

PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) PADA PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG MERAK

(Studi Kasus : Pelabuhan Penyeberangan Merak-Banten)

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh

Gelar Sarjana Administrasi Publik

Program Studi Administrasi Publik



Oleh :

ELIN NUR ISLAMIAH

NIM 6661150041

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

SERANG, 2019

ABSTRAK

Elin Nur Islamiah. NIM: 666115004. Skripsi. Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak-Banten. Program Studi Ilmu Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Pembimbing I: Dr. Agus Sjafari, M.Si. Pembimbing II: Listyaningsih, M.Si.

Good Corporate Governance adalah tata kelola perusahaan yang suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN (Badan Usaha Milik Negara) untuk meningkatkan keberhasilan usaha perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders, berlandaskan peraturan dan nilai-nilai etika. Pada pelaksanaannya, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak menemui adanya permasalahan seperti Alokasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) belum merata untuk masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak, dan Kurangnya komunikasi yang komprehensif antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak. Untuk mengkaji permasalahan yang muncul, peneliti menggunakan teori prinsip *Good Corporate Governance* menurut Hamdani. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dan faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, studi dokumentasi serta metode penelusuran data online. Proses analisis data menggunakan model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Prosedur pengujian keabsahan data dilakukan dengan triangulasi dan mengadakan member check. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak belum berjalan maksimal. Rekomendasi yang peneliti berikan, yaitu Masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan harus mendapat perhatian lebih terkait dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan melakukan pendekatan pada masyarakat sekitar pelabuhan agar komunikasi berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Penerapan, *Good Corporate Governance*, Pelabuhan Penyeberangan

ABSTRACT

Elin Nur Islamiah. NIM: 666115004. Thesis. Application of Principles Good Corporate Governance (GCG) At PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Merak-Banten Branch. Public Administration Study Program. Faculty of Social Science and Political Science. Sultan Ageng Tirtayasa University. Advisor I: Dr. Agus Sjafari, M.Si. Advisor II: Listyaningsih, M.Si.

Good Corporate Governance is corporate governance which is a process and structure used by BUMN organs (State-Owned Enterprises) to increase the success of a company's business in order to realize shareholder value in the long term while taking into account the interests of stakeholders, based on rules and ethical values. In its implementation, the application of the principles of Good Corporate Governance at PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Merak Branch encountered problems such as the allocation of Corporate Social Responsibility (CSR) that was not evenly distributed to the community around the Peacock ferry port, and lack of comprehensive communication between PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Merak Branch with communities around the Merak ferry port. To examine the problems that arise, researchers use the theory of principles of Good Corporate Governance according to Hamdani. The purpose of this study is to find out the application of the principles of Good Corporate Governance and what factors hinder their implementation. This study uses descriptive qualitative methods and researchers act as research instruments. Data is obtained through interviews, observation, documentation studies and online data search methods. The process of data analysis uses the model proposed by Miles and Huberman. The procedure for testing the validity of the data is done by triangulation and holding a member check. The results of this study indicate that the application of the principles of Good Corporate Governance at PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Merak Branch has not run optimally. Recommendations that the researchers gave, namely the communities around ferry ports should receive more attention related to CSR (fundsCorporate Social Responsibility) and approach the community around the port so that communication runs well.

Keywords: Implementation, Good Corporate Governance, Crossing Ports

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Elin Nur Islamiah
NIM : 6661150041
Tempat Tanggal Lahir : Lebak, 12 November 1997
Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) PADA PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG MERAK (STUDI KASUS PELABUHAN PENYEBERANGAN MERAK-BANTEN) ini merupakan hasil karya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip dan maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Apabila di kemudian hari skripsi ini terbukti mengandung unsur plagiat, maka gelar kesarjanaan saya bisa dicabut.

Serang, Juni 2019



Elin Nur Islamiah

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : ELIN NUR ISLAMIAH
NIM : 6661150041
Judul Skripsi : **PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) PADA PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG MERAK**

Telah Diuji di Hadapan Dewan Penguji Sidang Skripsi di Serang, tanggal 20 Mei 2019 dan dinyatakan LULUS.

Serang, 20 Mei 2019

Ketua Penguji
Dr. Arenawati, M.Si
NIP. 197408072005011001



Anggota:
Dr. Gandung Ismanto, MM
NIP. 197408072005011001



Anggota:
Dr. Agus Sjafari, M.Si
NIP. 197108242005011002



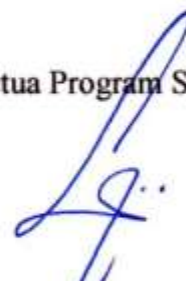
Mengetahui,

Dekan FISIP UNTIRTA



Dr. Agus Sjafari, M.Si
NIP. 197108242005011002

Ketua Program Studi



Listyaningsih, M.Si
NIP. 197603292003122001

LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : ELIN NUR ISLAMIAH
NIM : 6661150041
JUDUL : PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) PADA PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG MERAK

Serang, Mei 2019
Skripsi Ini Telah Disetujui Untuk Disajikan
Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Agus Sjafari, M.Si
NIP. 197108242005011002

Pembimbing II



Listyaningsih, M.Si
NIP. 197603292003122001

Mengetahui,

Dekan FISIP UNTIRTA



Dr. Agus Sjafari, M.Si
NIP. 197108242005011002

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Sebagian besar yang anda inginkan ada di luar zona kenyamanan anda.” - Jack

Canfield

Persembahan

“Dengan penuh cinta dan sebagai bentuk terimakasih, ku persembahkan skripsi ini untuk Mama dan Bapak yang tidak pernah lelah mendoakan dan dengan sabar dan membesarkan dan memahamiku. Serta untuk adikku agar tidak berhenti menuntut ilmu.”

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Dan atas berkat rahmat dan ijin-Nya, penulis akhirnya menyelesaikan Skripsi dengan judul “*Good Corporate Governance (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) (Studi Kasus : Pelabuhan penyeberangan Merak-Banten)*” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Administrasi Publik pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Skripsi ini tentu masih jauh dari kata sempurna sehingga penulis mengharapkan kritik beserta saran yang membangun motivasi penulis. Skripsi ini tentu saja tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, terutama kedua orang tua dan keluarga besar yang selalu mendukung penulis baik secara moril dan mate

iii, serta memberikan motivasi dan dorongan semangat kepada penulis. Pada kesempatan kali ini penulis juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Sholeh Hidayat, M.Pd, selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
2. Bapak Dr. Agus Sjafari, S.Sos., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sekaligus Dosen Pembimbing I yang mengarahkan dan memberikan masukan dalam penelitian ini.
3. Ibu Rahmawati, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Bapak Iman Mukhroman, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
5. Bapak Kandung Sapto Nugroho, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
6. Ibu Listyaningsih, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sekaligus Dosen Pembimbing II yang mengarahkan dan memberikan masukan dalam penelitian ini.
7. Ibu Dr. Arenawati, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sekaligus Ketua Penguji Sidang Skripsi

8. Dr. Gandung Ismanto, MM., selaku Anggota Penguji Sidang Skripsi yang telah mengarahkan dan memberikan masukan dalam penelitian ini.
9. Dr. Dirlanudin, M.Si., selaku Penguji Seminar Proposal yang telah mengarahkan dan memberikan masukan dalam penelitian ini.
10. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang telah memberikan ilmu selama menjalani perkuliahan.
11. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Jakarta dan Cabang Merak yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah VIII Provinsi Banten yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Banten yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk menyelesaikan skripsi ini.
14. Masyarakat di Wilayah desa dan kecamatan Pulomerak Kota Cilegon Provinsi Banten yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Para pengguna jasa pada pelabuhan penyeberangan Merak yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk menyelesaikan skripsi ini.
16. Kedua orang tua dan keluarga yang telah membimbing, mendoakan, sabar, dan memberikan motivasi kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

17. Nurisha Iqlyma, Esih Oktaviani, Hermawati Agustin, Enggita Sekar M.S, Ghinaa Murtajaa Selaku sahabat peneliti yang telah memberikan bantuan dan dukungannya kepada peneliti.
18. Rekan-rekan peneliti : Ghinaa Murtajaa, Riski Khoeriah, Ferina Abdi Wiguna, Ega Oktaviani, Yoanita Dwi Febriana, Mia Handayani, Elis Rahmawati, Yuyu Yuliasari dan teman-teman seperjuangan lain yang telah saling memotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
19. Muhammad Hilman, Mohammad Lorenzo, selaku Kakak sekaligus Sahabat yang selalu memberikan dukungan serta motivasi kepada peneliti.
20. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih banyak atas segala bantuan dan dukungannya.

Kesempurnaan hanya milik Allah SWT, begitu pun pada skripsi yang masih jauh dari sempurna ini. Oleh karena itu, peneliti menerima saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi peneliti khususnya bagi almamater beserta para pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Serang, Juni 2019

Elin Nur Islamiah

DAFTAR ISI

ABSTRAK

ABSTRACT

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PENGESAHAN

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI v

DAFTAR TABELviii

DAFTAR GAMBARix

DAFTAR LAMPIRANxi

BAB I 1

PENDAHULUAN..... 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Identifikasi Masalah 8

1.3 Batasan Masalah 8

1.4 Rumusan Masalah 9

1.5 Tujuan Penelitian..... 9

1.6 Manfaat Penelitian..... 9

1.6.1 Manfaat Teoritis..... 9

1.6.2 Manfaat Praktis 9

1.7 Sistematika Penulisan..... 10

BAB II.....	15
LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR, DAN ASUMSI DASAR	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Konsep Organisasi Publik.....	16
2.1.2 Konsep Kebijakan Publik	17
2.1.3 Konsep Implementasi Kebijakan Publik.....	19
2.1.4 Pengertian Good Governance	21
2.1.5 Pengertian Good Corporate Governance	22
2.1.6 Konsep Good Corporate Governance menurut UU BUMN	28
2.1.7 Prinsip Dasar Good Corporate Governance.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	41
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	43
BAB III.....	48
METODOLOGI PENELITIAN	48
3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian.....	48
3.2 Fokus Penelitian	49
3.3 Lokasi penelitian	49
3.4 Variabel penelitian	50
3.4.1 Definisi Konsep	50
3.4.2 Definisi Operasional	50
3.2 Instrumen Penelitian.....	52
3.3 Informan Penelitian	53
3.4 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	54
3.4.1 Teknik pengumpulan data.....	54
3.4.2 Uji Keabsahan Data	64

3.4.3 Analisis Data.....	66
3.5 Jadwal Penelitian.....	69
BAB 1V	70
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	70
4.1.1. Deskripsi Kota Cilegon.....	70
4.1.2. Letak Geografis Kota Cilegon	72
4.1.3. Kota Cilegon sebagai simpul sistem jaringan utilitas dan pergerakan Jawa-Sumatera.	73
4.1.4. Kota Cilegon sebagai potensi inlet-outlet terhadap lokasi pasar dunia	73
4.1.5 Profil PT.ASDP (Persero) Cabang Merak	75
4.2 Deskripsi Data	80
4.2.1 Daftar Informan Peneliti	81
4.2.2 Deskripsi Data dan Hasil Penelitian	83
4.3 Deskripsi Hasil Penelitian	85
4.3.1 Dimensi Transparansi	89
4.3.2 Dimensi Akuntabilitas	104
4.3.3 Dimensi Responsibilitas	114
4.3.4 Dimensi Independensi.....	124
4.3.5 Dimensi Kewajaran & Kesetaran (<i>Fairness</i>).....	131
BAB V	159
KESIMPULAN DAN SARAN	159
5.1 Kesimpulan.....	159
5.2 Saran	161
DAFTAR PUSTAKA.....	162
LAMPIRAN.....	162

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Sumbangan dan Pembinaan Organisasi pada Januari-Agustus 2018.....	09
Tabel 3.1 Deskripsi Informan.....	62
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara.....	64
Tabel 3.3 Jadwal Penelitian	78
Tabel 4.1 Jumlah Kecamatan dan Kelurahan di Kota Cilegon	80
Tabel 4.2 Daftar Informan.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur kerangka berfikir.....	46
Gambar 3.1 Aktifitas Dalam Analisis Data	66
Gambar 4.1 Peta Kota Cilegon.....	72
Gambar 4.2 Posisi Geostrategis Kota Cilegon Dalam Konstelasi Regional dan Internasional.....	74
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak	78
Gambar 4.4 Standarisasi Pengelolaan Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) ...	98
Gambar 4.5 Sistem Pengungkapan Informasi Keuangan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	99
Gambar 4.6 Pedoman GCG ASDP Indonesia Ferry (persero) Pada Website ASDP Indonesia Ferry	101
Gambar 4.7 Pembelian Tiket dan Harga Tiket Kapal pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	102
Gambar 4.8 Prosedur Pengadaan Karyawan	111
Gambar 4.9 Standar Pelayanan Publik.	113
Gambar 4.10 Instagram resmi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	121
Gambar 4.11 Bentuk Pelayanan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	122
Gambar 4.12 Nomor Pengaduan Konsumen	123
Gambar 4.13 Contoh <i>Job Description</i> PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	128
Gambar 4.14 Surat Keputusan Direksi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak	130

Gambar 4.15 Bentuk Pelayanan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	134
Gambar 4.16 Peta Jalan GCG PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	154
Gambar 4.17 Penilaian & Pengujian GCG PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) 2012-2016	155

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Matriks Wawancara
LAMPIRAN 2	<i>Member Check</i>
LAMPIRAN 3	Surat Izin Penelitian
LAMPIRAN 4	Peraturan-peraturan
LAMPIRAN 5	Catatan Bimbingan
LAMPIRAN 6	Data Jumlah Karyawan
LAMPIRAN 7	Dokumentasi
LAMPIRAN 8	<i>Curriculum Vitae</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah salah satu negara di Asia Tenggara yang dilintasi garis khatulistiwa dan berada di antara daratan benua Asia dan Australia, serta antara samudra Pasifik dan Samudra Hindia. Secara geografis, wilayah kedaulatan Indonesia terdiri dari ± 17.504 pulau, dengan populasi hampir 270.054.853 jiwa pada tahun 2018 menempatkan Indonesia sebagai Negara kepulauan terbesar di dunia, dimana dua pertiga dari wilayah Indonesia merupakan wilayah laut, hal ini dapat dilihat dengan garis pantai sepanjang $\pm 80,791$. km serta wilayah ZEE (Zona Ekonomi Eksklusif) seluas $\pm 5,80$ juta km². Sebagai Negara maritim Indonesia harus berdaulat, menguasai, mampu mengelola dan memanfaatkan secara berkelanjutan dan memperoleh kemakmuran dari laut. Negara Maritim adalah sebuah Negara yang menguasai semua kekuatan strategis dilautan yang didukung oleh kekuatan maritim baik itu armada perdagangan, armada perang, industri maritim serta kebijakan pembangunan Negara yang berbasis maritim.

Industri maritim atau jasa angkutan laut dengan menggunakan kapal laut merupakan jasa angkutan yang berperan dalam jasa pengangkutan barang dan penumpang. Sektor transportasi selain sebagai sektor penunjang sektor lain, juga sebagai urat nadi dalam pembangunan nasional. Di dalam perdagangan internasional maupun nasional transportasi laut, yakni kapal laut banyak

digunakan karena jumlah barang yang dapat diangkut lebih banyak dari angkutan lainnya. Suatu wilayah yang diapit oleh laut menyebabkan jarak antar satu daerah dengan daerah lain maka dari itu harus adanya transportasi laut dimana transportasi ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat guna kelangsungan hidup setiap harinya.

Dalam sistem transportasi nasional terdapat sektor kepelabuhanan yang merupakan bagian strategis dari sistem transportasi nasional dan merupakan faktor penting dalam menunjang aktivitas perdagangan. Sektor pelabuhan memerlukan suatu kesatuan yang terintegrasi dalam melayani kebutuhan dari sarana transportasi. Ujung tombak dari kepelabuhanan tersebut adalah sektor jasa dalam melayani jasa kepelabuhanan.

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan angkutan sungai, danau dan penyeberangan; jasa angkutan sungai, danau dan penyeberangan; jasa angkutan laut berjadwal, jasa charter kapal; jasa terminal, dermaga dan fasilitas lainnya; penyediaan tenaga listrik, air bersih, bahan bakar, instalasi limbah; perdagangan dalam negeri, ekspor dan impor alat/peralatan keselamatan kapal, mesin kapal laut, kapal laut, suku cadang kapal laut, minyak pelumas, jasa perawatan kapal, pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk properti, periklanan, pergudangan, perkantoran, fasilitas pariwisata, dan penyewaan dan pengusaha sarana dan prasarana yang terkait dengan angkutan sungai, danau dan penyeberangan.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah perusahaan jasa angkutan penyeberangan dan pengelola pelabuhan penyeberangan untuk penumpang, kendaraan dan barang. Fungsi utama perseroan adalah menyediakan akses

transportasi publik antar pulau yang bersebelahan serta menyatukan pulau-pulau besar sekaligus menyediakan akses transportasi public ke wilayah yang belum memiliki penyeberangan guna mempercepat pembangunan (penyeberangan perintis). Pelabuhan penyeberangan Merak terletak di sebelah barat pulau Jawa berada di provinsi Banten, Kota Cilegon Kecamatan Pulo Merak sekaligus merupakan pintu gerbang lalu lintas Jawa – Sumatera. Pelabuhan penyeberangan Merak dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero).

Pelabuhan PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan Cabang Merak, merupakan pengelola pelabuhan penyeberangan Merak - Bakauheni. Komponen utama pendapatan pelabuhan adalah penerimaan dari jasa pelabuhan untuk kapal, barang serta pelayanan lain-lain yang disediakan oleh pihak pengelolah pelabuhan. Peranan pelabuhan penyeberangan ferry Merak sangat vital dalam perkembangan dan pertumbuhan daerah Merak serta daerah lain baik dilihat dari aspek ekonomi dan sosial. Hal ini sesuai dengan Undang-undang No. 22 Tahun 2009, yang menyatakan bahwa manfaat yang dirasakan masyarakat harus lebih besar dibandingkan jumlah investasi yang di keluarkan dan Undang-Undang Republik Indonesia Pasal 5 Nomor 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran.

Tujuan didirikan ASDP adalah untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya dibidang penyelenggaraan usaha jasa angkutan sungai, danau dan angkutan penyeberangan, jasa dermaga, jasa kepelabuhan sungai, danau dan penyeberangan dan jasa angkutan laut serta perdagangan dalam negeri, ekspor dan impor.

Setiap perusahaan pasti memiliki visi misinya masing-masing. Dimana visi-misi menjadi patokan akan keberhasilan suatu perusahaan tersebut. Untuk mencapai visi dan misinya, Perusahaan perlu menerapkan praktik-praktik *Good Corporate Governance* (GCG) sebagaimana telah menjadi kebutuhan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Aturan mengenai hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara dan Nomor PER-09/MBU/2012 Tanggal 6 Juli 2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Corporate governance 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 perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaan *good corporate governance* di Indonesia. Kendala-kendala dimaksud antara lain kendala di bidang hukum, budaya, politik, dan lingkungan bisnis. Oleh sebab itu adanya suatu upaya kolektif dari berbagai pelaku pasar/bisnis termasuk regulator, akuntan, dewan komisaris, dan lain-lain untuk mensosialisasikan manfaat, kegunaan, dan pentingnya *good corporate governance* sehingga timbul kesadaran akan pentingnya praktik *good corporate governance* bagi peningkatan kinerja dan kesinambungan perusahaan.

Penerapan *good corporate governance* bisa dilihat sebagai tantangan sekaligus bisa dilihat sebagai kesempatan, dimana pada saat ini *good corporate governance* bukan saja dirasakan sebagai *pressure* di Indonesia tetapi juga di semua belahan dunia, maka bila perusahaan di Indonesia dapat lebih cepat dan tepat bertindak dari pesaing-pesaing mereka maka mereka dapat mempertahankan keberadaan dan meningkatkan kinerja serta menjaga usaha yang berkualitas di Indonesia.

Berdasarkan *update perkembangan Good Corporate Governance ASEAN CG Scorecard: Country Report and Assessment* selama tahun 2013-2014, hasil penilaian di tahun 2012 dan 2013, terdapat peningkatan yang signifikan dalam tata kelola emiten di Indonesia. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan, terutama terkait dengan informasi agenda dan hasil RUPS, informasi pada situs web emiten, dan proses nominasi direksi dan dewan komisaris. Indonesia masih tertinggal oleh Malaysia, Philippines, Singapore, dan Thailand. Penilaian ASEAN CD *Scorecard* didasarkan pada dokumentasi yang dapat diakses oleh publik, dan bertujuan agar dapat disusun suatu kumpulan perusahaan publik di kawasan ASEAN dengan tata kelola yang baik, dan dapat dipromosikan kepada investor mancanegara. (Sumber: Presentasi OJK pada diskusi panel di Universitas Trisakti oleh Wulandari, 2014)

Dari pemaparan yang telah peneliti jelaskan di atas dan berdasarkan hasil observasi yang telah peneliti lakukan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak-Banten, terdapat masalah utama yaitu kesulitan mencapai target yang sudah ditetapkan sesuai Rencana Kerja Cabang atau tidak tercapainya target perusahaan. Adapun menurut Manager SDM&Umum pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) cabang Merak memiliki target profit perusahaan \pm sekitar 105

Milyar pertahun. Maka dari itu dengan adanya masalah utama ini menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan secara maksimal. Tujuan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yaitu Menjadi perusahaan jasa pelabuhan dan penyeberangan yang terbaik dan terbesar di tingkat regional, serta mampu memberikan nilai tambah bagi stakeholders. Adapun beberapa permasalahan-permasalahan yang menimbulkan terjadinya masalah utama di dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak-Banten, antara lain sebagai berikut:

Pertama, Alokasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) belum merata untuk masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak. Tanggungjawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* (CSR) adalah suatu komitmen dari perusahaan untuk melaksanakan etika perusahaan dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat. Harmonisasi antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitarnya dapat tercapai apabila terdapat komitmen penuh dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak terhadap penerapan CSR. Salah satu implementasi prinsip GCG di perusahaan adalah penetapan CSR. Salah satu prinsip GCG adalah masalah pertanggungjawaban (*responsibility*) yaitu kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Jenis kepentingan publik yang dewasa ini cenderung terabaikan oleh perusahaan yaitu perusahaan hanya bertanggungjawab secara hukum terhadap pemegang saham (*shareholders*), sedangkan masyarakat disekitar tempat perusahaan tersebut berdomisili kurang diperhatikan. Dampak negatif yang ditimbulkan oleh perusahaan semakin

meningkat dan harus ditanggung oleh masyarakat sekitar. Sementara itu, sebagian besar keuntungan manfaat hanya dinikmati oleh pemegang saham perusahaan saja. Dalam era reformasi yang ditunjukkan dengan semakin meningkatnya keterbukaan, seharusnya kepedulian terhadap lingkungannya semakin meningkat. Perusahaan yang tidak memiliki kepedulian sosial dengan lingkungan sekitarnya akan banyak menemui berbagai kendala seperti seringnya masyarakat berunjuk rasa, bahkan ada perusahaan yang terpaksa ditutup oleh pihak yang berwenang.

Kedua, yaitu Kurangnya komunikasi sosial yang komprehensif antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak. Bukti persoalan ini yaitu berupa tuntutan masyarakat di lingkungan perusahaan terhadap PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Tuntutan masyarakat sekitar pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) diakibatkan karena masyarakat sekitar terkena dampak yang yang ditimbulkan oleh area pelabuhan seperti terganggu dengan suara-suara bising dan aktivitas lainnya dan mereka banyak menuntut kepada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan alasan dikarenakan mengganggu ketentraman masyarakat sekitar. Kebisingan yang terjadi di area pelabuhan terjadi selama 24 jam. Dan hal ini diangkat oleh masyarakat sekitar dan meminta konvensasi, konvensasi disini berupa tuntutan bahwa masyarakat sekitar setidaknya diperhatikan. Salah satu konvensasi disini berupa tuntutan bahwa masyarakat sekitar setidaknya ingin ikut bekerja dilingkungan pelabuhan. Namun menurut Manager Humas di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, mereka tidak masuk dalam kualifikasi untuk bekerja di perusahaan. Itulah yang dijadikan *point-point* bagi mereka dan artinya masyarakat meminta *feedback* dari dampak yang telah ditimbulkan oleh

area pelabuhan akibat terganggunya kenyamanan mereka. Melihat persoalan seperti ini harus adanya “cara” yang efektif dan efisien dan melakukan pendekatan secara komprehensif.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang telah dipaparkan, maka peneliti memfokuskan pada penelitian tentang Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak-Banten sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Alokasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) belum merata untuk masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak.
2. Kurangnya komunikasi yang komprehensif antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak.

1.3 Batasan Masalah

Untuk mempermudah penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup permasalahan. Hal ini dikarenakan adanya fokus penelitian, maka akan memberikan batasan studi yang akan dilakukan, agar tidak terjebak dengan banyaknya data yang terdapat dilapangan. Maka fokus penelitian adalah *Good Corporate Governnance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan maka masalah penelitian dapat dirumuskan adalah Bagaimana *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero).

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat karena dapat digunakan sebagai bahan untuk memperluas wawasan dan pengetahuan tentang teori dan konsep yang diperoleh selama mengikuti program perkuliahan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa terutama yang berkaitan dengan pengembangan teori kebijakan publik.

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Manfaat bagi peneliti yakni sebagai sarana penerapan ilmu pengetahuan yang selama ini peneliti dapatkan dan pelajari dalam perkuliahan dikelas. Selain itu, penelitian ini juga sebagai sarana latihan bagi peneliti untuk menulis karya ilmiah, serta melakukan penelitian secara langsung terhadap permasalahan yang akan akan diteliti.

b. Bagi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Penelitian ini bermanfaat karena dapat digunakan sebagai bahan masukan yang berguna untuk meningkatkan kinerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan untuk meningkatkan *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero).

c. Bagi Masyarakat

Diharapkan masyarakat dapat mengetahui tentang pentingnya *Good Corporate Governance* pada perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

1.7 Sistematika Penulisan

Pada penulisan ini dibagi kedalam beberapa bagian yang masing-masing terdiri dari beberapa sub bagian yakni sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Latar belakang masalah merupakan gambaran ruang lingkup serta kedudukan masalah yang akan diteliti dalam bentuk uraian secara deduktif, dari ruang lingkup yang paling umum hingga merujuk kepada masalah yang lebih spesifik, yang relevan dengan judul penelitian.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yaitu masalah yang muncul dimana berkaitan dengan tema atau 10nstr penelitian yang akan diteliti. Identifikasi masalah dapat diajukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah merupakan fokus masalah dalam penelitian, dimana lebih mempersempit masalah yang akan diteliti. Fokus penelitian akan memuat Objek penelitian, subjek penelitian dan lokus penelitian secara jelas.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian menjawab pertanyaan “Apa yang akan diselesaikan peneliti dalam melakukan penelitian ini”. Dalam bagian ini, masalah penelitian dikemukakan dalam bentuk pertanyaan yang dirumuskan secara tajam yang ingin dicari jawabannya dalam penelitian ini.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengungkapkan tentang sasaran yang ingin dicapai dengan dilaksanakannya penelitian terhadap masalah yang dirumuskan. Isi dan rumusan tujuan sejalan dengan isi dan rumusan masalah.

1.6 Manfaat Penelitian

Sub bab ini menjelaskan manfaat teoritis atau kegunaan terhadap dunia akademik dan manfaat praktis yaitu untuk membantu memecahkan masalah dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti (hasil penelitian).

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yaitu menjelaskan bab per bab secara singkat dan jelas.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN ASUMSI DASAR

2.1 Landasan Teori

Landasan teori mengkaji beberapa teori yang relevan dengan permasalahan dan variabel penelitian, kemudian menyusunnya secara teratur

untuk digunakan dalam merumuskan masalah sehingga akan diperoleh konsep penelitian yang jelas.

2.2 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan gambaran alur fikiran peneliti sebagai kelanjutan dari deskripsi teori.

2.3 Asumsi Dasar Penelitian

Asumsi dasar penelitian dirumuskan berdasarkan kajian teori dan kerangka berfikir peneliti. Asumsi dasar penelitian merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang akan diteliti dan akan diuji kebenarannya.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian membatasi dan menjelaskan substansi kajian penelitian yang akan dilakukan.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menjelaskan tempat penelitian dilaksanakan.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian menjelaskan tentang definisi konsep dan definisi operasional.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menjelaskan tentang penyusunan dan pengumpulan data yang dilakukan.

3.6 Informan Penelitian

Informan data untuk menjelaskan objek penelitian.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data menjelaskan mengenai cara menganalisa data pada objek yang diteliti dan dilakukan pra-lapangan atau saat proses dilakukan.

3.8 Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian membuat jadwal selama penelitian dilakukan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Dekripsi Obyek penelitian

Pada sub bab ini menjelaskan tentang objek penelitian yang meliputi lokasi penelitian secara jelas dan hal lain yang berhubungan dengan objek penelitian.

4.2 Deskripsi Data

Menjelaskan data penelitian dengan menggunakan teori yang relevan yang sesuai dengan kondisi lapangan.

4.3 Pembahasan Penelitian

Menjelaskan hasil penelitian yang telah diolah dari data mentah dengan mempergunakan teknik analisa data kualitatif.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yaitu menyimpulkan hasil penelitian secara singkat, jelas sesuai dengan permasalahan dan asumsi dasar penelitian.

5.2 Saran

Saran yang berisi masukan dari peneliti terhadap bidang yang diteliti nterkait dengan judul penelitian yang diangkat peneliti baik secara teoritis maupun praktis.

DAFTAR PUSTAKA

Memuat daftar referensi dan sumber lainnya yang digunakan dalam penyusunan penelitian, daftar pustaka hendaknya menggunakan sumber yang mutakhir.

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Memuat hal-hal yang perlu dilampirkan untuk menunjang penyusunan penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR, DAN ASUMSI DASAR

2.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan variabel yang diteliti. Deskripsi teori paling tidak tentang penjelasan terhadap variabel-variabel yang diteliti melalui pendefinisian dan uraian yang lengkap dan mendalam dari berbagai referensi, sehingga ruang lingkup, kedudukan dan prediksi terhadap hubungan antar variabel yang akan diteliti menjadi jelas dan terarah (Sugiyono, 2012:89)

Teori dalam penelitian kualitatif menjadi faktor yang sangat penting dalam proses penelitian itu sendiri. Menurut Snelbecker dalam Moleong (2013:57-58) menyatakan ada 4 (empat) fungsi suatu teori, yaitu mensistematiskan penemuan-penemuan penelitian menjadi pendorong untuk menyusun hipotesis dan dengan hipotesis membimbing peneliti mencari jawaban-jawaban, membuat ramalan atas dasar penemuan, dan menyajikan penjelasan. Teori atau paradigm teori digunakan untuk menuntun peneliti menemukan alat-alat analisis data. Landasan teori juga dibutuhkan untuk mengkaji lebih dalam tentang permasalahan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, serta untuk mengetahui indikator-indikator apa saja yang relevan dengan permasalahan yang ada.

Hadjar dalam Taniredja dan Mustafidah (2012:20) mengatakan bahwa didalam proses penelitian, pengetahuan yang diperoleh dari kepustakaan yang

relevan dengan topik sangat penting dan perlu karena dapat memberikan latar belakang informasi, memberikan arahan terhadap pendekatan teoritis yang sesuai, menunjukkan bidang-bidang topik yang harus dimasukkan ke dalam atau dikeluarkan dari fokus penelitian, dan menghindari terjadinya duplikasi penelitian yang tak perlu.

Berkaitan dengan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teori yang kemudian diselaraskan atau disesuaikan dengan masalah-masalah yang muncul. Teori-teori utama yang akan dipaparkan adalah tentang konsep organisasi publik dan proses implementasinya serta konsep *Good Corporate Governance*. Berikut adalah paparan tentang konsep-konsep teori yang digunakan oleh peneliti.

2.1.1 Konsep Organisasi Publik

Pengertian organisasi yang dikemukakan oleh Weber dalam buku Thoha (2011:113) bahwa, organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu.

Pendapat berbeda mengenai pengertian organisasi dikemukakan oleh Barnard dalam Thoha (2011:114) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinir secara sadar, atau suatu kekuatan dari dua manusia atau lebih. Selain itu, Barnard dalam Thoha (2011:114) juga berpendapat bahwa, organisasi merupakan terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan, dan koordinasi yang bersasaran. Dari definisi tentang

organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama sebelumnya.

Selain pengertian organisasi maka penulis juga akan menjabar definisi publik berdasarkan para ahli yakni, Frederickson dalam Sedarmayanti (2010:356) yang berpendapat bahwa, public merupakan seluruh masyarakat yang dilayani melalui lembaga atau instansi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan publik. Maka adapun pengertian organisasi publik menurut Sedarmayanti dalam bukunya menjelaskan bahwa, organisasi publik merupakan instansi pemerintah yang memiliki legilitas formal, dan difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di segala bidang, yang sifatnya sangat kompleks.

Berdasarkan pengertian di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa organisasi publik merupakan suatu wadah bagi masyarakat yang terdiri dari kumpulan orang yang memiliki tujuan dan tanggungjawab untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat yang kebutuhannya difasilitasi oleh negara untuk mencapai tujuan seluruh masyarakat dalam mencapai kehidupan bernegara.

2.1.2 Konsep Kebijakan Publik

Banyak definisi yang dibuat oleh para ahli untuk menjelaskan arti dari kebijakan publik. Eystone (1971:18) dalam Solichin (2012:13) merumuskan dengan pendek bahwa kebijakan publik ialah:

“the relationship of governmental unit to its environment” (antara hubungan yang berlangsung diantara unit/ satuan pemerintahan dengan lingkungannya).

Adapun definisi oleh Wilson (2006:154) dalam Solichin (2012:13) yang merumuskan kebijakan publik sebagai berikut:

“the actions, objectives, and pronouncements of governments on particular matters, the steps they take (or fail to take) to implement them, and the explanations they give for what happens (or does not happen)” (tindakan-tindakan, tujuan-tujuan dan pernyataan-pernyataan pemerintah mengenai masalah-masalah tertentu, langkah-langkah yang telah/sedang diambil (atau gagal diambil) untuk diimplementasikan, dan penjelasan-penjelasan yang diberikan oleh mereka mengenai apa yang telah terjadi (atau tidak terjadi).

Definisi lain yang tak kalah luasnya, dikemukakan oleh Thomas R. Dye (1978;1987: 1) dalam Solichin (2012:14) yang menyatakan bahwa kebijakan publik ialah:

“whatever governments choose to do or not to do” (pilihan tindakan apapun yang dilakukan atau tidak ingin dilakukan oleh pemerintah).

Pakar Inggris, W.I. Jenkins (1978:15) dalam Solichin (2012:15), merumuskan kebijakan publik sebagai berikut:

“A set of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of archievieng them within a specified situation where these decisions should, in principle, be within the power of these actors to achieve” (serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang aktor politik atau sekelompok aktor, berkenaan dengan tujuan yang telah dipilih beserta cara-cara untuk mencapainya dalam suatu situasi. Keputusan-keputusan itu pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan dari para aktor tersebut).”

Dalam melaksanakan agenda dari suatu pemerintahan, maka diperlukan sebuah kebijakan yang mampu diterapkan dan dilaksanakan

dalam kehidupan bernegara. Agenda tersebut dapat menghasilkan sebuah gagasan yang kemudian menjadi sebuah aturan yang dapat dilaksanakan oleh para *stakeholder*. Pada akhirnya kebijakan itu dapat meningkatkan kualitas, yang dimaksud dengan agenda publik tersebut adalah kebijakan.

2.1.3 Konsep Implementasi Kebijakan Publik

Studi implementasi merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Implementasi kebijakan secara sederhana dapat diartikan sebagai proses menerjemahkan peraturan kedalam bentuk tindakan. Definisi Implementasi mengalami perubahan seiring dengan perkembangan studi implementasi itu sendiri.

Pressman & Wildavsky dalam buku Erwan & Dyah (2012:20) sebagai pelopor studi implementasi memberikan definisi sesuai dengan dekadanya. Menurut mereka, implementasi dimaknai dengan beberapa kata kunci sebagai berikut: untuk menjalankan kebijakan (*to carry out*), untuk memenuhi janji-janji sebagaimana dinyatakan dalam dokumen kebijakan (*to fulfill*), untuk menghasilkan output sebagaimana dinyatakan dalam tujuan kebijakan (*to produce*), untuk menyelesaikan misi yang harus diwujudkan dalam tujuan kebijakan (*to complete*).

Dari berbagai kata kunci yang mulai digunakan untuk mendefinisikan implementasi tersebut, ada beberapa ahli yang mendefinisikan implementasi secara lebih spesifik, yaitu:

Mazmanian & Sabatier dalam buku Solichin (2012:1)

mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai:

“Implementation is the carrying out of basic policy decision usually incorporated in statute but which can also take the form of important executive orders or court decisions” (Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang. Namun, dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif penting atau keputusan badan peradilan)

Adapun Van Meter & Van Horn (1975) dalam Agustino (2008:139), mendefinisikan implementasi kebijakan, sebagai:

“Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan”

Sedangkan Lester & Stewart Jr. (2000:104) dalam Agustino (2008:139) juga mengatakan bahwa:

“Implementasi sebagai suatu proses dan suatu hasil (*output*). Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (*output*), yaitu: tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih”

Dari tiga definisi tersebut diatas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu: (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan; (3) adanya hasil kegiatan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

2.1.4 Pengertian Good Governance

Pierre Landell-Mills & Ismael Seregeldin dalam Santosa (2008:130) mendefinisikan *Good Governance* adalah sebagai berikut:

“*Good Governance* sebagai penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya demi pembangunan sosial ekonomi”.

Sedangkan Robert Charlick dalam Santosa (2008:130) mengartikan *good governance* sebagai:

“pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan/atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan”.

Governance merupakan paradigma baru dalam tatanan pengelolaan pemerintahan. Ada tiga pilar *governance*, yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Sementara itu, paradigma pengelolaan pemerintah yang sebelumnya berkembang adalah *government* sebagai satu-satunya penyelenggara pemerintahan. Dengan bergesernya paradigma dari *government* ke arah *governance*, yang menekankan pada kolaborasi dalam kesetaraan dan keseimbangan antara pemerintah, sektor swasta, dan

masyarakat madani (*civil society*), maka dikembangkan pandangan atau paradigma baru administrasi publik yang disebut dengan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Good governance mengandung arti hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara Negara, sektor swasta, dan masyarakat (*society*). Seperti disampaikan Bob Sugeng Hadiwinata dalam Santosa (2008:131), asumsi dasar *good governance* haruslah menciptakan sinergi antara sektor pemerintah (menyediakan perangkat aturan dan kebijakan), sektor bisnis (menggerakkan roda perekonomian), dan sektor *civil society* (aktivitas swadaya guna mengembangkan produktivitas ekonomi, efektifitas, dan efisiensi).

Syarat bagi terciptanya *good governance*, yang merupakan prinsip dasar, meliputi partisipatoris, *rule of law* (penegakan hukum), transparansi, *responsiveness* (daya tanggap), instrumen, persamaan hak, efektivitas dan efisiensi, dan akuntabilitas.

2.1.5 Pengertian Good Corporate Governance

Sebagai sebuah konsep yang makin populer, *Good Corporate Governance* tidak memiliki definisi tunggal. Untuk memperoleh gambaran tentang pengertian *Good Corporate Governance*, diantaranya adalah :

Pengertian *corporate governance* menurut Turnbull Report di Inggris (April 1999) yang dikutip oleh Tsuguoki Fujinuma dalam Effendi (2009:1-2) adalah sebagai berikut:

“Corporate governance is a company’s system of internal control, which has a its principal aim the management of risk that are significant to the fulfilment of its business objectives, with a view to safeguarding the company’s assets and enchancing over time the value of the shareholders investment”

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

Lembaga *corporate governance* di Malaysia, yaitu *Finance Committee on Corporate Governance (FCCG)*, mendefinisikan *corporate governance* sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta aktivitas perusahaan kearah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan.

Definisi menurut Surat Keputusan Menteri BUMN No.Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan praktek *Good Corporate Governance* pada BUMN :

“Corporate Goveranance 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, binnerlandaskan Peraturan Perundang-undangan dan nilai-nilai etika.”

Definisi menurut Peraturan Menteri Negara BUMN No.Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN:

“Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, GCG secara singkat dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena GCG dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang Bersih, Transparan, dan Profesional (BTP). Implementasi prinsip-prinsip GCG secara konsisten di perusahaan akan menarik minat para investor, baik domestic maupun asing. Hal ini sangat penting bagi perusahaan yang akan mengembangkan usahanya, seperti melakukan investasi baru maupun proyek ekspansi.

Selanjutnya ada pengertian *Good Corporate Governance* yang di kemukakan oleh *The Indonesiann Institute for Corporate Governance* (IIGC) dalam buku Hamdani (2016:20) bahwa, GCG sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan

utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan pihak petaruh lainnya. Selain pemenuhan kepentingan para pemegang saham, GCG dimaksudkan untuk menjamin *sustainability*.

Ada dua sudut pandang dalam mendefinisikan GCG yaitu sudut pandang dalam arti sempit (*narrow view*) dan sudut pandang dalam pengertian luas (*broad view*). Dalam sudut pandang yang sempit, GCG diartikan sebagai hubungan yang setara antara perusahaan dan pemegang saham. Pada sudut pandang yang lebih luas, GCG sebagai *a web of relationship*, tidak hanya perusahaan dengan pemilik atau pemegang saham, akan tetapi perusahaan dengan pihak petaruh (*stakeholders*) lain yaitu : karyawan, pelanggan, pemasok, *bondholders* dan lainnya.

Adapun Definisi GCG menurut Bank Dunia dalam buku Hamdani (2016:21) adalah aturan, standar dan organisasi di bidang ekonomi yang mengatur perilaku pemilik perusahaan, direktur dan manajer serta perincian dan penjabaran tugas dan wewenang serta pertanggungjawabannya kepada investor (pemegang saham dan kreditur). Tujuannya adalah untuk menciptakan sistem pengendalian dan keseimbangan (*check and balances*) dalam mencegah penyalahgunaan sumber daya perusahaan dan tetap mendorong terjadinya pertumbuhan perusahaan. Prinsip GCG dalam buku Hamdani (2016:72) yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha

(*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Definisi menurut Organization For Economic Cooperation and Development (OECD) :

“ Corporate Governance is the system by which business corporation are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, the managers, shareholders and other shareholders, and spells out the rulers and procedure for making decisions on corporate 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.”

Sesuai dengan definisi diatas, menurut OECD, *Corporate Governance* (CG) adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis Perusahaan. *Corporate Governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan Perusahaan, termasuk para pemegang saham, Dewan Pengurus, para Manager, dan semua anggota *stakeholders* non pemegang saham. *Corporate Governance* juga menyetujui ketentuan dan prosedur yang harus diperhatikan Dewan Pengurus dan Direksi dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan kehidupan Perusahaan.

Definisi menurut *Cadbury Report* :

“Good Corporate Governance adalah Prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan Perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan Perusahaan dalam memberikan

pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya.”

Definisi menurut Centre For European Policy Studies (CEPS) :

“*Good Corporate Governance* merupakan seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses, serta pengendalian, baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen Perusahaan.”

Definisi menurut Asian Development Bank (ADB) :

“*Good Corporate Governance* mengandung 4 nilai utama yaitu : *accountability, transparency, predictability dan participation.*”

Definisi menurut Finance Committee on Corporate Governance Malaysia :

“*Good Corporate Governance* merupakan suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan Perusahaan kearah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas Perusahaan.”

Definisi menurut United Nation Development Program (UNDP) :

“*Good Corporate Governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang lebih menekankan aspek politik, ekonomi dan administrasi dalam pengelolaan Negara. *Good Corporate Governance* merupakan

kerangka, struktur, pola, sistem yang menjelaskan, mengarahkan dan mengendalikan hubungan antar *shareholders*, *management*, *creditors*, *government* dan *stakeholders* lainnya dalam hak-hak dan kewajiban masing-masing pihak tersebut.”

Definisi menurut Surat Edaran Meneg.PM dan P.BUMN No. S.106/M.PM. P.BUMN/2000 tanggal 17 April 2000 tentang kebijakan penerapan *Corporate Governance* :

“Diartikan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari Budaya Perusahaan, Etika, Nilai, Sistem, Proses yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung :

1. Pengembangan perusahaan
2. Pengolahan sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif
3. Pertanggungjawaban perusahaan kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

2.1.6 Konsep Good Corporate Governance menurut UU BUMN

Konsep GCG di BUMN terdapat dalam poin IV dan poin VI dari Penjelasan atas Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN. Dalam kedua poin tersebut disebutkan bahwa:

- a. Untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif,

BUMN perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Pengurusan dan pengawasan BUMN harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*)

- b. Undang-undang tersebut dimaksudkan untuk memenuhi visi pengembangan BUMN di masa yang akan datang dan meletakkan dasar-dasar atau prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat penting dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan BUMN. Pengalaman membuktikan bahwa keterpurukan ekonomi di berbagai Negara termasuk Indonesia, antara lain disebabkan perusahaan-perusahaan di Negara tersebut tidak menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) secara konsisten
- c. Undang-Undang BUMN dirancang untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai (*value*) BUMN, serta menghindarkan BUMN dari tindakan-tindakan pengeksploitasian diluar tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*)

- d. Undang-undang ini juga dirancang untuk menata dan mempertegas peran lembaga dan posisi wakil pemerintah sebagai pemegang saham atau pemilik modal BUMN, serta mempertegas dan memperjelas hubungan BUMN selaku operator usaha dengan lembaga pemerintah sebagai regulator.

Tujuan GCG di BUMN :

Enam tujuan penerapan GCG pada BUMN adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memaksimal nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip terbuka, akuntabel, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- c. Mendorong agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan, organ dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan tanggung jawab sosial BUMN terhadap

pemangku kepentingan, termasuk kelestarian lingkungan di wilayah sekitar BUMN

- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional
- f. Menyukseskan program privatisasi.

Manfaat GCG di BUMN :

Manfaat yang bisa diperoleh dari penerapan prinsip-prinsip GCG di BUMN adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik.
- b. Peningkatan efisiensi operasional perusahaan.
- c. Peningkatan pelayanan kepada pemangku kepentingan.
- d. Kemudahan untuk memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak kaku (karena faktor kepercayaan), yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*)
- e. Peningkatan minat investor untuk membeli saham BUMN yang bersangkutan, apabila BUMN tersebut telah *go public*.

2.1.7 Prinsip Dasar Good Corporate Governance

Sebagai suatu konsep, dipandang perlu untuk menentukan dasar-dasar/kaidah yang menjadi landasan/prinsip dalam menjabarkan konsep

Good Corporate Governance. Landasan/Prinsip ini dimaksudkan akan menjadi pegangan dalam penjabaran tindakan dan langkah-langkah yang hendak dilakukan dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* serta menjadi patokan dalam pengujian keberhasilan aplikasi *Good Corporate Governance* dimasing-masing Perusahaan.

Sejalan dengan Peraturan dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, Bab II pasal 3. Prinsip-prinsip GCG diuraikan sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai Perseroan.

Prinsip dasar transparansi yaitu untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, Perseroan menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh *Stakeholders*. Perseroan mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting lainnya untuk pengambilan keputusan oleh Pemegang Saham dan *Stakeholders* sesuai dengan haknya.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ Perseroan Sehingga pengelolaan Perseroan berjalan secara efektif.

Prinsip dasar dari akuntabilitas yaitu penerapan prinsip akuntabilitas Perseroan dititikberatkan pada kejelasan fungsi bagi masing-masing organ anggota Dewan Komisaris, dan Direksi serta seluruh jajaran dibawahnya yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai, sasaran usaha dan strategi Perseroan sehingga pengelolaan berjalan secara efektif dalam rangka mencapai kinerja yang berkesinambungan. Perseroan mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, perseroan berupaya melaksanakan pengelolaan Perseroan secara bertanggungjawab, benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan Perseroan dengan tetap memperhitungkan kepentingan Pemegang Saham dan *Stakeholders* lain.

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Yaitu kesesuai pengelolaan Perseroan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Prinsip dasarnya yaitu penegakkan prinsip responsibilitas berpegang pada prinsip kehati-hatian dan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap

masyarakat dan lingkungan agar dapat tercapai keberlanjutan usaha dalam jangka panjang dan diakui sebagai *Good Corporate Citizen*.

4. Independensi (*Independency*)

Yaitu keadaan dimana perseroan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Prinsip dasar Independensi diterapkan dalam setiap proses pengambilan keputusan dilakukan secara ³⁴instrument³⁴ tanpa benturan kepentingan (*Conflict of Interest*) dan pengaruh/tekanan dari pihak lain, sehingga setiap Organ Perseroan fokus pada pengelolaan Perseroan dan perencanaan strategi jangka pendek maupun jangka panjang dalam mewujudkan keberlanjutan usaha.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) yang timbul berdasarkan perjanjian maupun peraturan perundang-undangan.

Prinsip dasarnya yaitu Perseroan memperhatikan kepentingan seluruh *Stakeholders* berdasarkan asas kewajaran atau kesetaraan, sehingga penegakan atas asas kewajaran dan kesetaraan Perseroan dengan memberikan kesempatan kepada seluruh *Stakeholders* untuk memberikan masukan dan

menyampaikan pendapat bagi kepentingan Perseroan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

Adapun prinsip-prinsip GCG dalam buku Effendi (2009:4-5) sesuai dengan Pasal 3 Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan GCG pada BUMN sebagai berikut:

1. Transparansi (*transparency*)

Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi materil yang relevan mengenai perusahaan.

2. Pengungkapan (*disclosure*)

Penyajian informasi kepada para pemangku kepentingan, baik diminta maupun tidak diminta, mengenai hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan, dan risiko usaha perusahaan.

3. Kemandirian (*independence*)

Suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. Akuntabilitas (*accountability*)

Kejelasan fungsi, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan ekonomis.

5. Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

6. Kewajaran (*fairness*)

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul sebagai akibat dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam buku Hamdani (2016:72) Secara umum ada 5 (lima) Prinsip Dasar yang dikandung dalam *Good Corporate Governance* , yaitu:

a. Transparansi

Transparansi merupakan suatu komitmen untuk memastikan ketersediaan dan keterbukaan informasi penting bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) mengenai keadaan keuangan, pengelolaan dan kepemilikan Perseroan secara akurat, jelas dan tepat waktu. Adapun prinsip transparansi dalam praktik bisnis sebagai berikut:

- 1.) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- 2.) Informasi yang harus diungkapkan meliputi: visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi, keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem

manajemen risiko, sistem sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya.

- 3.) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- 4.) Kebijakan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Akuntabilitas yang dimaksud adalah akuntabilitas yang menjamin tersedianya mekanisme, peran tanggung jawab jajaran manajemen yang professional atas semua keputusan dan kebijakan yang diambil sehubungan dengan aktivitas operasional Perseroan. Implementasi prinsip akuntabilitas dalam praktik bisnis adalah:

- 1.) Perusahaan menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
- 2.) Perusahaan menjamin bahwa semua organ perusahaan termasuk karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.

- 3.) Perusahaan menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- 4.) Perusahaan memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- 5.) Perusahaan memiliki etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang dijalankan oleh setiap organ perusahaan mulai dari pimpinan atas samapi pada tingkat karyawan bawah.

c. Responsibilitas

Responsibilitas diartikan sebagai tanggung jawab perusahaan sebagai anggota masyarakat untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial. Prinsip responsibilitas dalam praktik bisnis diantaranya:

- 1.) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan(*by-laws*).
- 2.) Perusahaan melaksanakan tanggung jawab sosial diantaranya: kepedulian di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

d. Independensi

Prinsip dari independensi (*Independency*) dalam pelaksanaan GCG bagi perusahaan diharapkan pengelolaan dapat dilakukan

secara independensi sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Adapun pedoman pelaksanaan prinsip independensi diantaranya:

- 1.) Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif.
- 2.) Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

e. Kewajaran dan Kesetaraan

Prinsip dasar kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Prinsip kewajaran dan kesetaraan adalah prinsip yang mengandung unsur keadilan, yang menjamin bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil adalah demi kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan, termasuk para pelanggan, pemasok, pemegang saham, investor serta masyarakat luas. Terlebih keadilan dan perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas dari tindakan kecurangan.

Pedoman pelaksanaan prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam praktik bisnis yaitu:

- 1.) Perusahaan memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi.
- 2.) Perusahaan memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 3.) Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarier dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender*, dan kondisi fisik.

Prinsip-prinsip tersebut diterjemahkan dan dijabarkan oleh OECD (*Organization of Economic Cooperation and Development*) kedalam 6 (enam) aspek, sebagai pedoman pengembangan kerangka kerja legal, institusional dan regulatori untuk *corporate governance* di suatu Negara. Keenam aspek tersebut adalah :

1. Memastikan adanya basis yang efektif untuk kerangka kerja *corporate governance*
2. Hak-hak pemegang saham dan fungsi kepemilikan
3. Perlakuan setara terhadap seluruh pemegang saham
4. Peran *stakeholders* dalam *corporate governance*
5. Keterbukaan dan transparansi

6. Tanggungjawab Pengurus perusahaan.

Mengingat adanya perbedaan kerangka hukum, pasar, lingkungan, bisnis maupun sifat kekhususan bisnis suatu Perusahaan, maka yang diterapkan adalah yang dirasakan cocok dengan bidang usahanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam hal ini, peneliti mengambil tiga penelitian sebelumnya, sebagai perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu pertama berdasarkan penelitian terdahulu pada Tesis Universitas Diponegoro Semarang yang dilakukan oleh Dhian Indah Astanti mahasiswa Program Magister Ilmu Hukum Fakultas Ilmu Hukum Tahun 2007 yang berjudul “*Implementasi Good Corporate Governance Bagi Perusahaan Asuransi*”, dengan metode penelitian pendekatan yuridis, karena pendekatan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana asas-asas hukum dan sistematika hukum diterapkan untuk mengetahui *Implementasi Good Corporate Governance* bagi perusahaan asuransi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan Asuransi sangat menyadari arti pentingnya menerapkan *Good Corporate Governance* dilihat dari Perusahaan Asuransi menjalankan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip-prinsip yang terkandung dalam Pedoman tersebut.

Dilihat dari penelitian ini, memiliki persamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini yaitu menggunakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk melihat seberapa jauh perusahaan menerapkannya. Kemudian terdapat perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini yaitu

berbeda focus penelitiannya yaitu pada skala global sedangkan penelitian saat ini hanya pada skala cabang saja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang kedua adalah pada Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Volume 10, No.2, Oktober 2010 halaman 129-138 Universitas Slamet Riyadi, Surakarta yang dilakukan oleh Edi Wibowo mahasiswa Fakultas Ekonomi yang berjudul “*Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak penerapan GCG yang sekadar untuk kosmetik atau mendongkrak citra perusahaan dan tak konsisten untuk jangka panjang. Bukan rahasia lagi, hingga saat ini praktik korupsi, penggelembungan biaya, kolusi serta nepotisme masih tumbuh subur dan terus dipupuk di banyak perusahaan swasta atau pemerintah.

Persamaan antara penelitian yang sedang dilakukan sekarang yaitu membahas sektor penerapan *Good Corporate Governance* sebagai salah satu “alat” pada praktik pembangunan perekonomian. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang sedang diteliti sekarang tidak membahas secara skala nasional namun hanya ruang lingkup satu kota saja yaitu di Merak, Cilegon Banten.

Penelitian terdahulu yang ketiga adalah Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel yang dilakukan oleh Fikri Haykal Afandi mahasiswa Studi Ekonomi Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Tahun 2013 yang berjudul “*Implementasi Good Corporate Governance (GCG) Dalam Pengelolaan Manajemen Risiko Pada Lembaga Keuangan Syariah Non Bank (Studi pada BMT-UGT Sidogiri Cabang Surabaya)*” dengan metode menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif yaitu hasil penelitian menjelaskan bahwa secara

keseluruhan dapat disimpulkan BMT-UGT Sidogiri cabang Surabaya telah menerapkan Good Corporate Governance (GCG) dengan baik dan professional. Sesuai dengan hasil penelitian yang telah disesuaikan dengan prinsip teori GCG. Persamaan antara penelitian yang sedang dilakukan sekarang yaitu membahas *Good Corporate Governance* pada sektor Cabang. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang sedang diteliti sekarang tidak meninjau *Good Corporate Governance* pada aspek syariah.

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Terkait penelitian *Good Corporate Governanance* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak ini bertujuan guna mengetahui seberapa besar *Good Corporate Governance* pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Adapun permasalahan yang ada didalam Implementasi *Good Corporate Governanance* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak adalah:

1. Alokasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) belum merata untuk masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak.
2. Kurangnya komunikasi yang komprehensif antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak.

Berdasarkan permasalahan tersebut guna menilai *Good Corporate Governance* , maka peneliti memakai teori prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* dalam buku Hamdani (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis) dan sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN NO.PER01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) menurut peneliti cocok dan sangat berhubungan dengan masalah yang akan

diteliti. Adapun dalam melakukan penilaiannya dengan mengacu pada beberapa prinsip yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi anantara lain:

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh *Stakeholders*.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ Perseroan Sehingga pengelolaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten berjalan secara efektif. Untuk itu, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten berupaya melaksanakan pengelolaan Perseroan secara bertanggungjawab, benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan Perseroan dengan tetap memperhitungkan kepentingan Pemegang Saham dan *Stakeholders* lain.

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Yaitu kesesuaian pengelolaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten mematuhi peraturan perundang-undangan serta

melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan agar dapat tercapai keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

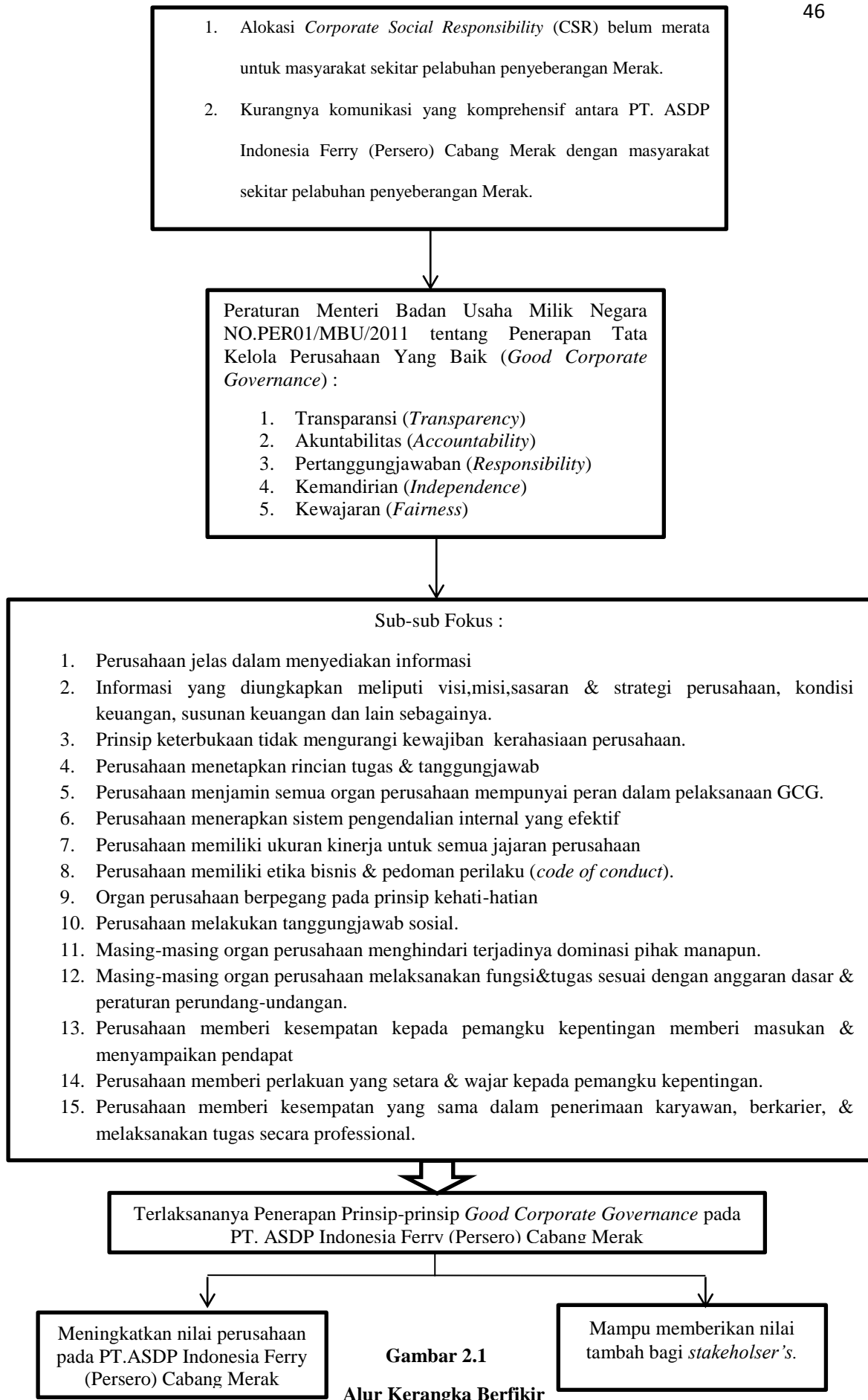
4. Independensi (*Independency*)

Yaitu keadaan dimana PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) yang timbul berdasarkan perjanjian maupun peraturan perundang-undangan. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten memperhatikan kepentingan seluruh *Stakeholders* berdasarkan asas kewajaran atau kesetaraan.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini, peneliti gambarkan melalui gambaran berdasarkan latar belakang permasalahan yang peneliti bahas sebelumnya, teori yang digunakan yang juga telah peneliti paparkan di atas dan *output* atau keluaran serta hasil yang diharapkan atau *outcome* dapat di gambarkan dalam gambar berikut ini dalam gambar 2.1 alur kerangka berfikir



Gambar 2.1
Alur Kerangka Berfikir

2.4 Asumsi Dasar

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, maka peneliti berasumsi berdasarkan asumsi, bahwa PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai perusahaan milik BUMN. Hal tersebut dikarenakan masih ada kendala yang belum terselesaikan dalam pelaksanaannya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian “Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) Menurut Peraturan Menteri BUMN No.PER-01/MBU/2011 Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)” Cabang Merak adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Dimana penelitian tentang data yang ditentukan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat wawancara antara peneliti dengan informan. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan metode alamiah (Moleong, 2004:6).

Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya (Sukmadinata, 2006:94). Sehingga, dalam penelitian ini peneliti berusaha mendapatkan informasi selengkap mungkin mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Informasi yang di dapat melalui PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, Kota Cilegon, Provinsi Banten.

Penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dalam kondisi yang alamiah atau natural setting, Peneliti mengumpulkan data berdasarkan observasi yang wajar. Dalam melakukan penelitiannya, peneliti merupakan alat utama dalam pengumpulan data karena penelitalah yang langsung terjun ke lapangan mencari data dengan wawancara secara mendalam. Subjek yang diteliti berkedudukan sama dengan peneliti. Orang yang diteliti dipandang sebagai partisipan, konsultan atau kolega peneliti dalam menangani kegiatan penelitiannya. Penelitian kualitatif mengutamakan perspektif, artinya mementingkan pandangan responden tentang bagaimana ia memandang dan menafsirkan dunia dari segi pendiriannya.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian terhadap karya ilmiah ini adalah *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, mengaitkan data-data di lapangan dengan *Good Corporate Governance* yang ada di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, yaitu pada penerapan tata kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan melalui prinsip-prinsip tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* bagi perusahaan dengan mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN No.per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.

3.3 Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, Banten untuk mengetahui *Good Corporate Governance* pada

perusahaan, terutama penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan. Penentuan lokasi penelitian ini karena Merak berada di Kota Cilegon dan Kota Cilegon merupakan Kota yang terbilang cukup maju sehingga memiliki kewajiban untuk gerak maju mendukung perekonomian nasional khususnya untuk menghadapi persaingan global.

3.4 Variabel penelitian

3.4.1 Definisi Konsep

Kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan dalam *Good Corporate Governance* pada perusahaan BUMN yaitu pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan studi kasus di Pelabuhan Penyeberangan Merak, Banten. Dimana *Good Corporate Governance* merupakan tata cara atau tata kelola pada perusahaan yang berupa prinsip-prinsip untuk mendorong upaya pembaruan kualitas perusahaan terutama pada perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3.4.2 Definisi Operasional

Seperti yang dijelaskan diatas, mengenai fokus yang diamati peneliti tentang *Good Corporate Governance* (GCG) Menurut Peraturan Menteri BUMN No.PER-01/MBU/2011 Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, peneliti akan menilai fokus penelitian tersebut

dengan menggunakan teori prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Peraturan Menteri BUMN NO.PER01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) & Hamdani (2016:72) :

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten..

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ Perseroan Sehingga pengelolaan pengelolaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten berjalan secara efektif.

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Yaitu kesesuai pengelolaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. Kemandirian (*Independence*)

Yaitu keadaan dimana PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak Banten dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak

sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) yang timbul berdasarkan perjanjian maupun peraturan perundang-undangan.

3.2 Instrumen Penelitian

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peran penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya. Kedudukan peneliti sebagai instrumen penelitian yaitu sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya dia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Sebagai instrumen penelitian maka peneliti harus memiliki beberapa ciri berikut yaitu, responsif dimana seorang peneliti harus peka terhadap suatu fenomena yang terjadi di sekitarnya dan seorang peneliti harus memahami secara mendalam mengenai fenomena yang terjadi. Kemudian peneliti harus mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan yang dimana seseorang peneliti itu melakukan fungsinya sebagai pengumpul data dengan menggunakan berbagai metode yang sebelumnya telah dibekali pengetahuan dan latihan-latihan yang diperlukan. Dalam hal-hal tertentu peneliti sebagai instrumen penelitian harus memiliki kemampuan untuk memperluas dan meningkatkan pengetahuan berdasarkan pengalaman-pengalaman praktisnya.

Lalu sebagai peneliti harus dapat memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan, dimana peneliti sebagai instrumen memiliki kemampuan untuk menjelaskan sesuatu yang kurang dipahami oleh

subjek atau responden. Kemampuan lainnya yang ada peneliti adalah kemampuan mengikhtisarkan informasi yang begitu banyak diceritakan oleh responden dalam wawancara. Peneliti hendaknya memiliki kualitas pribadi sebagai berikut: toleran, sabra, menunjukkan sikap empati, menjadi pendengar yang baik, manusiawi, bersikap terbuka, jujur, objektif, penampilan yang menarik, mencintai pekerjaan wawancara, senang berbicara, dan lain sebagainya. Seorang peneliti hendaknya selalu pergi kepada situasi baru untuk memperoleh pengalaman kemudian berusaha mencatat apa saja yang terjadi dan mewawancarai beberapa orang serta mencatat apa saja yang menjadi hasil pembicaraan (Moleong, 2005: 164-173).

3.3 Informan Penelitian

Teknik pengumpulan informan yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik *purposive*. Teknik *purposive* adalah teknik pengumpulan informan yang dimana peneliti telah dapat mengetahui informan yang akan menjadi narasumber untuk melengkapi data terhadap masalah yang diteliti. Dalam hal ini, peneliti menilai informan tersebut layak untuk menjadi sumber data karena peneliti menganggap bahwa informan tersebut berkaitan dan mengetahui hal-hal mengenai masalah tersebut. Sehingga, dapat dilihat yang menjadi informan dalam penelitian ini, terdapat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.1
Deskripsi Informan

No.	Kategori Informan	Keterangan
1.	Manager GCG (<i>Good Corporate Governance</i>) Pusat	<i>Key Informan</i>
2.	Manager SDM&Umum Pusat	<i>Key Informan</i>

3.	Manager SDM&Umum Cabang Merak	<i>Key Informan</i>
4.	Assistant Manager Humas (Hubungan Masyarakat)	<i>Key Informan</i>
5.	Staff Umum SDM&Umum Cabang Merak	<i>Secondary Informan</i>
6.	Badan Pengelola Transportasi Darat (BPTD)	<i>Secondary Informan</i>
7.	Penumpang (Masyarakat Pemakai Jasa) 1	<i>Secondary Informan</i>
8.	Penumpang (Masyarakat Pemakai Jasa) 2	<i>Secondary Informan</i>
9.	Masyarakat Sekitar Lingkungan Perusahaan/Pelabuhan 1	<i>Key Informan</i>
10.	Masyarakat Sekitar Lingkungan Perusahaan/Pelabuhan 2	<i>Key Informan</i>
11.	Masyarakat Sekitar Lingkungan Perusahaan/Pelabuhan 3	<i>Key Informan</i>
12.	Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Banten	<i>Secondary Informan</i>

3.4 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

3.4.1 Teknik pengumpulan data

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan wawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2006: 186). Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti

ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

Agar lebih mudah peneliti dalam mencari data dan informan serta menggali lebih dalam sumber informan untuk mendapatkan informasi, maka dibutuhkan pedoman wawancara. Dimana dalam pedoman wawancara tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang tertuang dalam dimensi pertanyaan. Adapun dimensi pertanyaan tersebut sesuai dengan garis besar permasalahan yang akan ditanyakan, dengan mengacu kepada teori prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu terdapat 5 indikator yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*). Seperti yang tertera pada tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2
Pedoman Wawancara

Topik	Indikator Teori	Sub-Sub Fokus	Pertanyaan	Informan
<i>Good Corporate Governance</i> Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak	1. Transparansi (<i>Transparency</i>)	1. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak jelas dalam menyediakan informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis-jenis informasi seperti apa yang disampaikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak? - Siapa saja orang-orang yang menerima informasi tersebut? - Apakah jadwal/waktu keberangkatan kapal diinformasikan dengan jelas pada <i>stakeholders</i>? - Bagaimana bentuk keterbukaan pelayanan untuk pemakai jasa? - Apakah prinsip keterbukaan sesuai peraturan yang berlaku? 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>General Manager</i> - <i>Manager SDM&Umum</i> - <i>Assistant Manager Humas (Hubungan Masyarakat)</i> - <i>Badan Pengelola Transportasi Darat (BPTD)</i> - <i>Staff Umum</i>
		2. Informasi yang diungkapkan PT. ASDP Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah informasi berupa visi, misi, sasaran & 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>General</i>

		<p>Ferry (persero) Cabang Merak jelas meliputi visi, misi, sasaran & strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan keuangan dan lain sebagainya.</p> <p>3. Prinsip keterbukaan tidak mengurangi kewajiban kerahasiaan perusahaan</p>	<p>strategi, kondisi keuangan, susunan keuangan dan lain sebagainya dipublikasikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak kepada <i>stakeholders</i>?</p> <p>- Apakah informasi yang diberikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak dibatasi untuk kerahasiaan perusahaan?</p>	<p><i>Manager</i></p> <p>- <i>Manager</i> SDM&Umum</p> <p>- <i>Assistant Manager Humas</i> (Hubungan Masyarakat)</p> <p>- Badan Pengelola Transportasi Darat (BPTD)</p> <p>- Staff Umum</p>
	2. Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	<p>4. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak menetapkan rincian tugas & tanggungjawab</p>	<p>- Apakah rincian tugas & tanggungjawab diberikan kepada seluruh jajaran manajemen oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak?</p> <p>- Berapa periode penyampaian rincian tugas & tanggungjawab ditetapkan oleh PT. ASDP Indonesia</p>	<p>- <i>General Manager</i></p> <p>- <i>Manager</i> SDM&Umu</p> <p>- <i>Assistant Manager Humas</i> (Hubungan Masyarakat)</p>

			Ferry (persero) Cabang Merak?	
		5. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak menjamin semua organ perusahaan mempunyai peran dalam pelaksanaan GCG	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah GCG disampaikan secara menyeluruh kepada semua organ perusahaan dan karyawan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak? - Apakah semua organ perusahaan termasuk karyawan memahami GCG? - Sejak kapan GCG diberlakukan di PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak? - Bagaimana bentuk sistem pengendalian internal di PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>General Manager</i> - <i>Manager SDM&Umum</i> - <i>Assistant Manager Humas (Hubungan Masyarakat)</i>
		6. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif		
		7. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang		

		<p>Merak memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan</p> <p>8. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak memiliki etika bisnis & pedoman perilaku (<i>Code Of Conduct</i>)</p>	<p>Merak?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seperti apa ukuran kinerja yang diterapkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak? - Bagaimana bentuk etika bisnis & pedoman perilaku perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak? - Apakah PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak menerapkan <i>Reward and punishment system</i>? 	
	3. Responsibilitas (<i>Responsibility</i>)	9. Organ perusahaan PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak berpegang pada prinsip kehati-hatian	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah organ perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak mematuhi dan 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assistant Manager Humas</i> (Hubungan Masyarakat) - Masyarakat

		<p>10. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak melakukan tanggungjawab social</p>	<p>berpegang pada peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se jauh mana PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak melaksanakan tanggung jawab sosial? - Siapakah saja sasaran dari tanggungjawab sosial tersebut? - Bagaimana PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak merespon keluhan pelanggan/konsumen? 	<p>Sekitar Ring 1 (Lingkungan Perusahaan/Pelabuhan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Banten
4.Independensi (<i>Independence</i>)	11. Masing-masing organ perusahaan PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak menghindari terjadinya dominasi pihak manapun	<ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana bentuk independensi PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak? - Bukti PT. ASDP 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Manager SDM&Umum</i> - <i>Assistant Manager Humas (Hubungan Masyarakat)</i> 	

		<p>12. Masing-masing organ perusahaan PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak melaksanakan fungsi & tugas sesuai anggaran dasar & peraturan perundang-undangan.</p>	<p>Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak sudah independen bebas dari benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>)?</p> <p>- Apakah ada kasus saling mendominasi dan melempar tanggungjawab antar satu dengan yang lain?</p>	
5. Kewajaran dan Kesetaraan (<i>Fairness</i>)	13. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak memberi kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberi masukan & menyampaikan pendapat	<p>- Apakah PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak membuka akses bagi pemangku kepentingan terhadap informasi perusahaan?</p> <p>- Akses seperti apa yang disediakan perusahaan?</p> <p>- Siapa saja pemangku kepentingan tersebut?</p>	<p>- <i>General Manager</i></p> <p>- <i>Manager SDM&Umum</i></p>	

		<p>14. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak memberi perlakuan yang setara & wajar kepada pemangku kepentingan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak memberikan perlakuan yang setara & wajar sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan pada perusahaan? - Bagaimana bentuk perlakuan yang setara & wajar pada pemangku kepentingan? 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>General Manager</i> - <i>Manager SDM&Umum</i>
		<p>15. PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak memberi kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarier & melaksanakan tugas secara profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana sistem yang diterapkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak terhadap penerimaan karyawan? - Apakah ada kriteria untuk kondisi fisik dalam penerimaan karyawan? - Dari segi kewajaran harga, bagaimana PT. ASDP 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>General Manager</i> - <i>Manager SDM&Umum</i> - Penumpang (Masyarakat Pemakai Jasa)

			Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak menentukan/m enetapkan harga untuk konsumen?	
--	--	--	---	--

b. Observasi

Pengamatan (observasi) diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta (partisipan) dan yang tidak berperan serta (non partisipan). Pada pengamatan tanpa peran serta pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu sebagai mengadakan pengamatan saja, sedangkan pengamat berperan serta melakukan dua peranan sekaligus, yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamati (Moleong, 2006: 176)

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang berperan besar dalam penelitian kualitatif adalah dokumentasi. Karena dokumentasi merupakan pelengkap metode dan observasi wawancara dalam melakukan penelitian kualitatif. Secara bebas dapat diterjemahkan bahwa dokumentasi merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan surat, buku harian, dan dokumen-dokumen. Dalam hal ini, peneliti mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam

permasalahan penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian. Hasil observasi atau wawancara, akan lebih kredibel/dapat dipercaya jika didukung oleh dokumen yang terkait dengan fokus penelitian (Satori Dan Komariah, 2010:148).

3.4.2 Uji Keabsahan Data

a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya (Moleong, 2004:178). Terdapat juga tiga macam triangulasi diantaranya:

1. Triangulasi Sumber

Menurut Patton (dalam Moleong, 2004: 178) triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal itu dapat dicapai dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang

berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan;
(5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah penggunaan beragam teknik pengungkapan data yang dilakukan kepada sumber data. Menguji kredibilitas data dengan triangulasi teknik yang berbeda. Misalnya mengungkapkan data tentang aktivitas siswa di kelas dengan teknik wawancara, lalu di cek dengan observasi ke kelas melihat aktivitas siswa, kemudian dengan dokumentasi. Bila ternyata diperoleh situasi yang berbeda maka peneliti perlu melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data atau yang lain untuk memastikan data yang dianggap benar (Satori dan Komariah, 2010:171).

b. Member check

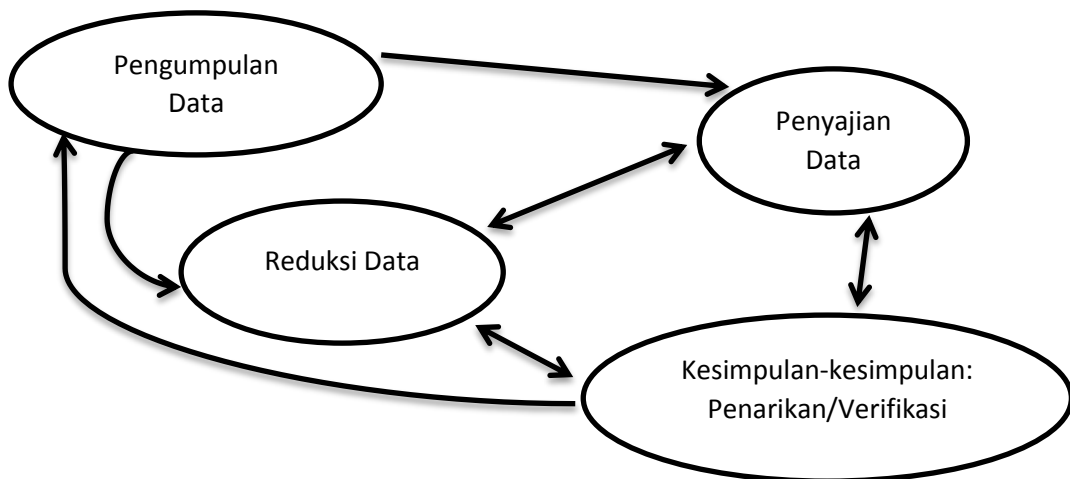
Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada informan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kesesuaian data yang diberikan oleh pemberi data. Apabila para pemberi data sudah menyepakati data yang diberikan, berat data tersebut valid, sehingga semakin kredibel. Member check dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau telah mendapatkan suatu temuan atau kesimpulan. Hal tersebut dapat dilakukan secara individu atau kelompok. Dalam diskusi peneliti menyampaikan temuan kepada pemberi data. Data yang disampaikan peneliti mungkin ada dikurangi, ditambah, disepakati,

atau ditolak. Untuk kelengkapan bukti kepercayaan, peneliti perlu mendokumentasikan moment ini dan membuat *formal administrative* sebagai kelengkapan administrative penelitian (Satori dan Komariah, 2010: 172).

3.4.3 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisa data mengikuti konsep yang diberikan oleh Miles dan Huberman. Menurut kedua tokoh tersebut, bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahap penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya jenuh.

Gambar 3.1
Aktifitas Dalam Analisis Data



Sumber: (Miles dan Huberman, 2009:20)

Berdasarkan gambar diatas, analisis data kualitatif merupakan upaya yang berkelanjutan, berulang dan terus menerus. Masalah reduksi data dan

penarikan kesimpulan dan verifikasi menjadi gambaran dari keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling menyusul. Namun dua hal lainnya itu senantiasa merupakan bagian dari lapangan.

Untuk lebih jelasnya, maka kegiatan analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengumpulan data

Data yang dikumpulkan diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya data-data yang berupa data variabel dari hasil wawancara diubah menjadi bentuk tulisan.

b. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan, reduksi data, terus berlangsung selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung, terjadilah tahap reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisipasi, menulis memo). Reduksi data/proses-transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

c. Penyajian data

Alur kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa lalu adalah bentuk teks *naratif*. Seperti yang akan kita lihat nanti, teks dalam bentuk halaman, catatan lapangan, hal tersebut sangat tidak praktis. Dalam kondisi itulah para peneliti menjadi mudah tergelincir untuk bertindak ceroboh dan secara gegabah mengambil kesimpulan yang memihak, tersekat-sekat, dan tak berdasar. Hal itulah yang harus diperhatikan dan dihindari oleh peneliti agar mendapatkan informasi yang valid.

d. Menarik kesimpulan/Verifikasi

Kegiatan analisis ketiga yang paling penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana, tetapi seringkali kesimpulan itu telah dirumuskan sebelumnya sejak awal, seklaipun seorang peneliti menyatakan telah melanjutkan “secara induktif”. Dalam penarikan kesimpulan, makna-makna yang muncul dari data harus diuji

kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasme.

3.5 Jadwal Penelitian

Penelitian untuk syarat memperoleh gelar sarjana sosial ini berlangsung pada September 2018 sampai dengan Februari 2019 yang dilakukan pada PT.

ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, Provinsi Banten.

Tabel 3.3

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan																																							
		September 2018 – Februari 2019																																							
		Nov				Des				Jan				Feb				Mar				April				Mei				Juni											
		Minggu Ke -																																							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Penyusunan BAB I-BAB III	■																																							
2	Seminar Proposal									■																															
3	Revisi Proposal													■																											
4	Penyusunan Hasil Penelitian																	■																							
5	Sidang Skripsi																																	■							
6	Revisi																																					■			

(Sumber : Peneliti, 2019)

BAB 1V

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Deskripsi objek penelitian ini akan menjelaskan tentang objek penelitian yang meliputi lokasi penelitian yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai Kota Cilegon, gambaran umum mengenai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Hal tersebut akan dijelaskan dibawah ini :

4.1.1. Deskripsi Kota Cilegon

Kota Cilegon adalah sebuah kota di Provinsi Banten, Indonesia. Cilegon berada di ujung barat laut pulau Jawa, di tepi Selat Sunda. Kota Cilegon dikenal sebagai kota industri. Sebutan lain bagi Kota Cilegon adalah Kota Baja mengingat kota ini merupakan penghasil baja terbesar di Asia Tenggara karena sekitar 6 juta ton baja dihasilkan tiap tahunnya di Kawasan Industri Krakatau Steel, Cilegon. Di Kota Cilegon terdapat berbagai macam objek vital negara antara lain Pelabuhan Merak, Pelabuhan Cigading Habeam Centre, Kawasan Industri Krakatau Steel, PLTU Suralaya, PLTU Krakatau Daya Listrik, Krakatau Tirta Industri Water Treatment Plant, (Rencana Lot) Pembangunan Jembatan Selat Sunda dan (Rencana Lot) Kawasan Industri Berikat Selat Sunda.

Kota Cilegon merupakan Wilayah hasil pemekaran dan batasan ruang lingkup wilayah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1999, luas wilayah administrasi 17.550,0 Ha dengan 8 kecamatan (Kecamatan Ciwandan, Citangkil, Pulomerak, Grogol, Purwakarta, Cilegon, Jombang, dan Cibeber) yang

terdiri atas 43 kelurahan. Secara administrasi, Kota Cilegon mempunyai batas-batas sebagai berikut : □ Sebelah Barat : Selat Sunda □ Sebelah Utara : Kabupaten Serang □ Sebelah Timur : Kabupaten Serang □ Sebelah Selatan : Kabupaten Serang

Secara administratif, dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kelurahan di Kota Cilegon, maka wilayah administrasi Kota Cilegon terbagi kedalam 8 (delapan) Kecamatan dan 43 Kelurahan. Pembagian wilayah serta jumlah kecamatan dan kelurahan di Kota Cilegon dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1
Jumlah Kecamatan dan Kelurahan di Kota Cilegon

No.	Kecamatan	Pusat Kecamatan	Luas (km ²)	Jumlah Kelurahan
1.	Cibeber	Kalitimbang	21,49	6
2.	Cilegon	Ciwaduk	9,15	5
3.	Citangkil	Kebonsari	22,98	7
4.	Ciwandan	Tegal Ratu	51,81	6
5.	Grogol	Grogol	23,38	4
6.	Jombang	Jombang Wetan	11,55	5
7.	Pulo Merak	Tamansari	19,86	4
8.	Purwakarta	Purwakarta	15,29	6
			175,51	43

Sumber : Cilegon Dalam Angka Tahun 2018

4.1.2. Letak Geografis Kota Cilegon

Gambar 4.1
Peta Kota Cilegon



Berdasarkan letak geografisnya, Kota Cilegon berada dibagian paling ujung sebelah Barat Pulau Jawa dan terletak pada posisi : $5^{\circ}52'24''$ - $6^{\circ}04'07''$ Lintang Selatan (LS), $105^{\circ}54'05''$ - $106^{\circ}05'11''$ Bujur Timur. Secara administratif wilayah berdasarkan UU No.15 Tahun 1999 tentang terbentuknya Kotamadya Daerah Tingkat II Depok dan Kotamadya Daerah Tingkat II Cilegon pada tanggal 27 April 1999.

Cilegon memiliki wilayah yang relatif landai di daerah tengah dan pesisir barat hingga timur kota, tetapi di wilayah utara cilegon topografi menjadi berlereng karena berbatasan langsung gunung batur, sedangkan di wilayah selatan

topografi menjadi sedikit berbukit-bukit terutama wilayah yang berbatasan langsung dengan Kecamatan Mancak.

Kota ini memiliki wilayah strategis yang berhubungan langsung dengan selat sunda, dan terhubung dengan jalan tol Jakarta - Merak. Kota Cilegon mempunyai batas-batas wilayah sebagai berikut:

Sebelah Utara	: Kecamatan Pulo Ampel dan Bojonegara
Sebelah Timur	: Kecamatan Kramatwatu dan Waringin
Sebelah Barat	: Selat Sunda
Sebelah Selatan	: Kecamatan Anyer dan Mancak

4.1.3. Kota Cilegon sebagai simpul sistem jaringan utilitas dan pergerakan Jawa-Sumatera.

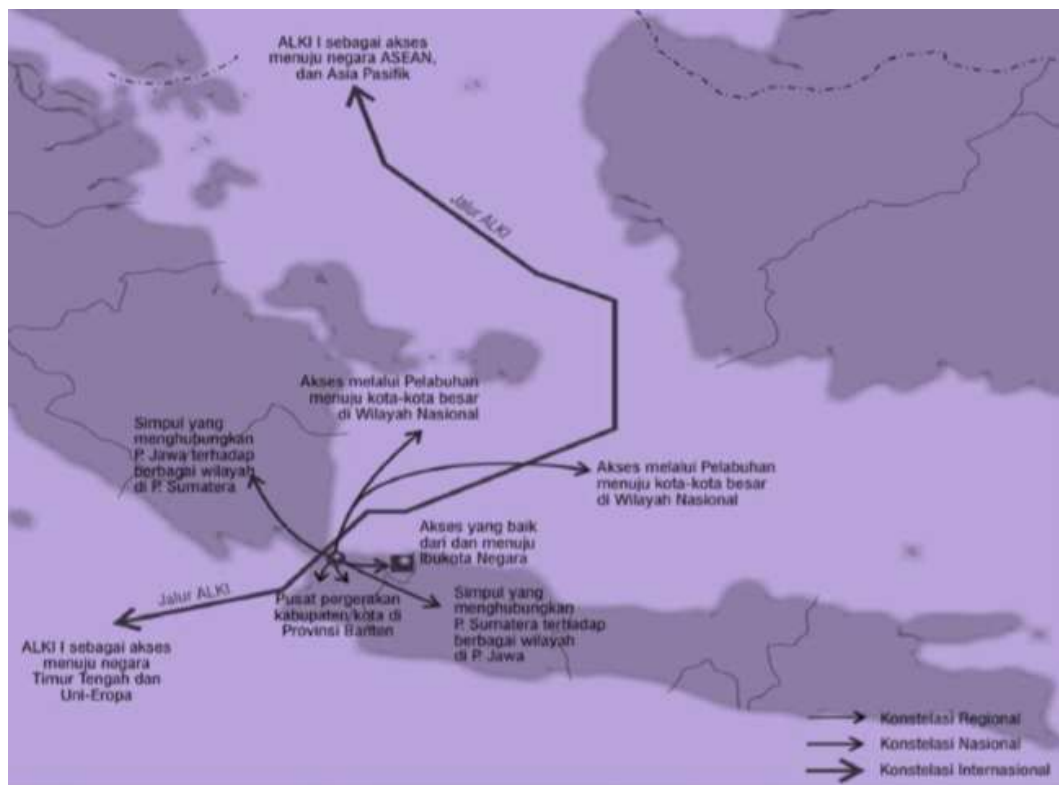
Melalui posisi seperti ini Kota Cilegon turut menentukan pertumbuhan dan perkembangan wilayah di kedua pulau besar tersebut. Dalam sektor transportasi, keberadaan Pelabuhan Merak menjadi penentu roda perekonomian dan pergerakan dari Pulau Jawa ke Pulau Sumatera dan sebaliknya, khususnya dalam menjamin kelancaran distribusi arus barang dan manusia. Di samping itu, keberadaan Jalan Tol Jakarta – Merak semakin meningkatkan aksesibilitas eksternal Kota Cilegon, baik dengan ibukota negara (Jakarta) maupun wilayah-wilayah di Pulau Jawa lainnya.

4.1.4. Kota Cilegon sebagai potensi inlet-outlet terhadap lokasi pasar dunia

Secara geografis Kota Cilegon memiliki akses langsung terhadap Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) I yang didukung oleh keberadaan 21 pelabuhan umum dan khusus. ALKI yang merupakan salah satu jalur pelayaran

internasional menjadi salah satu acuan pengembangan inlet-outlet wilayah nasional, yaitu dalam meningkatkan aksesibilitas terhadap lokasi pasar dunia. Dari gambaran aksesibilitas outlet terhadap pasar dunia dapat disimpulkan bahwa tendensi akses ALKI I adalah ke negara ASEAN, Uni Eropa, dan Asia Pasifik.

Gambar 4.2
Posisi Geostrategis Kota Cilegon Dalam Konstelasi Regional dan Internasional



Peran penting Kota Cilegon sebagai inlet-outlet ditingkat nasional disisi lain ditunjukkan dengan kinerja bongkar muat barang antar pulau dan luar negeri pada beberapa pelabuhan di Kota Cilegon yang senantiasa meningkat dari tahun ke tahun.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 2008 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional (RTRWN), Kota Cilegon ditetapkan sebagai Pusat Kegiatan Nasional (PKN) yang diidentifikasi sebagai pusat kegiatan industri,

pengolahan, dan simpul transportasi dengan cakupan pelayanan nasional meliputi beberapa kabupaten/kota yang berada dalam pengaruh Kota Cilegon. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa Kota Cilegon merupakan pusat utama untuk Kawasan Strategis Nasional Bojonegara – Merak-Cilegon dan sekitarnya, di mana sektor unggulan kawasan ini adalah industri, pelabuhan, pertanian tanaman pangan, pariwisata, perikanan, dan pertambangan. Selain aspek geostrategis, karakteristik geografis Kota Cilegon masuk ke dalam kategori kota pesisir. Hal ini diindikasikan dengan membentangnya kawasan pesisir laut dari bagian utara hingga selatan wilayah kota serta hasil perhitungan Peta Topografi Kota Cilegon di mana panjang garis pantai Kota Cilegon adalah 40,88 km atau sekitar 43,6% dari total perimeter wilayah Kota Cilegon.

4.1.5 Profil PT.ASDP (Persero) Cabang Merak

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah salah satu BUMN di Indonesia yang bergerak dalam jasa angkutan penyeberangan dan pengelola pelabuhan penyeberangan untuk penumpang, kendaraan dan barang. Fungsi utama perusahaan ini adalah menyediakan akses transportasi publik antar pulau yang bersebelahan serta menyatukan pulau-pulau besar sekaligus menyediakan akses transportasi publik ke wilayah yang belum memiliki penyeberangan guna mempercepat pembangunan (penyeberangan perintis). Tujuan didirikannya ASDP adalah untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya dibidang penyelenggaraan usaha jasa angkutan sungai, danau dan angkutan penyeberangan, jasa dermaga, jasa kepelabuhan sungai, danau dan penyeberangan dan jasa angkutan laut serta perdagangan dalam negeri, ekspor,

impor dalam bidang alat/peralatan keselamatan kapal/mesin kapal laut/kapal laut/suku cadang kapal laut/minyak pelumas serta jasa perawatan kapal.

Pada Tahun 1973, PT Indonesia Ferry (Persero) bernama Proyek ASD Ferry (PASDF) kemudian berubah menjadi Perum ASDP pada tahun 1986 dan selanjutnya tahun 1993 menjadi PT ASDP (Persero). Beralihnya status Perum ASDP menjadi Perusahaan Perseroan mengartikan bahwa pola usahanya diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan swasta maupun badan usaha negara lainnya tanpa meninggalkan fungsinya sebagai penyedia penyeberangan perintis. Pada tanggal 5 Agustus 2008, dengan disaksikan oleh Deputy Bidang

Usaha Logistik dan Pariwisata Kementerian BUMN dan Wakil Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi, PT Indonesia Ferry (Persero) melakukan penandatanganan Pakta Integritas yang menandai diberlakukannya perubahan struktural perseroan dimulai dari perubahan nama dan logo dari "PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)" menjadi "PT Indonesia Ferry (Persero)", redefinisi visi dan misi, penegasan usaha pokok, penciptaan usaha penunjang, revitalisasi dan investasi alat produksi, restrukturisasi total serta rencana strategis bisnis. Semua hal tersebut adalah bagian dari pelaksanaan program transformasi bisnis yang diharapkan dapat mengubah posisi PT Indonesia Ferry (Persero) menjadi BUMN yang dapat memberikan kontribusi bagi negara.

4.1.5.1 Visi dan Misi PT. ASDP

Visi :

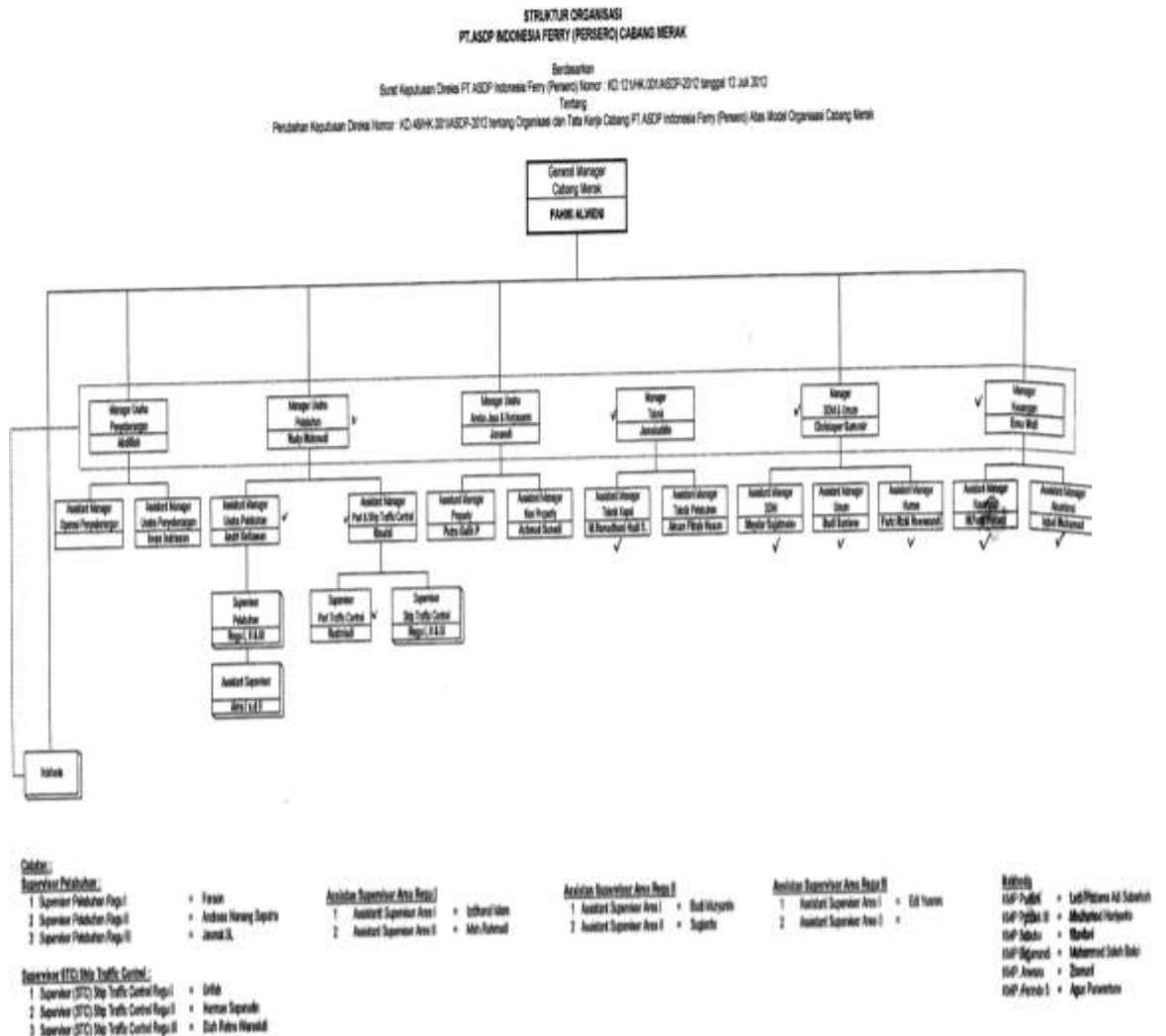
“Menjadi perusahaan jasa pelabuhan dan penyeberangan yang n terbaik dan terbesar di tingkat regional, serta mampu memberikan nilai tambah bagi stakeholder’s.”

Misi :

1. Menyediakan prasarana pelabuhan dan sarana kapal penyeberangan yang tangguh sebagai pendukung dalam sistem logistik nasional;
2. Memiliki standar pelayanan Internasional yang didukung oleh tenaga professional dan manajemen bisnis modern serta tata kelola perusahaan yang baik;
3. Menguasai pangsa pasar Nasional dan memperluas jaringan operasional sampai ke tingkat regional untuk memaksimalkan pertumbuhan dan keuntungan;
4. Memaksimalkan peran korporasi dan infrastruktur negara serta agen pembangunan.

4.1.5.2. Struktur Organisasi

Gambar 4.3
Struktur Organisasi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak



4.1.5.3 Tugas dan Fungsi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) adalah sasaran utama atau pekerjaan yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai dan dilakukan. Sebagian pihak menyebutnya sebagai tugas dan fungsi saja dan meningkatnya menjadi tusi.

Adapun tugas dan fungsi dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai berikut:

Tugas PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) :

a. Tugas Pokok

Melaksanakan kegiatan perusahaan pelabuhan atas jasa pelabuhan, pemeliharaan fasilitas sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan yang di tetapkan.

b. Fungsi Pokok

- 1) Penyediaan jasa angkutan sungai danau dan penyeberangan.
- 2) Penyediaan fasilitas untuk perbaikan dan pemeliharaan perawatan kapal dan alat bantu lainnya untuk keperluan sendiri maupun pihak lain.
- 3) Penyediaan dan perusahaan jasa terminal, dermaga dan fasilitas lainnya untuk kegiatan tambat kapal, naik turunnya penumpang dan kendaraan serta bongkar muat barang atau hewan.
- 4) Penyediaan dan kepengusahaan kolam-kolam pelabuhan, perairan pelabuhan untuk menunjang kelancaran lalu lintas dan berlabuhnya kapal-kapal penyeberangan

4.2 Deskripsi Data

Data yang akan disajikan di bawah ini merupakan data yang sudah melalui proses reduksi. Deskripsi data menjelaskan hasil penelitian yang telah diolah dari data mentah dengan menggunakan teori *Good Corporate Governance* Hamdani.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif sehingga data yang diperoleh dalam penelitian ini bersifat deskriptif berbentuk kata dan kalimat dari hasil wawancara, hasil observasi lapangan dan dokumentasi.

Berdasarkan teknik analisis data kualitatif mengikuti konsep Miles dan Huberman, yaitu selama proses pengumpulan data dilakukan tiga kegiatan penting, diantaranya : reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan verifikasi (*verifying*).

Kegiatan pertama yang dilakukan adalah mereduksi data yaitu merangkum. Memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Untuk mempermudah peneliti dalam melakukan reduksi data, peneliti memberikan kode pada aspek tertentu, yaitu :

- a) Kode Q1.2.3 dan seterusnya menandakan daftar urutan pertanyaan.
- b) Kode I1,2,3 dan seterusnya menandakan daftar urutan informan.

Langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data (*data display*).

Dalam penelitian kualitatif penyajian data biasanya dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau teks naratif, bagan, matrik, hubungan antara kategori, *network*, *flowchart* dan sejenisnya. Namun dalam penelitian ini, peneliti menyajikan data dalam bentuk teks narasi. Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan (*verification*) setelah data bersifat jenuh, artinya

telah ada pengulangan informasi, maka kesimpulan tersebut data dijadikan jawaban atas masalah penelitian.

Selanjutnya peneliti akan melakukan pengamatan *Good Corporate Governance* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Pengamatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teori yang dianggap paling sesuai dengan permasalahan dan kerangka berfikir yang telah diuraikan sebelumnya.

4.2.1 Daftar Informan Peneliti

Pada penelitian mengenai *Good Corporate Governance* Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak ini peneliti menggunakan teknik *purposive*, yaitu dipilih peneliti telah dapat mengetahui informan yang akan menjadi narasumber untuk melengkapi data terhadap masalah yang diteliti.

Pada penelitian ini, penentuan informan dibagi menjadi dua yaitu *key informan* dan *secondary informan*. *Key informan* sebagai informan utama yang lebih mengetahui situasi fokus penelitian, sedangkan *secondary informan* sebagai informan penunjang dalam memberikan penambahan informasi.

Informan di dalam penelitian ini adalah semua pihak, baik perusahaan pelaksana kebijakan pemerintah dan pihak-pihak lain yang terlibat. Perusahaan pelaksana sebagai *key informan* adalah Manager GCG (*Good Corporate Governance*), *Manager SDM&Umum Pusat*, *Manager SDM&Umum Cabang Merak*, *Assistant Manager Humas* (Hubungan Masyarakat) Cabang Merak, *Koordinator Satpel PP Merak* (BPTD

Wilayah VIII Banten), Penyusun Data dan Angkutan Laut (KSOP Provinsi Banten). Adapun pihak lain yang terlibat dalam pelaksanaan sebagai *Secondary Informan* dan menerima dampak dari Tata Kelola Perusahaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak adalah Masyarakat Lingkungan Sekitar Pelabuhan (Ring 1) dan Pengguna Jasa Pelabuhan.

Tabel 4.2
Daftar Informan

Kode Informan	Nama Informan	Usia	Jabatan/Pekerjaan	Keterangan
I ₁	Emil Khairul S	41	Manager GCG & ERM	<i>Key Informan</i>
I ₂	Christoper Samosir	35	Manager SDM&Umum Pusat	<i>Key Informan</i>
I ₃	Maydar Sujatmoko	37	Manager SDM&Umum Cabang Merak	<i>Key Informan</i>
I ₄	Fariz Rizki R	42	<i>Assistant Manager Humas</i>	<i>Key Informan</i>
I ₅	Eko Purwanto, SSiT.MMTR	40	Koordinator BPTD Wilayah VIII	<i>Secondary Informan</i>
I ₆	Gareth Jaw Prawatyo	46	Rukun Warga 02 Kampung Pasarturi Desa Tamansari	<i>Secondary Informan</i>
I ₇	Kiki Basarah	66	Rukun Warga 01 Kampung Desa Tamansari	<i>Secondary Informan</i>
I ₈	Wira Kusuma	45	Rukun Tetangga 01 Kampung Desa Tamansari	<i>Key Informan</i>

I ₉	Endang Zaenudin	22	Pengguna Jasa Pelabuhan 1	<i>Key Informan</i>
I ₁₀	Suhartono	30	Pengguna Jasa Pelabuhan 2	<i>Key Informan</i>
I ₁₁	Deni Warsidik	29	Anggota Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Banten	<i>Secondary Informan</i>

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui deskripsi dari masing-masing informan penelitian mengenai *Good Corporate Governance* Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Informan diatas merupakan informan peneliti dianggap dapat memberikan informasi secara jelas mengenai masalah penelitian dan menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait permasalahan mengenai penerapan *Good Corporate Governance* pada PT, ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil yang sesuai.

4.2.2 Deskripsi Data dan Hasil Penelitian

Deskripsi data penelitian merupakan penjelasan mengenai suatu data yang telah diperoleh peneliti dari hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti selama proses penelitian berlangsung, data ini didapatkan dari hasil penelitian yang menggunakan teknik data kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini meneliti mengenai *Good Corporate Governance* Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak peneliti menggunakan indikator dari dua komponen yaitu dari Peraturan Menteri BUMN NO.Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) dan dari teori *Prinsip-prinsip Good Corporate Governance*, terbentuklah 5 indikator yang menurut

peneliti cocok digunakan dalam penelitian ini yaitu : Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Responsibilitas (*Responsibility*), Independensi (*Independence*), dan Kesetaraan dan Kewajaran (*Firness*).

Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (dalam Fuad dan Nugroho 2014:77), metode kualitatif deskriptif digunakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian ini berisi kutipan-kutipan data dalam menyajikan laporan, dimana laporan tersebut berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto dan dokumen lainnya. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari wawancara, observasi, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data.

Tabel
Jumlah Karyawan PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak
Bulan Februari 2019

No.	Pembagian Wilayah Kerja	Jumlah
I.	Staf/Kantor	62 orang
II.	UAJ & Kerjasama	17 orang
III.	Kepulauan Seribu	3 orang
V.	Usaha/Ops Lapangan	67 orang

IX.	KMP Portlink	32 orang
X.	KMP Portlink III	33 orang
XII.	KMP Sebuku	29 orang
XIII.	KMP Batumandi	29 orang
XIV.	KMP Arwana	17 orang
XV.	KMP Ferrindo 5	22 orang
Jumlah		311 orang

Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian ini berisi hasil analisis peneliti berdasarkan data-data dan fakta yang peneliti dapatkan langsung dari lapangan serta disesuaikan dengan teori yang peneliti gunakan yaitu menggunakan sub-sub fokus penelitian hasil dari dua komponen yaitu teori mengenai *Good Corporate Governance* dari Peraturan Menteri BUMN NO.Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) dan dari teori *Prinsip-prinsip Good Corporate Governance* terbentuklah 5 indikator yang menurut peneliti cocok digunakan dalam penelitian ini yaitu : Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Responsibilitas (*Responsibility*), Independensi (*Independence*), dan Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*).

1. Transparansi (*Transparency*), komitmen untuk memastikan ketersediaan dan keterbukaan informasi penting bagi pihak-pihak yang

berkepentingan (*stakeholders*) mengenai keadaan keuangan, pengelolaan dan kepemilikan Perseroan secara akurat, jelas dan tepat waktu. Penyediaan Informasi yang material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan dan stakeholders.

2. Akuntabilitas (*Accountability*), prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Akuntabilitas yang dimaksud adalah akuntabilitas yang menjamin tersedianya mekanisme, peran tanggung jawab jajaran manajemen yang professional atas semua keputusan dan kebijakan yang diambil sehubungan dengan aktivitas operasional Perseroan. Pengelolaan perusahaan yang benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain seperti struktur dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan.
3. Responsibilitas (*Responsibility*), tanggung jawab perusahaan sebagai anggota masyarakat untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial. Perusahaan yang melaksanakan responsibilitas harus dapat mematuhi perundang-undangan serta dapat melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar serta karyawan seperti penanggulangan limbah, penyelenggaraan CSR (*Corporate Sosial Responsibility*) dan pemberian upah sesuai dengan aturan yang berlaku.

4. Independensi (*Independence*), dalam pelaksanaan GCG bagi perusahaan diharapkan pengelolaan dapat dilakukan secara independensi sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pengelolaan perusahaan secara independen tanpa ada campur tangan atau tekanan dari pihak lain saat pengambilan keputusan.
5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Firness*), dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Prinsip kewajaran dan kesetaraan adalah prinsip yang mengandung unsur keadilan, yang menjamin bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil adalah demi kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan, termasuk para pelanggan, pemasok, pemegang saham, investor serta masyarakat luas. Terlebih keadilan dan perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas dari tindakan kecurangan.

Sub-sub fokus penelitian dipilih karena peneliti menganggap bahwa ketujuh sub-sub fokus ini cocok digunakan sebagai indikator *Good Corporate Governance* Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak.

Berdasarkan temuan lapangan yang didapatkan oleh peneliti mengenai *Good Corporate Governance*, Adanya *Good Corporate Governance* pada perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) bertujuan agar perusahaan dikelola secara baik. BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan

berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri dengan memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN. Pernyataan ini tercantum dalam Pasal (2) Kewajiban BUMN Menerapkan GCG dalam Peraturan Menteri BUMN No.Per-01/MBU/2011 Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Tujuan dari penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada BUMN yaitu untuk mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN, mendorong pengelolaan BUMN secara professional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum, mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN, meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional, meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional. Tujuan ini tercantum dalam Pasal (4) Peraturan Menteri BUMN No.Per-01/MBU/2011 Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Penerapan *Good Corporate Governance* pada setiap perusahaan BUMN berbeda-beda, ada yang sudah menerapkan secara maksimal dan ada yang belum menerapkan secara maksimal karena hambatan atau masalah akan selalu terjadi di lapangan tinggal

bagaimana cara untuk mengatasi hal-hal tersebut agar diperbaiki agar lebih baik kedepannya.

Komitmen penerapan Tata kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/ GCG) adalah mutlak bagi ASDP. Hal tersebut dilakukan melalui penguatan infrastruktur yang dimiliki dan secara berkesinambungan meningkatkan sistem dan prosedur untuk mendukung efektivitas pelaksanaan GCG di Perusahaan.

ASDP berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG yakni Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian dan Kewajaran sebagai dasar peningkatan kinerja Perseroan dengan secara terus menerus melakukan pemutakhiran berbagai pedoman, prosedur operasi, manual sesuai dengan perubahan peraturan perundangundangan yang berlaku, program transformasi dan perkembangan Perusahaan. Pemutakhiran ini dikuatkan dengan sosialisasi dan penerapannya. Pelaksanaan sosialisasi sebagai komitmen Perseroan untuk senantiasa mengingatkan seluruh stakeholders betapa pentingnya implementasi GCG dalam setiap aktivitas pekerjaan. Dalam penerapan GCG, Perseroan mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku serta peraturan internal. Secara berkala, ASDP melakukan pengukuran implementasi GCG yang dilakukan oleh pihak independen dan berkomitmen untuk menindaklanjuti setiap rekomendasi perbaikan yang dihasilkan.

4.3.1 Dimensi Transparansi

Transparansi pada dasarnya sangat diperlukan sebagai wujud tanggung jawab atas tata kelola yang penuh integritas. Dengan

transparansi, semua hal menjadi lebih mudah untuk diungkapkan dan dianalisa secara lebih mendalam, sehingga praktik bisnis yang tidak efisien dapat dicegah. Transparansi juga akan mendorong peningkatan rasa percaya antara pemangku kepentingan, termasuk membangun lingkungan kerja yang lebih profesional.

Dimensi transparansi berhubungan dengan bagaimana keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan, penyediaan informasi bersifat material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan. Transparansi merupakan suatu komitmen untuk memastikan ketersediaan dan keterbukaan informasi penting bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*) mengenai keadaan keuangan, pengelolaan dan kepemilikan Perseroan secara akurat, jelas dan tepat waktu.

Transparansi disini sangat erat kaitannya dengan informasi yang disampaikan, dimana ada informasi yang disampaikan di internal perusahaan sampai dengan ke masyarakat, artinya data-data yang dibutuhkan masyarakat di beritahukan oleh perusahaan. Akan tetapi transparansi di perusahaan tetap menghargai prinsip kerahasiaan perusahaan dimana informasi yang akan disampaikan sudah bersih dan sudah dipertimbangkan.

Sosialisasi GCG ke karyawan dilakukan melalui surat dan digital library sedang untuk stakeholder disosialisasikan melalui website Perusahaan. Penandatanganan Pakta Integritas, Insan ASDP telah

menandatangani Pakta Integritas tahun 2017 dengan diketahui oleh seluruh Direksi, Pengisian Daftar Khusus tentang Kepemilikan Saham Pribadi dan Keluarga yang diperbaharui setiap tahun, Penandatanganan Pernyataan Komitmen Karyawan dan Stakeholders Segenap Dewan Komisaris, Direksi dan Karyawan pada tahun 2017 telah menandatangani Surat Pernyataan Komitmen Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance), Ikut serta dalam Annual Report Award, Tujuan mengikuti Annual Report Award, sebagai bagian dari transparansi dan akuntabilitas atas pelaksanaan kegiatan usaha Perusahaan kepada *stakeholder*.

Karena itu transparansi sangat penting di dalam proses berjalannya manajemen perusahaan. Transparansi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah berjalan cukup baik dari mulai transparansi di lingkungan internal maupun eksternal, pada lingkungan internal telah dibuat peraturan-peraturan untuk semua karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dari yang dipusat maupun semua yang di Cabang. Hal tersebut telah diuraikan dari hasil wawancara dengan I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*) PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat selaku Manager GCG yang membawahi semua cabang berikut kutipan wawancaranya:

“Di kami itu ada prosedur, ada sistem manajemen terpadu, ada sekitar 6 direktorat. Jadi kita ada pedoman di website www.indonesiaferry.co.id, kita mempublish semua kebijakan-kebijakan mulai dari visi, misi, tentang komisaris, direksi, sumber daya manusia, *Good Corporate Governance*, dokumen perusahaan, informasi, pengaturan pengadaan barang dan jasa, dan galeri”

(Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Lalu transparansi juga diperuntukkan untuk semua Stakeholders termasuk laporan keuangan dan laporan keuangan itu dari semua cabang dan termasuk PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Untuk proses pengadaan barang juga dipublikasikan. Hal tersebut juga di sampaikan oleh I₂ selaku Manager SDM&Umum pusat sebagai berikut :

“Transparansi itu kepada Stakeholders, kita publikasi kalo transparansi keuangan diwebsite kita laporan keuangan kami, sebenarnya dari laporan keuangan itu, ada sebagian kontribusi dari Cabang Merak. Keuanganpun kami informasikan. Jika dibilang transparan ya transparan itu salah satu bentuk transparansi selain kegiatan-kegiatan, struktur organisasi, terus juga proses pengadaan barang cukup transparansi. Untuk pengadaan barang tergantung nilainya. Jadi kalo misalnya itu sekian harus dipublikasikan ke media massa, itu ada peluang memang kearah transparansi”
(Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Selain adanya website resmi dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero), informasi juga disampaikan melalui akun sosial media yaitu melalui instagram resmi dan juga facebook resmi. Namun adapula melalui suatu brosur yang diberikan langsung kepada masyarakat pengguna jasa di pelabuhan Cabang Merak dikarenakan tidak semua orang memakai sosial media dan masyarakat pengguna jasa yang tidak memakai sosial media agar mengetahui juga informasi yang diberikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Cabang Merak). Hal tersebut disampaikan oleh I₃ selaku Manager SDM&Umum Cabang Merak :

“Untuk informasi kita ada website resmi, ada instagram resmi, facebook resmi, semua ada, itu yang termasuk online, terus misalnya ada brosur-brosur kalo misalnya ada kegiatan pameran kita sebar brosur kepada calon pengguna jasa/pemakai jasa”

(Kamis, 22 Februari 2019 , Pukul 16.35 WIB di Kantor ASDP Cabang Merak)

Informasi-informasi yang di bagikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) berupa informasi teknis yang dibagikan ke masyarakat. Informasi terjadinya masalahpun yang terjadi di semua Cabang akan di bagikan di media yang berupa website tersebut. Hal tersebut sesuai dengan apa y sebagaimana yang telah disampaikan oleh I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*):

“Jadi lebih teknis, misalnya masalah-masalah yang ada di merak itu apa dipublish dimedia itu” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

I₁ pun selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*) menyampaikan bahwa semua karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat maupun Cabang sudah mempunyai SOP nya masing-masing dan sudah di sahkan, artinya prosedur apa saja yang harus dijalankan dan dipatuhi sebagai berikut :

“prosedur dimasukin, internalnya, terus ada SOP, apa saja sih yang ada didalam SOP ini dikita yaitu ada manajemen resiko, membawahi bidang mutu dan GCG dan resiko. Semua karyawan disini kami kasih yang sudah di sahkan SOPnya” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Sejauh ini data yang dibutuhkan masyarakat sudah sangat lengkap sekali dengan adanya website perusahaan, sehingga memudahkan masyarakat untuk mengakses berbagai informasi yang ingin diketahui melalui website tersebut. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) membuat suatu website agar masyarakat terbantu ketika ada hal-hal atau informasi yang tidak diketahui menjadi tahu dan paham dan semua orang bisa

mengaksesnya. Data-data yang dibutuhkan masyarakat di diberitahukan secara terperinci. Hal ini disampaikan oleh I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*) :

“Transparansi itu kan artinya data-data yang dibutuhkan masyarakat kita kasih tau ya, misalnya tarif lah, kemudian juga *annual report* ada diwebsite” SOP itu ada di pedoman tata kelola disebutin (diwebsite), di *share* ke semua divisi termasuk cabang, bahkan orang kapalpun dapet, karena kan dia orang kapal lebih banyak dikapal daripada dikantor darat” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Adapun *Good Corporate Governance* untuk karyawan atau internal perusahaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) diberikan dalam bentuk *manual book*, semua tata tertib perusahaan yang disahkan berpegang pada peraturan yang berlaku yaitu pada Peraturan Menteri dan Surat Keputusan Menteri. Di dalam Surat Keputusan Menteri ini, *Manual book* ini dimutakhirkan setiap dua tahun sekali akan tetapi bisa lebih dari dua tahun. Pernyataan ini disampaikan oleh I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*)

“Untuk *manual book* kami mutakhirkan minimal 2 tahun tentang tata kelola perusahaan itu karena itu tuntutan dari Peraturan Menteri BUMN No.Per-01/MBU/2011 tentang tata kelola perusahaan yang baik kemudian juga SK 16. SK 16 ini isinya mensyaratkan bahwa minimal itu 2 tahun GCG, artinya kita boleh lebih dari itu, Permen-permen GCG itu, pedoman *Annual*, pedoman tata kelola dan lain-lain” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Tata Kelola Perusahaan Yang Baik atau *Good Corporate Governance* yang di sudah dibuat dan disahkan oleh Perusahaan Pusat selanjutnya akan diberikan ke setiap perusahaan Cabang yang tersebar dibeberapa wilayah di Indonesia termasuk PT. ASDP Indonesia Ferry

(Persero) Cabang Merak dalam bentuk *manual book* yang sudah di sebutkan tadi. *Good Corporate Governance* akan diinformasikan kepada setiap pimpinan yang berada di Cabang yaitu melalui *General Manager*, Setelah itu *General Manager* menyampaikan melalui divisi SDM&Umum ke semua karyawan yang ada di perusahaan Cabang termasuk PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Transparansi yang dirasakan sudah cukup transparan. Data-data diakses untuk internal maupun eksternal dan tentunya untuk pemegang saham yaitu Menteri BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Hal ini disampaikan oleh I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*) :

“Untuk pusat GCG biasanya diinformasikan ke Cabang termasuk Cabang Merak, di Cabang Merak tentunya ada suatu kepemimpinan perusahaan yang dipimpin oleh *General Manager*, biasanya karena komando kita kirim ke *General Managernya* lalu kita minta ke *General Manager* untuk sosialisasi ke karyawannya melalui *Manager SDM*, kalo gak ngerti nanti boleh kontak ke kami lalu nanti disosialisasikan kembali di Cabang Merak. Transparansi sudah cukup transparan. Data-data diakses untuk internal maupun eksternal misalnya pelanggan, untuk menteri BUMN juga sebagai pemegang saham mesti tau” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Untuk transparansi pada salah satu stakeholders yang merupakan mitra kerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu PT pelayaran lain sebagai *user* pada pelabuhan yang dikelola PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak selalu diadakan rapat koordinasi untuk membahas informasi yang akan disampaikan terkait informasi baru. Hal ini disampaikan oleh I₃ selaku Manager SDM&Umum Cabang Merak sebagai berikut :

“Kalo untuk PT Pelayaran lain kita ada rapat mingguan, rapat koordinasi per minggu, itu terkait informasi baru, misalnya ada jadwal penutupan dermaga kalo dermaga kita lagi *diservice*” (Kamis, 22 Februari 2019 , Pukul 16.35 WIB di Kantor ASDP Cabang Merak)

Lalu yang selanjutnya transparansi pada proses recruitment karyawan atau lowongan pekerjaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak akan publikasikan melalui Dinas Tenaga Kerja Kota Cilegon Banten, lalu dipublikasikan juga pada media massa. Hal ini disampaikan oleh I₂ selaku Manager SDM&Umum pusat sebagai berikut :

“terus yang berikutnya *recruitment, recruitment* kita selalu mendaftarkan tenaga kerja yang akan kami rekrut, posisi yang akan kami cari itu ke Disnaker Kota Cilegon. Kalo ada lowongan kita publikasi. Kemarin pada tahun 2018 awal tahun kita publish di Kompas” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Lalu selanjutnya transparansi untuk pengguna jasa pelabuhan merak yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, para pengguna jasa sudah merasakan transparansi dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu untuk sistem pengaduan pengguna jasa sudah transparan karena bisa mengadukan keluhan pelanggan melalui sosial media seperti instagram, informasi yang dipublikasikan di media sosialpun termasuk harga sudah diinformasikan secara jelas setiap tarif pengguna jasa perorangan maupun kendaraan dan tidak ada masalah untuk hal ini. Hal inipun disampaikan oleh I₁₀, I₁₁, dan I₁₂ selaku pengguna jasa pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sebagai berikut :

“untuk harga baik sih udah jelas udah transparan, untuk sistem pengaduan cukup lah, ada instagram juga, jadi untuk harga dan gitu

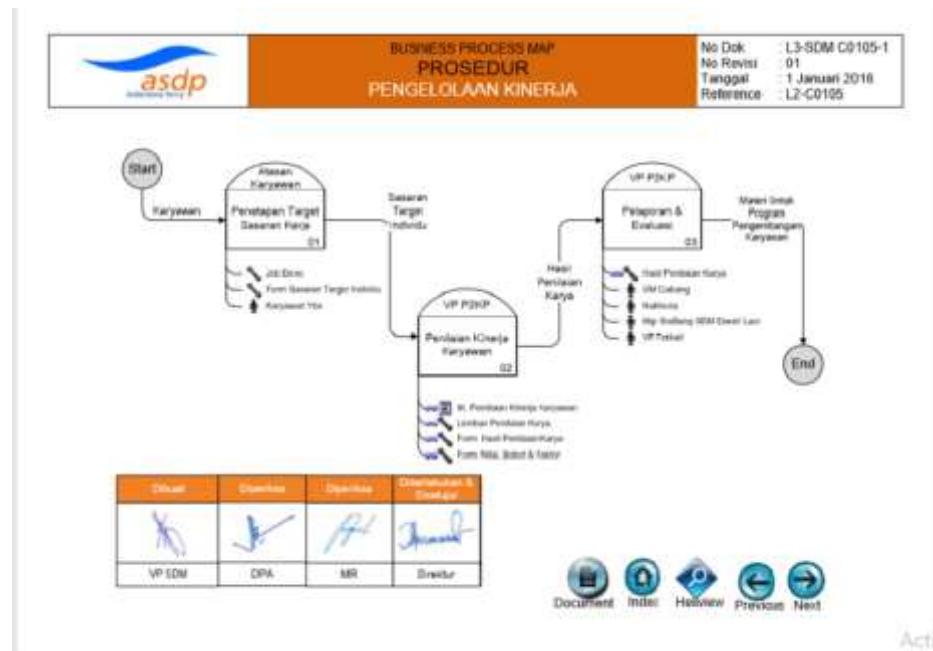
gitu udah jelas lah udah transparan, selama ini aman aman aja gapernah ada keluhan apa apa” (Rabu, 20 Februari 2019 , Pukul 11.04 WIB di Ruang Tunggu Pengguna Jasa di Pelabuhan penyeberangan Merak)

Hal inipun senada dengan apa yang dirasakan oleh I₁₁ sebagai pengguna jasa pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sebagai berikut :

“Buat informasi cukup jelas, buat pengaduan juga jelas, terpampang ada diruang tunggu, ada di *gang way* (jalan penghubung menuju kapal yang ada didermaga)” (Rabu, 20 Februari 2019 , Pukul 13.24 WIB di Kantin Pelabuhan penyeberangan Merak)

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa transparansi yang berupa informasi ketersediaan perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah cukup transparan mengingat semua informasi perusahaan pada internal maupun eksternal perusahaan sudah dipublikasikan secara terperinci. Peneliti menemukan fakta-fakta menarik tentang transparansi yang ada pada PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) berkaitan dengan transparansi yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu berupa :

Gambar 4.4
Standarisasi Pengelolaan Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia)



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Gambar 4.4 menjelaskan mekanisme Standarisasi Pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Rincian prosedur yang pertama adalah penyusunan *Goal Setting* (Target) yaitu pimpinan unit kerja menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Fungsi/Cabang (RKF/RKAC) tahunan yang harus dicapai oleh unit kerjanya dengan memperhatikan acuan dan panduan yang disusun oleh Divisi Keuangan. Setelah itu Atasan Langsung Karyawan memantau pencapaian Sasaran Kinerja/Target dari setiap individu Karyawan yang bekerja dibawah tanggungjawabnya (penilaian dilakukan secara berjenjang). Lalu Penilaian Pencapaian Kinerja, P2KP melakukan penilaian kinerja terhadap Unit Kerja Cabang dan Kantor Pusat berdasarkan sasaran kinerja yang telah disepakati

diawal tahun penilaian dan penilaian dilakukan 2 (dua) kali dalam setahun. Pada tahap ini atasan langsung secara berjenjang melakukan penilaian kinerja karyawan. Selanjutnya Pimpinan Unit Kerja memeriksa hasil *rating* pencapaian kinerja yang telah dilakukan oleh P2KP. Hasil pemeriksaan kemudian diserahkan kembali kepada P2KP. Apabila Pimpinan Unit Kerja tidak menyetujui hasil penilaian yang telah dilakukan oleh P2KP (*rating*) maka Pimpinan Unit Kerja dapat mengajukan keberatan (koreksi) dengan memberikan opini serta pertimbangan tertulis kepada P2KP dalam periode waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk yang selanjutnya terdapat Sistem Pengungkapan Informasi Keuangan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sebagai berikut :

Gambar 4.5

Sistem Pengungkapan Informasi Keuangan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Dari gambar 4.5 menjelaskan tentang pengungkapan Informasi Keuangan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Perusahaan berkomitmen untuk mengungkapkan informasi keuangan dengan Menyusun dan memaparkan laporan-laporan dan informasi yang relevan untuk public sesuai dengan standard pelaporan pasar modal dan standard yang berlaku lainnya; Menyusun dan menerapkan pengendalian internal yang memadai untuk mencegah dan mendeteksi adanya kecurangan (*fraud*) dalam pelaporan keuangan Perusahaan; Memastikan bahwa setiap transaksi dicatat secara akurat, baik dalam hal jumlah maupun klasifikasi, didalam pembukuan Perusahaan; Tidak membuat laporan keuangan ganda untuk tujuan apapun; Pengungkapan secara cukup (*dequate disclosure*) dalam laporan keuangan dan pemberitahuan kepada Pemegang Saham jika terdapat transaksi dengan pihak yang memiliki hubungan istimewa. Selanjutnya perusahaan tidak memberikan toleransi terhadap setiap penyajian pelaporan keuangan yang menyesatkan.

Untuk aspek transparansi pedoman GCG (*Good Corporate Governance*) pada perusahaan, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah mempublikasikan pedoman melalui sebuah website resmi milik perusahaan yang dipublikasikan secara terperinci. Hal ini bertujuan agar semua orang dapat mengakses tata kelola perusahaan apa saja yang dimiliki oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sebagai berikut :

Gambar 4.6
Pedoman GCG ASDP Indonesia Ferry (persero) Pada Website ASDP Indonesia Ferry



Sumber : www.indonesiaferry.co.id

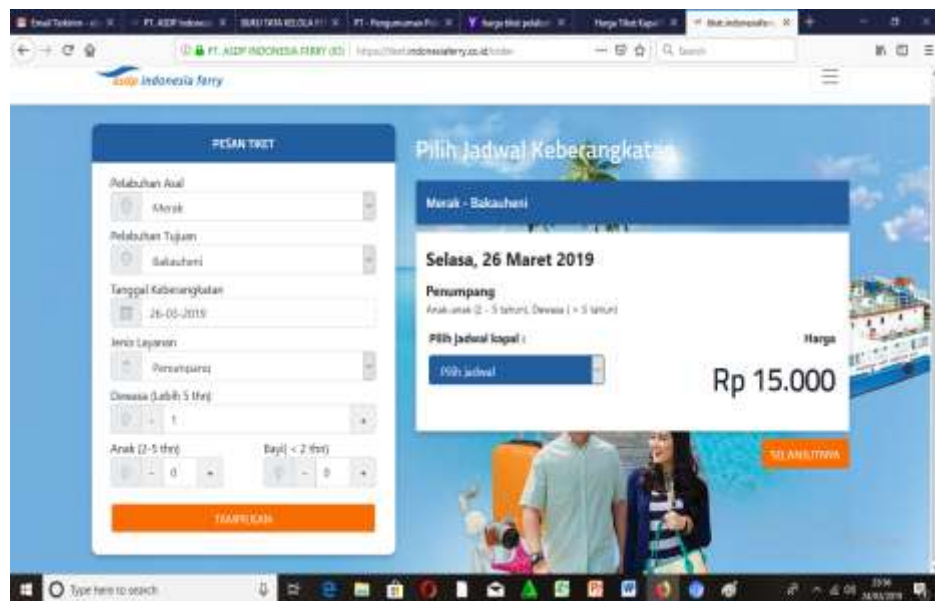
Gambar diatas menunjukkan beberapa pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan terdiri dari 9 indikator pedoman yaitu Pedoman Perilaku ASDP Indonesia Ferry, Pakta Integritas, Surat Edaran Direksi Nomor 46 Tahun 2015, Sistem Wistleblowing ASDP, Surat Edaran Direksi Nomor 10 Tahun 2017, Surat Edaran Direksi Nomor 42 Tahun 2018, Pedoman GCG ASDP Indonesia Ferry Edisi Tahun 2018, *Board Manual* ASDP Indonesia Ferry Edisi Tahun 2018, dan Pedoman Tata Kelola GCG ASDP Indonesia Ferry Edisi Tahun 2018. Informasi-informasi yang berhubungan dengan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) di publikasikan melalui website tersebut yang artinya semua orang dapat mengakses dengan mudah termasuk seluruh *stakeholders* perusahaan dan

juga masyarakat luas. Hal ini tentu menunjukkan keterbukaan informasi dan menerapkan prinsip transparansi perusahaan.

Lalu yang selanjutnya transparansi pelayanan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dikarenakan bergerak dibidang pelayanan jasa pelabuhan maka transparansi pada aspek pelayanan sebagai berikut :

Gambar 4.7

Pembelian Tiket dan Harga Tiket Kapal pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Sumber : www.tiket.indonesiaferry.co.id

Gambar diatas menunjukkan halaman website PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk pembelian tiket secara online dan kita dapat mengetahui berapa harga yang dikeluarkan sesuai kebutuhan pengguna jasa. Seperti contoh diatas peneliti mencoba mengunjungi website lalu akan muncul tampilan formulir penduan pesan tiket, kita dapat

memasukkan pelabuhan asal untuk menyeberang, pelabuhan tujuan, jadwal keberangkatan, jenis layanan misalnya penumpang atau kendaraan setelah itu mengisi usia pengguna jasa dan klik tampilkan maka akan muncul harga tiket misalnya untuk penumpang harga tiket yaitu Rp. 15.000.000 untuk satu orang penumpang. Dengan sistem yang sangat memudahkan pengguna jasa maka aspek transparansi sudah diterapkan dengan baik dimana masyarakat dapat mengetahui dengan jelas terkait pelayanan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero).

Dari beberapa informasi diatas dapat disimpulkan bahwa PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat maupun Cabang Merak sudah menerapkan aspek transparansi yang merupakan prinsip penting di dalam *Good Corporate Governance* pada perusahaan terutama terhadap *stakeholders* dan pemangku kepentingan dan juga untuk pemegang saham yaitu BUMN (Badan Usaha Milik Negara), tujuannya agar mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat baik secara nasional maupun internasional sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN. Transparansi sendiri sangat dibutuhkan terutama untuk *stakeholders* dimana semua data-data yang dibutuhkan akan bermanfaat apalagi untuk masyarakat luas dan masyarakat yang akan menjadi pengguna jasa pelabuhan penyeberangan. Ketika perusahaan telah menerapkan prinsip transparansi dengan baik maka ada rasa kepercayaan dari semua orang apalagi untuk perusahaan milik BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

4.3.2 Dimensi Akuntabilitas

Dimensi Akuntabilitas berhubungan dengan Pengelolaan perusahaan yang benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Akuntabilitas yang dimaksud adalah akuntabilitas yang menjamin tersedianya mekanisme, peran tanggung jawab jajaran manajemen yang profesional atas semua keputusan dan kebijakan yang diambil sehubungan dengan aktivitas operasional Perseroan. Perusahaan memiliki etika bisnis dan pedoman perilaku yang dijalankan oleh setiap organ perusahaan mulai dari pimpinan atas sampai pada tingkat karyawan bawah.

Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; Pelaksanaannya meliputi: a. Memiliki pedoman perusahaan mengenai SOP organ perusahaan, b. Memiliki pedoman dan kebijakan mengenai pengendalian, pengawasan dan *check balances* tugas dan kewenangan organ serta manajemen, c. Mengembangkan Sistem serta mekanisme pertanggungjawaban tugas organ serta manajemen, d. Mengembangkan sistem dan mekanisme pengendalian internal maupun eksternal, e. Mengembangkan sistem manajemen *check balances* tugas dan kewenangan organ serta manajemen. (Sumber : *Annual Report* PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2017)

Tujuan Penerapan GCG di ASDP adalah sebagai berikut: 1. Mengendalikan dan mengarahkan hubungan antara Organ Perseroan (Pemegang Saham Dewan Komisaris, Direksi), karyawan, pelanggan, mitra kerja, serta masyarakat dan lingkungan berjalan secara baik dan kepentingan semua pihak terpenuhi. 2. Mendorong dan mendukung pengembangan ASDP. 3. Mengelola sumber daya secara lebih amanah. 4. Mengelola risiko secara lebih baik. 5. Meningkatkan pertanggungjawaban kepada stakeholders. 6. Mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan ASDP. 7. Memperbaiki budaya kerja ASDP. 8. Meningkatkan citra ASDP menjadi semakin baik.

Untuk mewujudkan hal tersebut, ASDP memiliki komitmen penuh dan secara konsisten menegakkan penerapan GCG dengan mengacu kepada beberapa aturan formal yang menjadi landasan bagi ASDP dalam penerapan GCG yaitu: 1. Undang Undang No. 19 tahun 2003 tentang BUMN (Pasal 5 ayat 3). 2. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha No. PER-01/ MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara dan perubahannya Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER09/ MBU/2012 tanggal 06 Juli 2012. 3. Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara No. SK16/S.MBU/2012 tanggal 06 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara. 4. Undang Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang diperbaharui oleh Undang Undang No. 40 Tahun

2007 tanggal 16 Agustus 2007. 5. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor 1317/HK.102/ ASDP-2012 6. Pedoman Tata Kelola dari Komite Kebijakan Governance (KNKG).

Sosialisasi GCG ke karyawan dilakukan melalui surat dan digital library sedang untuk stakeholder disosialisasikan melalui website Perusahaan. Penandatanganan Pakta Integritas, Insan ASDP telah menandatangani Pakta Integritas tahun 2017 dengan diketahui oleh seluruh Direksi, Pengisian Daftar Khusus tentang Kepemilikan Saham Pribadi dan Keluarga yang diperbaharui setiap tahun, Penandatanganan Pernyataan Komitmen Karyawan dan Stakeholders Segenap Dewan Komisaris, Direksi dan Karyawan pada tahun 2017 telah menandatangani Surat Pernyataan Komitmen Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance), Ikut serta dalam Annual Report Award, Tujuan mengikuti Annual Report Award, sebagai bagian dari transparansi dan akuntabilitas atas pelaksanaan kegiatan usaha Perusahaan kepada *stakeholder*.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*Corporate Values*) dan strategi perusahaan. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) menjamin bahwa semua organ perusahaan termasuk karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas,

tanggung jawab dan perannya dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan, memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*). PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak mempunyai tanggung jawab masing-masing organ perusahaan yaitu berkaitan dengan *Job Description* dan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yang merupakan perusahaan Negara maka dituntut untuk mempunyai *profit* atau keuntungan. Hal tersebut telah diuraikan dari hasil wawancara dengan I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*) PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat selaku Manager GCG yang membawahi semua cabang berikut kutipan wawancaranya :

“Akuntabilitas disini ada struktur dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan ada di SDM, karena berkaitan dengan tugas Job Desc, kemudian di *book manual* ada dan diwebsite juga ada. Tentang direksi ada di Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas kemudian Undang-Undang No.13 Tahun 2014 tentang BUMN. Karena kami perusahaan Negara, kami dituntut untung karena perseroan kan, kalo perum kan engga. Untuk akuntabilitas sudah tertera di *book manual* untuk jajaran mnajemen ada di *Job Descnya* dan ada di Kd struktur tugas dan fungsi”

Hal serupa juga disampaikan oleh I₃ selaku Manager SDM&Umum PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak :

“Itu kita sudah ada di *jobdescnya* ya dan semuanya sudah terstruktur, artinya sudah memiliki tugasnya masing-masing”

Ketika berbicara akuntabilitas maka berbicara adanya suatu ukuran yang harus dicapai karena dirasa cukup realistis akan hal itu. Salah satu contoh akuntabilitas pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu pada manajemen perencanaan pada dermaga eksekutif Merak. Pembangunan dermaga eksekutif ini sudah berdasarkan peta perjalanan yang disusun selama lima tahun terakhir sebelum dermaga eksekutif ini rampung. Manajemen perencanaan ini akan diarahkan akan tetapi sudah ada program kerjanya dan inisiatif-inisiatif apa saja untuk mencapai pembangunan tersebut tentu hal ini sudah direncanakan dan dipertanggungjawabkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Hal ini juga dikarenakan dana yang berasal adalah dari Negara maka dari itu PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak mempunyai rasa tanggungjawab agar pembangunan ini terimplementasi dengan baik dan tepat. Hal ini didasarkan oleh hasil wawancara dengan I₂ selaku Manager SDM&Umum Pusat :

“Kalo bicara akuntabilitas dia kan bicaranya tentang ukuran, memang ya yang harus bisa dicapai lah, realistis gitu ya, nah akuntabilitas kita itu salah satu contohnya misalnya manajemen perencanaan pada pembangunan dermaga eksekutif merak itu sudah berdasarkan peta perjalanan disusun tuh 5 tahun terakhir, kita nih mau kearah mana nih, tetapi sudah ada program kerjanya, inisiatif-inisiatifnya apa untuk mencapai itu, itu sudah direncanakan dan dipertanggungjawabkan karena ada beberapa pendanaan itu kan dari Negara nah kami menganggap akuntabilitas kita itu disitu, terstruktur semuanya melalui pengukuran itu kiranya bisa terimplementasi dengan baik dan tepat. Dan perjalanannya itu Cuma 1 jam itu salah satu contohnya. Kita selain struktur dan tanggung jawab masing-masing itu dari tupoksi sudah pasti, selain

itu kan kita pasti ada bikin satuan kerja atau satgas ya, terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang strategik banget”

Dari pernyataan-pernyataan dari hasil wawancara diatas mengenai akuntabilitas pada internal perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak cukup akuntabel, akan tetapi prinsip akuntabilitas ternyata belum sepenuhnya diterapkan dikarenakan terdapat masalah yang terjadi dilapangan yaitu pada pelabuhan penyeberangan Merak. Masalah ini terletak pada Sterilisasi Pelabuhan yaitu adanya Petruk (Pengurus Truk) yaitu perorangan atau kelompok yang memberikan penawaran berupa jasa kepada perusahaan ekspedisi atau transportir yang akan menyeberang memakai kapal di pelabuhan merak. Petruk ini legal karena mendapatkan legalisasi dari perusahaan ekspedisi tersebut. Akan tetapi dengan adanya Petruk ini menyebabkan pelabuhan tidak steril lagi dengan kata lain sterilisasi diarea pelabuhan terganggu dikarenakan Petruk ini memasuki area atau zona yang hanya boleh dimasuki oleh petugas yang berkepentingan saja dan sangat mengganggu sekali. Hal ini disampaikan oleh I4 selaku Staff Umum PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak berikut wawancaranya :

“Dipelabuhan kan ada kapal milik kita PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dan ada kapal milik perusahaan lain atau PT. Pelayaran lain, nah disini itu ada yang namanya Petruk atau Pengurus Truk. Pengurus truk adalah perorangan atau kelompok yang memberikan penawaran berupa jasa kepada perusahaan ekspedisi atau transportir. Petruk ini legal karena mendapat legalisasi dari perusahaan ekspedisi. Akan tetapi sterilisasi diarea pelabuhan terganggu dikarenakan pengurus truk yang ikut menggiring mobil truk bergelantungan membuat kawasan diarea pelabuhan menjadi tidak steril dan terkadang memantau menggunakan motor, pengurus truk ini memastikan bahwa mobilnya dibawa pengurus truk masuk kedalam kapal yang sudah

dipesan. PT. ASDP sudah berusaha semaksimal mungkin menangani hal ini. Pada Tahun 2016 telah kami mengadakan rapat besar-besaran membahas ini akan tetapi sampai saat ini masih terjadi terus menerus tarik ulur muatan ini dan juga dikarenakan pemikiran mereka yang masih primitif mereka menganggap ini adalah salah satu upaya untuk mematikan nafkah mereka (petruk). Petruk (pengurus truk) ini adalah orang-orang pribumi yang menguasai wilayah sekitar pelabuhan dengan kata lain adalah “jawara”. (Selasa, 30 Oktober 2018 , Pukul 13:27 WIB di Kantor ASDP Cabang Merak)

Hal tersebut ditanggapi oleh I₆ selaku Koordinator Satuan Pelayanan Pelabuhan Merak pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah VIII Provinsi Banten. Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) adalah Balai yang bertugas mengelola terminal tipe A, jembatan timbang, pelabuhan penyeberangan, sampai dengan pengawasan bus antar-kota antar-provinsi (AKAP) dan angkutan sewa di wilayahnya. BPTD merupakan unit pelaksana teknis (UPT) di lingkungan Kemenhub yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada direktur jenderal Perhubungan Darat. Berikut wawancara dengan I₆ selaku Koordinator Satuan Pelayanan Pelabuhan Merak pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah VIII Provinsi Banten :

“Harusnya petruk tidak boleh memasuki zona-zona yang memang tidak diperbolehkan dan hanya diperbolehkan petugas-petugas tertentu saja dan sebaiknya sterilisasi diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan lagipula penumpang atau pengguna jasa yang sudah membeli tiket kan butuh kenyamanan ketika di area pelabuhan. Artinya PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak ini harus bisa melaksanakannya. BPTD pernah melakukan peneguran berupa teguran koordinasi dan dilakukan secara lisan saja. Dan artinya penegakkan peraturan masih belum tegas. Ya Petruk ini kan mitranya dengan perusahaan ekspedisi dan sudah perjanjian untuk mengatur muatan supaya kendaraannya aman itu alasan mereka.”

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa Akuntabilitas yang berupa tanggung jawab dan fungsi perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak belum diterapkan dengan maksimal.

Peneliti menemukan fakta-fakta tentang Akuntabilitas yang ada pada PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) berkaitan dengan Akuntabilitas yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu berupa :

Gambar 4.8

Prosedur Pengadaan Karyawan



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Gambar 4.8 diatas adalah suatu bentuk akuntabilitas yaitu berupa mekanisme prosedur pengadaan karyawan pada PT. ASDP Indonesia

Ferry (Persero) Cabang Merak. Pada tahap awal ada perencanaan Kebutuhan Pengadaan Karyawan, yaitu menyusun rencana kebutuhan karyawan (*Man Power Planning (MPP)*) melalui suatu kajian mikro maupun makro analisis, untuk membuat kebijakan tentang perencanaan kebutuhan SDM pada tahun mendatang. Selanjutnya melakukan sosialisasi – menginformasikan kebijakan SDM tentang pengadaan karyawan kepada semua unit kerja terkait (program) rencana kebutuhan karyawan untuk periode tahun berikutnya. Yang dilakukan melalui media komunikasi yang efektif dan efisien (misal, surat edaran, email, telepon, dll) atau rapat tahunan SDM. Selanjutnya melakukan seleksi secara transparan dan akuntabel terhadap kandidat terpilih yang berasal dari internal unit kerja dan melakukan pencatatan sesuai Form Rekapitulasi Hasil Seleksi Kandidat Internal. Adapun seleksi yang dilaksanakan antara lain : Seleksi administrasi, Tes teknis, dan *Interview*. Melakukan verifikasi kualifikasi kandidat berdasarkan beberapa kandidat antara lain : pengalaman kerja, tingkat pendidikan formal, sertifikat yang dipersyaratkan pada jabatan, kompetensi yang sesuai dengan standard/model kompetensi maupun persyaratan yang bersifat *mandatory*. Selanjutnya evaluasi Hasil Tes dan Pelamar yang Lulus Seleksi, Penetapan Surat Pengumuman Lulus Tes, lalu Pelaporan Penerimaan Karyawan dan Pengarsipan dan terakhir tahap Rekaman Penerimaan Karyawan.

Selanjutnya bentuk akuntabilitas pada pelayanan publik pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu berupa Standar Pelayanan Publik sebagai berikut :

Gambar 4.9
Standar Pelayanan Publik



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Gambar 4.9 adalah standar pelayanan publik pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Standar Pelayanan Publik berdasarkan Surat Keputusan Cabang Merak Nomor : KC.07/HK.002/ASDP-CUM/2018 Tentang Standar Pelayanan Pada Pelabuhan dan Kapal Penyeberangan Cabang Merak. Dalam standar pelayanan publik tersebut Cabang Merak menetapkan 9 Pokok Standar Pelayanan pada pelabuhan penyeberangan antara lain : pelayanan Jasa Kepelabuhanan Terpadu; Pelayanan Jasa Pengisian BBM; Pelayanan Jasa Standar; Pelayanan Pas Masuk Tiket Non Terpadu dan Jasa Parkir; Pelayanan Sewa Lahan dan Ruang; Pelayanan Jasa Layanan Iklan, Pelayanan Sterilisasi Pelabuhan, dan Pelayanan Jasa Penyeberangan, Pelayanan Jasa Tambat/Kepil . Dan di standar pelayanan publik tersebut PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak menyatakan sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah

ditetapkan dan apabila tidak menepati janji siap menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari beberapa informasi diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak belum menerapkan prinsip akuntabilitas secara maksimal di dalam *Good Corporate Governance* pada perusahaan organ sehingga pengelolaan perusahaan belum terlaksana secara efektif. Ketika perusahaan telah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan baik maka perusahaan mempunyai keterukuran dalam pengelolaan didalamnya namun sebaliknya ketika akuntabilitas tidak diterapkan pada semua aspek maka artinya akuntabilitas belum berjalan secara maksimal.

4.3.3 Dimensi Responsibilitas

Dimensi Responsibilitas berhubungan dengan tanggungjawab perusahaan sebagai anggota masyarakat untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial. Prinsip dasarnya yaitu perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap perundang-undangan.

Dalam *Annual Report* PT. ASDP Indonesia Ferry Tahun 2017 Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; Pelaksanaannya meliputi: a. Memiliki kebijakan mengenai CSR, b. Menjamin kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, c. Menjamin kepatuhan perusahaan terhadap

perjanjian dengan pihak ketiga, d. Memiliki struktur penanggung jawab kepatuhan perusahaan terhadap aturan dan perjanjian, e. Memiliki Penanggung jawab pengelola CSR, f. Mengembangkan sistem dan mekanisme yang menjamin kepatuhan perusahaan terhadap aturan, perjanjian serta CSR secara berkelanjutan. (*Sumber : Annual Report PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2017*)

Perusahaan melaksanakan tanggung jawab sosial yaitu kepedulian pada sekitar perusahaan dan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai serta melaksanakan tanggungjawan terhadap masyarakat lingkungan agar dapat tercapai usaha dalam jangka panjang. Selain tanggung jawab kepada pemegang saham dan menyangkut tanggungjawab sosial perusahaan (*corporate sosial responsibility*) juga tanggungjawab atas kelestarian lingkungan hidup. Pada era keterbukaan sekarang ini, kepedulian perusahaan terhadap lingkungan harus meningkat, perusahaan yang tidak memiliki kepedulian sosial dengan lingkungan sekitarnya akan banyak menemui berbagai kendala seperti seringnya masyarakat sekitar berunjuk rasa, bahkan ada perusahaan yang terpaksa ditutup oleh pihak yang berwenang.

Pada saat ini, perusahaan tidak hanya diukur dari pencapaian laba (*profit*) saja, namun juga diukur dari kepeduliannya terhadap lingkungan sekitar, baik terhadap komunitas lokal, masyarakat luas, maupun lingkungan hidup. Dalam era globalisasi, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan semakin berat karena selain dituntut untuk mendapatkan laba

(*profit*) dalam jangka panjang juga dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat luas. *Responsibilitas* artinya kepekaan perusahaan terhadap masyarakat sekitar dan lingkungannya. Menurut I₂ Selaku Manager SDM&Umum PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat, dari aspek *responsibilitas* terhadap masyarakat sekitar yaitu memberikan beasiswa bagi anak dari keluarga tidak mampu dimulai dari tingkat SD sampai dengan SMA dan anak yatim, serta santunan bencana jika terjadi bencana seperti banjir berikut wawancaranya :

“itu nanti Klarifikasi ke bagian humas di merak juga ya. Jadi kita itu kemarin itu memberikan beasiswa bagi keluarga yang tidak mampu anak yang tidak mampu di wilayah pelabuhan merak di ring 1 dan anak yatim dan sebanyak 100 orang itu untuk bantuannya itu dia SD 50%, SMP 30%, SMA 20%, jadi berupa uang tunai 1 juta tapi dibayarkannya itu setiap bulan selama 10 bulan yang dibayarkan itu dan dikoordinir oleh Dompot Dhuafa, nah itu tuh yang terakhir, tapi yang sebelumnya karena disana wilayah rawan banjir ya itu pasti selain memberikan bantuan santunan itu menyediakan juga alat-alat seperti pemadam kebakaran kita untuk membersihkan jalannya kita kerahin terus petugas P23K kita yang kita upayakan juga itu kita pasti bareng-bareng lah gotong royong lah sama masyarakat disitu, itu sentuhannya bagian humas”

“klasifikasi beasiswa, jadi 1 bulan itu kita ada dompet dhuafa itu ada koordinatornya itu ditempatkan disana jadi dia yang survey, memastikan dan menilai jadi kan, jadi kita yang mendampingi namun dompet dhuafa itu yang memutuskan akhirnya dia dapat dan di rating. Jadi yang sifatnya rutin itu kita seperti adanya yayasan atau sekolah gitu PAUD, itu kita gratis yang satunya didalam pelabuhan yang satunya diluar pelabuhan itu ada SD, dilingkungan pasarturi, kurang lebih 300 m dari pelabuhan”

Adapun klasifikasi jumlah bantuan dana pendidikan yang diberikan pada 100 orang tersebut yaitu 50 orang untuk tingkat Sekolah Dasar, 30 orang untuk tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan 20 orang untuk tingkat Sekolah Menengah Akhir (SMA) sederajat, bantuan ini

diberikan pertahap yaitu 5 (lima) kali selama 5 (lima) bulan. Untuk SD menerima bantuan 570 ribu rupiah untuk 30 orang artinya setiap orang menerima , untuk SMP sebesar 770 ribu rupiah untuk 30 orang, dan untuk SMA 970 ribu rupiah untuk 20 orang. Jadi total keseluruhan anggaran atau dana yang dikeluarkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak adalah 71 juta rupiah untuk bantuan dana pendidikan.

I₂ Selaku Manager SDM&Umum PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat juga mengatakan bahwa anggarannya yang berupa CSR tersebut biasanya disebut dengan PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan). Untuk jumlah anggaran yang dikeluarkan bersifat fluktuatif artinya anggaran ditentukan dari kinerja perusahaan berikut wawancaranya :

“kalo untuk anggaran itu dikantor pusat biasanya melalui persetujuan pemegang saham, peraturan menteri, itu namanya CSR itu kita PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan) nilainya fluktuatif, jadi indikator nilainya itu dari kinerjanya perusahaannya kalo pendapatannya lagi turun itu kan dikondisikan juga”

Hal tersebut dibenarkan oleh I₄ selaku *Assistant Manager* Humas (Hubungan Masyarakat) Cabang Merak

Sedangkan untuk respon terhadap lingkungan yang berupa pengelolaan limbah pelabuhan, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah bekerjasama dengan BKI (Birokrasi Klasifikasi Indonesia) yang berupa limbah udara seperti polusi dan untuk kelayakan kapal di bawah KSOP (Kesyahbandaran Otoritas Pelabuhan) yang

memberikan rekomendasi ketika kapal dapat diberangkatkan atau tidak.

Berikut wawancaranya :

“jadi kalo udara ini kita bekerjasama sama BKI (Birokrasi Klasifikasi Indonesia), kan yang bikin polusi itu pada umumnya itu kebanyakan dari *engine* dari mesin ketika sudah melalui uji dari BKI itu tentang terkait dengan massa waktunya, terus polusi udara yang dibuang, selama dia masih dibawah batas umumnya itu masih dianggap layak untuk berlayar, tapi ketika itu diliat gak layak itu asapnya maka itu tidak disetujui untuk berangkat dan itu terkait juga dengan keselamatannya kan kapal, itu termasuk resikonya tinggi kalo untuk transportasi kapal, kalo BKI itu kan kelayakannya ya, tapi pada saat keberangkatan itu ada lagi namanya ksop (Kesyahbandaran Otoritas Pelabuhan) itu yang memberikan rekomendasi kapal itu bisa berangkat atau tidak”

Berbeda kembali ketika berbicara limbah cair, PT. ASDP Indonesia Ferry (Pesero) Cabang Merak melimpahkannya kepada pembisnis disana atau perusahaan pelayaran lain sebagai *user* pelabuhan selain kapal milik PT. ASDP Indonesia Ferry (Pesero) Cabang Merak. Untuk limbah padat yaitu berupa sampah, diserahkan kepada *cleaning service* dan selanjutnya sampah akan dibuang ke tempat pembuangan akhir berikut wawancaranya :

“Kalo untuk limbah cair kita itu pada umumnya kita kembalikan ke temen-temen pembisnis disana, hasil dari pemakaian oli gitu ya itu mereka menyanggupi tidak didalam lingkup pelabuhan, jadi sendiri-sendiri dan mereka juga diuji oleh dinas kesehatan pelabuhan Cilegon yang tinggal dipelabuhan. Kalo padat itu sampah, itu terkaitnya dengan *cleaning service* dan mereka juga yang mengurus terkait pembuangan limbahnya, juga kita memasukkan unsur tadi tidak meninggalkan sampahnya didalam pelabuhan dan dibuang tempat pembuangan akhir”

Ketika sudah berbicara tentang responsibilitas diatas yang di paparkan oleh pihak PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, memang sudah diterapkan dengan baik, namun ketika masyarakat

berbicara maka semuanya berbanding terbalik dengan apa yang sudah disampaikan. Masyarakat adalah objek yang merasakan dampak dari tanggung jawab yang terjadi dan sejauh ini PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) belum menerapkan prinsip tanggung jawab dengan maksimal dan merata. Hal ini di sampaikan I₈, I₉, I₁₀ selaku masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan atau yang biasa di sebut Ring 1. Berikut wawancara dengan I₈ selaku Ketua Rukun Warga 01 Desa Tamansari :

“Unsur CSR selama ini disini bertahun-tahun baru pernah 1 kali menerima itupun untuk pembelian tanah kuburan dan memberi 10 juta sekitar 6 tahun yang lalu, dari dulu-dulu tidak ada sampai sekarang juga tidak ada, itu mengenai dana CSR, untuk masalah ketenagakerjaan memang disini minim sekali, karena yang selalu direkrut adalah orang-orang jauh termasuk orang daerah cilegon, apalagi orang yang kantornya tidak ada disini, itupun yang ada hanya sebagian kebersihan saja yang ada (*cleaning service*). Artinya tenaga kerja sangat minim dari sekitar daerah Ring 1. Ring 1 ini dikatakan wilayah yang paling terdekat yang paling dikatakan dari dulu wilayah yang paling terganggu, yang pertama dengan kebisingannya, yang kedua dampak daripada pelabuhan, dampaknya kemasyarakatan yaitu polusi debu, air laut menjadi kotor sehingga dampak bagi lingkungan sekitar airnya berubah jadi keruh, yang ketiga dampaknya bagi nelayan yang mau memancing sudah tidak bisa lagi, dulu bisa, dampak ini lumayan merugikan untuk penghasilan, untuk nelayan sekarang dialokasikan ke pantai yang jauh dari pemukiman mereka. Harapan saya tolong sampaikan dengan adanya kemajuan di wilayah tamansari khususnya di RW 01 yang terdekat, mohon tenaga kerjanya diperhatikan dari lingkungan terdekat, mohon tenaga kerjanya diprioritaskan untuk lingkungan terdekat karena karena kamilah yang paling pertama mendengar suling (dari kapal) mendengar kebisingannya, 24 jam persekian detik persekian menit karena sangat dekat. Seharusnya yang dekat dulu, kalo dikatakan masyarakat tidak ada pendekatan ke ASDP malah harusnya ASDP yang memangku rakyat, seperti perusahaan lain tadi, katakanlah saya tidak pernah mengajukan proposal apapun tapi mereka datang karena punya rasa tanggungjawab, walaupun lokasi mereka agak jauh, tapi termasuk ring 1” (17 Februari 2019 , Pukul 11:33 WIB di Desa Tamansari Merak)

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh I₉ selaku Rukun Tetangga 02 Desa Tamansari Merak berikut wawancaranya :

“untuk CSR atau tanggungjawab sosial bagi masyarakat sekitar tidak berjalan sebagaimana mestinya. Tidak ada kompensasi dari dampak yang ditimbulkan dari perusahaan seperti bising, debu/polusi, dan air yang menjadi keruh. Untuk masyarakat sekarang sudah tidak bisa berekreasi ke pantai karena semua sudah dijadikan dermaga, nah ada baiknya setidaknya masyarakat sekitar ring 1 lebih diperhatikan. Harusnya kita diberikan kontribusi untuk kesehatan masyarakat sekitar lewat CSR ini, karena disini ring terdekat atau yang paling dekat”

I₁₀ juga menyampaikan hal yang sama selaku Rukun Tetangga 01 Desa Tamansari Merak yang lokasinya agak berjauhan namun masih berada di Ring 1 pelabuhan berikut wawancaranya :

“untuk tanggungjawab untuk lingkungan sekitar pelabuhan atau ring 1 belum terlaksana secara maksimal, padahal kita yang pertama kali terkena dampak dari operasional pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP sebagai perusahaan BUMN seperti dampak suara, udara, dan lain sebagainya. Bahkan kita di Rw.02 ini pernah mengajukan proposal untuk tiang posyandu tetapi tidak diberikan saja oleh PT. ASDP, disini posyandu ± 10 padahl hanya meminta untuk tiang saja untuk dipakai didepan posyandu”

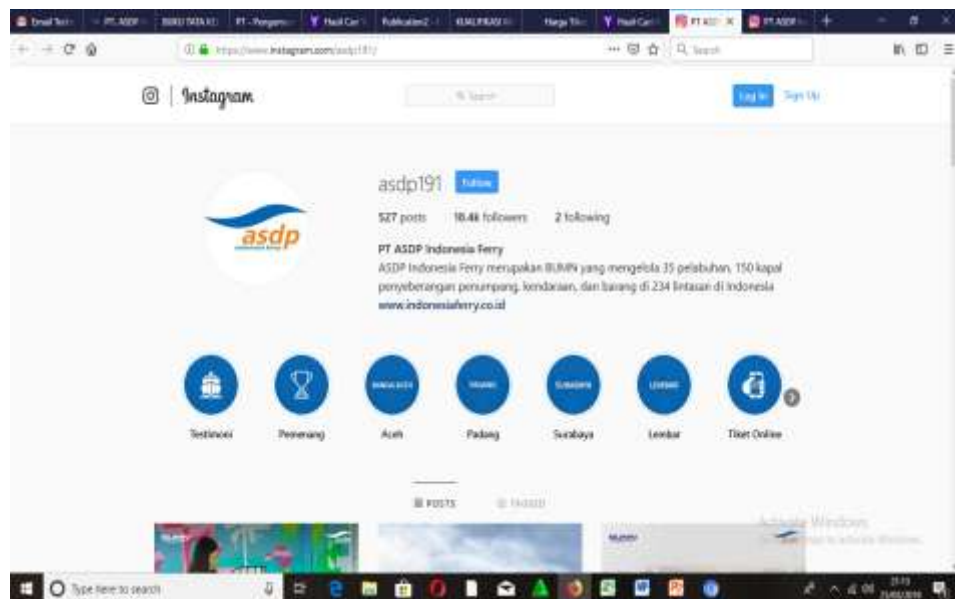
Mengenai perusahaan membangun desa setempat, hal ini terkait dengan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) . CSR tidak hanya mengenai kegiatan yang dilakukan perusahaan dimana perusahaan ikut serta dalam pembangunan ekonomi masyarakat setempat, tetapi juga terkait kewajiban perusahaan dalam melestarikan lingkungan. Hal ini telah diatur oeh Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas serta Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Perseroan Terbatas.

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa *Responsibilitas* yang berupa tanggung jawab perusahaan pada masyarakat sekitar dan lingkungan sekitar oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak belum diterapkan dengan baik dan merata.

Peneliti menemukan fakta-fakta tentang *Responsibilitas* yang ada pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) berkaitan dengan *Responsibilitas* yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu berupa :

Gambar 4.10

Instagram resmi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Sumber : Sosial Media PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Gambar 4.10 diatas adalah salah satu contoh akun sosial media PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yang berupa akun Instagram resmi yang bernama “asdp191” . Akun sosial media ini adalah bentuk *responsivitas* PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) kepada pelanggan atau pengguna jasa pelabuhan, akun sosial media resmi ini berisi informasi-informasi yang

berkaitan dengan aktivitas pelabuhan dan sebagainya. Akun sosial media resmi ini juga dapat dijadikan wadah pengaduan masyarakat misalnya jika terjadi ketidaknyamanan penumpang dan sebagainya maka pengelola akun akan merespon keluhan tersebut. Akun sosial media ini sudah diikuti oleh sekitar 18 ribu orang dari seluruh Indonesia. Akun sosial ini adalah bentuk responsivitas tidak langsung PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk pelanggan atau pengguna jasa di Indonesia untuk semua pelabuhan yang tersebar di Indonesia.

Adapun bentuk responsibilitas pelayanan langsung terhadap pelanggan atau pengguna jasa pelabuhan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu pelayanan setiap karyawan atau petugas PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak di area pelabuhan dan membantu pelanggan atau pengguna jasa yang akan memakai jasa pelabuhan dan kapal untuk menyeberang sebagai berikut :

Gambar 4.11

Bentuk Pelayanan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Gambar 4.11 diatas adalah bentuk responsibilitas PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak terhadap pelayanan langsung di area pelabuhan penyeberangan cabang Merak. Terlihat petugas sedang membantu pengguna jasa yang membawa kendaraan di pelabuhan yang akan menaiki kapal di dermaga. Ini suatu bentuk respon untuk kenyamanan pengguna jasa.

Adapun bentuk pengaduan untuk pengguna jasa kepada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu menyediakan papan informasi sebagai berikut :

Gambar 4.12
Nomor Pengaduan Konsumen



Gambar 4.12 diatas adalah papan pengaduan untuk pengguna jasa jika ada hal-hal pengaduan dan sebagainya yang ingin disampaikan oleh pengguna jasa pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Papan pengaduan ini berada pada jalur *Gang Way* (jalur pejalan kaki)

menuju kapal pada setiap dermaga. Hal ini salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan.

Dari beberapa informasi diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak belum menerapkan prinsip Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dengan baik di dalam *Good Corporate Governance* pada perusahaan.

Dasar Penerapan GCG Semangat dalam penerapan GCG di ASDP mencerminkan niat dan tekad manajemen ASDP untuk menjadikan ASDP sebuah perusahaan yang terus tumbuh dengan kualitas Produk dan Proses Kerja yang baik, serta menerapkan Code of Conduct, termasuk tanggung jawab terhadap lingkungannya. Hal ini selanjutnya akan di bahas pada pembahasan.

4.3.4 Dimensi Independensi

Dimensi Independensi dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* berhubungan dengan pengelolaan perusahaan yang independen, masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif.

Kemandirian yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak

manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; Pelaksanaannya meliputi: a. Memiliki kebijakan, penanggung jawab, sistem dan mekanisme mengenai Pengelolaan Benturan kepentingan pada organ serta manajemen, b. Memiliki Kebijakan, penanggung jawab, sistem dan mekanisme mengenai mengenai RUPS, Organ dan Manajemen, c. Mengembangkan sistem serta mekanisme pengambilan keputusan pada RUPS. (*Sumber : Annual Report PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2017*)

Pada perusahaan masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan mengacu pada peraturan-peraturan yang sudah ada, tidak saling melempar tanggungjawab antara satu dengan yang lain. Artinya Independensi yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governance*) PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak telah menerapkan Peraturan-peraturan yang sudah di publikasikan melalui sebuah website resmi agar masyarakat mengetahui seberapa independen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak berikut wawancaranya :

“Oh iya kita kan ada pernyataan, lembar pernyataan bebas dari benturan kepentingan itu kewajiban dan ditanda tangani. Ada fakta integritas juga. Untuk pengaduan beda antara pelanggan dan *whisblowing* kayak misalkan dia salah jalur nanti bakal diarahkan. Bisa dilaporkan melalui *contact person* perusahaan dan *stakeholders*. Yang dilakukan oleh karyawan, semuanya bisa

dilaporin, misalnya tiket lama dijual dan diambil untung. Misalnya karyawan bisa melalui email bisa melalui berkas surat, bisa melalui saluran telpon berupa nomor *handphone* dan respon cepat dibalas. Ada bagiannya dipusat yang memegang *contact person* ini. Dari Cabang juga semuanya bisa, dari pelanggan juga bisa melapor nanti kita *follow up*. Misalnya adanya pemerasan, dulu pernah ada dan sudah di *punishment* dan memeras bukan hanya satu orang saja tapi lebih, dan tentu kita mengumpulkan saksi, jika hanya satu orang ditakutkan terjadi fitnah, intinya pengaduan di *crosscheck* dulu. Kesimpulannya adalah dengan adanya GCG ini agar perusahaan dikelola secara baik”

Hal senada juga disampaikan I₂ selaku Manager SDM&Umum

Pusat berikut wawancaranya :

“kalo terkait dengan independensi itu seperti tata kelola ini aja sudah independensi ya punya aturan sendiri yang mengikat pada aturan, kita dalam pemberantasan korupsi atau KKN, berani tidak terima gratifikasi dan memunculkan juga *whisblowing system*, ada diwebsite juga itu kan menunjukkan pelaporan-pelaporan yang potensi adanya kecurangan, laporan itu bisa dari karyawan, dari pihak luarpun tetapi kadang kan pemahaman yang berbeda-beda, gratifikasi itu seperti apa kadang, sifatnya uang kah barang kah”

Untuk I₃ selaku Manager SDM&Umum Cabang merak menyampaikan bahwa independensi Cabang merak bertanggungjawab penuh terhadap pengelolaan dan improvisasi dalam meningkatkan pendapatan umum namun tetap mengacu pada peraturan perusahaan berikut wawancaranya :

“Cabang Merak bertanggungjawab penuh terhadap pengelolaan dan improvisasi dalam meningkatkan pendapatan namun tetap mengacu kepada peraturan perusahaan. Ada peraturan yang disebut keputusan direksi dan didalamnya mengatur batas-batas kebijakan cabang”.


Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa Independensi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah diterapkan dengan baik.

Peneliti menemukan fakta-fakta tentang Independensi yang ada pada PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) berkaitan dengan Independensi yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu bentuk dari independensi ini berupa adanya *Job Description* dan Surat keputusan Direksi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. *Job Description* dan Surat keputusan Direksi adalah salah satu bentuk independensi karena ketika suatu jabatan pada perusahaan tentu sudah memiliki tujuan jabatannya, lalu adanya tanggungjawab utama sesuai jabatan yang berlaku dan dengan adanya *Job Description* seseorang akan patuh terhadap tanggung jawab sudah berlaku serta tidak keluar dari koridornya agar tidak ada kepentingan lain yang dapat menyebabkan seseorang kurang independen terhadap pekerjaannya.

Dengan Surat keputusan Direksi sangat penting bagi berjalannya tata kelola perusahaan dan hal-hal apa saja yang harus dilakukan saat mengambil keputusan agar tidak ada kepentingan lain juga didalamnya sebagai berikut :

Gambar 4.13

Contoh Job Description PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Lampiran XXIII Surat Keputusan Direksi
Nomor : SK.529/HK.001/ASDP-2016
Tanggal : 28 Maret 2016

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN	
Nama Jabatan	: Manager SDM & Umum
Divisi / Unit Kerja	: Cabang Merak
Atasan Langsung	: General Manager Cabang
Bawahan Langsung	: 1. Assistant Manager SDM 2. Assistant Manager Umum 3. Assistant Manager Hubungan Masyarakat

TUJUAN JABATAN	
Mengelola kegiatan Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) Cabang, Umum, logistik, kehumasan, dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk mendukung kelancaran operasional di cabang.	

TANGGUNG JAWAB UTAMA	
1.	Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) unit kerja SDM & Umum Cabang dengan mengacu Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Strategi dan Kebijakan Bisnis Perusahaan agar tercapainya kinerja Cabang.
2.	Memastikan pengelolaan SDM, Umum, dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) di Cabang sesuai dengan rencana kerja perusahaan untuk mendukung kelancaran operasional Cabang.
3.	Memastikan terpenuhinya jumlah SDM di Cabang untuk kelancaran tugas operasional di Laut maupun di Darat melalui koordinasi dengan Divisi SDM Kantor Pusat untuk kelancaran operasional di Cabang.
4.	Memastikan terlaksananya pengembangan karyawan di Cabang untuk memenuhi kebutuhan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, mutasi, penugasan, dan bentuk pengembangan lainnya kepada karyawan Laut dan Darat di Cabang yang dikordinasikan dengan Divisi SDM Kantor Pusat untuk menunjang pelaksanaan tugas.
5.	Memastikan terlaksananya penilaian kinerja karyawan di Cabang melalui koordinasi dengan unit kerja terkait untuk mengukur pencapaian kinerja individu.
6.	Memastikan terlaksananya pelayanan SDM sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan meliputi pelayanan kesehatan, penggajian, surat keterangan terkait kepegawaian, dokumen karyawan berupa soft file (Aplikasi sistem Informasi SDM) maupun hard file (dossier), asuransi personal accident (PA), Jaminan sosial tenaga kerja (BPJS Ketenagakerjaan), Dana Pensiun, Tunjangan Hari Tua (THT), pajak penghasilan pasal 21 (Pph-21), dan pelayanan kepegawaian lainnya di cabang yang berkoordinasi dengan Divisi SDM kantor pusat agar pelayanan kepada karyawan dapat terpenuhi.
7.	Memastikan terlaksananya hubungan industrial berjalan dengan baik di Cabang meliputi hubungan dengan serikat pekerja di Cabang, lembaga pemerintah pengatur ketenagakerjaan (Kemenakertrans/Disknaker), dan penanganan keluhan kesah agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis.
8.	Memastikan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan peraturan tentang hak dan kewajiban karyawan termasuk peraturan disiplin dan kode etik oleh seluruh karyawan di Cabang melalui sosialisasi untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang tertib dan kondusif.

1

Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Gambar 4.13 diatas adalah salah satu contoh *Job Description* yang saat ini diberlakukan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Uraian jabatan diatas yaitu *Job*

Description Manager SDM&Umum divisi atau unit kerja Cabang Merak. Manager SDM&Umum ini membawahi *Assistant manager* SDM, *Assistant manager* Umum, *Assistant manager* Hubungan Masyarakat. Tujuan jabatannya yaitu mengelola kegiatan Sumber Daya Manusia (*Human Resource management*) Cabang, Umum, logistic kehumasan, dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk mendukung kelancaran operasional di cabang. Adapun salah satu contoh tanggung jawabnya adalah menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) unit kerja SDM & Umum Cabang dengan mengacu Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Strategi dan kebijakan bisnis perusahaan agar tercapainya kinerja cabang.

Adapun untuk bentuk keputusan yaitu Surat keputusan Direksi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak adalah sebagai berikut :

Gambar 4.14

Surat Keputusan Direksi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Gambar 4.14 diatas adalah Surat keputusan Direksi pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Tentang Kebijakan Larangan Pemberian dan Penerimaan Hadiah/Gratifikasi Kepada Insan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Dalam surat keputusan tersebut jajaran Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk berkomitmen tidak menerima, meminta ataupun memberi hadiah /gratifikasi yang dilarang sesuai peraturan perundang-undangan dalam bentuk apapun, baik secara langsung maupun tidak

langsung kepada/dari dan seluruh *stakeholders* dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Surat keputusan ini termasuk bentuk independensi pada tata kelola perusahaan yang berlaku bagi seluruh insan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero).

Dari beberapa informasi diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah menerapkan prinsip Independensi dengan baik di dalam *Good Corporate Governance* pada perusahaan karena telah memiliki aturan-aturan yang mengikat untuk tidak mempunyai kepentingan lain.

4.3.5 Dimensi Kewajaran & Kesetaraan (*Fairness*)

Dimensi Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*) berhubungan dengan Prinsip dasar kewajaran dan kesetaraan dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Prinsip kewajaran dan kesetaraan adalah prinsip yang mengandung unsur keadilan, yang menjamin bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil adalah demi kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan, termasuk para pelanggan, pemasok, pemegang saham, investor serta masyarakat luas. Terlebih keadilan dan perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham.

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

perjanjian dan peraturan perundangundangan. Pelaksanaannya meliputi: a. Memiliki kebijakan, pedoman dan sistem mengenai hubungan yang berkeadilan secara berkelanjutan kepada Pemegang Saham, Karyawan, Pemasok, Pelanggan dan Stakeholders lainnya, b. Sosialisasi GCG ke Karyawan dan Stakeholders.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak telah menerapkan kesetaraan pada aspek pelayanan, kepada pemangku kepentingan lain dan kesetaraan pada aspek *recruitment* pegawai atau karyawan. Hal tersebut dipaparkan oleh I₁ selaku Manager GCG (*Good Corporate Governnace*) dan I₂ selaku Manager SDM&Umum Pusat berikut wawancaranya :

“*fairness* di Cabang semua disamakan misalnya ada antrian pejabat, tetap disamakan seperti penumpang lain, kecuali dia sedang dalam rangka tamu ya, perlakuan sama dengan yang lain, kecuali dia kunjungan ke Merak ya mungkin kita bedakan dengan jalur penumpang” (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Lalu selanjutnya *fairness* diterapkan pada kesetaraan dalam manajemen di pelabuhan, yaitu pada pengaturan jadwal kapal dan sebagainya sudah diatur oleh BPTD (Balai Pengelola Transportasi Darat). Sebenarnya bisa saja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak mengatur jadwal namun dilimpahkan ke BPTD dan ini tentu sudah ada unsur keadilan dan juga mementingkan kepentingan perusahaan pelayanan lainnya yang menjadi *user* dipelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Untuk *fairness* pada *recruitment* pegawai atau karyawan, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat

maupun Cabang akan mengkampanyekan *recruitment* untuk penyandang disabilitas pada Maret 2019 dan itu program baru. Untuk kewajaran harga, harga sudah diatur sedemikian rupa oleh Menteri Perhubungan dan harga sudah disesuaikan dengan pelayanan yang sudah memadai di setiap pelabuhan. Hal tersebut disampaikan oleh I₂ selaku Manager SDM&Umum Pusat berikut wawancaranya :

“Dalam berbisnis ini kan banyak aspek ya kalo bicara masalah *fairness*, kita kan dilintasi Merak itu dicabang punya pelabuhan punya kapal juga kalo kita punya pelabuhan biasanya kan bisa mengatur jamnya sendiri, karena kita punya pelabuhan sebenarnya kita bisa mengatur jadwalnya sendiri tetapi kenyataannya engga tapi diatur oleh BPTD (Balai Pengelola Transportasi Darat), kita merasa udah ada unsur keadilan, bisa saja kita mengatur jadwal sendiri dan kapal ASDP lebih banyak berlayar, namun tidak seperti itu kita juga tetap mementingkan kepentingan kapal pelayaran lain yang menjadi *user* di pelabuhan penyeberangan Merak yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Untuk *fairness* pada rekrutmen pegawai itu kita akan mengkampanyekan rekrutmen untuk penyandang disabilitas pada Maret 2019 serentak, program ini pertahun 2019. *fairness* pada harga diatur oleh menteri perhubungan, pastinya kan dari pelayanan yang diberikan ya, dengan harga segitu kita memberikan pelayanan yang cepet, tapi pasti harga tersebut memperhatikan juga berapa biaya yang dikeluarkan karena biar ketemu nanti harga pokok produksinya (HPP) berapa sehingga itu juga harus sampaikan kepada kementerian biar dia tahu, gak terlalu besar juga, tapi tadi ya pelayanan juga dapet terus memperhatikan juga perusahaan untuk menghasilkan juga dari HPP tadi”. (Kamis, 21 Februari 2019 , Pukul 13.54 WIB di Kantor ASDP Jakarta Pusat)

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa prinsip kewajaran/*fairness* yang berupa keadilan perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sudah diterapkan cukup baik.

Berikut contoh pelayanan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yang menunjukkan aspek kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) sebagai berikut :

Gambar 4.15**Bentuk pelayanan masyarakat yang bersifat *fairness***

Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak 2019

Gambar 4.15 diatas adalah antrian penumpang atau pengguna jasa pelabuhan Merak dengan tujuan Bakauheni Lampung. Terlihat para petugas sedang mengatur antrian dengan kata lain sedang melayani pengguna jasa yang akan menyeberang tanpa membedakan status sosial karena siapa saja yang melewati jalur ini harus mengantri sesuai dengan aturan yang berlaku pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Hal ini sudah cukup menunjukkan aspek kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) pada pengguna jasa yang akan menyeberang menggunakan kapal di pelabuhan penyeberangan Merak Banten.

Dari beberapa informasi diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah menerapkan prinsip Kewajaran/*fairness* cukup baik dalam *Good Corporate Governance* pada

perusahaan organ sehingga pengelolaan perusahaan belum terlaksana secara efektif. Ketika perusahaan telah menerapkan prinsip keadilan dengan baik maka perusahaan tidak membanding-bandingkan apapun yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan didalamnya.

4.4 Pembahasan

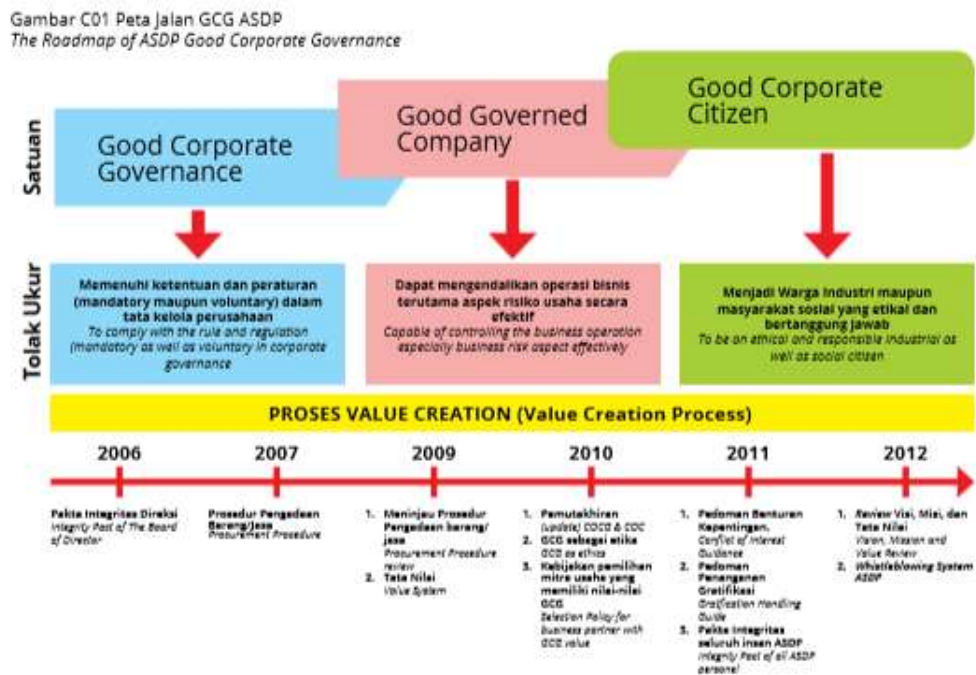
Good Corporate Governance Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan penelitian mengenai bagaimana tata kelola perusahaan diterapkan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Setiap perusahaan pasti memiliki visi misinya masing-masing. Dimana visi-misi menjadi patokan akan keberhasilan suatu perusahaan tersebut. Untuk mencapai visi dan misinya, Perusahaan perlu menerapkan praktik-praktik *Good Corporate Governance* (GCG) sebagaimana telah menjadi kebutuhan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Aturan mengenai hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara dan Nomor PER-09/MBU/2012 Tanggal 6 Juli 2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Corporate governance 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 perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

ASDP menetapkan arah implementasi GCG dalam bentuk Roadmap GCG yang diharapkan menjadi panduan dalam pelaksanaan implementasi GCG di seluruh tingkatan. Roadmap GCG diarahkan untuk menjadikan GCG sebagai acuan dalam setiap aktivitas operasional. Sasaran akhir Roadmap GCG adalah terwujudnya ASDP sebagai good corporate citizen. Diharapkan dengan dicapainya sasaran akhir tersebut, ASDP optimis dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja secara berkesinambungan.

Gambar 4.16
Peta Jalan GCG PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Good Corporate Governance :

- a. Pembangunan dan implementasi Infrastruktur GCG serta pemutakhiran Infrastruktur GCG. Infrastruktur GCG itu meliputi Pedoman Tata Kelola Perusahaan, Board Manual, Pedoman Manajemen Risiko, SPI Charter, Komite Audit Charter, Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran (*Whistleblowing System*), Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) dan Tata Kelola Teknologi Informasi.
- b. Pemenuhan rekomendasi hasil asesmen tahun lalu.
- c. Pelaksanaan mitigasi risiko unit kerja yang efektif.

Good Governed Company :

- a. Asesmen GCG oleh pihak eksternal dengan skor semakin meningkat
- b. Penyusunan aplikasi manajemen risiko dan sosialisasi penggunaannya pada unit kerja serta monitoring mitigasi risiko oleh unit kerja
- c. Penyusunan aplikasi *Whistleblowing System* Online dan sosialisasi penggunaannya pada unit kerja serta dan sosialisasi penggunaannya pada unit kerja.
- d. Pelaksanaan mitigasi risiko tingkat Direktorat yang efektif.

Good Corporate Citizen :

- a. Pelaksanaan mitigasi risiko korporasi yang efektif
- b. Budaya risiko dan pedoman perilaku insan perusahaan sudah sangat baik

Memperkuat Implementasi GCG ASDP :

Dalam memaknai tata kelola perusahaan yang baik, ASDP memiliki prinsip-prinsip dasar yaitu mendorong GCG sebagai bagian dari pengelolaan Perusahaan melalui penerapan suatu sistem yang mencerminkan prinsip-prinsip keterbukaan informasi, akuntabilitas, kesetaraan dan tanggung jawab.

ASDP telah melakukan berbagai inisiatif implementasi GCG, baik yang dilakukan secara mandiri maupun dibantu oleh pihak independen dalam mencapai tata kelola perusahaan yang berkelanjutan (*sustainable governance*). Selama tahun 2017, pencapaian program dalam memperkuat implementasi GCG di ASDP telah selesai dilakukan, mencakup:

1. Pelaksanaan Evaluasi Pemenuhan Rekomendasi Hasil Asesmen Penerapan GCG Tahun 2016 :

Evaluasi pemenuhan rekomendasi asesmen GCG yang dilaksanakan pada tahun 2017 sesuai rekomendasi asesmen GCG oleh Asesor GCG dengan Surat Nomor: 0261/MUI-MUI/ VII/2017, tanggal 1 Agustus 2016, tentang Laporan Hasil Asesmen GCG Parameter Kementerian BUMN PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Tahun 2016.

2. Pemutakhiran Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*) dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) serta Board Manual :

Melakukan pemutakhiran Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance/ CoCG*) , Board manual dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct/ CoC*) agar sesuai dengan perkembangan bisnis, strategi perusahaan, anggaran dasar perseroan dan ketentuan perundangundangan yang berlaku.

3. Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran (*Whistleblowing System*) :

Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran merupakan bagian dari sistem pengendalian internal dalam mencegah praktik penyimpangan dan kecurangan serta memperkuat penerapan praktik *Good Corporate Governance* (GCG).

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah mengesahkan Pedoman Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran (*Whistleblowing System*) melalui Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor: SK.168/HK.002/ ASDP-2016, tanggal 9 Februari 2016. Untuk memudahkan pelaporan dugaan pelanggaran, perusahaan me

mberlakukan *Whistleblowing System Online* berbasis website yang dapat diakses melalui website perusahaan dengan alamat wbs.indonesiaferry.id dan telah disampaikan ke seluruh unit kerja pusat dan cabang melalui Surat Edaran Direksi Nomor: SE.133/ UM.007/ASDP-2016, tanggal 10 November 2016, tentang Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran (*Whistleblowing System*) *Online* di Lingkungan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan lampiran surat berupa petunjuk pelaksanaan mekanisme aplikasi *Whistleblowing System online* tersebut.

Serta melakukan pembuatan video dan poster *whistleblowing system* perusahaan yang dipasang di kantor cabang dan kapal sebagai media sosialisasi kepada *stakeholders* terkait .

Pengukuran Implementasi GCG :

Dasar Pelaksanaan dan Skor Assessment GCG Pada tahun 2017, *self-assessment* dilakukan menggunakan indikator parameter *assessment* berdasarkan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 Tentang Indikator Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara yang diterbitkan pada tanggal 6 Juni 2012. Adapun indikator tersebut terdiri dari:

1. Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan
2. Pemegang saham dan RUPS/pemilik modal
3. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas
4. Direksi
5. Pengungkapan informasi dan transparansi
6. Aspek lainnya

Penilaian atau *Assessment* GCG oleh pihak independen untuk praktik tahun 2017 belum dilaksanakan, namun ditargetkan mencapai

hasil skor sebesar 90.00 mencakup 6 (enam) aspek yang diukur yaitu: Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola Secara Berkelanjutan, Pemegang Saham dan RUPS, Dewan Komisaris, Direksi, Pengungkapan Informasi dan Transparansi, dan Aspek Lainnya.

Gambar 4.17

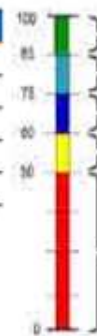
Penilaian dan Pengujian GCG PT. ASDP Indonesia Ferry 2012-2016

Tabel C02 Penilaian dan Pengujian GCG PT ASDP Indonesia Ferry 2012-2016
GCG Assessment and Testing PT ASDP Indonesia Ferry 2012-2016

Aspek Pengujian / Indikator/Parameter	Bobot	Capaian Tahun 2012			Capaian Tahun 2014			Capaian Tahun 2016		
		Skor	% Capaian	Penjelasan	Skor	% Capaian	Penjelasan	Skor	% Capaian	Penjelasan
I Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan	7,000	5,517	78,81	Baik	4,090	58,429	Kurang Baik	6,448	92,117	Sangat Baik
II Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal	9,000	6,935	77,05	Baik	8,553	95,033	Sangat Baik	8,769	97,436	Sangat Baik
III Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas	35,000	26,368	75,33	Baik	26,633	76,094	Baik	31,253	89,296	Sangat Baik
IV Direksi	35,000	25,127	71,79	Cukup Baik	30,581	87,374	Sangat Baik	32,036	93,188	Sangat Baik
V Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9,000	1,558	17,31	Kurang Baik	8,054	89,489	Sangat Baik	6,848	76,087	Baik
Total Skor I- V	95,000	65,505	68,95	Cukup Baik	77,911	82,012	Sangat Baik	85,354	90,438	Sangat Baik
VI Aspek Lainnya	5,000	0,000	0,000	Tidak Baik	5,000	100	Sangat Baik	3,125	62,500	Cukup Baik
SKOR CAPAIAN KESELURUHAN	100,000	65,505	65,505	Cukup Baik	82,911	82,911	Baik	88,479	89,033	Sangat Baik

Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG

Skor	Keterangan
Skor > 85	Sangat Baik
75 < Skor ≤ 85	Baik
60 < Skor ≤ 75	Cukup Baik
50 < Skor ≤ 60	Kurang Baik
Skor ≤ 50	Tidak Baik



Skor Asesmen Penerapan GCG Tahun 2012 - 2016



Sumber : Dokumen PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. ASDP

Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Peneliti melakukan wawancara dan observasi lapangan untuk memperoleh informasi yang dapat mendukung terhadap fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti melakukan wawancara dengan berbagai pihak yaitu dengan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah VIII Provinsi Banten di bawah Menteri Perhubungan Darat, KSOP (Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan) Kelas I Banten dibawah Menteri Perhubungan Laut, Masyarakat sekitar Pelabuhan dan Pengguna Jasa. Teori yang peneliti gunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan Teori Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut Hamdani, Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) dan yang terakhir prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan yang sedang diteliti yaitu pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak peneliti mengkontruksikan 5 indikator yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan *Fairness*.

Pertama adalah aspek transparansi, tolak ukur keberhasilan transparansi dalam suatu perusahaan adalah keterbukaan informasi yang jelas dan relevan bagi pemegang saham maupun *stakeholders*. Seperti keterbukaan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dalam hmenyampaikan informasi sejauh ini sudah cukup memenuhi aspek transparansi dikarenakan informasi yang dibutuhkan masyarakat untuk mengetahui berbagai hal mengenai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Cabang Merak sudah dipublikasikan sesuai dengan kebutuhan. Setiap informasi yang dikeluarkan yaitu untuk beberapa sasaran, informasi sudah di sesuaikan untuk pemegang saham, karyawan, maupun masyarakat luas. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) memiliki sistem manajemen terpadu yang merupakan pedoman bagi seluruh pejabat maupun karyawan dan sistem manajemen terpadu ini di publikasi pada masyarakat luas melalui sebuah website resmi agar mengetahui sistem yang ada di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yang berisikan visi, misi, tentang komisaris, direksi, sumber daya manusia, *Good Corporate Governance*, dokumen perusahaan, informasi, pengaturan pengadaan barang dan jasa dan galeri PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Lalu yang selanjutnya keterbukaan informasi untuk masyarakat atau calon pengguna jasa pelabuhan dan kapal yang dikelola PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero), PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) mempunyai akun sosial media untuk memudahkan pengguna jasa yang ingin mengetahui informasi secara jelas mengingat di era generasi millennial ini sangat dibutuhkan dan untuk masyarakat yang tidak mengakses sosial media akan diberikan brosur langsung dilokasi pelabuhan untuk calon pengguna jasa. Ketika ada masalah di pelabuhan maka PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) akan mempublikasikan lewat akun sosial media tersebut seperti melalui instagram. Adapun transparansi untuk mitra kerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu PT. pelayaran lain yang menjadi *user* (pengguna) pada pelabuhan yang dikelola PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak selalu mengadakan rapat koordinasi untuk membahas informasi yang akan

disampaikan terkait informasi baru dan dilaksanakan setiap minggu. Peneliti juga melakukan pengamatan dan memang sering diadakan rapat mingguan dengan PT. pelayaran lain di kantor PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak.

Untuk yang selanjutnya transparansi pada proses *recruitment* karyawan atau lowongan pekerjaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak akan dipublikasikan melalui Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Kota Cilegon lalu dipublikasikan juga melalui media massa. Tentu hal ini cukup transparan dalam proses *recruitment* karyawan dimana masyarakat dapat mengetahui ketika ada lowongan pekerjaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Tujuan dari transparansi tersebut agar ketersediaan informasi terpenuhi karena informasi merupakan hal yang sangat penting di jaman sekarang dan bahkan dapat dengan cepat disebarluaskan dengan adanya kemudahan berkomunikasi.

Untuk aspek akuntabilitas, ketika berbicara akuntabilitas maka berhubungan dengan pengelolaan perusahaan yang benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan-kepentingan perusahaan. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak telah menerapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*Corporate Values*) dan strategi perusahaan melalui struktur organisasi dan tugas dan fungsi yang telah diatur oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Tugas dan

fungsi di sesuaikan dengan tanggungjawab atau jabatan yang dimiliki dalam pelaksanaan *Corporate Governance*.

Tujuan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sendiri adalah menjadi perusahaan jasa pelabuhan dan penyeberangan yang terbaik dan terbesar di tingkat regional, serta mampu memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak menerapkan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan perusahaan, memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*). PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak memiliki *Job Description*. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dituntut untuk mempunyai profit atau keuntungan karena merupakan perusahaan milik Negara. Aturan-aturan tentang pedoman perilaku dan sebagainya telah di atur dalam *Manual Book* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. *Manual Book* berisikan aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh organ perusahaan dan terdapat sanksi jika melanggar aturan yang sudah diberlakukan. Akuntabilitas pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak berkaitan dengan manajemen pelabuhan dan salah satu contoh penerapan manajemen dipelabuhan yaitu pada proses pembangunan dermaga eksekutif Merak yang baru saja diresmikan setelah 5 tahun terakhir. Melalui pembangunan ini PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang merak menerapkan akuntabilitas berupa manajemen perencanaan pada dermaga eksekutif tersebut. Pembangunan ini sudah berdasarkan peta perjalanan yang disusun selama 5 tahun sebelum

dermaga eksekutif tersebut rampung. Manajemen perencanaan ini sudah memiliki program kerja dan inisiatif-inisiatif untuk mencapai pembangunan tersebut. Saat ini dermaga eksekutif memang telah rampung dan telah digunakan untuk pengguna jasa dan peneliti telah memantau ke lokasi dermaga eksekutif tersebut yang berada tepat disebelah TTM (Terminal Terpadu Merak).

Sejauh ini akuntabilitas pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sepertinya sudah diterapkan, namun pada kenyataannya belum diterapkan secara maksimal dikarenakan ada suatu kendala atau masalah dilapangan yaitu pada pelabuhan. Sterilisasi dipelabuhan terganggu karena adanya Petruk (Pengurus Truk). Pengurus truk adalah perorangan atau kelompok yang memberikan penawaran berupa jasa kepada perusahaan ekspedisi atau transportir. Petruk merupakan rekanan bisnis atau mitra kerja dengan kata lain penanggungjawab pada perusahaan ekspedisi yang akan menyeberang menggunakan kapal pada pelabuhan Merak. Petruk ini dikatakan legal karena mempunyai SK kerjasama dengan perusahaan ekspedisi namun hubungannya dengan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak adalah pada manajemen pelabuhan dimana Petruk ini setiap harinya selalu bebas memasuki zona-zona pelabuhan yang sebenarnya hanya diperuntukkan untuk petugas saja. Sedangkan sterilisasi pelabuhan sudah diatur melalui Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 29 Tahun 2016 Tentang Sterilisasi Pelabuhan Penyeberangan. Sterilisasi di area pelabuhan pun terganggu dikarenakan Petruk yang ikut menggiring mobil truk yang

bergelantungan, terkadang memantau menggunakan motor, dan Petruk pun memastikan bahwa mobil yang dibawa olehnya masuk ke kapal.

Posisi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sebagai operator lapangan tentu sangat dibutuhkan dalam hal sterilisasi tersebut karena berkaitan dengan akuntabilitas perusahaan dalam menyelesaikan suatu masalah dilapangan. Akan tetapi sampai saat ini kegiatan seperti ini masih berlangsung dipelabuhan. Peneliti pun melihat langsung ke pelabuhan serta mendokumentasikan kegiatan Petruk tersebut. Ini memang harus menjadi perhatian bagi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak terkait manajemen pelabuhan karena hal ini menyebabkan sterilisasi pelabuhan seperti tidak berlaku. Harusnya Petruk tidak boleh memasuki zona-zona yang memang tidak diperbolehkan dan hanya petugas-petugas tertentu saja yang diperbolehkan dan sebainya sterilisasi in diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan penumpang atau pengguna jasa yang sudah membeli tiket juga membutuhkan kenyamanan ketika di area pelabuhan. Artinya PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak harus bisa melaksanakannya.

Dalam aspek Responsibilitas pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak juga belum terealisasi dengan maksimal dikarenakan masih adanya pernyataan dari masyarakat sekitar pelabuhan tentang kurangnya sikap responsif PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak terhadap masyarakat daerah Ring 1 (sekitar area pelabuhan). Dari pihak PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang

Merak memberikan informasi kepada peneliti bahwa sudah memberikan bantuan kepada masyarakat sekitar pelabuhan dan dokumentasi kegiatan pun sudah disampaikan kepada peneliti. Selanjutnya peneliti mensurvei masyarakat langsung ke lokasi tempat tinggal masyarakat daerah Ring 1, akan tetapi pernyataan yang dikeluarkan berbanding terbalik dengan apa yang PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sampaikan. Masyarakat menyampaikan bahwa PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak harus ada pendekatan kepada masyarakat agar tahu keluhan masyarakat sekitar. Hal ini disampaikan karena disebabkan oleh sikap tidak responsif. Yang pertama yaitu mengenai dana CSR yang dikeluarkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak ternyata tidak dirasakan oleh masyarakat yang paling dekat dengan pelabuhan, masyarakat juga berharap mereka mempekerjakan orang-orang yang paling dekat, lalu untuk penanganan limbah yang berupa polusi masyarakat meminta untuk diperhatikan kesehatan mereka dengan memberikan santunan kesehatan menurut masyarakat mereka setiap hari merasakan polusi udara yang di keluarkan oleh kapal-kapal yang beroperasi di area pelabuhan dan juga polusi suara. Lalu yang selanjutnya masyarakat menyampaikan bahwa air mereka keruh karena dampak yang ditimbulkan pelabuhan. Masalah ini tentu harus menjadi perhatian PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak agar mau mendengarkan keluhan masyarakat dan mengeluarkan dana CSR dengan merata agar masyarakat sekitar pelabuhan merasa diperhatikan.

Lalu jika dilihat dari responsibilitas terhadap pelanggan atau pengguna jasa sudah cukup responsif. Hal ini dikarenakan para pekerja khususnya dilapangan sudah melayani pengguna jasa dengan cukup baik dan untuk sistem pengaduan juga cukup responsif karena PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak mempunyai akun sosial media yaitu “asdp191”. Untuk nomor pengaduan pun sudah dipasang di sepanjang *Gang Way* (Jalan menuju dermaga dan kapal). Hal ini cukup membuat pelanggan atau pengguna jasa merasa sangat diperhatikan ketika berada di area pelabuhan.

Untuk aspek Independensi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah cukup independen hal ini dikarenakan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak memiliki Pedoman Etika Perusahaan (*Code Of Conduct*) yaitu yang berisikan hal-hal yang harus dihindari oleh karyawan dalam proses tata kelola perusahaan karena aspek independensi berhubungan dengan pengelolaan perusahaan secara independen dan masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan berbenturan dengan kepentingan lain dan melaksanakan tata kelola perusahaan secara professional. Misalnya jika ada penerimaan gratifikasi contohnya menerima hadiah dari pihak manapun yang diketahui dan patut diduga bahwa hadiah tersebut diberikan untuk menggerakkan agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam jabatannya, yang bertentangan dengan kewajibannya, jika hal tersebut sampai terjadi maka akan dikenakan sanksi atau *punishment*. Pelanggaran terhadap Pedoman Etika Perusahaan akan ditindaklanjuti secara tegas dan konsisten, insan

ASDP Indonesia Ferry yang terbukti melakukan pelanggaran atas *Code of Conduct* akan menerima sanksi berupa tindakan-tindakan indisipliner sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya, Mitra kerja perusahaan yang terbukti melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi sesuai peraturan dan keputusan perusahaan, dan jika kondisi yang ada melibatkan pelanggaran pidana dan perdata maka permasalahan dapat diteruskan kepada pihak yang berwajib.

Untuk aspek kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dapat disimpulkan sudah cukup wajar dan setara. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan para informan ketika berbicara realita yang terjadi dilapangan. Misalnya ketika ada antrian penumpang dan didalam antrian penumpang tersebut terdapat pejabat, maka pejabat tersebut harus tetap mengantri seperti penumpang lainnya dan disama ratakan tidak ada perbandingan, terkecuali pejabat tersebut sedang ada kunjungan ke Merak, maka akan dibedakan dengan jalur penumpang. Lalu yang selanjutnya pada proses *recruitment* pegawai, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) pusat maupun cabang sedang mengkampanyekan *recruitment* pegawai untuk penyandang disabilitas karena mereka juga mempunyai hak yang sama untuk berkontribusi pada perusahaan milik Negara.

Adapun masalah yang muncul pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu pertama, Alokasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang belum merata untuk masyarakat sekitar

pelabuhan penyeberangan Merak. Tanggungjawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* (CSR) adalah suatu komitmen dari perusahaan untuk melaksanakan etika perusahaan dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat. Hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar dapat tercapai apabila terdapat komitmen penuh dari perusahaan dimana antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak secara konsisten pembangunan ekonomi pada masyarakat sekitar pelabuhan atau Ring 1 karena Ring 1 merupakan wilayah yang paling dekat dengan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dan Pelabuhan Penyeberangan Merak, Banten. Penetapan CSR adalah salah satu prinsip GCG yaitu masalah pertanggungjawaban (*responsibility*) yang merupakan kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Jenis kepentingan publik saat ini cenderung terabaikan oleh perusahaan yaitu salah satunya perusahaan hanya bertanggungjawab secara hukum terhadap pemegang saham (*shareholders*), sedangkan masyarakat disekitar tempat perusahaan tersebut berdomisili kurang diperhatikan. Dampak negatif yang ditimbulkan oleh perusahaan semakin meningkat dan harus ditanggung oleh masyarakat sekitar. Sementara itu, sebagian besar keuntungan hanya dinikmati oleh pemegang saham perusahaan saja. Perusahaan yang tidak memiliki kepedulian sosial dengan lingkungan sekitarnya akan banyak menemui berbagai kendala seperti seringnya masyarakat berunjuk rasa, bahkan ada perusahaan yang terpaksa ditutup oleh pihak yang berwenang.

Corporate Social Responsibility (CSR) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sebetulnya sudah diterapkan yaitu salah satunya terhadap pembangunan pendidikan yang berupa sumbangan secara finansial, namun alokasi dana ini cenderung ke dialokasikan ke daerah-daerah lain yang lebih jauh dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dan pelabuhan penyeberangan Merak. Masyarakat ingin pengalokasian dana CSR diberikan secara merata terutama untuk masyarakat sekitar pelabuhan terlebih dahulu karena masyarakat sekitar pelabuhan yang terkena dampak perusahaan dari aktivitas pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengeluarkan dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) melalui dana bantuan kepada sekolah namun dana tersebut lebih banyak dialokasikan ke daerah yang cukup jauh dari perusahaan. Sedangkan daerah sekitar pelabuhan penyeberangan Merak tidak mendapatkannya secara merata. Dari pihak PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Merak memberikan informasi kepada peneliti bahwa sudah memberikan bantuan kepada masyarakat yang bertempat tinggal dan dokumentasi kegiatan bantuan tersebut sudah disampaikan kepada peneliti. Selanjutnya peneliti mensurvei masyarakat secara langsung ke lokasi tempat tinggal masyarakat yang sangat berdekatan dengan pelabuhan yaitu daerah Ring 1, adanya temuan lapangan saat mendatangi lokasi tempat tinggal masyarakat tersebut. Peneliti mendengar pernyataan yang berbeda saat mengkonfirmasi kepada masyarakat mengenai dana bantuan yang dikeluarkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry

(Persero) Cabang Merak. Pernyataan yang dikeluarkan berbanding terbalik dengan apa yang PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sampaikan. Menurut Ketua Rukun Warga 01 Desa Tamansari, CSR (*Corporate Social Responsibility*) selama bertahun-tahun hanya pernah menerima satu kali bantuan dan itu pun untuk pembelian tanah kuburan sebesar 10 juta rupiah sekitar 6 tahun yang lalu hingga saat ini.

Untuk yang kedua, yaitu Kurangnya komunikasi sosial yang komprehensif antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak. Bukti persoalan ini yaitu berupa tuntutan masyarakat di lingkungan perusahaan terhadap PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Tuntutan masyarakat sekitar pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) masih berhubungan dengan bagaimana perhatian perusahaan yaitu oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak kepada masyarakat sekitar. Tentu hal ini diakibatkan karena masyarakat sekitar terkena dampak yang yang ditimbulkan oleh area pelabuhan tersebut yaitu seperti terganggu dengan suara-suara bising dan aktivitas lainnya. Kebisingan yang terjadi di area pelabuhan terjadi selama 24 jam. Dan hal ini diangkat oleh masyarakat sekitar dan meminta konvensasi, konvensasi disini berupa tuntutan bahwa masyarakat sekitar setidaknya diperhatikan. Salah satu konvensasi disini berupa tuntutan bahwa masyarakat sekitar setidaknya ingin ikut bekerja di lingkungan pelabuhan. Namun menurut Manager Humas di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, mereka tidak masuk dalam kualifikasi untuk bekerja di perusahaan. Itulah yang dijadikan *point-point*

bagi mereka dan artinya masyarakat meminta *feedback* dari dampak yang telah ditimbulkan oleh area pelabuhan akibat terganggunya kenyamanan mereka. Melihat persoalan seperti ini harus adanya “cara” yang efektif dan efisien dan melakukan pendekatan secara komprehensif. Maka dari itu masyarakat berharap kedepannya PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak lebih mendengarkan aspirasi masyarakat dengan melakukan pendekatan komunikasi terhadap masyarakat sekitar pelabuhan atau dapat dikatakan masyarakat yang bertempat tinggal dengan dengan pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak.

Selanjutnya masyarakat mengeluhkan mengenai ketenagakerjaan yang minim untuk daerah sekitar pelabuhan penyeberangan Merak. Masyarakat disini cenderung mengalami kecemburuan sosial kepada tenaga kerja yang bekerja pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, masyarakat beranggapan bahwa PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak hanya mempekerjakan orang-orang daerah lain yang jauh salah satu contohnya yaitu dari luar daerah Banten. Namun untuk masalah ini memang sudah ada seleksi untuk pegawai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yaitu seleksi pegawai diadakan serentak untuk seluruh Indonesia. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak merupakan perusahaan korporasi milik Negara dan masuk sebagai perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Dalam mekanisme perekrutan pegawai, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, lowongan pekerjaan di *share* pada situs web berita seperti Kompas.com dan *Tribun News*. Pada artikel lowongan pekerjaan yang di *share* sudah

dicantumkan syarat-syarat dan kualifikasi pekerjaan dan salah satu syaratnya yaitu bersedia ditempatkan di wilayah kerja perusahaan di seluruh Indonesia. Salah satu syarat inilah yang menyebabkan banyak pegawai yang bekerja di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak berasal dari luar daerah. Menurut pihak PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak masyarakat sekitar yang tidak dipekerjakan belum memenuhi kualifikasi yang sudah ditentukan sesuai kebutuhan perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak. Hal inilah yang tidak diketahui oleh masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak sehingga adanya kecemburuan sosial masyarakat.

Yang selanjutnya yaitu masalah responsibilitas PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak terhadap dampak yang ditimbulkan dari aktivitas pelabuhan penyeberangan Merak pada wilayah sekitar pelabuhan (Ring 1). Masyarakat mengeluhkan dampak lingkungan yang ditimbulkan dari aktivitas pelabuhan. Ring 1 merupakan wilayah yang paling terdekat dengan pelabuhan penyeberangan Merak dan merupakan wilayah yang paling terganggu oleh aktivitas pelabuhan setiap harinya. Untuk dampak yang pertama yaitu dampak suara yang ditimbulkan dari aktivitas kapal yang beroperasi di area pelabuhan. Setiap hari masyarakat selalu mendengar suara-suara sirine kapal yang akan beroperasi hingga radius 1 Kilometer ke pemukiman warga namun hal ini cukup diwajarkan oleh masyarakat sekitar pelabuhan. Selanjutnya dampak polusi yang berupa polusi udara yaitu debu yang ditimbulkan dari aktivitas kapal setiap hari, dampak dari air laut yang kotor yang ternyata

dampak bagi lingkungan sekitar yaitu air warga berubah menjadi keruh dan yang terakhir masyarakat mengeluh karena perluasan dermaga pada pelabuhan setiap tahunnya semakin meluas sehingga masyarakat terutama yang berprofesi sebagai nelayan mengeluhkan hal ini karena sudah tidak dapat memancing di laut terdekat yang sudah diperluas menjadi dermaga. Untuk dampak-dampak tersebut, masyarakat memaklumi dampak yang ditimbulkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, namun masyarakat sekitar menginginkan perhatian yang lebih seperti diberikan kompensasi untuk mengganti kerugian yang telah masyarakat dapatkan walau jumlahnya tidak banyak namun dilakukan secara konsisten dan masyarakat mengharapkan pendekatan dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak kepada masyarakat dan menjalin komunikasi yang baik yang dilakukan secara intensif dan mau mendengarkan keluhan masyarakat.

Masalah-masalah yang ditimbulkan dari kurangnya responsibilitas tersebut mengakibatkan kurangnya komunikasi sosial masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dimana masyarakat ingin lebih diperhatikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dan kunci utama dalam masalah ini yaitu menjalin komunikasi yang baik antara pihak PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar agar proses tata kelola perusahaan berjalan dengan baik dan kedua belah pihak saling diuntungkan dan tidak ada pihak yang dirugikan dalam proses penerapan tata kelola perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry

(Persero) Cabang Merak dalam mengelola pelabuhan penyeberangan Merak, Banten.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan-temuan di lapangan, maka penyimpulan akhir tentang Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak, *Good Corporate Governance* (GCG) sudah diterapkan khususnya yang bersifat pelayanan terhadap pelanggan akan tetapi belum berjalan dengan optimal khususnya yang bersifat komunikasi terhadap masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Alokasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) belum merata untuk masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) memang sudah menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) akan tetapi pengalokasian dana CSR lebih banyak dialokasikan ke daerah yang ruang lingkungannya cukup jauh dari perusahaan sedangkan masyarakat sekitar pelabuhan yang bertempat tinggal dekat dengan pelabuhan penyeberangan mengeluhkan akan hal itu dimana masyarakat sekitar ingin lebih di sama ratakan dengan daerah lain yang diberi bantuan dari dana CSR tersebut.
- b. Kurangnya komunikasi sosial yang komprehensif antara PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dengan masyarakat sekitar

pelabuhan penyeberangan Merak. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya kecemburuan sosial. Masyarakat selalu berasumsi sesuai pendapat mereka terkait hal-hal yang terjadi di dalam proses operasional perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak misalnya terkait proses *recruitment* pegawai/karyawan, masyarakat menganggap bahwa PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak tidak ingin mempekerjakan masyarakat di sekitar pelabuhan, padahal hal ini sebenarnya sudah diatur oleh pusat dan ada kualifikasi tertentu dalam proses *recruitment* pegawai. Hal seperti ini tidak disosialisasikan kepada masyarakat sekitar maka dari itu masyarakat berharap kedepannya PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak lebih mendengarkan aspirasi masyarakat dengan melakukan pendekatan komunikasi terhadap masyarakat sekitar pelabuhan atau dapat dikatakan masyarakat yang bertempat tinggal dekat dengan pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak.

Secara teknis PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak sudah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) akan tetapi ada hal-hal disekitar yang tidak disadari oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yang menyebabkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) belum berjalan dengan optimal.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang diajukan sebagai rekomendasi dalam memperbaiki prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governanace* (GCG) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak antara lain :

1. Masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan harus mendapat perhatian lebih terkait dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) karena bertempat tinggal paling dekat dengan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak yaitu daerah Ring 1 masyarakat yang mengetahui proses operasional PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dan aktivitas pelabuhan penyeberangan Merak selama 24 jam setiap harinya.
2. PT. ASDP Indonesia mengadakan forum secara berkala dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak untuk melakukan pendekatan sosial dan menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat sekitar, dengan begitu proses tata kelola perusahaan berjalan dengan tentram dalam artian PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak melakukan pendekatan secara komprehensif dengan masyarakat sekitar pelabuhan penyeberangan Merak-Banten.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Agustino, Leo, 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, CV : Alfabeta.
- Effendi, Arief, 2009. *The Power Of Good Corporate Governance*, Jakarta: Salemba Empat.
- Hamdani, 2016. *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dan Praktik Bisnis)*, Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman, 2009. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta : Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J, 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- _____, 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Purwanto, Erwan A. dan Sulistyastuti, Dyah R, 2012. *Impementasi Kebijakan Publik*, Yogyakarta : Gava Media
- Santosa, Pandji, 2012. *Administrasi Publik (Teori dan Aplikasi Good Governance)*, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah, 2010. *Metode Penelitan Kualitatif*, Bandung : Alfabeta.
- Sedarmayanti, 2007. *Good Governance dan Good Corporate Governance*, Bandung : CV Mandar Maju.
- Subarsono, AG, 2012. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*, Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung : Rosdakarya.
- Thoha, Miftah, 2011. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Wahab, Solichin Abdul, 2012. *Analisis Kebijakan*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Dokumen :

Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN.

Undang- Undang Republik Indonesia Pasal 5 Nomor 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran.

Undang-undang No. 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 29 Tahun 2016 Tentang Sterilisasi Pelabuhan Penyeberangan.

Surat Keputusan Menteri BUMN No.Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan praktek *Good Corporate Governance* pada BUMN.

Sumber Lain :

Dhian, 2007. “Implementasi *Good Corporate Governance* Bagi Perusahaan Asuransi”.*Tesis*. Program Magister Ilmu Hukum Fakultas Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang.

Fikri, 2013. “Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) Dalam Pengelolaan Manajemen Resiko Pada Lembaga Keuangan Syariah Non Bank (Studi pada BMT-UGT Sidogiri Cabang Surabaya)”. *Skripsi*. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.

Wibowo, Edi, 2010. “Implementasi *Good Corporate Governance* di Indonesia”. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Surakarta. Nomor 2. Hal. 129-138.

MATRIKS HASIL WAWANCARA

Keterangan :

*Kode Q₁, Q₂, dst menunjukkan daftar urutan pertanyaan

*Kode A berarti *Answer* atau jawaban informan atas pertanyaan yang telah diajukan

*Kode I₁, I₂, dst menunjukkan daftar urutan informan penelitian

1. Transparansi

Q₁ A	Apakah PT.ASDP Cabang Merak sudah memberikan informasi secara tepat terhadap pemangku kepnetingan dan <i>Stakeholders</i>?
I₁	Dikami itu ada 6 prosedur, ada sistem manajemen terpadu, ada sekitar 6 direktorat. Jadi kita ada pedoman di website www.indonesina.co.id , kita mempublish semua kebijakan-kebijakan mulai dari visi, misi, tentang komisaris, direksi, sumber daya manusia, <i>Good Corporate Governance</i> , dokumen perusahaan, informasi, pengaturan pengadaan barang dan jasa, dan galeri ASDP,
I₂	Transparansi itu kepada <i>Stakeholders</i> , kita publikasi kalo transparansi keuangan diwebsite kita laporan keuangan kami, sebenarnya dari laporan keuangan itu, ada sebagian kontribusi dari Cabang Merak. Keuanganpun kami informasikan. Jika dibilang transparan ya transparan itu salah satu bentuk transparansi selain kegiatan-kegiatan, struktur organisasi, terus juga proses pengadaan barang cukup transparansi. Untuk pengadaan barang tergantung nilainya. Jadi kalo misalnya itu sekian harus dipublikasikan ke media massa, itu ada peluang memang kearah transparansi

I₃	Untuk informasi kita ada website resmi, ada instagram resmi, facebook resmi, semua ada, itu yang termasuk online, terus misalnya ada brosur-brosur kalo misalnya ada kegiatan pameran kita sebar brosur kepada calon pengguna jasa/pemakai jasa
I₄	“Kalo untuk PT Pelayaran lain kita ada rapat mingguan, rapat koordinasi per minggu, itu terkait informasi baru, misalnya ada jadwal penutupan dermaga kalo dermaga kita lagi diservice
Kesimpulan	Transparansi dari segi informasi disampaikan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) kepada pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses pengelolaan perusahaan dan <i>stakeholders</i> yang terlibat juga didalamnya sudah menunjukkan sisi transparan dimana segala bentuk informasi yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing organ yang berkepentingan dipublikasikan salah satu contohnya dengan membuat sebuah website perusahaan dan dapat diakses sesuai dengan kebutuhan. Untuk contoh informasi kepada perusahaan lain yang bekerjasama dengan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) informasi disampaikan dengan diadakannya rapat dan hal ini sangat menghargai setiap kepentingan <i>stakeholders</i> perusahaan.

Q₂ A	Bagaimana Transparansi Terhadap Karyawan (Sumber Daya Manusia) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
I₁	prosedur dimasukin, internalnya, terus ada SOP, apa saja sih yang ada didalam SOP ini dikita yaitu ada manajemen resiko, membawahi bidang mutu dan GCG dan resiko. Semua karyawan disini kami kasih yang sudah di sahkan SOPnya
I₂	Untuk <i>manual book</i> kami mutakhirkan minimal 2 tahun tentang tata kelola perusahaan itu karena itu tuntutan dari Peraturan Menteri BUMN No.Per-01/MBU/2011 tentang tata kelola perusahaan yang baik

	kemudian juga SK 16. SK 16 ini isinya mensyaratkan bahwa minimal itu 2 tahun GCG, artinya kita boleh lebih dari itu, Permen-permen GCG itu, pedoman <i>Annual</i> , pedoman tata kelola dan lain-lain
I₃	Untuk pusat GCG biasanya diinformasikan ke Cabang termasuk Cabang Merak, di Cabang Merak tentunya ada suatu kepemimpinan perusahaan yang dipimpin oleh <i>General Manager</i> , biasanya karena komando kita kirim ke <i>General Managernya</i> lalu kita minta ke <i>General Manager</i> untuk sosialisasi ke karyawannya melalui <i>Manager SDM</i> , kalo gak ngerti nanti boleh kontak ke kami lalu nanti disosialisasikan kembali di Cabang Merak. Transparansi sudah cukup transparan. Data-data diakses untuk internal maupun eksternal misalnya pelanggan, untuk menteri BUMN juga sebagai pemegang saham mesti tau
Kesimpulan	Transparansi untuk Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan telah diinformasikan terkait dengan hal-hal yang dibutuhkan karyawan dengan dibuatnya pedoman tata kelola perusahaan untuk karyawan yang berupa <i>manual book</i> dan juga karyawan memiliki standarnya masing-masing dan standar ini sudah dipublikasikan kepada masing-masing karyawan sesuai dengan kebutuhannya.

Q₃ A	Bagaimana Transparansi Kepada Pelanggan (Pengguna Jasa) pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
I₁	Jadi lebih teknis, misalnya masalah-masalah yang ada di merak itu apa dipublish dimedia itu

I ₂	Transparansi itu kan artinya data-data yang dibutuhkan masyarakat kita kasih tau ya, misalnya tarif lah, kemudian juga <i>annual report</i> ada diwebsite” SOP itu ada di pedoman tata kelola disebutin (diwebsite), di <i>share</i> ke semua divisi termasuk cabang, bahkan orang kapalpun dapet, karena kan dia orang kapal lebih banyak dikapal daripada dikantor darat
I ₃	untuk harga baik sih udah jelas udah transparan, untuk sistem pengaduan cukup lah, ada instagram juga, jadi untuk harga dan gitu gitu udah jelas lah udah transparan, selama ini aman aman aja gapernah ada keluhan apa apa
I ₄	Buat informasi cukup jelas, buat pengaduan juga jelas, terpampang ada diruang tunggu, ada di <i>gang way</i> (jalan penghubung menuju kapal yang ada didermaga)
Kesimpulan	Sejauh ini transparansi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) kepada pengguna jasa memang sudah baik dan disampaikan sebagaimana mestinya hal ini ditunjukkan dengan peran media sosial untuk mempublikasikan segala informasi yang berkaitan dengan kebutuhan pengguna jasa salah satu contohnya mengenai masalah harga, masyarakat dapat mengakses informasi terkait harga untuk penyeberangan dan sudah diklasifikasikan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa karena pengguna jasa merupakan objek penting untuk perusahaan dalam profit perusahaan.

Q ₄ A	Bagaimana bentuk transparansi untuk Calon Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
-------------------------	---

I₁	terus yang berikutnya <i>recruitment</i> , <i>recruitment</i> kita selalu mendaftarkan tenaga kerja yang akan kami rekrut, posisi yang akan kami cari itu ke Disnaker Kota Cilegon. Kalo ada lowongan kita publikasi. Kemarin pada tahun 2018 awal tahun kita publish di Kompas
Kesimpulan	Setiap informasi tentang kebutuhan sumber daya manusia (SDM) atau lowongan pekerjaan, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) cabang Merak selalu mempublikasikan kepada masyarakat melalui dinas terkait seperti Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Kota Cilegon jika ada <i>recruitment</i> pegawai atau karyawan.

2. Akuntabilitas

<p style="text-align: center;">Q₅</p> <p style="text-align: center;">A</p>	<p>Seperti apa ukuran kinerja yang diterapkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)?</p>
I₁	Akuntabilitas disini ada struktur dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan ada di SDM, karena berkaitan dengan tugas Job Desc, kemudian di <i>book manual</i> ada dan diwebsite juga ada. Tentang direksi ada di Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas kemudian Undang-Undang No.13 Tahun 2014 tentang BUMN. Karena kami perusahaan Negara, kami dituntut untung karena perseroan kan, kalo perum kan engga. Untuk akuntabilitas sudah tertera di <i>book manual</i> untuk jajaran mnajemen ada di <i>Job Descnya</i> dan ada di Kd struktur tugas dan fungsi
I₂	Kalo bicara akuntabilitas dia kan bicaranya tentang ukuran, memang ya yang harus bisa dicapai lah, realistis gitu ya, nah akuntabilitas kita itu salah satu contohnya misalnya manajemen perencanaan pada pembangunan dermaga eksekutif merak itu sudah berdasarkan peta perjalanan disusun tuh 5 tahun terakhir, kita nih mau kearah mana nih, tetapi sudah ada program kerjanya, inisiatif-inisiatifnya apa untuk

	<p>mencapai itu, itu sudah direncanakan dan dipertanggungjawabkan karena ada beberapa pendanaan itu kan dari Negara nah kami menganggap akuntabilitas kita itu disitu, terstruktur semuanya melalui pengukuran itu kiranya bisa terimplementasi dengan baik dan tepat. Dan perjalanannya itu Cuma 1 jam itu salah satu contohnya. Kita selain struktur dan tanggung jawab masing-masing itu dari tupoksi sudah pasti, selain itu kan kita pasti ada bikin satuan kerja atau satgas ya, terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang strategik banget.</p>
Kesimpulan	<p>PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sudah cukup akuntabel pada aspek tanggung jawab masing-masing organ perusahaan yang ada di SDM, karena berkaitan dengan tugas atau <i>Job Description</i>. Setiap orang sudah diberikan pertanggungjawaban sesuai peraturan yang berlaku diperusahaan dengan mengacu pada peraturan dan Undang-Undang yang berlaku dan dikarenakan PT. ASDP Indonesia Ferry adalah perusahaan perseroan yang dituntut untuk memiliki laba yang sebesar-besarnya.</p>

Q₆	Bagaimana bentuk Akuntabilitas pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam mengelola pelabuhan penyeberangan Merak?
A	
I₁	<p>Dipelabuhan kan ada kapal milik kita PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak dan ada kapal milik perusahaan lain atau PT. Pelayaran lain, nah disini itu ada yang namanya Petruk atau Pengurus Truk. Pengurus truk adalah perorangan atau kelompok yang memberikan penawaran berupa jasa kepada perusahaan ekspedisi atau transportir. Petruk ini legal karena mendapat legalisasi dari perusahaan ekspedisi. Akan tetapi sterilisasi diarea pelabuhan terganggu dikarenakan pengurus truk yang ikut menggiring mobil truk bergelantungan membuat kawasan diarea pelabuhan menjadi tidak steril dan terkadang memantau menggunakan motor, pengurus truk ini</p>

	<p>memastikan bahwa mobilnya dibawa pengurus truk masuk kedalam kapal yang sudah dipesan. PT. ASDP sudah berusaha semaksimal mungkin menangani hal ini. Pada Tahun 2016 telah kami mengadakan rapat besar-besaran membahas ini akan tetapi sampai saat ini masih terjadi terus menerus tarik ulur muatan ini dan juga dikarenakan pemikiran mereka yang masih primitif mereka menganggap ini adalah salah satu upaya untuk mematikan nafkah mereka (petruk). Petruk (pengurus truk) ini adalah orang-orang pribumi yang menguasai wilayah sekitar pelabuhan dengan kata lain adalah “jawara”</p>
	<p>Harusnya petruk tidak boleh memasuki zona-zona yang memang tidak diperbolehkan dan hanya diperbolehkan petugas-petugas tertentu saja dan sebaiknya sterilisasi diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan lagi pula penumpang atau pengguna jasa yang sudah membeli tiket kan butuh kenyamanan ketika di area pelabuhan. Artinya PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak ini harus bisa melaksanakannya. BPTD pernah melakukan peneguran berupa teguran koordinasi dan dilakukan secara lisan saja. Dan artinya penegakkan peraturan masih belum tegas. Ya Petruk ini kan mitranya dengan perusahaan ekspedisi dan sudah perjanjian untuk mengatur muatan supaya kendaranya aman itu alasan mereka.</p>
Kesimpulan	<p>Sejauh ini akuntabilitas PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) pada area pelabuhan belum terlaksana dengan baik terutama pada sterilisasi pelabuhan dimana pelabuhan belum tertib peraturan, belum tegasnya sanksi yang diberlakukan pada setiap pelanggar dalam artian manajemen pelabuhan yang belum berjalan dengan maksimal.</p>

3. Responsibilitas

<p>Q₇</p> <p>A</p>	<p>Bagaimana bentuk penyaluran bantuan bagi masyarakat sekitar pelabuhan (Ring 1)?</p>
<p>I₁</p>	<p>itu nanti Klarifikasi ke bagian humas di merak juga ya. Jadi kita itu kemarin itu memberikan beasiswa bagi keluarga yang tidak mampu anak yang tidak mampu di wilayah pelabuhan merak di ring 1 dan anak yatim dan sebanyak 100 orang itu untuk bantuannya itu dia SD 50%, SMP 30%, SMA 20%, jadi berupa uang tunai 1 juta tapi dibayarkannya itu setiap bulan selama 10 bulan yang dibayarkan itu dan dikoordinir oleh Dompot Dhuafa, nah itu tuh yang terakhir, tapi yang sebelumnya karena disana wilayah rawan banjir ya itu pasti selain memberikan bantuan santunan itu menyediakan juga alat-alat seperti pemadam kebakaran kita untuk membersihkan jalannya kita kerahin terus petugas P23K kita yang kita upayakan juga itu kita pasti bareng-bareng lah gotong royong lah sama masyarakat disitu, itu sentuhannya bagian humas</p>
<p>I₂</p>	<p>klasifikasi beasiswa, jadi 1 bulan itu kita ada dompet dhuafa itu ada koordinatornya itu ditempatkan disana jadi dia yang survey, memastikan dan menilai jadi kan, jadi kita yang mendampingi namun dompet dhuafa itu yang memutuskan akhirnya dia dapat dan di rating. Jadi yang sifatnya rutin itu kita seperti adanya yayasan atau sekolah gitu PAUD, itu kita gratis yang satunya didalam pelabuhan yang satunya diluar pelabuhan itu ada SD, dilingkungan pasarturi, kurang lebih 300 m dari pelabuhan</p>
<p>I₃</p>	<p>kalo untuk anggaran itu dikantor pusat biasanya melalui persetujuan pemegang saham, peraturan menterinya, itu namanya CSR itu kita PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan) nilainya fluktuatif, jadi indikator nilainya itu dari kinerjanya perusahaannya kalo pendapatannya lagi turun itu kan dikondisikan juga”</p>

Kesimpulan	Penyaluran bantuan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sudah diatur oleh kantor pusat dimana kantor cabang tinggal melaksanakan tugas yang di berikan oleh kantor pusat namun sejauh ini data yang dikeluarkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) tentang bantuan kepada masyarakat berbanding terbalik dengan apa yang masyarakat sekitar (Ring 1) rasakan.

Q₈	Bagaimana Pengelolaan Limbah yang disebabkan oleh aktivitas di area pelabuhan setiap harinya?
A	
I₁	jadi kalo udara ini kita bekerjasama sama BKI (Birokrasi Klasifikasi Indonesia), kan yang bikin polusi itu pada umumnya itu kebanyakan dari <i>engine</i> dari mesin ketika sudah melalui uji dari BKI itu tentang terkait dengan massa waktunya, terus polusi udara yang dibuang, selama dia masih dibawah batas umumnya itu masih dianggap layak untuk berlayar, tapi ketika itu diliat gak layak itu asapnya maka itu tidak disetujui untuk berangkat dan itu terkait juga dengan keselamatannya kan kapal, itu termasuk resikonya tinggi kalo untuk transportasi kapal, kalo BKI itu kan kelayakannya ya, tapi pada saat keberangkatan itu ada lagi namanya ksop (Kesyahbandaran Otoritas Pelabuhan) itu yang memberikan rekomendasi kapal itu bisa berangkat atau tidak
I₂	“Kalo untuk limbah cair kita itu pada umumnya kita kembalikan ke temen-temen pembisnis disana, hasil dari pemakaian oli gitu ya itu mereka menyanggupi tidak didalam lingkup pelabuhan, jadi sendiri-sendiri dan mereka juga diuji oleh dinas kesehatan pelabuhan Cilegon yang tinggal dipelabuhan. Kalo padat itu sampah, itu terkaitnya dengan <i>cleaning service</i> dan mereka juga yang mengurus terkait pembuangan

	limbahnya, juga kita memasukkan unsur tadi tidak meninggalkan sampahnya didalam pelabuhan dan dibuang tempat pembuangan akhir
Kesimpulan	Untuk pengelolaan limbah cair dan padat yang dihasilkan dari area pelabuhan sudah ditangani oleh pihak yang berkompeten dalam bidangnya, namun limbah dari segi polusi udara dan suara masih berdampak pada masyarakat sekitar pelabuhan dan menimbulkan efek negatif menurut masyarakat sekitar pelabuhan.

Q₉	Apakah dana CSR (<i>Corporate Sosial Responsibility</i>) sudah disalurkan dengan merata ke daerah Ring 1?
A	
I₁	Unsur CSR selama ini disini bertahun-tahun baru pernah 1 kali menerima itupun untuk pembelian tanah kuburan dan memberi 10 juta sekitar 6 tahun yang lalu, dari dulu-dulu tidak ada sampai sekarang juga tidak ada, itu mengenai dana CSR, untuk masalah ketenagakerjaan memang disini minim sekali, karena yang selalu direkrut adalah orang-orang jauh termasuk orang daerah cilegon, apalagi orang yang dikantornya tidak ada disini, itupun yang ada hanya sebagian kebersihan saja yang ada (<i>cleaning service</i>). Artinya tenaga kerja sangat minim dari sekitar daerah Ring 1. Ring 1 ini dikatakan wilayah yang paling terdekat yang paling dikatakan dari dulu wilayah yang paling terganggu, yang pertama dengan kebisingannya, yang kedua dampak daripada pelabuhan, dampaknya kemasyarakatan yaitu polusi debu, air laut menjadi kotor sehingga dampak bagi lingkungan sekitar airnya berubah jadi keruh, yang ketiga dampaknya bagi nelayan yang
I₂	mau memancing sudah tidak bisa lagi, dulu bisa, dampak ini lumayan merugikan untuk penghasilan, untuk nelayan sekarang dialokasikan ke pantai yang jauh dari pemukiman mereka. Harapan saya tolong sampaikan dengan adanya kemajuan di wilayah tamansari khususnya di RW 01 yang terdekat, mohon tenaganya diperhatikan dari

	<p>lingkungan terdekat, mohon tenaga kerjanya diprioritaskan untuk lingkungan terdekat karena karena kamilah yang paling pertama mendengar suling (dari kapal) mendengar kebisingannya, 24 jam persekian detik persekian menit karena sangat dekat. Seharusnya yang dekat dulu, kalo dikatakan masyarakat tidak ada pendekatan ke ASDP malah harusnya ASDP yang memangku rakyat, seperti perusahaan lain tadi, katakanlah saya tidak pernah mengajukan proposal apapun tapi mereka datang karena punya rasa tanggungjawab, walaupun lokasi mereka agak jauh, tapi termasuk ring 1</p>
	<p>“untuk CSR atau tanggungjawab sosial bagi masyarakat sekitar tidak berjalan sebagaimana mestinya. Tidak ada kompensasi dari dampak yang ditimbulkan dari perusahaan seperti bising, debu/polusi, dan air yang menjadi keruh. Untuk masyarakat sekarang sudah tidak bisa berekreasi ke pantai karena semua sudah dijadikan dermaga, nah ada baiknya setidaknya masyarakat sekitar ring 1 lebih diperhatikan. Harusnya kita diberikan kontribusi untuk kesehatan masyarakat sekitar lewat CSR ini, karena disini ring terdekat atau yang paling dekat</p>
	<p>untuk tanggungjawab untuk lingkungan sekitar pelabuhan atau ring 1 belum terlaksana secara maksimal, padahal kita yang pertama kali terkena dampak dari operasional pelabuhan yang dikelola oleh PT. ASDP sebagai perusahaan BUMN seperti dampak suara, udara, dan lain sebagainya. Bahkan kita di Rw.02 ini pernah mengajukan proposal untuk tiang posyandu tetapi tidak diberikan saja oleh PT. ASDP, disini posyandu ± 10 padahal hanya meminta untuk tiang saja untuk dipakai didepan posyandu</p>
Kesimpulan	<p>Masyarakat sekitar pelabuhan yang bisa dibilang masyarakat yang pertama kali menerima dampak dari area pelabuhan selama ini mengaku dana CSR (<i>Cosrporate Social Responsibility</i>) belum disalurkan secara merata dan masyarakat yang paling dekat tidak diperhatikan dengan serius sebagaimana mestinya.</p>

4. Independensi

<p>Q₁₀</p> <p>A</p>	
<p>I₁</p>	<p>Oh iya kita kan ada pernyataan, lembar pernyataan bebas dari benturan kepentingan itu kewajiban dan ditanda tangani. Ada fakta integritas juga. Untuk pengaduan beda antara pelanggan dan <i>whisblowing</i> kayak misalkan dia salah jalur nanti bakal diarahkan. Bisa dilaporkan melalui <i>contact person</i> perusahaan dan <i>stakeholders</i>. Yang dilakukan oleh karyawan, semuanya bisa dilaporin, misalnya tiket lama dijual dan diambil untung. Misalnya karyawan bisa melalui email bisa melalui berkas surat, bisa melalui saluran telpon berupa nomor <i>handphone</i> dan respon cepat dibalas. Ada bagiannya dipusat yang memegang <i>contact person</i> ini. Dari Cabang juga semuanya bisa, dari pelanggan juga bisa melapor nanti kita <i>follow up</i>. Misalnya adanya pemerasan, dulu pernah ada dan sudah di <i>punishment</i> dan memeras bukan hanya satu orang saja tapi lebih, dan tentu kita mengumpulkan saksi, jika hanya satu orang ditakutkan terjadi fitnah, intinya pengaduan di <i>crosscheck</i> dulu. Kesimpulannya adalah dengan adanya GCG ini agar perusahaan dikelola secara baik</p>
<p>I₂</p>	<p>kalo terkait dengan independensi itu seperti tata kelola ini aja sudah independensi ya punya aturan sendiri yang mengikat pada aturan, kita dalam pemberantasan korupsi atau KKN, berani tidak terima gratifikasi dan memunculkan juga <i>whisblowing system</i>, ada diwebsite juga itu kan menunjukkan pelaporan-pelaporan yang potensi adanya kecurangan, laporan itu bisa dari karyawan, dari pihak luarpun tetapi kadang kan pemahaman yang berbeda-beda, gratifikasi itu seperti apa kadang, sifatnya uang kah barang kah</p>
<p>Kesimpulan</p>	<p>Dari segi independensi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dirasa sudah cukup independen karena memiliki <i>whistblowing system</i> dan</p>

	segala bentuk pelanggaran memiliki sanksi atau <i>punishment</i> yang akan ditindaklanjuti oleh perusahaan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.
--	--

Q₁₁	Apakah PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) menerapkan aspek independensi sesuai dengan peraturan?
A	
I₁	Cabang Merak bertanggungjawab penuh terhadap pengelolaan dan improvisasi dalam meningkatkan pendapatan namun tetap mengacu kepada peraturan perusahaan. Ada peraturan yang disebut keputusan direksi dan didalamnya mengatur batas-batas kebijakan cabang.
Kesimpulan	Keputusan direksi memang sudah diatur pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) agar tata kelola perusahaan dan batasan-batasan apa saja yang berlaku di cabang.

5. Kewajaran dan Kesetaraan

Q₁₂	Bagaimana aspek Kewajaran dan Kesetaraan diterapkan pada manajemen perusahaan di Kantor cabang PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
A	
I₁	<i>fairness</i> di Cabang semua disamakan misalnya ada antrian pejabat, tetap disamakan seperti penumpang lain, kecuali dia sedang dalam rangka tamu ya, perlakuan sama dengan yang lain, kecuali dia kunjungan ke Merak ya mungkin kita bedakan dengan jalur penumpang
I₂	Dalam berbisnis ini kan banyak aspek ya kalo bicara masalah <i>fairness</i> , kita kan dilintasi Merak itu dicabang punya pelabuhan punya kapal juga kalo kita punya pelabuhan biasanya kan bisa mengatur jamnya sendiri, karena kita punya pelabuhan sebenarnya kita bisa mengatur jadwalnya sendiri tetapi kenyataannya engga tapi diatur oleh BPTD

	(Balai Pengelola Transportasi Darat), kita merasa udah ada unsur keadilan, bisa saja kita mengatur jadwal sendiri dan kapal ASDP lebih banyak berlayar, namun tidak seperti itu kita juga tetap mementingkan kepentingan kapal pelayaran lain yang menjadi <i>user</i> di pelabuhan penyeberangan Merak yang dikelola oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak.
Kesimpulan	PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sejauh ini berusaha untuk menerapkan kewajaran dan kesetaraan pada perusahaan dengan tidak bersikap egois terhadap <i>stakeholders</i> yang berkaitan dengan aktivitas manajemen pelabuhan Merak.

Q₁₃ A	Apakah Kewajaran dan Kesetaraan diterapkan pada proses <i>recruitment</i> pegawai?
I₁	Untuk <i>fairness</i> pada rekrutmen pegawai itu kita akan mengkampanyekan rekrutmen untuk penyandang disabilitas pada Maret 2019 serentak, program ini pertahun 2019
Kesimpulan	Kampanye untuk <i>recruitment</i> bagi penyandang disabilitas adalah isu yang sangat bagus dalam kesetaraan sumber daya manusia selama penyandang disabilitas mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan dan mempunyai ide-ide cemerlang untuk perusahaan maka peraturan ini sangat bagus untuk diterapkan karena semua manusia mempunyai hak yang sama bagi kemajuan Negara.

Q₁₄ A	Apakah Kewajaran dan Kesetaraan diterapkan pada harga yang diberlakukan untuk konsumen atau pengguna jasa?
I₁	<i>fairness</i> pada harga diatur oleh menteri perhubungan, pastinya kan dari pelayanan yang diberikan ya, dengan harga segitu kita memberikan

	<p>pelayanan yang cepet, tapi pasti harga tersebut memperhatikan juga berapa biaya yang dikeluarkan karena biar ketemu nanti harga pokok produksinya (HPP) berapa sehingga itu juga harus sampaikan kepada kementerian biar dia tahu, gak terlalu besar juga, tapi tadi ya pelayanan juga dapet terus memperhatikan juga perusahaan untuk menghasilkan juga dari HPP tadi.</p>
Kesimpulan	<p>Untuk harga sejauh ini sudah cukup terjangkau bagi masyarakat yang menjadi konsumen pelabuhan penyeberangan Merak dan sudah sesuai dengan <i>feedback</i> yang didapatkan oleh masyarakat sehingga untuk masalah harga masyarakat tidak mengeluhkan hal ini dan dirasa sudah cukup wajar.</p>



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

SALINAN
PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : PER – 01 /MBU/2011

TENTANG

PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK
(*GOOD CORPORATE GOVERNANCE*)
PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), telah ditetapkan Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
- b. bahwa sehubungan dengan adanya pembaharuan hukum di bidang perseroan terbatas dan badan usaha milik negara, serta memperhatikan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif, maka untuk lebih meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), perlu melakukan penyesuaian terhadap Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b tersebut di atas, perlu menetapkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3913);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4556);
5. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;
6. Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009;

MEMUTUSKAN: .../2
Nan



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-2-

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (*GOOD CORPORATE GOVERNANCE*) PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

**Bagian Kesatu
Pengertian**

Pasal 1

Dalam Peraturan ini, yang dimaksud dengan:

1. Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.
2. Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya disebut BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
3. Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
4. Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
5. Organ Persero adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi.
6. Organ Perum adalah Menteri, Dewan Pengawas, dan Direksi.
7. Menteri adalah menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili Pemerintah selaku pemegang saham pada Persero dan sebagai pemilik modal pada Perum dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
8. Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) adalah pihak-pihak yang berkepentingan dengan BUMN karena mempunyai hubungan hukum dengan BUMN.

Bagian Kedua...../3

ram



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-3-

Bagian Kedua
Kewajiban BUMN Menerapkan GCG

Pasal 2

- (1) BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN.
- (2) Dalam rangka penerapan GCG sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Direksi menyusun GCG manual yang diantaranya dapat memuat *board* manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*).

BAB II
PRINSIP DAN TUJUAN

Bagian Kesatu
Prinsip

Pasal 3

Prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam Peraturan ini, meliputi:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua
Tujuan

Pasal 4

Penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN, bertujuan untuk:

1. mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN;

2. mendorong.../4

AM



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-4-

2. mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum;
3. mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

**BAB III
PEMEGANG SAHAM/PEMILIK MODAL**

**Bagian Kesatu
Hak Pemegang Saham/Pemilik Modal**

Pasal 5

- (1) Hak pemegang saham/pemilik modal yang harus dilindungi, antara lain adalah:
 - a. menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RUPS, khusus bagi pemegang saham Persero, dengan ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
 - b. mengambil keputusan tertinggi pada Perum, khusus bagi pemilik modal Perum;
 - c. memperoleh informasi material mengenai BUMN, secara tepat waktu, terukur, dan teratur;
 - d. menerima pembagian dari keuntungan BUMN yang diperuntukkan bagi pemegang saham/pemilik modal dalam bentuk dividen, dan sisa kekayaan hasil likuidasi, sebanding dengan jumlah saham/modal yang dimilikinya;
 - e. hak lainnya berdasarkan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.
- (2) Pemegang Saham yang namanya tercatat dalam Daftar Pemegang Saham, adalah pemegang saham yang memiliki hak-hak sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Hak Pemegang Saham sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dan huruf d, berlaku sepanjang tidak diatur lain dalam undang-undang yang mengatur perseroan terbatas.

**Bagian Kedua
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)**

Pasal 6

- (1) Setiap pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi akurat berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS, di antaranya:
 - a. panggilan untuk RUPS, yang mencakup informasi mengenai setiap mata acara dalam agenda RUPS, termasuk usul yang direncanakan oleh Direksi untuk diajukan dalam RUPS, dengan ketentuan apabila informasi tersebut belum tersedia saat dilakukannya panggilan untuk RUPS, maka informasi dan/atau usul-usul itu harus disediakan di kantor Perseroan sebelum RUPS diselenggarakan;
 - b. metode perhitungan dan penentuan gaji/honorarium, fasilitas dan/atau tunjangan lain bagi setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta rincian mengenai gaji/honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang sedang menjabat, khusus dalam RUPS mengenai Laporan Tahunan;

c. informasi.../5

RAM



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-5-

- c. informasi mengenai rincian rencana kerja dan anggaran perusahaan dan hal-hal lain yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh Persero, khusus untuk RUPS Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
 - d. informasi keuangan maupun hal-hal lainnya yang menyangkut Persero yang dimuat dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan;
 - e. penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan agenda RUPS yang diberikan sebelum dan/atau pada saat RUPS berlangsung;
- (2) RUPS dalam mata acara lain-lain berhak mengambil keputusan sepanjang semua Pemegang Saham hadir dan/atau diwakili dalam RUPS dan menyetujui tambahan mata acara RUPS.
 - (3) Keputusan atas mata acara tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), harus disetujui dengan suara bulat.
 - (4) Setiap penyelenggaraan RUPS wajib dibuatkan risalah RUPS yang sekurang-kurangnya memuat waktu, agenda, peserta, pendapat-pendapat yang berkembang dalam RUPS, dan keputusan RUPS.
 - (5) Risalah RUPS sebagaimana dimaksud pada ayat (4) wajib ditandatangani oleh ketua RUPS dan paling sedikit 1 (satu) Pemegang Saham yang ditunjuk dari dan oleh peserta RUPS.
 - (6) Tanda tangan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) tidak disyaratkan apabila risalah RUPS tersebut dibuat dengan akta Notaris.
 - (7) Setiap pemegang saham berhak untuk memperoleh salinan risalah RUPS.

Pasal 7

- (1) Pemegang saham dapat mengambil keputusan di luar RUPS, dengan syarat semua pemegang saham dengan hak suara menyetujui secara tertulis dengan menandatangani keputusan yang dimaksud.
- (2) Keputusan pemegang saham sebagaimana dimaksud pada ayat (1), mempunyai kekuatan hukum mengikat yang sama dengan keputusan RUPS secara fisik.

**Bagian Ketiga
Menteri Selaku Pemilik Modal Perum**

Pasal 8

- (1) Dalam mengusulkan sesuatu hal untuk diputuskan oleh Menteri, Direksi dan/atau Dewan Pengawas wajib menyampaikan penjelasan secara lengkap kepada Menteri.
- (2) Dalam rangka pengambilan keputusan, Menteri selaku pemilik modal berhak meminta penjelasan dari Direksi dan/atau Dewan Pengawas mengenai informasi yang berkaitan dengan hal yang akan diputuskan.
- (3) Setiap keputusan Menteri selaku pemilik modal, atas suatu usulan Direksi dan/atau Dewan Pengawas, dilakukan secara tertulis.



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-6-

**Bagian Keempat
Bentuk Keputusan Pemegang Saham/Pemilik Modal**

Pasal 9

- (1) Keputusan pemegang saham sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 dan Keputusan Menteri selaku pemilik modal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, dapat dilakukan dalam bentuk surat keputusan atau surat biasa, yang keduanya mempunyai kekuatan mengikat sebagai Keputusan RUPS/Menteri.
- (2) Surat biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1), disampaikan dalam rangka memberikan keputusan atas usulan yang disampaikan oleh Direksi dan/atau Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

**Bagian Kelima
Perlakuan Setara Kepada Pemegang Saham**

Pasal 10

Pemegang saham yang memiliki saham dengan klasifikasi yang sama harus diperlakukan setara (*equal treatment*).

**Bagian Keenam
Akuntabilitas Pemegang Saham/Pemilik Modal**

Pasal 11

Pemegang saham/Pemilik Modal melaksanakan GCG sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

**BAB IV
DEWAN KOMISARIS/DEWAN PENGAWAS**

**Bagian Kesatu
Fungsi**

Pasal 12

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bertanggung jawab dan berwenang melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai BUMN maupun usaha BUMN dan memberikan nasihat kepada Direksi.
- (3) Pengawasan dan pemberian nasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (2), dilakukan untuk kepentingan BUMN dan sesuai dengan maksud dan tujuan BUMN, dan tidak dimaksudkan untuk kepentingan pihak atau golongan tertentu.

(4) Dewan.../7

Handwritten signature



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-7-

- (4) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membuat pembagian tugas yang diatur oleh mereka sendiri.
- (5) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari RKAP.
- (6) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS/Menteri.
- (7) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
- (8) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus memastikan bahwa dalam Laporan Tahunan BUMN telah memuat informasi mengenai identitas, pekerjaan-pekerjaan utamanya, jabatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas di perusahaan lain, termasuk rapat-rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku (rapat internal maupun rapat gabungan dengan Direksi), serta honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari BUMN yang bersangkutan.
- (9) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib melaporkan kepada BUMN mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada BUMN yang bersangkutan dan perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya.
- (10) Mantan anggota Direksi BUMN dapat menjadi anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada BUMN yang bersangkutan, setelah tidak menjabat sebagai anggota Direksi BUMN yang bersangkutan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun.

KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIC INDONESIA

Bagian Kedua
Komposisi

Pasal 13

- (1) Dalam komposisi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, paling sedikit 20% (dua puluh persen) merupakan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Independen yang ditetapkan dalam keputusan pengangkatannya.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (3) Yang dimaksud dengan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Independen adalah anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas lainnya, anggota Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan dengan BUMN yang bersangkutan, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.
- (4) Komposisi dan kriteria anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Independen bagi BUMN tertentu, mengikuti regulasi di bidang usaha BUMN yang bersangkutan dan/atau regulasi di bidang pasar modal.



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-8-

Bagian Ketiga
Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Pasal 14

- (1) Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus diadakan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan, dan dalam rapat tersebut Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dapat mengundang Direksi.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus menetapkan tata tertib Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (3) Setiap Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus dibuatkan risalah rapat yang memuat pendapat-pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), keputusan/kesimpulan rapat, serta alasan ketidakhadiran anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, apabila ada.
- (4) Setiap anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berhak menerima salinan risalah Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas tersebut.
- (5) Risalah asli dari setiap Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus disimpan oleh BUMN yang bersangkutan dan harus tersedia bila diminta oleh setiap anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi.
- (6) Jumlah rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan jumlah kehadiran masing-masing anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus dimuat dalam Laporan Tahunan BUMN.

Bagian Keempat
Penilaian Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Pasal 15

- (1) RUPS wajib menetapkan Indikator Pencapaian Kinerja (*Key Performance Indicators*) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang bersangkutan.
- (2) Indikator Pencapaian Kinerja merupakan ukuran penilaian atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar:
- (3) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan triwulanan perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja kepada para Pemegang Saham/Menteri.

Bagian Kelima
Informasi untuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Pasal 16

Direksi wajib memastikan agar informasi mengenai BUMN dapat diperoleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas secara tepat waktu, terukur dan lengkap.

Bagian Keenam.../9

PAU



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-9-

**Bagian Keenam
Larangan Mengambil Keuntungan Pribadi**

Pasal 17

Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan mengambil keuntungan pribadi, dari pengambilan keputusan dan/atau pelaksanaan kegiatan BUMN yang bersangkutan, selain penghasilan yang sah.

**Bagian Ketujuh
Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas**

Pasal 18

- (1) Organ pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, terdiri dari:
 - a. Sekretariat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, jika diperlukan;
 - b. Komite Audit;
 - c. Komite Lainnya, jika diperlukan.
- (2) Komite Lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, terdiri dari namun tidak terbatas pada Komite Pemantau Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi, dan Komite Pengembangan Usaha.
- (3) Seorang atau lebih anggota komite sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Sekretariat, Komite Audit dan Komite Lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diatur dalam Peraturan Menteri tersendiri.

**BAB V
DIREKSI**

**Bagian Kesatu
Tugas dan Tanggung Jawab Direksi**

Pasal 19

- (1) Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan itikad baik untuk kepentingan BUMN dan sesuai dengan maksud dan tujuan BUMN, serta memastikan agar BUMN melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dari berbagai Pemangku Kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Salah seorang anggota Direksi ditunjuk oleh Rapat Direksi sebagai penanggung jawab dalam penerapan dan pemantauan GCG di BUMN yang bersangkutan.
- (3) Direksi harus menyampaikan informasi mengenai identitas, pekerjaan-pekerjaan utamanya, jabatan Dewan Komisaris di anak perusahaan/perusahaan patungan dan/atau perusahaan lain, termasuk rapat-rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku (rapat internal maupun rapat gabungan dengan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas), serta gaji, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari BUMN yang bersangkutan dan anak perusahaan/perusahaan patungan BUMN yang bersangkutan, untuk dimuat dalam Laporan Tahunan BUMN.

(4) Direksi.../10

MM



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-10-

- (4) Direksi wajib melaporkan kepada BUMN mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya (istri/suami dan anak-anaknya) pada BUMN yang bersangkutan dan perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya.

Bagian Kedua
Rencana Jangka Panjang dan
Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

Pasal 20

- (1) Direksi wajib menyiapkan Rencana Jangka Panjang (RJP) yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
- (2) RJP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya memuat:
 - a. evaluasi pelaksanaan RJP sebelumnya
 - b. posisi BUMN saat ini;
 - c. asumsi-asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJP;
 - d. penetapan misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja jangka panjang.
- (3) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengkaji dan memberikan pendapat mengenai RJP yang disiapkan Direksi sebelum ditandatangani bersama.

Pasal 21

- (1) Direksi wajib menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai penjabaran tahunan dari RJP.
- (2) RKAP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya memuat:
 - a. misi, sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan perusahaan dan program kerja/kegiatan;
 - b. anggaran perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kerja/kegiatan;
 - c. proyeksi keuangan perusahaan dan anak perusahaannya; dan
 - d. hal-hal lain yang memerlukan keputusan RUPS/Menteri.
- (3) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengkaji dan memberikan pendapat mengenai RKAP yang disiapkan Direksi sebelum ditandatangani bersama.

Bagian Ketiga
Penyelenggaraan Daftar-Daftar dan Dokumen oleh Direksi

Pasal 22

- (1) Untuk memenuhi syarat akuntabilitas, keterbukaan, dan tertib administrasi, Direksi wajib:
 - a. membuat Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS dan Risalah Rapat Direksi,

b. membuat.../11

MM



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-11-

- b. membuat Laporan Tahunan dan Dokumen Keuangan Perusahaan;
 - c. memelihara seluruh Daftar, Risalah, dan Dokumen Keuangan perusahaan dan dokumen lainnya,
 - d. menyimpan di tempat kedudukan perusahaan, seluruh daftar, risalah, dokumen keuangan perusahaan, dan dokumen lainnya.
- (2) Atas permohonan tertulis dari Pemegang Saham, Direksi memberi izin kepada Pemegang Saham untuk memeriksa Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS dan Laporan Tahunan serta mendapatkan salinan Risalah RUPS dan salinan Laporan Tahunan.

Bagian Keempat
Larangan Mengambil Keuntungan Pribadi

Pasal 23

Para anggota Direksi dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan, dan mengambil keuntungan pribadi, baik secara langsung maupun tidak langsung dari pengambilan keputusan dan kegiatan BUMN yang bersangkutan selain penghasilan yang sah.

Bagian Kelima
Rapat Direksi

Pasal 24

- (1) Rapat Direksi harus diadakan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan, dan dalam rapat tersebut Direksi dapat mengundang Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (2) Direksi harus menetapkan tata tertib Rapat Direksi.
- (3) Risalah Rapat Direksi harus dibuat untuk setiap Rapat Direksi yang memuat segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam Rapat, termasuk tetapi tidak terbatas pada pendapat-pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), serta alasan ketidakhadiran anggota Direksi, apabila ada.
- (4) Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan risalah Rapat Direksi, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam Rapat Direksi tersebut.
- (5) Risalah asli dari setiap Rapat Direksi harus disimpan oleh BUMN yang bersangkutan.
- (6) Laporan Tahunan BUMN harus memuat jumlah rapat Direksi dan jumlah kehadiran masing-masing anggota Direksi.

Bagian Keenam
Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Pasal 25

- (1) Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha.
- (2) Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG.

(3) Pelaksanaan.../12

Handwritten signature



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-12-

- (3) Pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan, dengan:
 - a. membentuk unit kerja tersendiri yang ada di bawah Direksi; atau
 - b. memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko.
- (4) Direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

Bagian Ketujuh
Sistem Pengendalian Intern (*Internal Control System*)

Pasal 26

- (1) Direksi harus menetapkan suatu sistem pengendalian intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan.
- (2) Sistem pengendalian intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1), antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - a. Lingkungan pengendalian intern dalam perusahaan yang dilaksanakan dengan disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari:
 - 1) integritas, nilai etika dan kompetensi karyawan;
 - 2) filosofi dan gaya manajemen;
 - 3) cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya;
 - 4) pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan
 - 5) perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.
 - b. pengkajian terhadap pengelolaan risiko usaha (*risk assessment*), yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai pengelolaan risiko yang relevan.
 - c. aktivitas pengendalian, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset perusahaan.
 - d. sistem informasi dan komunikasi, yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan oleh BUMN.
 - e. monitoring, yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian intern, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.

Pasal 27

Direksi menyusun ketentuan yang mengatur mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan.



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-13-

**Bagian Kedelapan
Pengawasan Intern**

Pasal 28

- (1) Direksi wajib menyelenggarakan pengawasan intern.
- (2) Pengawasan intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, dengan:
 - a. membentuk Satuan Pengawasan Intern; dan
 - b. membuat Piagam Pengawasan Intern.
- (3) Satuan Pengawasan Intern sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (4) Fungsi pengawasan intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1), adalah:
 - a. Evaluasi atas efektifitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan;
 - b. Pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektifitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya;
- (5) Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan fungsi pengawasan intern secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (6) Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi pengawasan intern di perusahaan.

**Bagian Kesembilan
Fungsi Sekretaris Perusahaan**

Pasal 29

- (1) Direksi wajib menyelenggarakan fungsi sekretaris perusahaan.
- (2) Penyelenggaraan fungsi sekretaris perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dapat dilakukan dengan mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan, khususnya bagi BUMN dengan sifat khusus.
- (3) Sekretaris Perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (4) Fungsi sekretaris perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), adalah:
 - a. memastikan bahwa BUMN mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG;
 - b. memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta;
 - c. sebagai penghubung (*liaison officer*); dan
 - d. menaustahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi, rapat Dewan Komisaris dan RUPS.
- (5) Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi sekretaris perusahaan.



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-14-

**Bagian Kesepuluh
Tatakelola Teknologi Informasi**

Pasal 30

- (1) Direksi dapat menetapkan tatakelola teknologi informasi yang efektif.
- (2) Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tata kelola teknologi informasi secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (3) Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi tatakelola teknologi informasi di perusahaan.

**BAB VI
AUDITOR EKSTERNAL**

Pasal 31

- (1) Laporan Keuangan Tahunan BUMN diaudit oleh auditor eksternal yang ditunjuk oleh RUPS/Menteri dari calon-calon yang diajukan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui Komite Audit melakukan proses penunjukan calon auditor eksternal sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa masing-masing BUMN, dan apabila diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya.
- (3) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada RUPS/Menteri mengenai alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium/imbal jasa yang diusulkan untuk auditor eksternal tersebut.
- (4) Auditor eksternal tersebut harus bebas dari pengaruh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di BUMN (*stakeholders*).
- (5) BUMN harus menyediakan semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan oleh auditor eksternal sehingga memungkinkan auditor eksternal memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaat-azasan, dan kesesuaian laporan keuangan BUMN dengan standar akuntansi keuangan.

**BAB VII
INFORMASI**

**Bagian Kesatu
Akses Informasi**

Pasal 32

Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi harus memastikan bahwa auditor eksternal, auditor internal, dan Komite Audit, serta komite lainnya jika ada, memiliki akses terhadap catatan akuntansi, data penunjang, dan informasi mengenai BUMN, sepanjang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-15-

Bagian Kedua
Kerahasiaan Informasi

Pasal 33

- (1) Kecuali disyaratkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau peraturan perusahaan, auditor eksternal, auditor internal, dan Komite Audit, serta komite lainnya jika ada, harus merahasiakan informasi yang diperoleh sewaktu melaksanakan tugasnya.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi bertanggung jawab kepada perusahaan untuk menjaga kerahasiaan informasi perusahaan.
- (3) Informasi, yang berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan perusahaan merupakan informasi rahasia yang berkenaan dengan perusahaan, harus dirahasiakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan perusahaan.

Bagian Ketiga
Keterbukaan Informasi

Pasal 34

BUMN wajib mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan BUMN sesuai dengan peraturan perundang-undangan secara tepat waktu, akurat, jelas dan obyektif.

Bagian Keempat
Kepemilikan Informasi dan *Intangible Asset*

Pasal 35

Informasi dan segala *intangible asset*, termasuk hasil riset, teknologi, dan hak atas kekayaan intelektual yang diperoleh atas penugasan dan/atau atas beban perusahaan menjadi milik perusahaan yang harus dituangkan dalam perjanjian.

BAB VIII
KESELAMATAN DAN KESEMPATAN KERJA
SERTA PELESTARIAN LINGKUNGAN

Bagian Kesatu
Keselamatan Kerja dan Pelestarian Lingkungan

Pasal 36

Direksi wajib memastikan bahwa aset dan lokasi usaha serta fasilitas BUMN lainnya, memenuhi peraturan perundang-undangan berkenaan dengan kesehatan dan keselamatan kerja serta pelestarian lingkungan.



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-16-

**Bagian Kedua
Kesempatan Kerja yang Sama**

Pasal 37

- (1) Direksi harus mempekerjakan, menetapkan besarnya gaji, memberikan pelatihan, menetapkan jenjang karir, serta menentukan persyaratan kerja lainnya, tanpa memperhatikan latar belakang etnik, agama, jenis kelamin, usia, cacat tubuh yang dipunyai seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan.
- (2) Direksi wajib menyediakan lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk tekanan (pelecehan) yang mungkin timbul sebagai akibat perbedaan watak, keadaan pribadi, dan latar belakang kebudayaan seseorang.

**BAB IX
HUBUNGAN DENGAN
PEMANGKU KEPENTINGAN (STAKEHOLDERS)**

Pasal 38

BUMN harus menghormati hak Pemangku Kepentingan yang timbul berdasarkan peraturan perundangan-undangan dan/atau perjanjian yang dibuat oleh BUMN dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kreditur serta masyarakat sekitar tempat usaha BUMN, dan Pemangku Kepentingan lainnya.

Pasal 39

Direksi harus terlebih dahulu mendapat persetujuan dari RUPS untuk melakukan perjanjian (PKB) dengan karyawan yang berkaitan dengan penghasilan karyawan yang tidak diwajibkan oleh atau melebihi ketentuan peraturan perundang-undangan.

**BAB X
ETIKA BERUSAHA, ANTI KORUPSI DAN DONASI**

Pasal 40

- (1) Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi, dan karyawan BUMN dilarang memberikan atau menawarkan, atau menerima, baik langsung maupun tidak langsung, sesuatu yang berharga kepada atau dari pelanggan atau seorang pejabat Pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Tidak termasuk dalam pengertian sebagaimana dimaksud pada ayat (1), adalah pemberian insentif kepada karyawan atau pihak lain yang telah ditetapkan perusahaan dalam rangka kepentingan perusahaan.
- (3) BUMN wajib membuat suatu pedoman tentang perilaku etika (*code of conduct*), yang pada dasarnya memuat nilai-nilai etika berusaha.



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-17-

Pasal 41

- (1) Direksi wajib menandatangani Pakta Integritas untuk tindakan transaksional yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan/atau RUPS/Menteri.
- (2) Anggota Direksi, Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan pejabat tertentu BUMN yang ditunjuk oleh Direksi, wajib menyampaikan laporan harta kekayaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 42

BUMN dalam batas kepatutan, hanya dapat memberikan donasi untuk amal atau tujuan sosial sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

**BAB XI
PROGRAM PENGENALAN BUMN**

Pasal 43

- (1) Kepada anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan anggota Direksi yang diangkat untuk pertama kalinya wajib diberikan program pengenalan mengenai BUMN yang bersangkutan.
- (2) Tanggung jawab untuk mengadakan program pengenalan tersebut berada pada Sekretaris Perusahaan atau siapapun yang menjalankan fungsi sebagai sekretaris perusahaan.
- (3) Program pengenalan meliputi:
 - a. pelaksanaan prinsip-prinsip GCG oleh BUMN;
 - b. gambaran mengenai BUMN berkaitan dengan tujuan, sifat, dan lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, posisi kompetitif, risiko dan masalah-masalah strategis lainnya;
 - c. keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal, termasuk Komite Audit;
 - d. keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi serta hal-hal yang tidak diperbolehkan.
- (4) Program pengenalan BUMN dapat berupa presentasi, pertemuan, kunjungan ke perusahaan dan pengkajian dokumen atau program lainnya yang dianggap sesuai dengan BUMN dimana program tersebut dilaksanakan.

**BAB XII
PENGUKURAN TERHADAP PENERAPAN GCG**

Pasal 44

- (1) BUMN wajib melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG dalam bentuk:
 - a. penilaian (*assessment*) yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG di BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun;

b. evaluasi.../18

RM



MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA

-18-

- b. evaluasi (*review*), yaitu program untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian sebagaimana dimaksud pada huruf a, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.
- (2) Sebelum pelaksanaan penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, didahului dengan tindakan sosialisasi GCG pada BUMN yang bersangkutan.
 - (3) Pelaksanaan penilaian pada prinsipnya dilakukan oleh penilai (*assessor*) independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui proses sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa masing-masing BUMN, dan apabila diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya.
 - (4) Apabila dipandang lebih efektif dan efisien, penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG, yang penunjukannya dilakukan oleh Direksi melalui penunjukan langsung.
 - (5) Pelaksanaan evaluasi pada prinsipnya dilakukan sendiri oleh BUMN yang bersangkutan (*self assessment*), yang pelaksanaannya dapat didiskusikan dengan atau meminta bantuan (asistensi) oleh penilai independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG.
 - (6) Pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan indikator/parameter yang ditetapkan oleh Sekretaris Kementerian BUMN.
 - (7) Dalam hal evaluasi dilakukan dengan bantuan penilai independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG, maka penilai independen atau Instansi Pemerintah yang melakukan evaluasi tidak dapat menjadi penilai pada tahun berikutnya.
 - (8) Sebelum melaksanakan penilaian, penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (4), menandatangani perjanjian/kesepakatan kerja dengan Direksi BUMN yang bersangkutan yang sekurang-kurangnya memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak, termasuk jangka waktu dan biaya pelaksanaan.
 - (9) Hasil pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilaporkan kepada RUPS/Menteri bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan.

BAB XIII
KETENTUAN LAIN-LAIN

Pasal 45

- (1) Pemberlakuan Peraturan Menteri ini terhadap Persero yang tidak semua sahamnya dimiliki oleh Negara, dikukuhkan dalam RUPS Persero yang bersangkutan.
- (2) Ketentuan dalam Peraturan Menteri ini, dapat pula diberlakukan terhadap perseroan terbatas yang sebagian sahamnya dimiliki oleh Negara dan anak perusahaan BUMN, sepanjang hal tersebut disetujui oleh RUPS perseroan terbatas atau anak perusahaan BUMN dimaksud.
- (3) Anak perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) adalah perseroan terbatas yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh BUMN dan/atau perseroan terbatas yang dikendalikan oleh BUMN.

(4) Bagi.../19

KSM



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-19-

- (4) Bagi BUMN yang sahamnya telah dimiliki oleh masyarakat dan/atau telah melakukan *go public*, maka segala ketentuan dalam Peraturan Menteri ini berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan di bidang Pasar Modal;
- (5) Bagi BUMN yang bergerak pada sektor tertentu, Peraturan Menteri ini berlaku sepanjang tidak diatur lain dalam peraturan di sektor tersebut.

**BAB XIV
PENUTUP**

Pasal 46

Dengan berlakunya Peraturan Menteri ini, maka:

1. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
2. Surat Edaran Nomor : SE-14/MBU/2010 tanggal 11 November 2010; dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 47

Peraturan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal : 01 Agustus 2011

**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

ttd.

MUSTAFA ABUBAKAR

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Bina Hukum,



Herman Hidayat

NIP. 19790709 198003 1 001



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**SALINAN
PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : PER- 09 /MBU/2012**

TENTANG

**PERUBAHAN ATAS
PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR PER-01/MBU/2011 TENTANG PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN
YANG BAIK (*GOOD CORPORATE GOVERNANCE*)
PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA**

MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Pasal 12 Ayat (10) Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 telah diatur bahwa mantan anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat menjadi anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada BUMN yang bersangkutan, setelah tidak menjabat sebagai anggota Direksi BUMN yang bersangkutan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun;
- b. bahwa dalam rangka menjaga kesinambungan terhadap program penyehatan dan restrukturisasi yang sedang dilaksanakan, ketentuan Pasal 12 ayat (10) tersebut perlu dikecualikan terhadap BUMN tertentu;
- c. bahwa sehubungan dengan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b di atas, perlu menetapkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran BUMN; (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4556);



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-2-

5. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 91 Tahun 2011;
6. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2011;
7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 59/P Tahun 2011;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: **PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA NOMOR PER-01/MBU/2011 TENTANG PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (*GOOD CORPORATE GOVERNANCE*) PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA.**

Pasal I

Ketentuan Pasal 12 ayat (10) Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara diubah, sehingga ketentuan Pasal 12 menjadi sebagai berikut :

Pasal 12

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar.
- (2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas bertanggung jawab dan berwenang melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai BUMN maupun usaha BUMN dan memberikan nasihat kepada Direksi.
- (3) Pengawasan dan pemberian nasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (2), dilakukan untuk kepentingan BUMN dan sesuai dengan maksud dan tujuan BUMN, dan tidak dimaksudkan untuk kepentingan pihak atau golongan tertentu.
- (4) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas membuat pembagian tugas yang diatur oleh mereka sendiri.
- (5) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dan RKAP.
- (6) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS/Menteri.
- (7) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
- (8) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus memastikan bahwa dalam Laporan Tahunan BUMN telah memuat informasi mengenai identitas, pekerjaan-pekerjaan utamanya, jabatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas di perusahaan lain, termasuk rapat-rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku (rapat internal maupun rapat gabungan dengan Direksi), serta honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari BUMN yang bersangkutan.



**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-3-

- (9) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib melaporkan kepada BUMN mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada BUMN yang bersangkutan dan perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya.
- (10) Mantan anggota Direksi BUMN dapat menjadi anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada BUMN yang bersangkutan, setelah tidak menjabat sebagai anggota Direksi BUMN yang bersangkutan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun, kecuali dengan pertimbangan tertentu yang diputuskan oleh Menteri dalam rangka menjaga kesinambungan program penyehatan BUMN yang bersangkutan, sepanjang tidak ada ketentuan peraturan perundangan lain yang melarangnya.

Pasal II

Peraturan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 6 Juli 2012

**MENTERI NEGARA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

ttd.

DAHLAN ISKAN

Salinan sesuai dengan aslinya
Plt. Kepala Biro Hukum,


Hambra
NIP 19681010 199603 1 001



UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2003
TENTANG
BADAN USAHA MILIK NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang :

- a. bahwa Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi;
- b. bahwa Badan Usaha Milik Negara mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat;
- c. bahwa pelaksanaan peran Badan Usaha Milik Negara dalam perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat belum optimal;
- d. bahwa untuk mengoptimalkan peran Badan Usaha Milik Negara, pengurusan dan pengawasannya harus dilakukan secara profesional;
- e. bahwa peraturan perundang-undangan yang mengatur Badan Usaha Milik Negara sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan perekonomian dan dunia usaha yang semakin pesat, baik secara nasional maupun internasional;
- f. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, huruf d, dan huruf e, perlu dibentuk Undang-undang tentang Badan Usaha Milik Negara;

Mengingat :

1. Pasal 5 ayat (1), Pasal 20, Pasal 23 ayat (4), dan Pasal 33 Undang-Undang Dasar Tahun 1945;
2. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara Tahun 1999 - 2004;
3. Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 13, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
4. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4286);

Dengan Persetujuan Bersama antara
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA
dan
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: UNDANG-UNDANG TENTANG BADAN USAHA MILIK NEGARA.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Undang-undang ini, yang dimaksud dengan :

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
2. Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
3. Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka, adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.
4. Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
5. Menteri adalah menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili pemerintah selaku pemegang saham negara pada Persero dan pemilik modal pada Perum dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
6. Menteri Teknis adalah menteri yang mempunyai kewenangan mengatur kebijakan sektor tempat BUMN melakukan kegiatan usaha.
7. Komisaris adalah organ Persero yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Persero.
8. Dewan Pengawas adalah organ Perum yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Perum.
9. Direksi adalah organ BUMN yang bertanggung jawab atas pengurusan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN, serta mewakili

BUMN baik di dalam maupun di luar pengadilan.

10. Kekayaan Negara yang dipisahkan adalah kekayaan negara yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk dijadikan penyertaan modal negara pada Persero dan/atau Perum serta perseroan terbatas lainnya.
11. Restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan.
12. Privatisasi adalah penjualan saham Persero, baik sebagian maupun seluruhnya, kepada pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat.
13. Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ Persero yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Persero dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris.

Pasal 2

(1 Maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah :

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

(2 Kegiatan BUMN harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak) bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan.

Pasal 3

Terhadap BUMN berlaku Undang-undang ini, anggaran dasar, dan ketentuan peraturan perundang-undangan lainnya.

Pasal 4

(1) Modal BUMN merupakan dan berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

(2) Penyertaan modal negara dalam rangka pendirian atau penyertaan pada BUMN bersumber dari:

- a. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- b. kapitalisasi cadangan;
- c. sumber lainnya.

(3) Setiap penyertaan modal negara dalam rangka pendirian BUMN atau perseroan terbatas yang dananya berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

- (4) Setiap perubahan penyertaan modal negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), baik berupa penambahan maupun pengurangan, termasuk perubahan struktur kepemilikan negara atas saham Persero atau perseroan terbatas, ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
- (5) Dikecualikan dari ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) bagi penambahan penyertaan modal negara yang berasal dari kapitalisasi cadangan dan sumber lainnya.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penyertaan dan penatausahaan modal negara dalam rangka pendirian atau penyertaan ke dalam BUMN dan/atau perseroan terbatas yang sebagian sahamnya dimiliki oleh negara, diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 5

- (1) Pengurusan BUMN dilakukan oleh Direksi.
- (2) Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN serta mewakili BUMN, baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- (3) Dalam melaksanakan tugasnya, anggota Direksi harus mematuhi anggaran dasar BUMN dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.

Pasal 6

- (1) Pengawasan BUMN dilakukan oleh Komisaris dan Dewan Pengawas.
- (2) Komisaris dan Dewan Pengawas bertanggung jawab penuh atas pengawasan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN.

(3) Dalam melaksanakan tugasnya, Komisaris dan Dewan Pengawas harus mematuhi Anggaran Dasar BUMN dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.

Pasal 7

Para anggota Direksi, Komisaris dan Dewan Pengawas dilarang mengambil keuntungan pribadi baik secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan BUMN selain penghasilan yang sah.

Pasal 8

(1) Anggota Direksi, Komisaris, dan Dewan Pengawas tidak berwenang mewakili BUMN, apabila:

- a. terjadi perkara di depan pengadilan antara BUMN dan anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang bersangkutan; atau
- b. anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang bersangkutan mempunyai kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan BUMN.

(2) Dalam anggaran dasar ditetapkan yang berhak mewakili BUMN apabila terdapat keadaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

(3) Dalam hal anggaran dasar tidak menetapkan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), RUPS mengangkat 1 (satu) orang atau lebih pemegang saham untuk mewakili Persero, dan Menteri mengangkat 1 (satu) orang atau lebih untuk mewakili Perum.

Pasal 9

BUMN terdiri dari Persero dan Perum.

BAB II PERSERO

Bagian Pertama Pendirian

Pasal 10

(1)Pendirian Persero diusulkan oleh Menteri kepada Presiden disertai dengan dasar pertimbangan setelah dikaji bersama dengan Menteri Teknis dan Menteri Keuangan.

(2)Pelaksanaan pendirian Persero dilakukan oleh Menteri dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundangan-undangan.

Pasal 11

Terhadap Persero berlaku segala ketentuan dan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perseroan terbatas sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.

Bagian Kedua
Maksud dan Tujuan

Pasal 12

Maksud dan tujuan pendirian Persero adalah :

- a. menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat;
- b. mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Bagian Ketiga

Organ

Pasal 13

Organ Persero adalah RUPS, Direksi, dan Komisaris.

Bagian Keempat

Kewenangan RUPS

Pasal 14

- (1) Menteri bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh saham Persero dimiliki oleh negara dan bertindak selaku pemegang saham pada Persero dan perseroan terbatas dalam hal tidak seluruh sahamnya dimiliki oleh negara.
- (2) Menteri dapat memberikan kuasa dengan hak substitusi kepada perorangan atau badan hukum untuk mewakilinya dalam RUPS.

(3) Pihak yang menerima kuasa sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), wajib terlebih dahulu mendapat persetujuan Menteri untuk mengambil keputusan dalam RUPS mengenai :

- a. perubahan jumlah modal;
- b. perubahan anggaran dasar;
- c. rencana penggunaan laba;
- d. penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, serta pembubaran Persero;
- e. investasi dan pembiayaan jangka panjang;
- f. kerja sama Persero;
- g. pembentukan anak perusahaan atau penyertaan;
- h. pengalihan aktiva.

Bagian Kelima

Direksi Persero

Pasal 15

(1) Pengangkatan dan pemberhentian Direksi dilakukan oleh RUPS.

(2) Dalam hal Menteri bertindak selaku RUPS, pengangkatan dan pemberhentian Direksi ditetapkan oleh Menteri.

Pasal 16

(1) Anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Persero.

(2) Pengangkatan anggota Direksi dilakukan melalui mekanisme uji kelayakan dan
(3) kepatutan.

Calon anggota Direksi yang telah dinyatakan lulus uji kelayakan dan kepatutan wajib menandatangani kontrak manajemen sebelum ditetapkan

pengangkatannya sebagai anggota Direksi.

(4) Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.

(5) Dalam hal Direksi terdiri atas lebih dari seorang anggota, salah seorang anggota Direksi diangkat sebagai direktur utama.

Pasal 17

Anggota Direksi sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan RUPS dengan menyebutkan alasannya.

Pasal 18

Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 19

Dalam melaksanakan tugasnya, anggota Direksi wajib mencurahkan tenaga, pikiran dan perhatian secara penuh pada tugas, kewajiban, dan pencapaian tujuan Persero.

Pasal 20

Dengan memperhatikan sifat khusus masing-masing Persero, Direksi dapat mengangkat seorang sekretaris perusahaan.

Pasal 21

(1) Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Persero yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.

(2) Rancangan rencana jangka panjang yang telah ditandatangani bersama dengan Komisaris disampaikan kepada RUPS untuk mendapatkan pengesahan.

Pasal 22

(1) Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana jangka panjang.

(2) Direksi wajib menyampaikan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan kepada RUPS untuk memperoleh pengesahan.

Pasal 23

(1) Dalam waktu 5 (lima) bulan setelah tahun buku Persero ditutup, Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan kepada RUPS untuk memperoleh pengesahan.

(2) Laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditandatangani oleh semua anggota Direksi dan Komisaris.

(3) Dalam hal ada anggota Direksi atau Komisaris tidak menandatangani laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), harus disebutkan alasannya secara tertulis.

Pasal 24

Ketentuan lebih lanjut mengenai rencana jangka panjang, rencana kerja dan anggaran perusahaan, laporan tahunan dan perhitungan tahunan Persero diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 25

Anggota Direksi dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:

- a. anggota Direksi pada BUMN, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan;
- b. jabatan struktural dan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan daerah; dan/atau
- c. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 26

Direksi wajib memelihara risalah rapat dan menyelenggarakan pembukuan Persero.

Bagian Keenam

Komisaris

Pasal 27

- (1) Pengangkatan dan pemberhentian Komisaris dilakukan oleh RUPS.
- (2) Dalam hal Menteri bertindak selaku RUPS, pengangkatan dan pemberhentian Komisaris ditetapkan oleh Menteri.

Pasal 28

- (1) Anggota Komisaris diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Persero tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.
- (2) Komposisi Komisaris harus ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak secara independen.
- (3) Masa jabatan anggota Komisaris ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- (4) Dalam hal Komisaris terdiri atas lebih dari seorang anggota, salah seorang anggota Komisaris diangkat sebagai komisaris utama.
- (5) Pengangkatan anggota Komisaris tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan anggota Direksi, kecuali pengangkatan untuk pertama kalinya pada waktu pendirian.

Pasal 29

Anggota Komisaris sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan RUPS dengan menyebutkan alasannya.

Pasal 30

Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian Komisaris diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 31

Komisaris bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Persero serta memberikan nasihat kepada Direksi.

Pasal 32

- (1) Dalam anggaran dasar dapat ditetapkan pemberian wewenang kepada Komisaris untuk memberikan persetujuan kepada Direksi dalam melakukan

perbuatan hukum tertentu.

(2) Berdasarkan anggaran dasar atau keputusan RUPS, Komisaris dapat melakukan tindakan pengurusan Persero dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu.

Pasal 33

Anggota Komisaris dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:

- a. anggota Direksi pada BUMN, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan; dan/atau
- b. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketujuh

Persero Terbuka

Pasal 34

Bagi Persero Terbuka berlaku ketentuan Undang-undang ini dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 sepanjang tidak diatur lain dalam peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.

BAB III

PERUM

Bagian Pertama

Pendirian

Pasal 35

(1) Pendirian Perum diusulkan oleh Menteri kepada Presiden disertai dengan dasar pertimbangan setelah dikaji bersama dengan Menteri Teknis dan Menteri

Keuangan.

- (2) Perum yang didirikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) memperoleh status badan hukum sejak diundangkannya Peraturan Pemerintah tentang pendiriannya.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai pendirian, pembinaan, pengurusan, dan pengawasan Perum diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Bagian Kedua

Maksud dan Tujuan

Pasal 36

- (1) Maksud dan tujuan Perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.
- (2) Untuk mendukung kegiatan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dengan persetujuan Menteri, Perum dapat melakukan penyertaan modal dalam badan usaha lain.

Bagian Ketiga

Organ

Pasal 37

Organ Perum adalah Menteri, Direksi, dan Dewan Pengawas.

Bagian Keempat

Kewenangan Menteri

Pasal 38

- (1) Menteri memberikan persetujuan atas kebijakan pengembangan usaha Perum yang diusulkan oleh Direksi.
- (2) Kebijakan pengembangan usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diusulkan oleh Direksi kepada Menteri setelah mendapat persetujuan dari Dewan Pengawas.
- (3) Kebijakan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan sesuai dengan maksud dan tujuan Perum yang bersangkutan.

Pasal 39

Menteri tidak bertanggung jawab atas segala akibat perbuatan hukum yang dibuat Perum dan tidak bertanggung jawab atas kerugian Perum melebihi nilai kekayaan negara yang telah dipisahkan ke dalam Perum, kecuali apabila Menteri:

- a. baik langsung maupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan Perum semata-mata untuk kepentingan pribadi;
- b. terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh Perum; atau
- c. langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunakan kekayaan Perum.

Pasal 40

Ketentuan mengenai tata cara pemindahtanganan, pembebanan atas aktiva tetap Perum, serta penerimaan pinjaman jangka menengah/panjang dan pemberian pinjaman dalam bentuk dan cara apa pun, serta tidak menagih lagi dan menghapuskan dari pembukuan piutang dan persediaan barang oleh Perum diatur dengan Keputusan Menteri.

Bagian Kelima

Anggaran Dasar

Pasal 41

- (1) Anggaran dasar Perum ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah tentang
- (2) pendiriannya.
- (3) Perubahan anggaran dasar Perum ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
- Perubahan anggaran dasar sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) mulai berlaku sejak tanggal diundangkannya Peraturan Pemerintah tentang perubahan anggaran dasar Perum.

Bagian Keenam
Penggunaan Laba

Pasal 42

- (1) Setiap tahun buku Perum wajib menyisihkan jumlah tertentu dari laba bersih
- (2) untuk cadangan.
- Penyisihan laba bersih sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan sampai cadangan mencapai sekurang-kurangnya 20% (dua puluh persen) dari modal Perum.
- (3) Cadangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), yang belum mencapai jumlah sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), hanya dapat dipergunakan untuk menutup kerugian yang tidak dapat dipenuhi oleh cadangan lain.

Pasal 43

Penggunaan laba bersih Perum termasuk penentuan jumlah penyisihan untuk cadangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 ditetapkan oleh Menteri.

Bagian Ketujuh
Direksi Perum

Pasal 44

Pengangkatan dan pemberhentian Direksi ditetapkan oleh Menteri sesuai dengan mekanisme dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 45

- (1) Yang dapat diangkat sebagai anggota Direksi adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara.
- (2) Selain kriteria sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Perum.
- (3) Pengangkatan anggota Direksi dilakukan melalui mekanisme uji kelayakan dan (4) kepatutan.
Calon anggota Direksi yang telah dinyatakan lulus uji kelayakan dan kepatutan wajib menandatangani kontrak manajemen sebelum ditetapkan pengangkatannya sebagai anggota Direksi.
- (5) Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- (6) Dalam hal Direksi terdiri atas lebih dari seorang anggota, salah seorang anggota Direksi diangkat sebagai direktur utama.

Pasal 46

Anggota Direksi sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan Keputusan

Menteri dengan menyebutkan alasannya.

Pasal 47

Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 48

Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi wajib mencurahkan tenaga, pikiran, dan perhatian secara penuh pada tugas, kewajiban, dan pencapaian tujuan Perum.

Pasal 49

- (1) Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perum yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
- (2) Rancangan rencana jangka panjang yang telah ditandatangani bersama dengan Dewan Pengawas disampaikan kepada Menteri untuk mendapatkan pengesahan.

Pasal 50

- (1) Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana jangka panjang.
- (2) Direksi wajib menyampaikan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan kepada Menteri untuk memperoleh pengesahan.

Pasal 51

- (1) Dalam waktu 5 (lima) bulan setelah tahun buku Perum ditutup, Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan kepada Menteri untuk memperoleh pengesahan.

(2)Laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditandatangani oleh semua anggota Direksi dan Dewan Pengawas.

(3)Dalam hal ada anggota Direksi atau Dewan Pengawas tidak menandatangani laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) harus disebutkan alasannya secara tertulis.

Pasal 52

Ketentuan lebih lanjut mengenai rencana jangka panjang, rencana kerja dan anggaran perusahaan, laporan tahunan dan perhitungan tahunan Perum diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 53

Anggota Direksi dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:

- a. anggota Direksi pada BUMN, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan;
- b. jabatan struktural dan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan daerah; dan/atau
- c. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan pendirian Perum dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 54

Direksi wajib memelihara risalah rapat dan menyelenggarakan pembukuan Perum.

Pasal 55

(1)Direksi hanya dapat mengajukan permohonan ke pengadilan negeri agar Perum dinyatakan pailit berdasarkan persetujuan Menteri.

(2)Dalam hal kepailitan terjadi karena kesalahan atau kelalaian Direksi dan kekayaan Perum tidak cukup untuk menutup kerugian akibat kepailitan tersebut, setiap anggota Direksi secara tanggung renteng bertanggung jawab

atas kerugian tersebut.

- (3) Anggota Direksi yang dapat membuktikan bahwa kepailitan bukan karena kesalahan atau kelalaiannya tidak bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian tersebut.
- (4) Dalam hal tindakan Direksi menimbulkan kerugian bagi Perum sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Menteri mewakili Perum untuk melakukan tuntutan atau gugatan terhadap Direksi melalui pengadilan.

Bagian Kedelapan

Dewan Pengawas

Pasal 56

Pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Pengawas ditetapkan oleh Menteri sesuai dengan mekanisme dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 57

- (1) Yang dapat diangkat menjadi anggota Dewan Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara.
- (2) Selain kriteria sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), anggota Dewan Pengawas diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Perum tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.
- (3) Komposisi Dewan Pengawas harus ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak secara independen.

- (4) Masa jabatan anggota Dewan Pengawas ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- (5) Dalam hal Dewan Pengawas terdiri atas lebih dari seorang anggota, salah seorang anggota Dewan Pengawas diangkat sebagai ketua Dewan Pengawas.
- (6) Pengangkatan anggota Dewan Pengawas tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan anggota Direksi, kecuali pengangkatan untuk pertama kalinya pada waktu pendirian.

Pasal 58

Anggota Dewan Pengawas sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan Keputusan Menteri dengan menyebutkan alasannya.

Pasal 59

Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian Dewan Pengawas diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 60

Dewan Pengawas bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Perum serta memberikan nasihat kepada Direksi.

Pasal 61

- (1) Dalam anggaran dasar dapat ditetapkan pemberian wewenang kepada Dewan Pengawas untuk memberikan persetujuan kepada Direksi dalam melakukan perbuatan hukum tertentu.
- (2) Berdasarkan anggaran dasar atau Keputusan Menteri, Dewan Pengawas dapat melakukan tindakan pengurusan Perum dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu.

Pasal 62

Anggota Dewan Pengawas dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:

- a. anggota Direksi pada BUMN, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan; dan/atau
- b. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

undangan.

BAB IV
PENGGABUNGAN, PELEBURAN, PENGAMBILALIHAN,
DAN PEMBUBARAN BUMN

Pasal 63

- (1)Penggabungan atau peleburan suatu BUMN dapat dilakukan dengan BUMN
(2)lain yang telah ada.

Suatu BUMN dapat mengambil alih BUMN dan/atau perseroan terbatas lainnya.

Pasal 64

- (1)Pembubaran BUMN ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
(2)Apabila tidak ditetapkan lain dalam Peraturan Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), sisa hasil likuidasi atau pembubaran BUMN disetorkan langsung ke Kas Negara.

Pasal 65

- (1)Ketentuan lebih lanjut mengenai penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pembubaran BUMN, diatur dengan Peraturan Pemerintah.
(2)Dalam melakukan tindakan-tindakan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), kepentingan BUMN, pemegang saham/pemilik modal, pihak ketiga, dan karyawan BUMN harus tetap mendapat perhatian.

BAB V
KEWAJIBAN PELAYANAN UMUM

Pasal 66

- (1) Pemerintah dapat memberikan penugasan khusus kepada BUMN untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan kegiatan BUMN.
- (2) Setiap penugasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan RUPS/Menteri.

BAB VI

SATUAN PENGAWASAN INTERN, KOMITE AUDIT, DAN KOMITE LAIN

Bagian Pertama

Satuan Pengawasan Intern

Pasal 67

- (1) Pada setiap BUMN dibentuk satuan pengawasan intern yang merupakan aparat pengawas intern perusahaan.
- (2) Satuan pengawasan intern sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada direktur utama.

Pasal 68

Atas permintaan tertulis Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi memberikan keterangan hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas satuan pengawasan intern.

Pasal 69

Direksi wajib memperhatikan dan segera mengambil langkah-langkah yang diperlukan atas segala sesuatu yang dikemukakan dalam setiap laporan hasil

pemeriksaan yang dibuat oleh satuan pengawasan intern.

Bagian Kedua

Komite Audit dan Komite Lain

Pasal 70

- (1) Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN wajib membentuk komite audit yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris dan Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya.
- (2) Komite audit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipimpin oleh seorang ketua yang bertanggung jawab kepada Komisaris atau Dewan Pengawas.
- (3) Selain komite audit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Komisaris atau Dewan Pengawas dapat membentuk komite lain yang ditetapkan oleh Menteri.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai komite audit dan komite lain diatur dengan Keputusan Menteri.

BAB VII

PEMERIKSAAN EKSTERNAL

Pasal 71

- (1) Pemeriksaan laporan keuangan perusahaan dilakukan oleh auditor eksternal yang ditetapkan oleh RUPS untuk Persero dan oleh Menteri untuk Perum.
- (2) Badan Pemeriksa Keuangan berwenang melakukan pemeriksaan terhadap BUMN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB VIII

RESTRUKTURISASI DAN PRIVATISASI

Bagian Pertama

Maksud dan Tujuan Restrukturisasi

Pasal 72

- (1) Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyetatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional.
- (2) Tujuan restrukturisasi adalah untuk:
- a. meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan;
 - b. memberikan manfaat berupa dividen dan pajak kepada negara;
 - c. menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen; dan
 - d. memudahkan pelaksanaan privatisasi.
- (3) Pelaksanaan restrukturisasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tetap memperhatikan asas biaya dan manfaat yang diperoleh.

Bagian Kedua

Ruang Lingkup Restrukturisasi

Pasal 73

Restrukturisasi meliputi :

- a. restrukturisasi sektoral yang pelaksanaannya disesuaikan dengan kebijakan sektor dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. restrukturisasi perusahaan/korporasi yang meliputi :
 - 1) peningkatan intensitas persaingan usaha, terutama di sektor-sektor yang terdapat monopoli, baik yang diregulasi maupun monopoli alamiah;
 - 2) penataan hubungan fungsional antara pemerintah selaku regulator dan BUMN selaku badan usaha, termasuk di dalamnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik.
 - 3) restrukturisasi internal yang mencakup keuangan, organisasi/ manajemen, operasional, sistem, dan prosedur.

Bagian Ketiga

Maksud dan Tujuan Privatisasi

Pasal 74

(1) Privatisasi dilakukan dengan maksud untuk :

- a. memperluas kepemilikan masyarakat atas Persero;
- b. meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan;
- c. menciptakan struktur keuangan dan manajemen keuangan yang baik/kuat;
- d. menciptakan struktur industri yang sehat dan kompetitif;
- e. menciptakan Persero yang berdaya saing dan berorientasi global;
- f. menumbuhkan iklim usaha, ekonomi makro, dan kapasitas pasar.

(2) Privatisasi dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemilikan saham Persero.

Bagian Keempat

Prinsip Privatisasi dan Kriteria Perusahaan yang Dapat Diprivatisasi

Pasal 75

Privatisasi dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajiban.

Pasal 76

(1) Persero yang dapat diprivatisasi harus sekurang-kurangnya memenuhi kriteria:

- a. industri/sector usahanya kompetitif; atau
- b. industri/sector usaha yang unsur teknologinya cepat berubah.

(2) Sebagian aset atau kegiatan dari Persero yang melaksanakan kewajiban pelayanan umum dan/atau yang berdasarkan Undang-undang kegiatan

usahanya harus dilakukan oleh BUMN, dapat dipisahkan untuk dijadikan penyertaan dalam pendirian perusahaan untuk selanjutnya apabila diperlukan dapat diprivatisasi.

Pasal 77

Persero yang tidak dapat diprivatisasi adalah:

- a. Persero yang bidang usahanya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan hanya boleh dikelola oleh BUMN;
- b. Persero yang bergerak di sektor usaha yang berkaitan dengan pertahanan dan keamanan negara;
- c. Persero yang bergerak di sektor tertentu yang oleh pemerintah diberikan tugas khusus untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat;
- d. Persero yang bergerak di bidang usaha sumber daya alam yang secara tegas berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dilarang untuk diprivatisasi.

Pasal 78

Privatisasi dilaksanakan dengan cara:

- a. penjualan saham berdasarkan ketentuan pasar modal;
- b. penjualan saham langsung kepada investor;
- c. penjualan saham kepada manajemen dan/atau karyawan yang bersangkutan.

Bagian Kelima

Komite Privatisasi

Pasal 79

(1) Untuk membahas dan memutuskan kebijakan tentang privatisasi sehubungan dengan kebijakan lintas sektoral, pemerintah membentuk sebuah komite privatisasi sebagai wadah koordinasi.

(2) Komite privatisasi dipimpin oleh Menteri Koordinator yang membidangi

perekonomian dengan anggota, yaitu Menteri, Menteri Keuangan, dan Menteri Teknis tempat Persero melakukan kegiatan usaha.

(3)Keanggotaan komite privatisasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

Pasal 80

(1)Komite privatisasi bertugas untuk:

- a. merumuskan dan menetapkan kebijakan umum dan persyaratan pelaksanaan Privatisasi;
- b. menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memperlancar proses Privatisasi;
- c. membahas dan memberikan jalan keluar atas permasalahan strategis yang timbul dalam proses Privatisasi, termasuk yang berhubungan dengan kebijakan sektoral pemerintah.

(2)Komite privatisasi dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mengundang, meminta masukan, dan/atau bantuan instansi pemerintah atau pihak lain yang dipandang perlu.

(3)Ketua komite privatisasi secara berkala melaporkan perkembangan pelaksanaan tugasnya kepada Presiden.

Pasal 81

Dalam melaksanakan Privatisasi, Menteri bertugas untuk:

- a. menyusun program tahunan Privatisasi;
- b. mengajukan program tahunan Privatisasi kepada komite privatisasi untuk memperoleh arahan;
- c. melaksanakan Privatisasi.

Bagian Keenam

Tata Cara Privatisasi

Pasal 82

(1)Privatisasi harus didahului dengan tindakan seleksi atas perusahaan-perusahaan dan mendasarkan pada kriteria yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah.

(2)Terhadap perusahaan yang telah diseleksi dan memenuhi kriteria yang telah ditentukan, setelah mendapat rekomendasi dari Menteri Keuangan, selanjutnya disosialisasikan kepada masyarakat serta dikonsultasikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat.

Pasal 83

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara Privatisasi diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 84

Setiap orang dan/atau badan hukum yang mempunyai potensi benturan kepentingan dilarang terlibat dalam proses Privatisasi.

Bagian Ketujuh

Kerahasiaan Informasi

Pasal 85

(1)Pihak-pihak yang terkait dalam program dan proses Privatisasi diwajibkan menjaga kerahasiaan atas informasi yang diperoleh sepanjang informasi tersebut belum terbuka.

(2)Pelanggaran terhadap ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedelapan

Hasil Privatisasi

Pasal 86

- (1) Hasil Privatisasi dengan cara penjualan saham milik negara disetor langsung ke
- (2) Kas Negara.

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penyetoran hasil Privatisasi diatur dengan Peraturan Pemerintah.

BAB IX KETENTUAN LAIN-LAIN

Pasal 87

- (1) Karyawan BUMN merupakan pekerja BUMN yang pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak dan kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja bersama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan.
- (2) Karyawan BUMN dapat membentuk serikat pekerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Serikat pekerja wajib memelihara keamanan dan ketertiban dalam perusahaan, serta meningkatkan disiplin kerja.

Pasal 88

- (1) BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai penyisihan dan penggunaan laba sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan Keputusan Menteri.

Pasal 89

Anggota Komisaris, Dewan Pengawas, Direksi, karyawan BUMN dilarang untuk memberikan atau menawarkan atau menerima, baik langsung maupun tidak langsung, sesuatu yang berharga kepada atau dari pelanggan atau seorang pejabat pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan

perundang-undangan.

Pasal 90

BUMN dalam batas kepatutan hanya dapat memberikan donasi untuk amal atau tujuan sosial sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 91

Selain organ BUMN, pihak lain mana pun dilarang campur tangan dalam pengurusan BUMN.

Pasal 92

Perubahan bentuk badan hukum BUMN diatur dengan Peraturan Pemerintah.

BAB X

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 93

- (1) Dalam waktu 2 (dua) tahun terhitung sejak Undang-undang ini mulai berlaku, semua BUMN yang berbentuk perusahaan jawatan (Perjan), harus telah diubah bentuknya menjadi Perum atau Persero.
- (2) Segala ketentuan yang mengatur BUMN dinyatakan tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan atau belum diganti dengan yang baru berdasarkan Undang-undang ini.

BAB XI

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 94

Dengan berlakunya Undang-undang ini, maka:

1. *Indonesische Bedrijvenwet* (*Staatsblad* Tahun 1927 Nomor 419) sebagaimana telah beberapa kali diubah dan ditambah terakhir dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1955 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1955 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara Nomor 850);
2. Undang-undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1960 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Nomor 1989);
3. Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1969 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2904);

dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 95

Undang-undang ini berlaku sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Disahkan di Jakarta
pada tanggal 19 Juni 2003
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,
ttd
MEGAWATI SOEKARNOPUTRI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 19 Juni 2003
SEKRETARIS NEGARA REPUBLIK INDONESIA,
ttd
BAMBANG KESOWO

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2003 NOMOR 70

Salinan sesuai dengan aslinya
Deputi Sekretaris Kabinet
Bidang Hukum dan Perundang-undangan,

Lambock V. Nahattands

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Enel Charul S
Pekerjaan/Jabatan : Manager BCG & ERA
Usia : 41
No.Telp/Handphone : 081316519993


Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
NIM : 6661150041

Dan saya tidak berkeberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 21 Februari 2019


(Enel Charul S)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Christopher.S
Pekerjaan/Jabatan : Manager Pelayanan SDM
Usia : 35 th
No.Telp/Handphone : 081380152400

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
NIM : 6661150041

Dan saya tidak keberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 21 Februari 2019



(Christopher.S)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **MARYATI SUJATMOKO**
Pekerjaan/Jabatan : **MANAGER GOM & UMUM**
Usia : **37 TAHUN**
No.Telp/Handphone : **0817 6071 009**

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : **Elyn Nurislamia**
Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**
Jurusan : **Ilmu Administrasi Publik**
NIM : **6661150041**

Dan saya tidak keberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 26 Februari 2019


(**Maryati S**)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Faria Rizki R.
Pekerjaan/Jabatan : As. Manager Humas
Usia : 42
No.Telp/Handphone : 0811 72 66 98


Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
NIM : 6661150041

Dan saya tidak keberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 26 Februari 2019


(Faria Rizki R.)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **EKO PURWANTO, SSIT. MMTR.**
Pekerjaan/Jabatan : **Koordinator Satpol PP Merak, BPTD Wsl. VBI Banten**
Usia : **40 tahun**
No.Telp/Handphone : **0818241279**

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : **Elyn Nurislamia**
Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**
Jurusan : **Ilmu Administrasi Publik**
NIM : **6661150041**

Dan saya tidak berkeberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 13 Februari 2019


(**EKO PURWANTO, SSIT. MMTR.**)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : DENI WARSIDIK
Pekerjaan/Jabatan : Penyusun data dan Laporan Angkutan Laut
Usia : 25 Tahun
No.Telp/Handphone : 081284449089

Menyatakan benar bahwa telah difaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
NIM : 6661150041

Dan saya tidak berkeberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 25 Februari 2019


(Deni Warsidik)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Endang Zaenuddin
Pekerjaan/Jabatan : RW 01 Taman Sari Puteurevat
Usia : 66 Tahun
No.Telp/Handphone : 085 966764700

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
NIM : 6661150041

Dan saya tidak keberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 17 Februari 2019



(ENDANG)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Suhantono

Pekerjaan/Jabatan : RT 02

Usia : 45 tahun

No.Telp/Handphone : 087 871410464

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik


Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

NIM : 6661150341

Dan saya tidak keberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 17 Februari 2019


(SUHANTONO)

Member Check

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : GARETH SAW R

Pekerjaan/Jabatan : MAHASISWA

Usia : 22

No.Telp/Handphone : 0851111220

Menyatakan benar bahwa telah dilaksanakan wawancara untuk keperluan penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan keterangan sebagai berikut.

Nama : Elyn Nurislamia

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

NIM : 6661150041

Dan saya tidak keberatan apabila nama saya dicantumkan dalam penelitian ini guna keperluan keabsahan dalam penelitian ini.

Demikianlah semoga data ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya untuk bahan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

Cilegon, 20 Feb 2019



(GARETH SAW RAWAYO)



PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)
Jl. Raya Pelabuhan Merak
Merak 42438
Telp. (0254) 571202, 571832
Fax : (0254) 571839

Nomor : PA.109/01/04/ASDP-CUM/2019
Lampiran : 1 (satu) berkas.
Perihal : Daftar Nominatif dan Anggaran SDM
bulan Februari 2019.

Merak, 28 Februari 2019

Kepada
Yth. Direktur SDM & Umum
PT,ASDP Indonesia Ferry (Persero)
di -
JAKARTA.

1. Bersama ini terlampir kami sampaikan Daftar Nominatif dan Anggaran SDM PT,ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak bulan Februari 2019, adapun jumlah karyawan sebagai berikut :

I. Staf / Kantor	:	62 orang
II. UAJ & Kerjasama	:	17 orang
III. Kepulauan Seribu	:	3 orang
V. Usaha / Ops Lapangan	:	67 orang
IX. KMP Portlink	:	32 orang
X. KMP Portlink III	:	33 orang
XII. KMP Sebuku	:	29 orang
XIII. KMP Batumandi	:	29 orang
XIV. KMP Arwana	:	17 orang
XV. KMP Ferrindo 5	:	22 orang +
Jumlah	:	311 orang

2. Demikian disampaikan untuk menjadi periksa.

GENERAL MANAGER





**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Program Studi: 1. Administrasi Publik
2. Ilmu Komunikasi
3. Ilmu Pemerintahan

Jalan Raya Jakarta K.M.4 Phone (0254) 280330 Ext. 228, Fax. 0254-281245 Pakupatan Serang Banten
url: <http://www.fisip-untirta.ac.id>, Email: kontak@fisip-untirta.ac.id

No. : 6502 /UN.43.6.1/PG/2018

06 Nopember 2018

Revisi : -

Judul : Permohonan Ijin Mencari Data

Kepada Yth.
Kepala PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)
di
Tempat

Dengan Hormat,
Sehubungan dengan diselenggarakannya kegiatan riset mahasiswa kami di Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, maka kami yang bertanda tangan di bawah ini memberikan tugas kepada mahasiswa berikut ini untuk mencari data yang dibutuhkan,

Nama	: Elyn Nurislamia
NIM	: 6661150041
Semester	: 7
Mata Kuliah	: Skripsi
Judul	: Implementasi Good Corporate Governance Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) (Studi Kasus Pelabuhan Penyeberangan Merak-Banten)
Data diperlukan	: Data dan Informasi Terkait Implementasi Good Corporate Governance Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Untuk itu kami berharap dan memohon kepada Bapak/ Ibu untuk dapat **memberikan izin guna mencari data** yang dibutuhkan mahasiswa tersebut.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi
Administrasi Publik



Listyaningsih, S.Sos, M.Si
NIP. 197603292003122001



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Program Studi: 1. Administrasi Publik
2. Ilmu Komunikasi
3. Ilmu Pemerintahan

Jalan Raya Jakarta KM.4 Phone (0254) 280330 Ext. 228, Fax. 0254-281245 Pakupatan Serang Banten
url: <http://www.fisip-untirta.ac.id>, Email: kontak@fisip-untirta.ac.id

Surat : 6746 /UN.43.6.1/PG/2019

08 Januari 2019

Isi : -

: Permohonan Ijin Mencari Data

Kepada Yth.
Kepala PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)
di
Tempat

Dengan Hormat,
Sehubungan dengan diselenggarakannya kegiatan riset mahasiswa kami di Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, maka kami yang bertanda tangan di bawah ini memberikan tugas kepada mahasiswa berikut ini untuk mencari data yang dibutuhkan,

Nama	: Elyn Nurislamia
NIM	: 6661150041
Semester	: 7
Mata Kuliah	: Skripsi
Judul	: Good Corporate Governance (GCG) Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak (Studi Kasus : Pelabuhan penyeberangan Merak-Banten)
Data diperlukan	: Data dan Informasi Terkait Judul Riset

Untuk itu kami berharap dan memohon kepada Bapak/ Ibu untuk dapat **memberikan izin guna mencari data** yang dibutuhkan mahasiswa tersebut.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi
Administrasi Publik

Listyaningtyah, S.Sos., M.Si
NIP. 197603292003122001

Catatan Bimbingan
 Pembimbing I : Dr. Agnes Siferi, M.Si.
 Pembimbing II : L. Eganingsih, S.Sos, M.Si.

NO	TANGGAL	CATATAN DOSEN PEMBIMBING	TARAF DOSEN
1.	27/08/10	Diskusi Topik Penelitian	<i>[Signature]</i>
2.	1/09/10	Perdalam Identifikasi Masalah	<i>[Signature]</i>
3.	19/08/10	- Monitori / periksa - Check film: masalah.	<i>[Signature]</i>
4.	25/08/10	- Tujuan penelitian - Manfaat penelitian	<i>[Signature]</i>

Catatan Bimbingan yang telah dilaksanakan dengan menggunakan pedoman mutu T. 2011 (smp. tahap 1) penyusunan proposal skripsi telah selesai.

Dokumen 05/04/10 P22107 Caturak, _____ Hal 58

NO	TANGGAL	CATATAN DOSEN PEMBIMBING	TARAF DOSEN
5.		- Bab I prinsip dan - lanjut ke Bab II.	<i>[Signature]</i>
6.	21/10/11	Teknik menulis skripsi ke paragraf bi. contoh by trjono.	<i>[Signature]</i>
7.	22/10/11	- Paparan Penelitian - Tumbuhan dan Good Governance.	<i>[Signature]</i>
8.	23/10/11	- Bab II dan - Lanjut Bab III	<i>[Signature]</i>

Catatan Bimbingan yang telah dilaksanakan dengan menggunakan pedoman mutu T. 2011 (smp. tahap 1) penyusunan proposal skripsi telah selesai.

Dokumen 05/04/10 P22107 Caturak, _____ Hal 59

NO	TANGGAL	CEKLISTRIK DOSEN PENGAMBIAN	KAMUJ DOSEN
9.	29/08/16	- Spesifikasi pada sistem - perencanaan Material	<i>[Signature]</i>
10.	10/09/16	Plans 606	<i>[Signature]</i>
11.	07/08/16	Acc B-6 I s/d B-6 III (proposal)	<i>[Signature]</i>
12.		Perba (ke balok) pd balok beton	<i>[Signature]</i>

Indonesian Journal of Civil Engineering (IJCE) Vol. 10 No. 1 (2016) 1-10

NO	TANGGAL	CEKLISTRIK DOSEN PENGAMBIAN	KAMUJ DOSEN
13.	10/10/16	Acc. Struktur proposal 12.000.000,00	<i>[Signature]</i>
14.	16/08/16	- Perhitungan, kerangka struktur - Dapur Material - Must. Dasar	<i>[Signature]</i>
15.	29/08/16	- Crosscheck pedoman - Struktur - Acc Lapangan	<i>[Signature]</i>
16.	25/09/16	Acc Lapangan	<i>[Signature]</i>
17.	29/10/16	Acc Lapangan	<i>[Signature]</i>

Indonesian Journal of Civil Engineering (IJCE) Vol. 10 No. 1 (2016) 1-10

NO	TANGGAL	CATATAN DOSEN PEMBIMBING	PASIA DOSEN
	13/0019 /03	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deskripsi data & hasil diunduh 2. Perhitungan "Aritmetika" data 700 / dokumen 3. Sop. Bandwidth & Nielsen's law. 	
	26/009 /03	<p>perbaiki: penjelm. Sachar Bab IV</p>	
	28/009 /03	<p>- perbaiki: Bab IV - perbaiki: Bab V</p>	
	08/009 /07	<p>- Draft Che - Lanjut ke p66 II</p>	

Center for Data and Information Systems Management (CDISM) | Faculty of Informatics | Universitas Indonesia

NO	TANGGAL	CATATAN DOSEN PEMBIMBING	PASIA DOSEN
	03/19 /4	<p>perbaiki: foto pengantar for Bab 2.</p> <p>- perbaiki: paragraf. - lupa jabarkan file - sudah 77 awal saat - Benifiter.</p> <p>- Saran Erosade di Mudah di di tentukan Saat di lampir.</p> <p>- Buat Abstrak</p>	
	5/5	<p>Acc sidang akhir</p>	

Center for Data and Information Systems Management (CDISM) | Faculty of Informatics | Universitas Indonesia

LAMPIRAN



Wawancara dengan masyarakat (1)



Wawancara dengan masyarakat (2)



Wawancara dengan masyarakat (3)



Wawancara dengan *Assistant Manager Humas* PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak

1



Wawancara dengan *Manager* SDM&Umum PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Merak

Wawancara dengan *Manager* GCG PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat



Wawancara dengan Pengguna Jasa Pada Pelabuhan penyeberangan Merak (1)

Wawancara dengan *Manager* SDM&Umum PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pusat



Wawancara dengan Pengguna Jasa Pada Pelabuhan Penyeberangan Merak (2)



Wawancara dengan anggota KSOP Merak-Banten



Aktivitas Petruk (Pengurus Truk) yang memasuki semua zona di pelabuhan penyeberangan Merak



Aktivitas Petruk (Pengurus Truk) yang memasuki semua zona di pelabuhan penyeberangan Merak



Aktivitas Petruk (Pengurus Truk) yang memasuki semua zona di pelabuhan penyeberangan Merak



Wawancara dengan Anggota BPTD Kelas VIII Provinsi Banten

CURRICULUM VITAE

Nama : Elin Nur Islamiah
Tempat, Tgl Lahir : Lebak, 12 November 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Kp. Sukaraja, RT 005/RW 002, Desa Sukaraja, Kecamatan Malingping, Kabupaten Lebak-Banten.
Kode Pos : 42391
Nomor Telepon : 087890617888
Email : elyn.nuris12@gmail.com



PENDIDIKAN

FORMAL :

- 2003 – 2009 : SD Negeri 4 Sukaraja
- 2009 – 2012 : SMP Negeri 1 Malingping
- 2012 – 2015 : SMA Negeri 1 Malingping
- 2015 – 2019 : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

NON FORMAL :

- 2009 – 2010 : Kursus Komputer Pak Haris, Malingping

PENGALAMAN ORGANISASI

- Anggota Organisasi Palang Merah Remaja SMAN 1 Malingping : 2012 – 2015

KEAHLIAN TAMBAHAN

- Mengoperasikan komputer dengan baik (*Microsoft Office Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point*)
- Menulis Puisi