi yang kokoh menggambarkan bentuk fisik Perum BULOG sebagai sebuah perusahaan yang dalam mengelola berbagai misinya. Logo dapat disertai atau tidak disertai *tagline* atau slogan yang berupa kalimat “Andalan Ketahanan Pangan”.

Selain visi dan misi yang diemban Perum Bulog, terdapat nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman bagi para pegawai dalam berperilaku. Adapun nilai-nilai tersebut adalah:

Nilai-Nilai Dasar Perum BULOG

1. Kualitas

Perusahaan dengan seluruh jajaran manajemen dan pegawai sepakat untuk berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan pada rakyat (konsumen) sesuai dengan visi dan misi.

2. Integritas

Keutuhan pribadi, manajemen dan organisasi yang mencerminkan konsistensi antara prinsip dengan perilaku.

3. Team Work

Seluruh unit kerja dan karyawan bergerak fokus dan total secara terintegrasi dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan.

4. Inovatif

Kemampuan untuk berpikir dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas dan inovasi dalam bekerja.

5. Responsif

Kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan dan melakukan upaya-upaya preventif maupun kuratif dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan strategis. Pada tingkat individu, nilai ini direfleksikan oleh sikap *awareness* yang tinggi terhadap setiap kebijakan perusahaan.

Berdasarkan PP No. 7 tahun 2003 tentang pendirian Perum Bulog,

disebutkan sifat, maksud dan tujuan didirikan Perum ini, antara lain:

- Sifat usaha dari perusahaan adalah menyediakan pelayanan publik bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan
- Maksud pendiriannya, ditegaskan untuk; (i) menyelenggarakan usaha logistik pangan pokok yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, (ii) melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diberikan oleh pemerintah dalam pengamanan harga pangan pokok, pengelolaan cadangan pangan pemerintah dan distribusi pangan pokok kepada golongan masyarakat tertentu, khususnya pangan pokok dan pangan lainnya yang ditetapkan oleh pemerintah dalam rangka ketahanan pangan
- Tujuan perusahaan adalah turut serta membangun ekonomi nasional khususnya dalam rangka pelaksanaan program pembangunan nasional di bidang pangan

4.1.3. Produk Perusahaan Umum BULOG

Sebagai lembaga yang memiliki dua tugas dengan orientasi yang berbeda dalam hal pelayanan publik dan komersial, maka Perum BULOG merancang pola usaha komersial yang dapat mendukung kegiatan publik. Dengan demikian, keterlibatan bisnis dalam kegiatan publik ini diharapkan dapat memperlancar dan mengefektifkan tujuan pencapaian penugasan yang diberikan pemerintah. Di sisi lain, kegiatan bisnis diharapkan dapat berkembang dan mampu memberikan kontribusi finansial yang signifikan kepada Perum BULOG, tanpa meninggalkan hubungan kerja yang wajar dan transparan. (Andalan Ketahanan Pangan, hal 7)

Adapun tugas publik dan komersial yang diemban Perum Bulog antara lain:

Tugas Komersial

1. Pengembangan usaha jasa logistik, jasa survey dan optimalisasi asset untuk mendukung kegiatan bidang pelayanan publik (PSO)
2. Mengembangkan industri beras, sekaligus upaya untuk mengoptimalkan keuntungan perusahaan melalui pengembangan industri turunan beras serta pemanfaatan limbah sekam sebagai bahan bakar alternatif pengganti BBM
3. Memfokuskan kegiatan perdagangan dengan cara selektif dalam penentuan jenis dan jumlah komoditi yang diperdagangkan (*build selectivity*) dan mengintegrasikan perdagangan komoditas sejenis
4. Pemantapan bisnis bahan pangan pokok melalui pembentukan anak perusahaan di bidang agroindustri, trading dan jasa melalui kerjasama usaha dengan mitra kerja
5. Meningkatkan kapabilitas dan kemampuan SDM dan organisasi di bidang komersial

Tugas publik

1. Menjaga Harga Dasar Pembelian Pemerintah untuk gabah (HDPP)
2. Menjaga stabilisasi harga khususnya pangan pokok sesuai penugasan pemerintah
3. Menyalurkan beras untuk kelompok masyarakat tertentu
4. Mengelola cadangan/stok Pangan Nasional

Pada dasarnya, tugas publik Perum Bulog bertujuan dalam hal pemantapan ketahanan pangan masyarakat Indonesia dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Untuk itu, diperlukan kekuatan jaringan untuk mendukung program ketahanan pangan tersebut, diantaranya: (www.bulog.co.id)

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. Divisi Regional | 26 kantor |
| 2. Subdivre/kansilog | 101 kantor |
| 3. Gudang | 1.575 unit |
| 4. Kapasitas gudang | 3,9 juta ton beras |
| 5. UPGB | 131 unit |
| 6. Sistem IT | Online Selindo |

7. Karyawan	5.052 orang
8. Mitra kerja	4.500 mitra
9. Titik distribusi	49.841 TD

Adapun produk yang dihasilkan oleh Perum BULOG pastinya terkait dengan orientasi dua tugasnya tersebut. Dalam hal pelayanan publik, maka Perum BULOG menghasilkan produk barang berupa pengadaan beras yang disesuaikan dengan Harga Pokok Pembelian (HPP), bergerak di bidang jasa dalam penyaluran beras bersubsidi bagi kelompok masyarakat miskin dan rawan pangan, serta penanggulangan keadaan darurat/bencana, dan mengelola Cadangan Beras Pemerintah (CBP). Sedangkan kegiatan usaha komersial Perum BULOG meliputi:

1. Industri perberasan
2. Usaha logistik/pergudangan
3. Usaha jasa survey dan pemberantasan hama
4. Usaha jasa angkutan
5. Perdagangan komoditi pangan.

Usaha perdagangan komoditi lainnya dilakukan melalui ekspor maupun Perdagangan Dalam Negeri (*Domestic*). Komoditi-komoditi yang telah diekspor oleh Perum BULOG, baik melalui kerja sama dengan mitra kerja (perusahaan lain) maupun langsung oleh Perum BULOG, antara lain :

1. Komoditi Kopra yang diekspor ke Jerman, Malaysia, dan Cina.
2. *Crude Palm Oil* (CPO) atau Minyak Sawit Kasar (minyak yang agak kental berwarna kuning jingga kemerah-merahan) yang diekspor ke Jerman.
3. *Palm Kernell* (Inti Kelapa Sawit) yaitu buah tanaman kelapa sawit yang telah dipisahkan dari daging buah dan tempurungnya serta selanjutnya dikeringkan, yang telah diekspor ke Jerman.
4. Kakao yang diekspor ke India. (Redaksi, “BULOG Kembali ke Khitah”, *Agro Indonesia*, 16 Februari 2010, hal. 4)

Sedangkan untuk perdagangan dalam negeri yang telah dilaksanakan oleh Perum BULOG adalah jagung. (*Ibid*,)

Dengan adanya krisis pangan yang dipicu krisis harga minyak dunia, maka

harga komoditi kedelai, minyak goreng, beras, gula, dan jagung di pasar dunia pun ikut bergejolak mengikuti spekulasi. Guncangan itu pun sampai di negeri ini. Kebijakan pemerintah meredam gejolak harga juga tidak bertuah. Di luar beras, seluruh komoditi pangan melambung dan menguras anggaran pemerintah untuk memberikan subsidi.

Gejolak harga pangan tersebut membuat pemerintah berpikir ulang terutama mengenai peran BULOG untuk kembali menangani komoditi di luar beras, seperti minyak goreng dan gula. Hal ini tidak terlepas dari keberhasilan BULOG dalam mengatasi gejolak harga beras ketika krisis pangan melanda dunia. Sebagai uji coba, pada akhir 2008, Perum BULOG mendapat tugas mengatasi anjloknya harga gula yang berada di bawah harga penyangga pemerintah yakni Rp 5.000/kg dan melalui sinergi antar-perusahaan plat merah, BULOG mendapat peran sebagai agen untuk mendistribusikan gula milik PTPN (PT. Perkebunan Nusantara) dan PT. RNI (Rajawali Nusantara Indonesia) sebanyak 260.000 ton. Bahkan pada tahun 2009, peran mendistribusikan gula berlanjut dengan menyalurkan sebanyak 870.000 ton. (BULOG: For A Brighter Future”, brosur Perum BULOG hal. 19)

Di samping komoditi-komoditi tersebut di atas, Perum BULOG sedang menjajaki kemungkinan perdagangan komoditi lain seperti coklat, kedelai, bungkil kedelai, teh, dan komoditi pangan lainnya yang memiliki potensi di daerah setempat. (*Ibid,*)

Di bidang Jasa, salah satu kegiatan usaha pada Direktorat Perencanaan & Pengembangan Usaha untuk meningkatkan pendapatan (revenue) perusahaan, yang terdiri atas jasa pemberdayaan aset (seperti gudang, kantor, tanah kosong dan aset lainnya), jasa angkutan dan jasa survey, perawatan kualitas dan pemberantasan hama . Sasaran Divisi Jasa adalah terlaksananya kegiatan usaha jasa pelayanan pergudangan, jasa angkutan dan jasa survey perawatan kualitas dan jasa pemberdayaan aset. Untuk mencapai sasaran tersebut dilakukan melalui dua kegiatan, yaitu Kegiatan Utama dan Kegiatan Pendukung.

- **Kegiatan Utama** adalah memasarkan jasa angkutan, jasa survey dan jasa penyewaan aset yang idle.

- **Kegiatan Pendukung** adalah pembinaan operasional, peningkatan kemampuan SDM, membentuk jaringan kerjasama, penyusunan standar prosedur kerja, monitoring dan evaluasi seluruh daerah kerja.

4.1.4. Organisasi dan Manajemen Perusahaan Umum BULOG

Susunan organisasi Perum BULOG dibagi menjadi tingkat pusat dan tingkat daerah. Pada tingkat pusat Perum BULOG terdiri dari Dewan Pengawas, Direksi, Direktorat Pelayanan Publik, Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha, Direktorat Keuangan, dan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum. Sedangkan pada tingkat daerah Perum BULOG terdiri dari Divisi Regional (Divre) dan Subdivisi Regional (Subdivre).

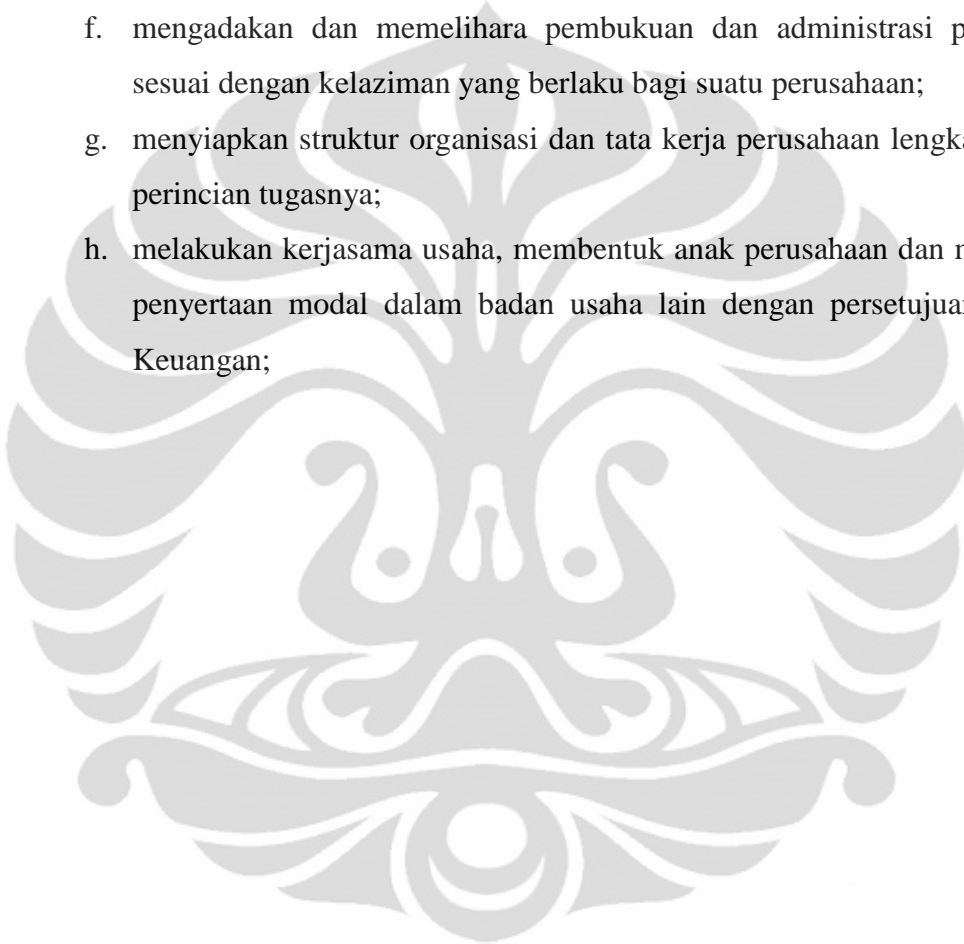
Divisi Regional (Divre) berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama (Dirut) yang pada tahun ini dijabat oleh Soetarto Alimoeso. Divre terbagi atas dua tipe yang dibedakan berdasarkan atas beban kerja di wilayahnya. Pada Divre tipe I terdiri dari Kepala, Wakil Kepala, Bidang Pelayanan Publik, Bidang Perencanaan dan Pengembangan Usaha, Bidang Administrasi dan Keuangan, Asisten Divre, Subdivisi Regional, Kantor Seksi Logistik, Gudang, dan Unit Pelaksana Teknis Pengolahan Gabah/Beras (UPT-PGB). Sedangkan pada Divre tipe II sama dengan Divre tipe I hanya saja tidak ada Wakil Kepala dan tidak ada Bidang Perencanaan dan Pengembangan.

Penjelasan mengenai organisasi dan manajemen perusahaan Perum BULOG terdapat di dalam PP No. 7 Tahun 2003 mengenai pendirian Perum BULOG itu sendiri. Pembinaan perusahaan dilakukan oleh Menteri Keuangan yang dilakukan dengan memberikan pedoman bagi Direksi dan Dewan Pengawas dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

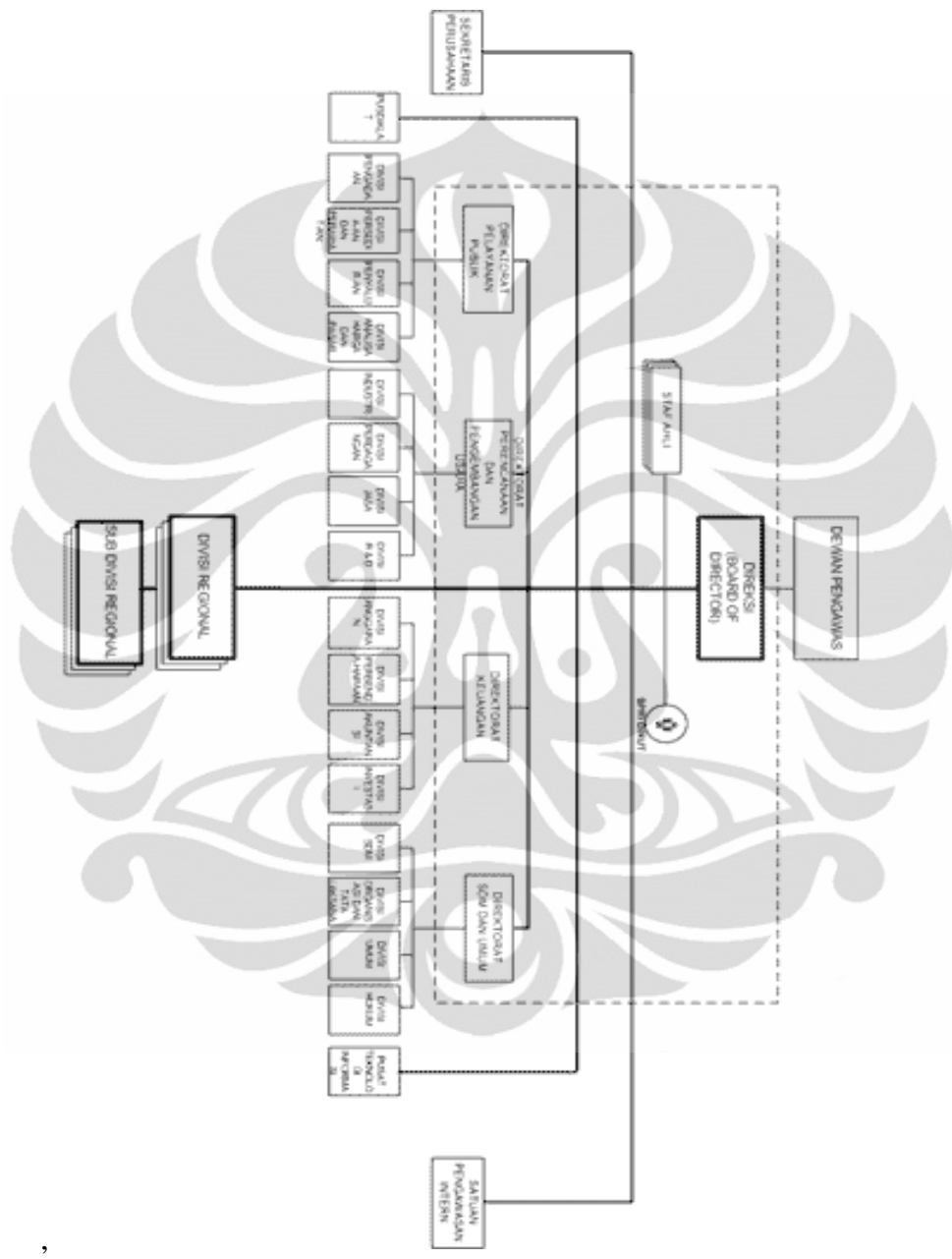
Mengenai Direksi, kepengurusan perusahaan dilakukan oleh lima orang Direksi dan seorang diantaranya diangkat sebagai Direktur Utama. Dewan Direksi ini diangkat dan diberhentikan oleh Menteri Keuangan untuk masa jabatan lima tahun. Dewan Direksi diberi tugas dan mempunyai wewenang untuk :

- a. memimpin, mengurus dan mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dengan senantiasa berusaha meningkatkan daya guna dan hasil guna perusahaan;
- b. menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan;

- c. mewakili perusahaan di dalam dan di luar pengadilan;
- d. menetapkan kebijakan perusahaan dalam mengurus perusahaan berdasarkan pedoman kegiatan operasional yang telah ditetapkan oleh Menteri Keuangan;
- e. menyiapkan Rencana Jangka Panjang (RJP) serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- f. mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perusahaan sesuai dengan kelaziman yang berlaku bagi suatu perusahaan;
- g. menyiapkan struktur organisasi dan tata kerja perusahaan lengkap dengan perincian tugasnya;
- h. melakukan kerjasama usaha, membentuk anak perusahaan dan melakukan penyertaan modal dalam badan usaha lain dengan persetujuan Menteri Keuangan;



Gambar 4.4
Struktur Organisasi Kantor Pusat Perum BULOG



Sumber: Data sekunder Perum Bulog

Struktur organisasi kantor pusat Perum Bulog merupakan satu kesatuan yang terdiri dari : (Keputusan Direksi Perusahaan Umum (Perum) BULOG, hal. 7)

1. Dewan Pengawas (Dewas)

Untuk tahun ini posisi Dewan Pengawas dijabat oleh Sulatin Umar (Ka. Dewas), dengan anggota yang terdiri dari Bayu Krisnamurthi, Ardiansyah Parman, Kaman Nainggolan, dan A. Pandu Jayanto.

2. Direksi (Dewan Eksekutif Perusahaan)

Direksi dipimpin oleh Direktur Utama (Dirut) yang dibantu Sekretaris Pribadi (SPRI-Dirut) dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Dirut (Kasubbag TU Dirut). Masing-masing anggota Direksi mengelola berbagai bidang sebagai Direktur yang mengepalari berbagai Direktorat yang ada di Perum BULOG dan masing-masing Direktur dibantu oleh beberapa orang Kepala Divisi.

3. Direktorat Pelayanan Publik

Direktorat Pelayanan Publik mempunyai tugas merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan dan mengendalikan kebijakan dan strategi di bidang pengadaan, persediaan dan perawatan, penyaluran komoditi pangan, serta analisa harga pasar.

4. Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha

Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha mempunyai tugas merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan dan mengendalikan kebijakan dan strategi di bidang perencanaan strategik dan pengembangan usaha yang berada di bawah supervisinya. Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha terdiri dari divisi industri, divisi perdagangan, divisi jasa, divisi research and development.

5. Direktorat Keuangan

Direktorat Keuangan mempunyai tugas merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan dan mengendalikan kebijakan dan strategi di bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi dan investasi.

6. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum

Direktorat SDM dan Umum mempunyai tugas merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, menetapkan dan mengendalikan

kebijakan dan strategi di bidang sumber daya manusia, organisasi dan tatalaksana, umum serta hukum.

7. Sekretariat Perusahaan

Sekretariat Perusahaan merupakan unit pembantu Direksi dalam melaksanakan kegiatan di bidang tata usaha dan hubungan masyarakat yang bertanggung jawab kepada Dirut. Sekretariat Perusahaan dipimpin oleh seorang Sekretaris. Tugas dari Sekretariat Perusahaan adalah merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan dan mengevaluasi serta menyelenggarakan kegiatan pengelolaan urusan ketatausahaan, hubungan kemasyarakatan dan kelembagaan serta kesekretariatan direksi.

8. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

SPI mempunyai tugas membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan intern keuangan dan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengurusan dan pelaksanaannya serta memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas SPI kepada Direksi.

9. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PUSDIKLAT)

PUSDIKLAT adalah unit penunjang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari bidang program dan penyelenggaraan, bidang sarana dan kerja sama, bidang informasi dan perpustakaan, subbagian tata usaha, dan juga instruktur. PUSDIKLAT mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, mengevaluasi dan menyelenggarakan kegiatan penyusunan dan pengembangan program serta penyelenggaraan dan evaluasi, sarana dan kerjasama serta informasi dan perpustakaan.

10. Pusat Teknologi Informasi (PUSTI)

PUSTI mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, mengevaluasi dan menyelenggarakan kegiatan pengembangan dan dukungan sistem yang terdiri dari bidang dukungan teknologi informasi, bidang pengembangan program teknologi informasi, subbagian tata usaha.

11. Staf Ahli

Staf ahli mempunyai tugas menyelenggarakan pengolahan dan penelaahan serta pelaksanaan penalaran konseptual tentang masalah-masalah Perum BULOG baik atas inisiatif sendiri maupun atas petunjuk Direksi yang terdiri dari bidang pelayanan publik, bidang perencanaan dan pengembangan usaha, serta bidang administrasi dan keuangan.

Tabel 4.1
Struktur Organisasi Dewan Direksi Perum BULOG

No.	Jabatan	Nama
1	Direktur Utama (Dirut)	Sutarto Alimoeso
2	Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha (Dir. PPU)	Deddy S.A. Kodir
3	Direktur Pelayanan Publik (Dir. PP)	Sutono
4	Direktur Keuangan (Dir. Keu)	Iskandar Z. Rangkuti
5	Direktur SDM & UMUM	Abdul Waries Patiwiri

Sumber : www.bulog.co.id



Gambar 4.5 Profil Picture Dewan Direksi Perum BULOG (Nomor merupakan Jabatan sesuai Tabel 4.1)

Sumber : Data Sekunder Perum Bulog

Cat. : Nomor 3 tidak ada foto.

Pada perusahaan juga dibentuk Dewan Pengawas yang terdiri dari unsur-

unsur pejabat Departemen Keuangan dan Departemen/Instansi lain yang kegiatannya berhubungan dengan perusahaan, atau pejabat lain yang diusulkan yang diangkat dan diberhentikan oleh Menteri Keuangan. Dewan Pengawas bertugas untuk :

- a. melaksanakan pengawasan terhadap pengurusan perusahaan yang dilakukan oleh Direksi;
- b. memberi nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan kegiatan pengurusan perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Pengawas berkewajiban:

- a. memberikan pendapat dan saran kepada Menteri Keuangan mengenai Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang diusulkan Direksi;
- b. mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan, serta memberikan pendapat dan saran kepada Menteri Keuangan mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengurusan perusahaan;
- c. melaporkan dengan segera kepada Menteri Keuangan apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan;
- d. memberikan nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan pengurusan perusahaan.

Tabel 4.2.

Struktur Organisasi Dewan Pengawas (Dewas) Perum BULOG

No.	Jabatan	Nama	Asal Instansi
1	Ketua	Sulatin Umar	Staf Khusus Mendagri
2	Anggota	Bayu Krisnamurthi	Menko Perekonomian
3	Anggota	Andriansyah Parman	Departemen Perdagangan
4	Anggota	Kaman Nainggolan	Departemen Pertanian
5	Anggota	A. Pandu Djajanto	Kementrian BUMN

Sumber : Data Sekunder Perum Bulog



Gambar 4.6 Profil Picture Dewan Pengawas Perum BULOG (Nomor merupakan Jabatan sesuai Tabel 4.2)

Sumber : Data Sekunder Perum Bulog

Di bawah Dewan Direksi terdapat Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang melaksanakan pengawasan intern keuangan dan operasional perusahaan yang dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Satuan Pengawasan Intern memiliki tugas :

- a. membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan intern keuangan dan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengurusan dan pelaksanaannya pada perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikannya;
- b. memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Intern kepada Direksi.

Di samping SPI terdapat Sekretaris Perusahaan (Setper), yang terdiri dari Bagian Tata Usaha (TU), Bagian Hubungan Masyarakat dan Kelembagaan (Humaslem), serta Bagian Sekretariat Direksi (Setdir).

Pada Dewan Direksi memiliki struktur tersendiri. Misalnya, Direktorat Keuangan yang memegang Divisi Anggaran, Divisi Perbendaharaan, Divisi Akuntansi, dan Divisi Investasi. Dalam sistem Akuntansi dan Pelaporan perusahaan dibuat berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku dan disampaikan oleh Direksi kepada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk diperiksa. Dan apabila Perusahaan mengerahkan dana masyarakat, pemeriksaan Perhitungan Tahunan dilakukan oleh Akuntan Publik.

Di bawah Direktorat Pelayanan Publik terdapat Divisi Pengadaan, Divisi Persediaan dan Perawatan, Divisi Penyaluran, serta Divisi Analisa Harga dan Pasar. Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha terdiri dari Divisi Industri, Divisi Perdagangan, Divisi Jasa, dan Divisi R&D. Direktorat SDM dan Umum mengendalikan Divisi SDM, Divisi Organisasi dan Tata Laksana, Divisi Umum, dan Divisi Hukum. Selain itu, Perum BULOG juga memiliki Pusat Teknologi Informasi (Pusti) dan Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Latihan). Pusdiklah Perum BULOG memiliki gedung tersendiri yang terpisah dengan gedung pusat. Masing-masing divisi memiliki Kepala (Kabag) yang dibawahnya terdapat Kepala Sub Bagian (Kasubag).

Terakhir adalah pegawai perusahaan dimana pengadaan, pengangkatan, penempatan, pemberhentian, kedudukan, kepangkatan, jabatan, gaji/upah, kesejahteraan dan penghargaan kepada mereka diatur dan ditetapkan oleh Direksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang ketenagakerjaan.

BAB 5 HASIL ANALISIS

5.1 Analisis Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di Lingkungan Internal Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) Jakarta

Dengan berubahnya status BULOG dari Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) menjadi BUMN (Perum) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2003 tanggal 20 Januari 2003 tentang Pendirian Perusahaan Umum (Perum) Bulog, maka Perum Bulog berkepentingan untuk mulai meletakkan landasan bagi pelaksanaan *Good Corporate Governance* dimasa yang akan datang untuk mencapai visi dan misi dalam mencapai pengelolaan perusahaan yang transparan dan akuntabel.

Awal mulanya sejarah *good corporate governance* berdiri di Perum bulog yakni ketika telah ditandatangani Pakta integritas Perum Bulog. Hal ini diungkapkan oleh ketua tim *corporate governance*:

“Jadi begini ya, awal mulanya penerapan gcg itu yakni ketika ditandatangani Pakta Integritas. Pakta ini merupakan pernyataan/janji kepada diri sendiri tentang komitmen untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mewujudkan good governance pada lingkup pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha. Pakta ini penting loh dek, karena kita kan dalam menjalankan tupoksi berhubungan langsung dengan masyarakat. Disinilah peran Pakta Integritas yaitu mengawali pelaksanaan kinerja perusahaan”

(Bapak Aan, ketua tim *corporate governance* Perum Bulog, 24 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, Pakta integritas merupakan salah satu pedoman dalam mengatur pelaksanaan kinerja perusahaan Perum Bulog agar berjalan optimal dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Adapun manfaat penerapan Pakta Integritas antara lain yaitu sebagai salah satu alat untuk mencegah KKN, meningkatkan kredibilitas manajemen

perusahaan, meningkatkan kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)* yang memuaskan, menciptakan iklim kerja yang sehat dan kondusif dan meningkatkan citra positif perusahaan dimata *stakeholders*. Dari sisi operasional, hasil implementasi Pakta Integritas terlihat dari peningkatan pengadaan dalam negeri sehingga tidak impor beras sepanjang tahun 2008. Untuk tahun 2009 sampai april pengadaan beras telah mencapai 1,669 juta beras. Dengan tidak impor beras, maka Perum Bulog turut andil dalam menurunkan harga beras di pasar dunia. Selain itu, di dalam negeri, prestasi yang diraih yakni semakin stabilnya harga gabah dan beras serta minimnya kasus harga jatuh di daerah-daerah produsen padi sebagaimana yang dirilis oleh laporan BPS. Dengan stabilnya harga beras maka dalam hal ini Perum Bulog mampu mendorong stabilnya harga pangan lain sehingga turut serta dalam mengendalikan inflasi.

Implementasi Pakta integritas ditindaklanjuti dengan penerapan Panduan Perilaku (*Code of conduct*) Perum Bulog. Panduan baku ini merupakan etika dan moral yang dituangkan dalam standar baku. Meskipun budaya yang masih dikenal “budaya amplop” sulit diberantas, namun penerapan *Code of conduct* dapat meminimalisir terjadinya praktik suap. Seperti yang diungkapkan Ketua tim *Corporate governance* Perum Bulog:

“Pakta integritas ditindaklanjuti dengan yang namanya Pedoman Panduan Perilaku (Code of conduct) yang mengatur etika dan moral seluruh anggota di Perum Bulog ini. Yang pada akhirnya Code of conduct itu sendiri merupakan upaya dalam mewujudkan good corporate governance disini”

(Bapak Aan, ketua tim *corporate governance* Perum Bulog, 24 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa Panduan Perilaku (*Code of conduct*) yang disusun Perum Bulog merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan *good corporate governance* di lingkungan Perum Bulog. Apabila *code of conduct* diterapkan dengan baik maka tentunya akan membawa nilai positif juga dalam penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Dalam hal penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, maka berdasarkan kerangka berpikir (teori) yang digunakan pada bab 2, yakni konsep

prinsip-prinsip *good corporate governance* menurut OECD (*Organization for Economic Corporation and Development*) dapat dirinci dengan penjabaran sebagai berikut:

TRANSPARANSI

Salah satu upaya Perum Bulog dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*, terutama dalam hal transparansi yakni dengan mengadakan **RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RUB (Rapat Umum Bersama)** untuk merancang program dan evaluasi kinerja tahunan Perum, sebagaimana yang diungkapkan staf khusus dewan pengawas;

”Setiap tahun Perum Bulog bersama pemerintah melaksanakan apa yang disebut dengan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RUB (Rapat Umum Bersama) untuk merancang program dan evaluasi kinerja tahunan Perum. Setiap tahun, ada yang menilai kinerja, bukan hanya aspek finansial tetapi juga berbagai aktivitas yang dilakukan lembaga, termasuk didalamnya aktivitas publik”

(Ibu Novi, staf khusus dewan pengawas, 29 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, diketahui bahwa upaya penerapan prinsip transparansi dilakukan melalui RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RUB (Rapat Umum Bersama) dimana pada rapat-rapat tersebut dirancang program dan evaluasi kinerja tahunan Perum Bulog.

Selain itu, bentuk transparansi yang lain berupa **penyediaan laporan keuangan**. Hal ini diperlukan karena laporan keuangan merupakan salah satu sarana yang dipergunakan korporasi untuk menjaga terlaksananya transparansi. Adapun salah satu upaya pelaksanaan prinsip transparansi yang dilakukan Perum Bulog yaitu dalam melaporkan prestasi keuangannya pada akhir tahun 2010 yang berdasarkan rilis Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada 10 November 2010, pada tahun 2009 Perum Bulog berhasil memperoleh keuntungan sekitar Rp 684 miliar. Namun pada pada kuartal ketiga tahun 2010, Bulog sudah berhasil mencatat keuntungan hingga sekitar Rp 700 miliar. Sedangkan pada akhir

2010, Bulog berhasil meraup keuntungan hingga sekitar Rp 900 miliar. Seperti yang diungkapkan oleh ketua tim *corporate governance* Perum Bulog:

“Kalau dari segi prinsip transparansinya, dapat dilihat pada penyediaan laporan keuangan. Laporan keuangan itu nantinya akan menjadi alat bantu untuk mengungkapkan transaksi korporasi beserta kinerjanya kepada stakeholders secara transparan. Untuk itu, Perum Bulog menerapkan standar akuntansi keuangan (SAK) seperti badan usaha lainnya di tanah air”

(Bapak Aan, ketua tim *corporate governance* Perum Bulog, 24 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa laporan keuangan menjadi alat bantu untuk mengungkapkan transaksi perusahaan beserta kinerjanya kepada *stakeholders*. Untuk itu, laporan keuangan yang disusun harus sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK) yang berlaku. Adapun *stakeholders* sebagai pemangku kepentingan dari Perum Bulog seperti pemerintah, Meneg BUMN, Depkeu, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), para petani, dan masyarakat pada umumnya.

Namun, kenyataan yang terjadi belakangan ini tidak sesuai dengan apa yang dilaporkan Perum Bulog. Meskipun Perum Bulog telah melaporkan keuntungan sebesar 900 miliar dan pernah berprestasi menciptakan *zero import* pada tahun 2008, namun tahun 2010 Perum Bulog telah mengimpor 1,33 juta ton beras dari Vietnam dan Thailand. Banyak pihak menilai impor yang dilakukan oleh pemerintah adalah salah karena pada tahun 2010, Indonesia menghasilkan 65-66 juta ton gabah kering giling atau setara dengan 40-41 juta ton beras. Dengan konsumsi nasional sekitar 32,5 juta ton beras, seharusnya ada surplus beras 8-9 juta ton (dari berbagai sumber, telah diolah kembali).

Dalam hal **penyediaan informasi**, transparansi dapat terlaksana dengan baik jika didukung oleh informasi yang berkualitas dengan karakteristik cukup, akurat, dan tepat waktu. Perum Bulog menyajikan informasinya melalui internet dan website yang dapat diakses oleh *stakeholders* melalui situs *update* yakni *www.bulog.co.id*, seperti yang diutarakan Bapak Nugroho;

“...salah satu cara yang ditempuh Perum Bulog untuk meningkatkan transparansinya yakni dengan membangun website yang diupdate terus-

Gambar 4.10

Penghargaan Perum Bulog



Sumber: Data Sekunder Perum Bulog

Gambar diatas merupakan website Perum Bulog beserta penghargaan yang diterima. Informasi yang selalu di *update* membuahkan hasil belakangan ini berupa prestasi Perum Bulog meraih penghargaan *User Interface* Terbaik III untuk website BUMN Non-Listed Jasa tahun 2010, seperti yang diungkapkan Kepala bagian humblem Perum Bulog;

“...sebagai apresiasi kepada Perum Bulog, maka Perum Bulog mendapat penghargaan juara ke III website BUMN yang terbaik. Kita juga mengadakan rapat kerja bersama tim website Bulog dengan direktur SDM&Umum untuk membahas berita-berita hangat tentang Bulog...”

(Bapak Nugroho, kepala bagian hubungan kelembagaan Perum Bulog, 24 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, terdapat tim kerja yang mengurus tampilan website Perum Bulog. Tim kerja tersebut seringkali mengadakan rapat kerja dengan direktur SDM&Umum untuk membahas berita atau aktifitas terkini yang dilakukan Perum Bulog.

Dibawah ini merupakan kegiatan rapat kerja yang dilakukan tim website Perum Bulog

Gambar 4.11

Rapat Kerja Tim Website Perum Bulog dengan Direktur SDM&Umum



Sumber: Data Sekunder Perum Bulog

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa Perum Bulog telah melakukan upaya penyediaan informasi dengan membangun sarana berupa pembuatan *website*. Akan tetapi, sarana pendukung berupa *website* yang *update* belum dapat memastikan bahwa penerapan prinsip transparansi sudah terlaksana dengan baik. Berdasarkan fakta yang penulis temukan, hasil *assessment* terakhir yang dilakukan oleh BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) pada Perum Bulog mendapat predikat **sangat kurang** dalam hal pengungkapan informasi/ *disclosure*, dengan skor nilai 44,44%. Hal ini mengindikasikan bahwa ada beberapa informasi yang tidak disebarluaskan atau Perum Bulog masih memilih informasi yang akan diberitakan melalui *website*. Tentunya hal yang demikian bertolak belakang dengan prinsip transparansi.

Dalam hal **sistem penggajian**, pengungkapan gaji dan penghasilan-penghasilan lain dari Direksi pada laporan tahunan merupakan wujud pelaksanaan GCG yang baik, juga dalam hal **recruitment** pegawai Perum Bulog dilakukan melalui prosedur *fit and proper test*. Diharapkan pegawai tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan, yaitu jujur, kompeten, dan profesional mengenai bidang yang ditangani. Untuk jabatan direksi, dilantik oleh Menteri BUMN, sedangkan jabatan untuk pegawai lainnya diseleksi melalui beberapa tahapan (sumber; *www.bulog.co.id*)

1. Registrasi Online.<http://bulog.info/daftar.php>

2. Wawancara Awal dan Verifikasi Dokumen.
3. Seleksi. Lokasi seleksi <http://bulog.info/rayonisasi.php>
4. Registrasi Ulang. Proses seleksi diselenggarakan dengan sistem gugur setiap tahap, terdiri dari :
 - a. Tes Kemampuan Umum dan Bahasa Inggris.
 - b. Psikotes Tahap I.
 - c. Psikotes Tahap II dan Diskusi Kelompok.
 - d. Tes Kesehatan.
 - e. Wawancara Akhir.

Seperti yang disampaikan staf khusus Dewan Pengawas;

“Transparansi di Perum Bulog menurut saya dapat dilihat pada sistem penggajian dan rekrutmen pegawai. Kalau sistem penggajian contohnya harus ada pengungkapan gaji dan penghasilan-penghasilan Direksi pada laporan tahunan. Kalau rekrutmen ya difokan secara terbuka melalui web kemudian diseleksi melalui beberapa tahapan dan selanjutnya hasil akhir diinfokan lagi secara terbuka melalui website Bulog”

(Ibu Novi, staf khusus dewan pengawas, 29 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, sistem penggajian dan rekrutmen Perum Bulog dilakukan secara transparan yakni melalui laporan tahunan dan seleksi pegawai melalui website Perum Bulog.

Gambar 4.12

Salah satu ikon rekrutmen pegawai pada website Perum Bulog



untuk info lebih lanjut kunjungi www.bulog.info

Gambar 4.13

Pelantikan Direksi BULOG oleh Menteri BUMN



Sumber: Data Sekunder Perum Bulog

Grafik diatas menggambarkan ikon rekrutmen pegawai Perum Bulog dan Pelantikan Direksi Perum Bulog oleh Menteri BUMN. Gambar-gambar ini dapat diakses melalui website Perum Bulog; www.bulog.co.id.

Jika dilihat dari penyaluran raskin, maka prinsip transparansi yang diupayakan Perum Bulog yakni **menyediakan SMS Centre** disetiap subdivre untuk mencegah terjadinya penyimpangan, seperti yang diungkapkan staf khusus dewan pengawas,

“...untuk penyaluran raskin, kami menyediakan sms center Perum Bulog, yaitu nomor 081211-28564. Nomor ini sebenarnya untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Jadi, masyarakat dapat menghubungi kami jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan berkaitan dengan penyaluran raskin...”

(Ibu Novi, staf khusus dewan pengawas, 29 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, diketahui bahwa Perum Bulog menyediakan *SMS centre* kepada masyarakat untuk mendukung pelaksanaan *good corporate governance* dari segi transparansi.

AKUNTABILITAS

Dari segi akuntabilitas, penerapan *good corporate governance*, dapat dilihat pada **struktur organisasi** Perum Bulog. Manajemen Perum Bulog telah memiliki bagian-bagian dari struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas dan fungsi yang memudahkan kegiatan operasional kantor maupun lapangan. Setiap bagian telah melaksanakan tugasnya dengan baik karena koordinasi yang baik pula, serta peranan seorang pemimpin yang besar, yakni Kepala Direksi. Dalam memutuskan sebuah kebijakan, setiap unsur yang terlibat akan diajak berdiskusi untuk mendengarkan saran dan pendapatnya masing-masing. Misalnya dalam membuat perincian kegiatan pelayanan publik Perum Bulog dalam mengelola beras, Direksi akan mengajak semua kepala unit kerja untuk menentukan target masing-masing dalam melakukan pembelian gabah dan beras.

Pelayanan publik yang dilakukan oleh Perum Bulog dalam hal ini dapat dikategorikan menjadi tiga fungsi, yakni pengadaan, penyaluran, dan pengelolaan CBP. Sedangkan kegiatan usaha komersial Perum Bulog meliputi industri perberasan, usaha logistik/pegudangan, usaha jasa survey dan pemberantasan hama, usaha jasa angkutan, dan perdagangan komoditi pangan. Fungsi pengadaan yang dilakukan oleh Perum Bulog disesuaikan dengan peranannya dalam menjaga HPP. HPP merupakan harga yang harus dibayar pemerintah apabila pemerintah akan membeli gabah/beras sesuai kualitas yang ditetapkan pada jumlah tertentu. Melalui HPP tersebut, Perum Bulog melakukan pengadaan pangan berupa gabah atau beras yang harus dijamin kualitasnya agar tidak mengalami kerusakan sebagaimana ditetapkan dalam Inpres. Hasil pengadaan tersebut akan dilanjutkan dengan fungsi berikutnya, seperti penyaluran dalam bentuk Raskin (Beras untuk Keluarga Miskin) maupun fungsi pengelola cadangan pangan (*buffer stock*).

Adapun prinsip transparansi lainnya yakni dari segi **pengembangan sistem pendelegasian tanggung jawab**. Pendelegasian tanggung jawab dan wewenang dalam pelaksanaan tugas perlu dilakukan agar tidak terjadi penumpukan atau duplikasi pekerjaan. Oleh sebab itu, dalam pendelegasian tersebut perlu dipertimbangkan banyak hal agar yang menerima delegasi mampu

melaksanakannya. Apabila pendelegasian ternyata tidak menghasilkan kinerja seperti yang dikehendaki, haruslah diadakan pertanggungjawaban dari proses pendelegasian ini. Untuk itu, dalam mengembangkan sistem pendelegasian tanggung jawab tersebut maka Perum Bulog mengadakan Rapat Direksi dengan kepala unit kerja.

Adapun formasi yang ada dalam kepegawaian Perum Bulog ditentukan oleh Perum Bulog pusat. Formasi tersebut merupakan penentuan jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan jenis dan beban kerja yang harus dilaksanakan dengan tujuan agar organisasi itu mampu melaksanakan tugasnya dengan berdaya guna, berhasil guna, dan berkelanjutan. Formasi terdiri dari pengadaan (*recruitment*), penempatan (*placement*), dan promosi jabatan. Dengan formasi yang sehat, diharapkan jumlah dan susunan pegawai dapat sesuai dengan fungsi, tugas, dan beban kerjanya

Tabel 5.1 berikut ini menunjukkan rincian kegiatan pengadaan gabah/beras dalam negeri oleh Perum Bulog beserta para penanggung jawabnya.

Tabel 5.1 Kegiatan dan Penanggung Jawab Kegiatan Pengadaan Gabah/Beras Dalam Negeri

No	Kegiatan	Penanggung Jawab
1	Menyusun prognosa pengadaan gabah/beras dalam negeri, sesuai kondisi objektif daerah masing-masing yang di susun per Divre per komoditi (gabah/beras), yang dijadikan sebagai dasar perencanaan pendanaan pengadaan gabah/beras dalam negeri ditingkat Divre.	Divisi Pengadaan
2	Mengkaji prognosa dari kantor pusat dan mem <i>breakdown</i> /merinci per komoditi per Subdivre per bulan sesuai kondisi dan kesanggupan masing-masing daerah dan mengusulkan ke kantor pusat secara berjenjang.	Kabid PP Divre/Kasubdivre
3	Membuat kompilasi prognosa atas dasar usulan Divre.	Divisi Pengadaan
4	Menyediakan (mengusulkan, mengelola dan melaporkan) L/C pengadaan gabah/beras dalam negeri.	Divisi Anggaran/Kabid Minku/Kasi Minku
5	Melakukan <i>dropping</i> L/C atau <i>back to back</i> L/C	Divisi Pengadaan/Divisi

	pengadaan gabah/beras dalam negeri.	Anggaran/Kabid PP dan Kabid Minku.
6	Memonitor kegiatan realisasi penggunaan L/C pengadaan gabah/beras dalam negeri.	Kasi Pengadaan/Kasi PP/Kasi Minku
7	Mengadakan seleksi/evaluasi terhadap calon Mitra Kerja sebelum pelaksanaan pengadaan gabah/beras dalam negeri.	Kabid PP/Kasi PP
8	Menerima atau menyeleksi permohonan kontrak pengadaan dari Mitra Kerja.	Kabid PP Divre/Kasi PP Subdivre/Kansilog
9	Menentukan/menyetujui permohonan kontrak pengadaan DN dari Mitra Kerja.	Kadivire/Kasubdivre/Kansilog
10	Menentukan jumlah kontrak pengadaan serta menentukan gudang destinasinya.	Kadivire/Kasubdivre/Kansilog
11	Membuat dan menandatangani PJB pengadaan gabah/beras DN, Surat Perintah Terima Barang (SPTB), Surat Perintah Pemeriksaan Kualitas (SPPK), menerbitkan Surat Perintah Kerja (SPK) kepada Satgas Ada DN/UPGB	Kabid PP Divre/Kasubdivre/Kansilog
12	Menerima jaminan yang berkaitan dengan pengadaan, dan mengembalikan jaminan setelah selesai memenuhi kewajibannya.	Kasi Keuangan/Kasi Minku/Kansilog
13	Menerima SPTB dan menerima gabah/beras setelah melalui proses pemeriksaan kualitas oleh Petugas Pemeriksa Kualitas (PPK) dan ikut menandatangani Lembar Hasil Pemeriksaan Kualitas (LHPK)	Kepala Gudang
14	Menerima Surat Perintah Pemeriksaan Kualitas dan melaksanakan pemeriksaan kualitas gabah/beras yang diserahkan oleh Mitra Kerja/Satgas Ada DN/UPGB berikut kemasannya didepan pintu gudang.	PPK
15	Menerbitkan bukti rekap penerimaan barang (gabah/beras) berupa lembar GD1M.	Kepala Gudang
16	Membuat risalah pemeriksaan kualitas dan membuat Lembar Hasil Pemeriksaan Kualitas (LHPK).	PPK
17	Memeriksa kebenaran GD1M dan Lembar Hasil Pemeriksaan Kualitas (LHPK)	Kabid PP/Kasi PP/Kansilog/Ketua Satmin
18	Meminta persetujuan pembayaran kepada Kadivire/Kasubdivre atas tagihan-tagihan dari Mitra Kerja/PPK/Buruh.	Kabid Minku/Kasi Minku
19	Menyetujui/menolak permintaan pembayaran yang	Kadivire/Kasubdivre

	diajukan Kabid Minku/Kasi Minku.	
20	Melakukan pembayaran sesuai harga barang (gabah/beras) dan biaya pengadaan yang dikeluarkan melalui SPP (dengan lampiran bukti pendukung).	Kabid Minku/Kasi Minku/Kakansilog/Ketua Satmin
21	Membuat laporan realisasi pengadaan gabah/beras dalam negeri (laporan harian, manajerial, bulanan sesuai laporan 50602 untuk gabah/beras dan 07408 untuk kemasan yang dilakukan oleh SIM).	Divisi Pengadaan/Kabid PP/Kasi PP/Kakansilog/Kagud
22	Monitoring pelaksanaan pengadaan gabah/beras dalam negeri sesuai jenjang operasionalnya.	Kadiv Ada/Kadivire/Kasubdivire/Kabid dan Kasi terkait
23	Mengevaluasi kinerja Mitra Kerja, Satgas Ada DN/UPGB	Kadiv Ada/Kadivire/Kasubdivire/Kabid dan Kasi terkait

Sumber: Perum Bulog, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka diketahui bahwa dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengadaan beras maka terdapat penanggung jawab yang memiliki wewenang dalam mengatur kegiatan operasional tersebut. Aturan dalam organisasi Perum Bulog mengenai wewenang dan tanggung jawab sudah jelas. Hal tersebut sudah ada pada *job description* masing-masing. Dalam hal ini Perum Bulog membuat perencanaan yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tiap tahunnya. Sehingga *job description* bagian tersebut akan semakin jelas yang tentunya akan dievaluasi per tiga bulan (wawancara dengan Ibu Novi, 29 Desember 2010).

Selanjutnya **pengembangan pengendalian internal**, yakni dengan Direksi membangun sistem pengendalian intern yang efektif sehingga dapat mengamankan investasi dan asset BUMN. Adapun caranya yaitu dengan memisahkan secara tegas fungsi publik dengan fungsi komersial sejak dari awal, termasuk di dalamnya pendanaan serta pencatatan terpisah. Hal ini juga harus mampu menggambarkan dalam bentuk organisasi detailnya tidak saja di pusat, tetapi ditingkat pelaksanaanya di lapangan. Agar benar-benar terpisah maka Perum Bulog merancang auditing yang ketat sehingga usaha publik benar-benar terpisah dan tidak tercampur dengan usaha komersial. Seperti yang disampaikan staf

khusus Dewan Pengawas Perum Bulog

“ Mmm...ya kalau dari segi akuntabilitas, maka dapat kita lihat pada sistem pendelegasian tanggung jawab dan pengendalian internal. Kalau sistem pendelegasian tanggung jawab itu memiliki tujuan agar tidak terjadi penumpukan atau duplikasi pekerjaan. Nah, oleh sebab itu Perum Bulog seringkali mengadakan Rapat Direksi dengan kepala unit kerja mengenai tanggung jawab dan wewenang mereka dalam melaksanakan tugas. Kalau dalam hal pengendalian internal, maka Perum Bulog berupaya untuk memisahkan secara tegas fungsi publik dengan fungsi komersial, salah satunya yaitu dengan membuat audit yang ketat, lalu adanya perencanaan yang strategis serta control/monitoring pada unit kerja”

(Ibu Novi, staf khusus dewan pengawas, 29 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, menerapkan perencanaan modern dalam perusahaan dan monitoring serta kontrol secara reguler sebagai salah satu cara pengendalian perusahaan.

Prinsip akuntabilitas yang berikutnya tercermin pada **upaya memperbaiki** manajemen dan menerapkan manajemen modern dengan memberi perhatian lebih kepada peningkatan pengelolaan melalui pengendalian volume stok sehingga akan menurunkan beban bunga bank, biaya perawatan dan pemeliharaan stok, juga **peningkatan profesionalisme** melalui penempatan para pejabat di Perum Bulog didasarkan pada pertimbangan keahlian, sesuai dengan rekomendasi dari lembaga penilai independen. Semua pegawai terutama pejabatnya dilihat ulang kemampuannya dan kecocokan kerja (assessment) oleh lembaga independen Hasil penilaian ini harus dipakai sebagai unsur utama dalam penempatan seseorang pada bidang kerja Seperti yang dikemukakan oleh staf khusus dewan Pengawas Perum Bulog

“Yang lainnya yaitu seperti peningkatan efisiensi dengan memperbaiki manajemen, lalu ada peningkatan profesionalisme melalui penempatan para pejabat yang sesuai dengan keahlian karena penanganan tugas publik maupun tugas komersial harus ditangani oleh tenaga profesional. Untuk itu, perlu diadakan pendidikan dan latihan juga ya yang sesuai dengan kebutuhan ”

(Ibu Novi, staf khusus dewan pengawas, 29 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas diketahui bahwa tugas publik atupun komersial harus ditangani oleh tenaga profesional. Untuk itu diperlukan adanya pelatihan pegawai sesuai dengan kebutuhan.

Dalam upaya meningkatkan kinerjanya, maka baru-baru ini Perum BULOG dan Bank Mandiri bekerjasama untuk penyediaan sistem melalui penandatanganan kerjasama Sistem Pembayaran Host to Host Perum BULOG dengan Bank Mandiri. Wujud kerjasama tersebut berupa layanan perbankan dari Bank Mandiri bagi Perum BULOG untuk mendukung kelancaran transaksi pembayaran dengan mitra kerja dan meningkatkan efisiensi operasional BULOG. Melalui layanan transaksi online yang menggunakan sistem host to host ini, Bulog akan mendapat informasi transaksi pembayaran kepada mitra kerja di cabang Bank Mandiri secara real time sehingga proses rekonsiliasi pembayaran dapat segera dilakukan. Selain itu, alur proses pembayaran juga lebih singkat karena sistem yang berada di Bulog terintegrasi dengan Bank Mandiri.

RESPONSIBILITAS

Pertanggungjawaban perusahaan merupakan kesesuaian (patuh) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku (OECD dalam Tjager (2003, h. 40-52). Adapun berkaitan dengan prinsip pertanggung jawaban Perum Bulog dalam lingkup perusahaan antara lain;

- **Ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.**

Perum Bulog harus memiliki komitmen agar menaati peraturan perundang-undangan yang terkait dengan operasi korporasi baik bisnis maupun hal lainnya, misalnya menyangkut perpajakan, panduan perilaku, dan lain-lain yang kesemuanya dituangkan dalam *code of conduct* serta *code of corporate governance*. Seperti yang diungkapkan staf khusus dewan pengawas

“...dari segi responsibilitas, dapat dilihat pada...eee...ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Agar mentaati perundang-undangan maka Perum Bulog menyusun code of

conduct setiap setahun sekali apabila diperlukan”

(Ibu Novi, staf khusus dewan pengawas, 29 Desember 2010)

Selain memiliki *code of conduct* yang mengatur cara berperilaku, Perum Bulog juga memiliki prosedur operasi yang standar atau *Standard Operational Procedure* (SOP) diperlukan untuk menyeragamkan tindakan-tindakan sebuah organisasi yang bersifat kompleks dan keberadaannya tersebar luas di beberapa daerah. SOP diperlukan karena kondisi di setiap divre berbeda-beda dan memiliki karakteristiknya masing-masing. Salah satu dari organisasi kompleks tersebut adalah Perum Bulog yang memiliki jaringan gudang dengan kapasitas 4 juta ton yang tersebar di 463 lokasi di seluruh Indonesia. BUMN ini juga memiliki cabang di 26 provinsi yang disebut dengan Divisi Regional (Divre). Dua puluh enam Divre tersebut terbagi kembali menjadi Sub Divisi Regional (Sub Divre) pada 101 lokasi di kabupaten/kota serta kantor Depot Logistik (Dolog) di 30 lokasi.

Walaupun SOP yang ada sudah lengkap dengan penjabaran yang cukup jelas, namun di sisi lain, masih ada kekurangan terkait SOP dari UPGB. Dari penjelasan yang ada, uraian mengenai UPGB disatukan dalam SOP yang juga menjelaskan tugas-tugas mitra kerja Perum Bulog dan Satgas. Hanya saja, penjelasan mengenai mitra kerja lebih lengkap dibandingkan UPGB.

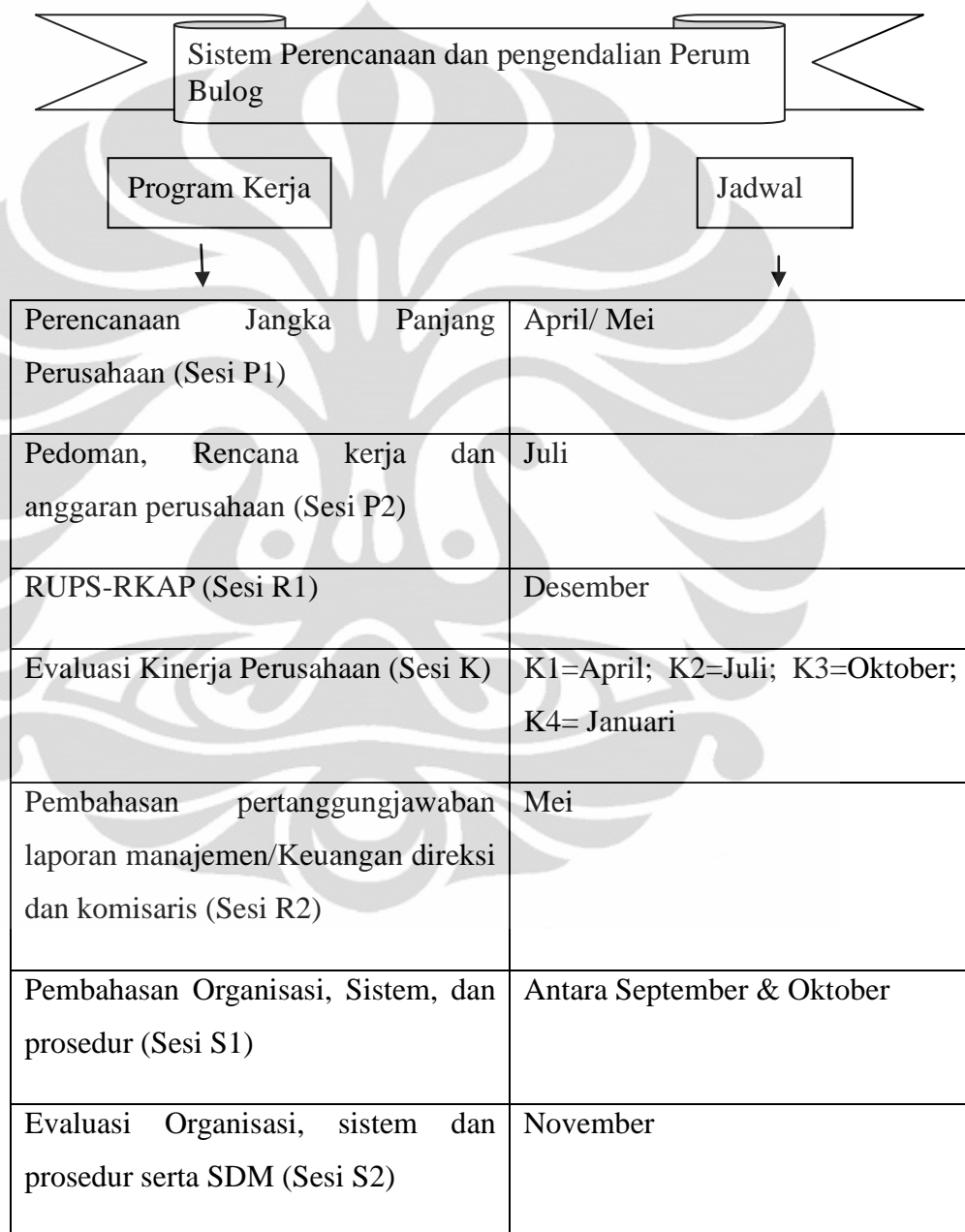
- **Pelaksanaan tanggung jawab dan tugas-tugas**

Direksi bersama para manajer bertanggung jawab atas keberhasilan pengurusan korporasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah disetujui. Untuk itu, Direksi wajib melaksanakan segala hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Sebagaimana yang dikatakan ketua tim *corporate governance* Perum Bulog;

“Dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas-tugas yang diemban, supaya dapat berjalan dengan baik, maka di Perum Bulog ini terdapat sistem perencanaan dan pengendalian yang salah satu isinya mengenai laporan pertanggungjawaban manajemen/keuangan pada Direksi yang diadakan pada bulan Mei”

(Bapak Aan, Ketua tim *corporate governance* Perum Bulog, 24 Desember 2010)

Berdasarkan wawancara diatas, diketahui bahwa pada tiap bulan Mei diadakan program kerja yang salah satu isinya mengenai laporan pertanggung jawaban manajemen/keuangan. Adapun sistem perencanaan dan pengendalian Perum Bulog dapat dilihat pada gambar dibawah ini;



Sumber: Data Sekunder Perum Bulog

Dalam melaksanakan jawabnya, Perum Bulog memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan pendapatan petani. Perum Bulog merupakan salah satu lembaga yang peduli langsung kepada petani melalui pembelian gabah dan beras yang dilakukan oleh saluran pengadaannya berupa Satgas, UPGB, maupun mitra kerja. Sedangkan instansi pemerintah memberikan dukungan kepada petani dengan memperhatikan fasilitas-fasilitas pertanian yang dibutuhkan, memberikan penyuluhan, serta pemberian subsidi yang transparan. Hal lainnya terkait teknologi pertanian maupun masalah lahan. Perum Bulog melakukan kerjasama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), dalam pengembangan teknologi hiperspektral berbentuk sistem informasi lahan dan pertanian yang didukung teknologi penginderaan jauh. Hal ini bertujuan untuk mengklasifikasi tanaman padi secara lebih rinci dengan kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan menggunakan foto udara dan sistem multispektral yang selama ini digunakan.

Selain itu, Perum Bulog juga melakukan koordinasi dalam beberapa hal, misalnya pengajuan kontrak dan pemberian informasi mengenai kualitas gabah dan beras, serta kemasannya. Pemeriksaan kualitas kemasan atau fisik barang yang akan diserahkan antara lain kondisi umum karung, kekuatan jahitan, maupun sablon sebagai identitas barang. Pemeriksaan berikutnya ditujukan pada kualitas isi barang dalam kemasan. Apabila gudang menolak gabah/beras dari mitra kerja karena tidak sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan, maka diskusi dapat dilakukan untuk mencari solusi dari masalah tersebut. Diskusi mengenai ketatnya standar kualitas sebagai bagian dari koordinasi bertujuan agar mitra kerja juga dapat menjaga komitmen serta kualitas beras yang dihasilkan sehingga tidak mengecewakan banyak pihak, termasuk dalam penyaluran Raskin

Tanggung jawab lain yang diemban Perum Bulog yakni melaksanakan penugasan dari pemerintah untuk menangani masalah perberasan nasional. Beberapa tugas Perum Bulog di dalam Inpres tersebut antara lain:

- Melaksanakan kebijakan pembelian gabah/beras dalam negeri sesuai dengan ketentuan HPP.
- Menetapkan kebijakan penyediaan dan penyaluran beras bersubsidi bagi kelompok masyarakat berpendapatan rendah (*“targeted food subsidy”*).

Kegiatan ini dilakukan oleh Perum Bulog dengan mengutamakan pengadaan beras yang berasal dari pembelian gabah petani dalam negeri.

- Menetapkan kebijakan penyediaan dan penyaluran Cadangan Beras Pemerintah (CBP) untuk menjaga stabilitas harga beras, menanggulangi keadaan darurat, bencana, dan rawan pangan.

Khusus tugas pertama di atas, Perum Bulog pusat sudah memberikan informasi yang jelas dan lengkap terutama mengenai sasaran dan tujuan kebijakan perberasan dalam hal pembelian gabah/beras dalam negeri tahun 2009 dan 2010. Informasi berbentuk *soft copy* ataupun *hard copy* tersebut disosialisasikan secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak terkait, baik internal maupun eksternal, secara langsung melalui undangan rapat, dan tidak langsung melalui faximili serta media cetak maupun elektronik. Perum Bulog pusat mengundang seluruh Kepala Divisi Regional (Divre) di tingkat provinsi dan dari Divre tersebut, informasi disampaikan kepada Sub Divre di tingkat kabupaten/kota, dan dari Sub Divre diteruskan kepada bagian pergudangan. Informasi yang sama juga disampaikan kepada pihak eksternal, yaitu mitra kerja Perum Bulog dan instansi pemerintah lainnya, baik pemerintah daerah, Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Pertanian, maupun pihak lain yang terkait masalah perberasan.

- **Pengumuman laporan keuangan** di surat kabar maupun di *website* secara berkala serta pertanggungjawaban Direksi terhadap hal-hal disajikan pada laporan keuangan. Selain sebagai laporan pertanggungjawaban, pengumuman laporan keuangan di surat kabar maupun *website* juga digunakan sebagai salah satu upaya mendukung prinsip transparansi.

KESETARAAN (*FAIRNESS*)

Secara sederhana kesetaraan (*fairness*) bisa didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. (OECD dalam Tjager (2003, h. 40-52). Pada prinsip kesetaraan yang diterapkan Perum Bulog yaitu melalui ***Reward and Punishment*** (penghargaan dan sanksi) yang diterapkan secara ketat dan tanpa pilih kasih. Dengan pemberian *reward and punishment* yang sama maka prinsip kesetaraan dapat dilaksanakan dengan baik. Contoh pemberian *reward* yaitu adanya kenaikan pendapatan dan hadiah untuk cabang teladan atau pegawai teladan, sedangkan pemberian sanksi berupa teguran, surat peringatan, dan pemberhentian kerja sebagaimana yang diungkapkan staf khusus dewan pengawas Perum Bulog;

“Prinsip kesetaraan itu ya ketika diterapkannya keadilan bagi semua pihak. Kalau di Perum Bulog ini contohnya pada pemberian reward and punishment yang jelas, dan tegas. Pemberian reward seperti hadiah gitu, kalau sanksi berupa teguran, surat peringatan hingga pemberhentian”

(Bapak Aan, ketua tim *corporate governance* Perum Bulog, 24 Desember 2010)

Selain itu, dalam hal hubungan industrial, Perum Bulog memiliki kegiatan serikat pekerja yang tergabung dalam SEKAR PERUM BULOG (Serikat Karyawan Perum Bulog. Serikat Karyawan Perum BULOG merupakan wadah organisasi karyawan Perum BULOG dalam memperjuangkan, melindungi dan membela kepentingan dan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, serta menjalin hubungan Industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan.

Gambar 4.14 Logo Sekar Perum Bulog (Sumber: www.bulog.co.id)



Sumber: Data Sekunder Perum Bulog

Selain berupaya memenuhi hak-hak pegawai dengan adil, Perum Bulog melakukan kesetaraan pada mitra kerja. Mitra kerja Agar mitra kerja mau berkomitmen memasok gabah dan beras, maka Perum Bulog memberikan stimulus yang bertujuan meningkatkan usaha mitra kerja. Adapun stimulus yang diberikan Perum Bulog antara lain:

- 1) membuka gudang fillial tanpa menunggu penuhnya gudang induk;
 - 2) proses pelayanan pembayaran yang berkoordinasi dengan Bank Bukopin setempat sampai malam hari; dan
- memupuk kerja sama yang baik dengan mitra kerja, dengan pelayanan yang baik serta membantu setiap permasalahan yang dialami oleh mitra kerja

5.2 Hambatan-hambatan yang dihadapi Perum Bulog dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*

Dalam melaksanakan penerapan prinsip-prinsip GCG tentu tidaklah semudah yang dibayangkan. Tentunya Perum Bulog menemukan hambatan-hambatan yang dating dari internal maupun eksternal perusahaan. Hambatan yang dihadapi Perum Bulog berupa komitmen pimpinan. Adanya pergantian jabatan direksi otomatis membawa dampak pada perubahan komitmen terkait penerapan GCG di Perum Bulog. Komitmen yang berubah-ubah dapat menyebabkan lambannya proses penerapan GCG di Perum Bulog. Selain itu, perubahan status dari LPND menjadi Perum telah menuntut Perum Bulog melakukan pembenahan dengan melakukan upaya transformasi budaya. Tentu tidaklah mudah mengganti atau membenahi budaya yang sudah ada dengan budaya yang baru. Terakhir dalam hal *good governance*. Perum Bulog merupakan instansi pemerintah

dibawah Kementerian BUMN. Ketidak-sinkron-an kepentingan antara Perum Bulog dengan Kementerian BUMN juga dapat menyebabkan terhambatnya proses penerapan GCG.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Perkembangan konsep *corporate governance* sesungguhnya telah jauh dimulai bersama dengan dikembangkannya sistem korporasi di Inggris, Eropa, dan Amerika Serikat sekitar satu setengah abad lalu (1840-an). Untuk pertama kalinya, Istilah *corporate goverance* diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* pada tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report*. Laporan inilah yang menentukan praktik *corporate governance* di seluruh dunia. Di Indonesia sendiri praktik penerapan GCG berawal dari program pemulihan pasca krisis dalam bantuan dana pinjaman atau hibah yang dimulai sejak tahun 1997-1998 yang telah diupayakan oleh pemerintah bekerjasama dengan DPR dan pihak swasta serta lembaga-lembaga keuangan internasional atau *Monetary Fund* (IMF) untuk menolong keluar dari krisis ekonomi dengan berbagai langkah yang tertuang dalam *Letter of Intent* (LoI) yang antara lain mengharuskan pemerintah melakukan restrukturisasi ekonomi dengan membenahi sektor perbankan nasional melalui restrukturisasi dan rekapitalisasi serta privatisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk perusahaan-perusahaan yang bernilai strategis karena berkaitan dengan penguasaan atas komoditas air, energi, transportasi, dan infrastruktur.

Sejalan dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, Perum Bulog merupakan salah satu BUMN yang turut serta dalam rangka mengemban amanah Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perum Bulog merupakan Badan Usaha Negara yang dibentuk awal pada tanggal 10 Mei 1967. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Perum Bulog menjalankan dua fungsi secara bersamaan, yaitu fungsi publik dan komersial. Dengan bentuk Perum, BULOG tetap dapat melaksanakan tugas publik yang dibebankan oleh pemerintah terutama dalam pengamanan harga dasar pembelian gabah dan pendistribusian beras untuk masyarakat miskin yang rawan pangan. Dalam hal penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, dari segi prinsip

transparansi yang diterapkan Perum Bulog yakni RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RUB (Rapat Umum Bersama), penyediaan laporan keuangan, penyediaan informasi yang berkualitas, sistem penggajian dan *recruitment*, dan penyediaan *sms centre*. Dari segi **akuntabilitas** ditandai dengan pengembangan sistem pendelegasian tanggung jawab, pengembangan pengendalian internal, upaya peningkatan efisiensi dengan memperbaiki manajemen, serta peningkatan profesionalisme melalui penempatan para pejabat di Perum Bulog didasarkan pada pertimbangan keahlian, Dari segi **responsibilitas** berupa ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, pelaksanaan tanggung jawab dan tugas-tugas, pengumuman laporan keuangan. Dari segi kesetaraan maka terlihat pada pemberian *reward and punishment* serta adanya serikat pekerja (KORPRI) pada Perum Bulog.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, maka penulis mengajukan beberapa saran yang sekiranya perlu bagi instansi terkait. Adapun saran tersebut antara lain;

Perlu adanya suatu lembaga yang dapat menjalankan fungsi koordinasi-pelaksanaan, pemantauan, serta terus mengembangkan strategi dan kebijakan ketahanan pangan ditengah dinamika berbagai komponen ketahanan pangan. Saat ini ada Dewan Ketahanan Pangan yang diketuai oleh Presiden dengan anggota para menteri untuk menjalankan fungsi koordinasi pengambilan kebijakan pokok. Dewan tersebut perlu dilengkapi dengan lembaga koordinasi yang lebih operasional. Untuk itu, Badan ketahanan Pangan di Departemen Pertanian, yang selama ini juga telah berfungsi sebagai Sekretariat Dewan perlu diperkuat menjadi Badan Ketahanan Pangan Nasional langsung dibawah presiden sehingga lebih mampu mengkoordinir lembaga instansi setingkat eselon I dalam pelaksanaan kebijakan. Hal ini sejalan dengan langkah yang telah dikembangkan di beberapa daerah, yang mengembangkan Badan ketahanan Pangan Daerah langsung dibawah Gubernur.

- Perlu adanya pelatihan dan pendidikan bagi karyawan Perum Bulog untuk menciptakan tenaga yang profesional



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Abidin, Said Zainal. (2002). *Kebijakan publik*. Jakarta: Yayasan Pancur Sawah.
- Ambler, John (Ed). (1992). *Irigasi di Indonesia: Dinamika kelembagaan petani*. Jakarta: LP3ES.
- Arifin, Bustanul. (2004). *Analisis ekonomi pertanian Indonesia*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Bagong, Suyanto dan Sutinah. (2006). *Metode penelitian Sosial Berbagai alternatif Pendekatan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Bailey, Kenneth D. (1994). *Methods of Social Research*. New York: The Free Press, A Division of macmillan, Inc. Toronto: Maxwell Macmillan Canada, New York Oxford Singapore Sydney: Macmillan International.
- Basuki, Sulistyono. (2006). *Metode penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia.
- Creswell, John W. (2002). *Desain penelitian, pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. (Terjemahan). Jakarta: KIK Press.
- Daniri, Ahmad. (2008). *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray h
- Dillon, H. S. (1999). *Pertanian membangun bangsa*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Divisi Pengadaan Direktorat Pelayanan Publik. (2010). *Pedoman umum dan standar operasional prosedur pengadaan gabah/beras dalam negeri* Perum Bulog tahun 2010. Jakarta: Perum Bulog.

Djokosantoso, Moeljono. (2004). *Reinvensi: Empat Strategi Membangun BUMN Kelas Dunia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Dun, William N. (1998). *Pengantar analisis kebijakan publik*. Edisi kedua (Samodra Wibawa, dkk, Penerjemah). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.

Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk ilmu-ilmu Sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.

Khairandy, Ridwan. (2003). *Good corporate governance :Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum*. Jakarta: PPM

Kontour, Ronny. (2005). *Metode Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Penyunting: Yustrianto, Cetakan ke-3. Jakarta: PPM.

Moleong, Lexi J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nazir, Muhammad. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan aplikasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Soembodo. (2002). *Mempersiapkan Peningkatan Kinerja, Daya Saing dan Value Melalui Restrukturisasi Perusahaan*. Jakarta, 22 Oktober 2002, makalah tidak diterbitkan.

Sutojo, Siswanto dan E Jhon Aldridge. (2005). *Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.

Tim *corporate governance* BPKP. (2003). *Organ Pendukung: Dalam Penerapan Good Corporate Governance, edisi revisi I, modul IV GCG*. Jakarta: BPKP

Tim *corporate governance* BPKP. (2003). *Implementasi GCG dalam manajemen korporasi. Edisi revisi I*. Jakarta: BPKP

Tim *corporate governance* BPKP. (2003). *Implementasi GCG dalam manajemen korporasi, modul III*. Jakarta: BPKP

Tim *corporate governance* BPKP. (2003). *Pengelolaan Hubungan Dengan Stakeholder lainnya dalam penerapan GCG, modul v*. Jakarta: BPKP

Tim *corporate governance* BPKP. (2003). *Governance pada Organ Utama, modul II*. Jakarta: BPKP

Tim *corporate governance* BPKP. (2003). *Tata kelola perusahaan (corporate Governance) jilid I, edisi ke-3*. Jakarta: BPKP

Tjager, I Nyoman, dkk. (2003). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi komunitas bisnis Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Corporate governance

Wolfensohn, James. D. (1999). *Good Corporate Governance, Pengertian dan Konsep Dasar*. World Bank

_____. *Peranan dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (tata kelola perusahaan). Seri tata kelola perusahaan (corporate governance) jilid II Edisi ke II.* Jakarta: FCGI (Forum for Corporate Governance di Indonesia)

Karya Akademis:

Adityaputra, Indra. (2007). *Analisis penerapan GCG berdasarkan persepsi manajer tingkat menengah pada kantor pusat bank ABC*, Skripsi, Program Administrasi Niaga FISIP UI, Tidak diterbitkan.

Arini, Rifah. (2005). *Implementasi kebijakan izin usaha perdagangan di Kota Bekasi*. Tesis. Depok: FISIP UI.

Nurbaiti, Siti. (2007). *Implementasi kebijakan dekonsentrasi di provinsi DKI Jakarta*. Tesis. Depok: FISIP UI.

Sarwoko, Haris. (2003). *Evaluasi Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Pada PT Aneka Tambang, Tbk*, Tesis, Program Pascasarjana FISIP UI, Tidak diterbitkan.

Jurnal Penelitian:

Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 8 Desember 2006
Journal of Financial Economics, No. 3, h. 305-60).

Sumber referensi lainnya

Achwan, Rochman. (2000). *Good Governance: Manifesto Politik Abad Ke-21*, dalam Kompas, Rabu 28 Juni 2000, hal. 39

Ade Irawan. (17 Mei 2011). *Wah! Thailand punya bank sapi dan 3.355 bank beras*. 18 Mei 2011. www.detikfinance.com.

_____. (16 Mei 2011). *Penanganan ketahanan pangan, Indonesia seharusnya tiru China*. 18 Mei 2011. www.detikfinance.com.

_____. (16 Mei 2011). *Jepang lebih mudah diversifikasi pangan ketimbang RI*. 18 Mei 2011. www.detikfinance.com.

Adman. (...). *Manajemen logistik*. 16 Februari 2010. www.fuadadman.com.

Administrator. (20 Oktober 2010). *Distanhut tunggu pemberlakuan UU Lahan Pertanian Abadi*. 20 Mei 2011. <http://dishut.jabarprov.go.id>.

Instruksi Presiden RI No. 8 Tahun 2008. (2008). Kebijakan perberasan. 25 Maret 2010. www.bphn.go.id.

Instruksi Presiden RI No. 1 Tahun 2008. (2008). Kebijakan perberasan. 25 Maret 2010. www.ditjenpum.go.id.

Instruksi Presiden RI No. 3 Tahun 2007. (2007). Kebijakan perberasan. 25 Maret 2010. www.deptan.go.id.

Tjager, I Nyoman. (2003). *GCG Indonesia Rendah*. Seminar nasional GCG 2003 23-24 Januari 2003 Bali.

Kompas 20 Maret 2007

R. Tery, George. (2006). www.ombudsman.co.id

Kertonegoro. (1998). www.ombudsman.co.id

Sujamto. (1986). www.ombudsman.co.id

Kadarman (2001). www.ombudsman.co.id

Sukama. (1992). www.wikipedia.com

Winardi. (1986). www.wikipedia.com

Maman Ukas. (2004). www.wikipedia.com

www.bulog.co.id

www.bumn.go.id



LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

1. Ketua Tim *Corporate Governance* Perum Bulog
 - Latar belakang diterapkannya GCG di Perum Bulog
 - Manfaat dan tujuan dari penerapan GCG
 - Hambatan atau kendala yang dihadapi dalam menerapkan GCG
 - Perkembangan yang terjadi setelah menerapkan GCG
 - Dampak positif dan negatif penerapan GCG
2. Kepala Bagian Hubungan dan Kelembagaan Perum Bulog
 - Sejarah Perum Bulog
 - Latar belakang peralihan status Bulog: dari LPND menjadi Perum
 - Visi/misi Perum Bulog
 - Nilai/budaya organisasi yang dimiliki Perum Bulog
 - Produk instansi
 - Tupoksi Perum Bulog
3. Staf khusus Dewan Pengawas Perum Bulog
 - Penerapan gcg dari segi transparansi
 - Penerapan gcg dari segi akuntabilitas
 - Penerapan gcg dari segi responsibilitas
 - Penerapan gcg dari segi *fairness*

HASIL WAWANCARA NARASUMBER



Penulis dengan Ibu Novi (narasumber)

Narasumber : Ibu Novi

Jabatan : Staf khusus dewan pengawas Perum Bulog

Waktu/ tanggal: 29 Desember 2010

P; Dalam hal penerapan gcg, terdapat prinsip-prinsip gcg yang salah satunya adalah transparansi. Menurut Ibu bagaimana penerapan prinsip ini?

J: *“Transparansi di Perum Bulog menurut saya dapat dilihat pada sistem penggajian dan rekrutmen pegawai. Kalau sistem penggajian contohnya harus ada pengungkapan gaji dan penghasilan-penghasilan Direksi pada laporan tahunan. Kalau rekrutmen ya diinfokan secara terbuka melalui web kemudian diseleksi melalui beberapa tahapan dan selanjutnya hasil akhir diinfokan lagi secara terbuka melalui website Bulog”*

P; Lalu?

J: Oya, untuk penyaluran raskin, kami menyediakan sms center Perum Bulog, yaitu nomor 081211-28564. Nomor ini sebenarnya untuk mencegah terjadinya penyimpangan lho dek. Jadi, masyarakat dapat menghubungi kami jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan berkaitan dengan penyaluran raskin...”

P: Bagaimana jika ditinjau dari segi akuntabilitas?

J: “ Mmm...ya kalau dari segi akuntabilitas, maka dapat kita lihat pada sistem pendelegasian tanggung jawab dan pengendalian internal. Kalau sistem pendelegasian tanggung jawab itu memiliki tujuan agar tidak terjadi penumpukan atau duplikasi pekerjaan. Nah, oleh sebab itu Perum Bulog seringkali mengadakan Rapat Direksi dengan kepala unit kerja mengenai tanggung jawab dan wewenang mereka dalam melaksanakan tugas. Kalau dalam hal pengendalian internal, maka Perum Bulog berupaya untuk memisahkan secara tegas fungsi publik dengan fungsi komersial, salah satunya yaitu dengan membuat audit yang ketat lalu adanya perencanaan yang strategis serta control/monitoring pada unit kerja. Yang lainnya yaitu seperti peningkatan efisiensi dengan memperbaiki manajemen, lalu ada peningkatan profesionalisme melalui penempatan para pejabat yang sesuai dengan keahlian karena penanganan tugas public maupun tugas komersial harus ditangani oleh tenaga professional. Untuk itu, perlu diadakan pendidikan dan latihan juga ya yang sesuai dengan kebutuhan ”

”

P: Lalu dari segi responsibilitas?

J: “ Kalau dari segi responsibilitas, dapat dilihat pada...eee...ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Agar mentaati perundang-undangan maka Perum Bulog menyusun code of conduct setiap setahun sekali apabila diperlukan, jadi ni kalau butuh aja ya dek, kalau sekiranya dinilai tidak perlu, maka tetap memakai code of conduct yang lama”

P: Dari segi fairness bagaimana Bu?

J: *“Yaitu dalam hal hubungan industrial, Perum Bulog memiliki kegiatan serikat pekerja yang tergabung dalam SEKAR PERUM BULOG (Serikat Karyawan Perum Bulog. Serikat Karyawan Perum BULOG merupakan wadah organisasi karyawan Perum BULOG dalam memperjuangkan, melindungi dan membela kepentingan dan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, serta menjalin hubungan Industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan”*



HASIL WAWANCARA NARASUMBER



Dari kiri ke kanan: Bapak Nugroho, Penulis, Bapak Suratman

Narasumber : Nugroho P. Utomo

Jabatan : Kepala bagian hubungan kelembagaan Perum Bulog

Waktu/ tanggal: 24 Desember 2010

P; Kapan sejarah berdirinya Perum Bulog, Pak?

J: *“Bulog itu mulai resminya berdiri pada tahun 1967. Waktu itu sich tugasnya sebagai lembaga stabilisator pangan di Indonesia yang sebetulnya sudah ada pada zaman pemerintahan Belanda. Seiring berjalannya waktu, maka Perum Bulog telah beberapa kali mengalami perubahan sampai terakhir pada tahun 2003 statusnya sebagai Perum (Perusahaan Umum)”*

P: Apa ada kelebihanannya dengan status Perum Pak?

J: *“Yah ada dek. Sebenarnya keinginan untuk berubah sebenarnya sudah ada jauh sebelum reformasi berlangsung. Berbagai kajian tentang perlunya perubahan lembaga tersebut yang disesuaikan dengan perkembangan zaman dan tuntutan global telah dilakukan sejak tahun*

1991, baik bekerjasama dengan konsultan nasional dan internasional untuk menggali alternatif perubahan instansi Bulog ke depan. Kajian-kajian tersebut disimpulkan bahwa perubahan Bulog dari LPND menjadi Peru merupakan bentuk yang paling sesuai guna mengemban dua fungsi secara bersamaan yaitu fungsi publik dan fungsi komersial. Disamping itu, saran dan dukungan legislatif khususnya Komisi III DPR-RI merupakan pendorong yang kuat atas perubahan Bulog dari LPND menjadi Perum. Nah, dengan berubahnya status menjadi Perum maka kekayaan Negara telah jelas dipisahkan dan Bulog dapat memiliki 2 tujuan secara bersamaan yakni profit oriented dan PSO (public service obligation)”

P: “Apa yang dimaksud dengan PSO itu, Pak?”

J: “PSO itu berhubungan dengan fungsi publik yang tugas publik seperti menjaga Harga Dasar Pembelian Pemerintah untuk gabah (HDPP), menjaga stabilisasi harga khususnya pangan pokok sesuai penugasan pemerintah, menyalurkan beras untuk kelompok masyarakat tertentu, dan mengelola cadangan/stok Pangan Nasional”

P: Bagaimana dengan visi misi perusahaan ini, Pak?

J; “Visi Perum Bulog adalah menjadi perusahaan yang handal dalam mewujudkan pangan yang cukup, aman dan terjangkau bagi rakyat, sedangkan misinya yakni memenuhi kebutuhan pangan pokok rakyat”

P: Apa ada nilai budaya perusahaan di Perum ini, Pak?

J: “Oya ada dek...mmm...seperti kualitas, integritas, teamwork, inovatif dan responsive, yah kurang lebihnya seperti itulah dek...”

P: Lalu, apa saja produk yang dimiliki dan dikembangkan Peru mini Pak?

J: “Kalau dilihat dari usaha yang dikembangkan itu, kegiatannya mencakup Industri perberasan, Usaha logistik/peredagangan, Usaha

jasa survey dan pemberantasan hama, Usaha jasa angkutan, Perdagangan komoditi pangan. Sedangkan Usaha perdagangan komoditi lainnya dilakukan melalui ekspor maupun Perdagangan Dalam Negeri (Domestic). Komoditi-komoditi yang telah diekspor oleh Perum BULOG, baik melalui kerja sama dengan mitra kerja (perusahaan lain) maupun langsung oleh Perum BULOG yaitu Komoditi Kopra, Crude Palm Oil (CPO) atau Minyak Sawit Kasar (minyak yang agak kental berwarna kuning jingga kemerah-merahan itu, lalu ada Palm Kernell (Inti Kelapa Sawit) yaitu buah tanaman kelapa sawit yang telah dipisahkan dari daging buah dan tempurungnya serta selanjutnya dikeringkan, dan kakao yang diekspor ke India”

P: Dari segi penerapan gcg, bagaimana menurut Bapak perkembangan gcg di perusahaan ini?

J: “Kalau menurut saya, salah satu cara yang ditempuh Perum Bulog untuk meningkatkan transparansinya yakni dengan membangun website yang diupdate terus-menerus. Coba buka www.bulog.co.id, disitu ada informasi mengenai Perum Bulog. Nah, jadi kan informasinya juga berkualitas. Kalau informasi yang disampaikan cukup, akurat, dan tepat waktu maka stakeholder juga semakin percaya dengan kita. Nah, sebagai apresiasi kepada Perum Bulog, maka Perum Bulog mendapat penghargaan juara ke III website BUMN yang terbaik. Kita juga mengadakan rapat kerja bersama tim website Bulog dengan direktur SDM&Umum untuk membahas berita-berita hangat tentang Bulog...”

HASIL WAWANCARA NARASUMBER



Penulis dengan Bapak Aan (Narasumber)

Narasumber : Ahmad Ali Najih

Jabatan : Ketua tim *corporate governance* Perum Bulog

Waktu/ tanggal: 24 Desember 2010

P; Bagaimana awal sejarah diterapkannya gcg di Perum ini Pak?

J: *“Jadi begini ya, awal mulanya penerapan gcg itu yakni ketika ditandatanganinya Pakta Integritas. Pakta ini merupakan pernyataan/janji kepada diri sendiri tentang komitmen untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mewujudkan good governance pada lingkup pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha. Pakta ini penting loh dek, karena kita kan dalam menjalankan tupoksi berhubungan langsung dengan masyarakat. Disinilah peran Pakta Integritas yaitu mengawasi pelaksanaan kinerja perusahaan. Pakta integritas ditindaklanjuti dengan yang namanya Pedoman Panduan Perilaku (Code of conduct) yang mengatur etika dan moral seluruh anggota di Perum Bulog ini. Yang pada akhirnya Code of conduct itu sendiri merupakan upaya dalam mewujudkan good*

corporate governance disini”

P: Bagaimana perkembangan yang terjadi setelah menerapkan gcg disini Pak?

J: *“Menurut saya perkembangannya cukup baik, bisa dilihat dari peningkatan kualitas perusahaan ini yang terus-menerus berjalan ke arah yang lebih baik, ya keuntungannya yang bertambah, lalu adanya penyempurnaan peraturan, kalau dari segi prinsip transparansinya, dapat dilihat pada penyediaan laporan keuangan. Laporan keuangan itu nantinya akan menjadi alat bantu untuk mengungkapkan transaksi korporasi beserta kinerjanya kepada stakeholders secara transparan. Kalau prinsip kesetaraan itu ya ketika diterapkannya keadilan bagi semua pihak. Kalau di Perum Bulog ini contohnya pada pemberian reward and punishment yang jelas, dan tegas. Pemberian reward seperti hadiah gitu, kalau sanksi berupa teguran, surat peringatan hingga pemberhentian. Dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas-tugas yang diemban, supaya dapat pengendalian yang salah satu isinya mengenai laporan pertanggungjawaban manajemen/keuangan pada Direksi yang diadakan pada bulan Mei, dan lain sebagainya ya”*

P: Menurut Bapak, apa yang menyebabkan perusahaan-perusahaan khususnya perusahaan BUMN berada pada peringkat bawah bila dibandingkan dengan BUMN di negara lain?

J: *“Mmm...itu karena kita sebenarnya kurang memiliki semangat dalam bersaing si sebenarnya. Kalau kita memiliki komitmen untuk bersaing pasti bisa ya, ga mungkin ga bisa. Mmm...juga sebenarnya karena ermasalahan di Indonesia ini terlalu pelik memang, merajalelanya korupsi, kolusi, dan nepotisme yang membuat terhambatnya penerapan gcg ini. Jadi, memang sebenarnya kita butuh komitmen dari pimpinan..”*

P: Apa saja masalah-masalah internal yang dihadapi Perum Bulog terkait penerapan GCG disini Pak?

J: *Masalah internal,, ya seperti permasalahan transformasi budaya. Dulu Bulog kan masih menjadi LPND kemudian berubah status menjadi Perum. Itu artinya terdapat transformasi budaya. Nah, merubah sebuah budaya itu tidak mudah. Itu merupakan tantangan yang besar bagi Perum Bulog, terlebih lagi dengan kondisi budaya perusahaan-perusahaan publik yang sarat dengan budaya tua-nya alias mempertahankan kebudayaan yang ada yang terkadang sarat dengan KKN-nya karena keenakan pada masa Orde Baru. Nah, itu tantangannya. Memang tidak mudah, namun apabila memiliki komitmen untuk merubahnya tentu bisa”*

P: Selain itu ada lagi tidak Pak?

J: *Ya seperti komitmen pimpinan yaitu top manajemen. Masalah yang dihadapi kan kalau adanya pergantian Direksi maka komitmen rang tentu berbeda-beda. Nah, tantangan juga kan kalau berupaya untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan yang ada tersebut. Dalam arti komitmen yang lama diselaraskan dengan komitmen yang baru. Selain itu, dalam hal good governance, Perum Bulog ini merupakan perusahaan dbawah Kementrian BUMN. Nah kalau perusahaan memiliki keinginan menerapkan sesuatu yang terkait dengan gcg tapi di Kementriannya ga balance, tentu jadi masalah juga buat Bulog*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Diana Fajarwati
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 03 November 1987
Alamat : Jl. Petamburan V no. 47 rt 010/005
Jakpus 10260
Nomor Telepon : 085883327750/021-51358352
E-mail : diana.fajarwati@gmail.com
Nama Orang Tua : Ayah : Untung Purnama
Ibu : Dasiah (alm.)
Riwayat Pendidikan Formal :
• SD Negeri 04 Petamburan Jakarta Pusat (1994-2000)
• SLTP Negeri 40 Jakarta (2000-2003)
• SMK Negeri 40 Jakarta Timur (2003-2006)
• Universitas Indonesia
Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (2006-2011)