

**LAPORAN PENELITIAN MANDIRI**

**ANALISIS SWOT DAN BUSINESS RE-ENGINEERING  
DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE DI PT. DIRGANTARA INDONESIA**

---

Oleh :  
**Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH**



**FAKULTAS HUKUM  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA  
Januari-Juni 2017**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS SWOT DAN BUSINESS RE-ENGINEERING  
DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE DI PT. DIRGANTARA INDONESIA**

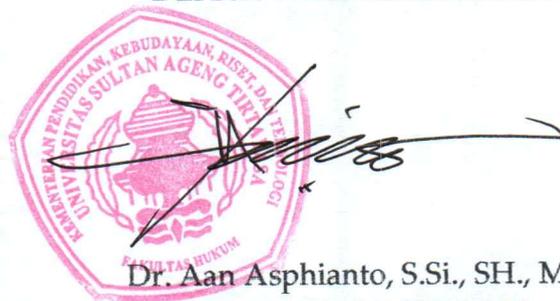
**LAPORAN PENELITIAN MANDIRI**

Oleh.  
**Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH**  
NIDN. 0008027506

Laporan penelitian ini tidak dipublikasikan dan  
disimpan sebagai dokumen hasil penelitian di Perpustakaan  
Fakultas Hukum Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Serang, 06 Juni 2017

MENGETAHUI  
DEKAN FAKULTAS HUKUM



**Dr. Aan Asphianto, S.Si., SH., MH**  
NIP. 196301052002121002

Analisis SWOT dan Business Re-Engineering  
Dalam Mewujudkan Good Corporate  
Governance di PT. Dirgantara Indonesia



## **Design**

Mandiri

Laporan Penelitian Dosen -

\_\_\_\_Perpustakaan Fakultas Hukum Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Jl. Raya Jakarta KM.4

Pakupatan Serang 42124

Tel. : (0254) 280330 Ext.218

Fax : (0254) 280090

Email Penulis: elma\_namira@yahoo.com

## **Not For Printing**

Not For Printing Not For Printing

Not For Printing Not For Printing Not For Printing

## **Penulis**

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

## **Editor**

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

© **Not Published**

Laporan Penelitian Mandiri

Laporan Periode Bulan Januari – Juni 2017 (Tahun 2017)

# Analisis SWOT dan Business Re-Engineering dalam Mewujudkan Good Corporate Governance di PT. Dirgantara Indonesia

## **Penulis**

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

## **Editor**

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Puji dan Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan Kehadapan Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, pada akhirnya penulis berhasil menyelesaikan sebuah *Amanah* dalam bentuk makalah yang telah dilimpahkan kepada penulis. Makalah ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus di penuhi dalam Rangka Memenuhi Tugas Penelitian Dosen Pada Mata Kuliah Hukum Perusahaan dan Persaingan Usaha.

Semoga makalah ini dapat menemui sasarannya dan bermanfaat dalam pengembangan mata kuliah Mata Kuliah Hukum Perusahaan dan Persaingan Usaha dan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dengan lahirnya materi-materi baru yang relevan untuk keperluan perkuliahan bagi mahasiswa.

Akhir kata penulis menyadari segala kekurangan yang terdapat dalam makalah ini, namun demikian penulis berharap semoga makalah ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi mereka yang memerlukannya. *Wassalam.*

Serang, 06 Juni 2017  
Penyusun,

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Maksud Penelitian .....	3
1.4 Kegunaan Penelitian .....	4
1.5 Metode Penelitian .....	4
1.6 Kerangka Pemikiran .....	5

### BAB II TINJAUAN UMUM PERSEROAN DAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

2.1 Perseroan .....	8
2.2 Undang-undang yang relevan Dengan PT. Dirgantara indonesia (persero) .....	9
2.2.1 UU No. 1 Tahun 1995 .....	10
2.2.2 UU No. 19 Tahun 2003 .....	16
2.2.3 KEPMEN BUMN No. kep-117/M-MBU/2002 .....	18
2.3 Konsep dasar Analisis SWOT .....	21
2.4 Konsep dasar Busines Re-Engineering .....	23
2.5 Prinsip dasar good Corporate governance .....	30

### BAB III GAMBARAN UMUM PT. DIRGANTARA INDONESIA (PERSERO)

3.1 Riwayat Singkat .....	34
3.2 Visi Dan Misi .....	36
3.3 Tujuan perusahaan .....	37
3.4 Strategi usaha .....	37
3.5 Susunan komisisaris dan direksi .....	39

### BAB IV ANALISIS SWOT DAN BUSINESS RE-ENGINEERING PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA (PERSERO)

4.1 Analisis SWOT .....	41
4.2 Analisis Business Re-Engineering .....	46
4.3 Penerapan Good Corporate Governance .....	48

### BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan .....	53
5.2 Saran .....	53

## DAFTAR PUSTAKA

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi, menuntut perusahaan untuk menganalisis strategi serta menyusun kembali strategi dan proses bisnis sehari-hari. Jika dilihat secara mendalam, ternyata esensi persaingan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat dibanding pesaing bisnisnya. Usaha untuk menciptakan rangkaian proses tersebut bukanlah merupakan target semasa saja, melainkan sifatnya dinamis, dalam arti harus diupayakan terus menerus dan berkesinambungan.

Fredy Rangkuti berpendapat bahwa perusahaan membutuhkan analisis perencanaan strategi yang bertujuan untuk memperoleh keunggulan bersaing dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut<sup>1</sup> :

1. bagaimana kekuatan inti pasar dan produksi suatu perusahaan?
2. bisnis atau produksi baru apa yang harus dimiliki oleh perusahaan?
3. apakah suatu perusahaan harus tetap mempertahankan lini produknya atau tidak?
4. bisnis atau produksi apa yang harus ditarik atau ditinjau kembali positioning-nya?

---

<sup>1</sup> Fredy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, Jakarta, 2000, hlm.2

5. bagaimana caranya mencapai posisi memimpin?
6. bagaimana sumber daya dapat dialokasikan untuk menciptakan keunggulan bersaing?

Jawaban atas pertanyaan diatas memerlukan konsep atau literatur, baik analisis dalam menyusun perencanaan strategis.

Strategi usaha dari PT. Dirgantara Indonesia (persero) dalam rangka melakukan penyelarasan visi/misi dan sasaran pengembangan perusahaan. Dalam jangka panjang, sasaran perusahaan dibagi dalam dua tahap, yaitu tahap Konsolidasi & *Survival* dan tahap Sehat & Tumbuh.

Efisiensi menjadi syarat mutlak keunggulan bersaing dewasa ini, dan setiap perusahaan yang mengabaikannya tidak akan pernah memenangkan persaingan yang ada.

PT. Dirgantara Indonesia (persero) merupakan perusahaan kedirgantaraan di Indonesia yang bergerak pada pembuatan pesawat terbang dan helikopter, juga perlu meningkatkan efisiensi dengan cara melakukan perubahan-perubahan terhadap proses-proses yang terjadi dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu untuk menghadapi ancaman dari luar terutama dari competitor. Dengan demikian busines proses re-engineering merupakan langkah yang tepat bagi PT. Dirgantara Indonesia untuk meningkatkan efisiensi sekaligus memenangkan persaingan baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri.

Dalam paparan ini akan dibahas mengenai profil, visi, misi, filosofi, kondisi lingkungan, terutama yang menyangkut kondisi terkini yang sedang

dialami perusahaan dalam krisis ekonomi yang melanda Indonesia melalui Analisis SWOT dan Business *Re-engineering* dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*<sup>2</sup> di PT. Dirgantara Indonesia.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Agar dapat memberikan gambaran yang jelas dalam pembahasan paper ini, perlu mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1). Bagaimana Analisis SWOT dan Analisis Matrik SWOT pada PT. Dirgantara Indonesia (persero) ?
- 2). Bagaimana Analisis Business *Re-engineering* pada PT. Dirgantara Indonesia (persero) ?
- 3). Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* di PT. Dirgantara Indonesia (persero) ?

## **1.3 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini untuk mencari, mengumpulkan dan mengolah data yang berhubungan dengan fenomena yang diteliti.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

PT. Dirgantara Indonesia (persero) ditinjau berdasarkan Analisis SWOT dan Analisis Matrik SWOT

PT. Dirgantara Indonesia (persero) ditinjau dari Analisis Business *Re-engineering*.

---

<sup>2</sup> *Good Corporate Governance* adalah prinsip pengelolaan perusahaan yang baik.

Penerapan *Good Corporate Governance* di PT. Dirgantara  
Indonesia (persero).

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat memperoleh kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis.

##### 1). Kegunaan Teoritis

Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka perkembangan ilmu pengetahuan hukum;

Diharapkan dapat memberikan bahan referensi di bidang akademis dan juga bahan masukan bagi kepastakaan.

##### 2). Kegunaan Praktis

Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada Perusahaan yang diteliti dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

#### **1.5 Metode Penelitian**

Teknik penerapan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi studi literal, teknik wawancara, dokumentasi dari lapangan mengenai perkembangan objek yang diteliti. Kemudian data-data tersebut diolah dengan menggunakan metode SWOT dan Business Re-Engineering. Dengan demikian diharapkan akan diperoleh hasil dalam bentuk kesimpulan yang objektif.

## 1.6. Kerangka Pemikiran

Persero merupakan akronim dari perusahaan Perseroan yaitu yang merupakan salah satu bentuk badan usaha negara. Pertama kali dikenal bentuk ini sejak terbitnya Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 1967 dan UU Nomor 9/1969 (LN Nomor 16/1979 TLN 2890). Pengertian dari pada perusahaan perseroan<sup>3</sup> dan Persero terbuka<sup>4</sup> dapat dilihat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998.

Secara universal, hampir semua negara dikenal adanya perusahaan dengan modal milik negara yang ditanamkan didalamnya. Perusahaan seperti inilah yang dinamakan perusahaan negara, yang dikenal sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau dalam kepustakaan disebut “government enterprise” atau “public enterprise”<sup>5</sup>.

Menurut pendapat W Friedmann, dilihat dari bentuknya maka Perusahaan Negara (BUMN) dibagi menjadi tiga bentuk<sup>6</sup>, yaitu :

- 1). *Departemen government enterprise*, perusahaan negara merupakan bagian integral dan suatu departemen pemerintahan, bergerak dalam bidang public utilitas;

---

<sup>3</sup> Pasal 2 PP Nomor 12 Tahun 1998 yaitu : Badan Usaha Milik Negara yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 yang berbentuk perseroan terbatas sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 yang seluruh atau paling sedikit 51% saham yang dikeluarkannya dimiliki oleh negara melalui penyertaan modal secara langsung

<sup>4</sup> Pasal 3 Nomor 12 Tahun 1998 yaitu: persero yang modal dan jumlah sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau persero yang melakukan penawaran umum. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan dibidang pasar modal.

<sup>5</sup> Rudhi Prasetya, Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas disertai dengan Ulasan Menurut UU Nomor 1 Tahun 1995, Citra Aditya Bakti, Bandung, hlm. 92

<sup>6</sup> Ibrahim R, *Prospek BUMN dan Kepentingan Umum*, P.T Citra Aditya Bakti, Bandung, 1997, hlm. 10, sebagaimana dikutip dari W. Friedmann, *Law In a Changing Society*, Columbia University Press, New York, 1972, hlm 340-342.

- 2). *Statutory public corporations*, perusahaan negara yang sebenarnya hampir sama dengan departemen government enterprise, hanya dalam hal manajemen lebih otonom dari bidang usahanya tetap public utilities, dan
- 3). *Commercial companies*, perusahaan negara yang merupakan campuran dengan swasta dan berlaku hukum privat.

Perusahaan perseroan yang disingkat Persero (*Public State Company*) mengandung makna usahanya adalah untuk memupuk keuntungan. Keuntungan dalam arti, karena baiknya pelayanan dan pembinaan organisasi yang baik, efektif, efisien, dan ekonomis secara *bussiness zakelijk, cost accuntung principles, management effectiveness* dan pelayanan umum yang baik dan memuaskan dan memperoleh *surplus* atau laba.<sup>7</sup>

Status hukum dari persero sebagai badan hukum perdata, yang berbentuk perseroan terbatas, modal seluruhnya atau sebagian merupakan milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan. Memungkinkan perusahaan tersebut untuk joint atau mixed enterprise dengan swasta dan adanya penjualan saham perusahaan milik negara. Dasar hukum dibentuknya persero adalah:

Pasal 5 ayat (2) dan Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16. Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang

---

<sup>7</sup> Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969

bentuk-bentuk Usaha menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, tambahan Lembaran Negara Nomor 2904)

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13, tambahan Lembaran Negara Nomor 3587).

Terhadap Persero terbuka berlaku ketentuan peraturan perundang-undangan dibidang Pasar Modal yaitu UU Nomor 8 Tahun 1995 serta penetaan usahanya yang tertanam dalam persero terbuka dilakukan oleh Menteri Keuangan yang mewakili negara selaku pemegang saham.<sup>8</sup>

Persero sangat berperan dalam perekonomian nasional sebagai penyedia barang dan jasa untuk pemenuhan kebutuhan untuk konsumsi maupun untuk kebutuhan proses produksi. Sejalan dengan makin meningkatnya pelaksanaan pembangunan dan hasil-hasil yang dicapai, maka produktivitas dan efisiensi seluruh kekuatan ekonomi nasional perlu ditingkatkan lagi, sehingga peran dan sumbangannya dalam pembangunan dapat memberikan hasil optimal bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja persero telah dilakukan pemerintah selama ini dan upaya demikian akan terus dilakukan sehingga memungkinkan persero mampu berperan sebagai badan usaha yang sehat dan

---

<sup>8</sup> Lihat pasal 32 PP Nomor 12 Tahun 1998

efisien serta mampu pula meningkatkan sumbangan bagi pembangunan ekonomi Indonesia<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1998

**BAB II**  
**TINJAUAN UMUM PERSEROAN DAN *GOOD CORPORATE***  
***GOVERNANCE***

**Perseroan**

Perseroan yang akan dibahas pada sub bab ini adalah perseroan yang menitikberatkan pada persero sebagai salahsatu bentuk dari BUMN secara khusus (selain Perum), yang berlaku pula pada dirinya ketentuan perseroan pada umumnya.

Berdasarkan Pasal 1 angka 2 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, yang dimaksud dengan Persero adalah :

“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 persen) dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.”

Lebih lanjut dalam Pasal 11 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, disebutkan :

“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.”

Perseroan terbatas menurut hukum Indonesia adalah suatu badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian antara 2 (dua) orang atau

lebih, untuk melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham-saham.<sup>10</sup>

Apabila perseroan terbatas tersebut di atas merupakan perusahaan publik atau perusahaan yang sudah *go public*, maka terhadapnya berlaku juga Undang-Undang Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya.

Jika perseroan terbatas tersebut merupakan BUMN, maka terhadapnya berlaku pula berbagai aturan yang khusus mengatur tentang BUMN. Apabila perseroan terbatas tersebut berupa perusahaan yang didalamnya ada modal asing atau disebut perusahaan penanaman modal asing (PMA), maka berbagai peraturan perundang-undangan tentang penanaman modal asing berlaku pula terhadapnya.

### **Undang-undang dan Peraturan yang relevan dengan PT. Dirgantara Indonesia (Persero).**

Sebagaimana telah diutarakan sub bab sebelumnya, PT. Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan perseroan terbatas berupa BUMN yang terhadapnya berlaku pula berbagai peraturan yang khusus mengatur tentang BUMN.

Dahulunya, pengaturan Persero selain di atur oleh Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas yang sekarang masih berlaku, diatur pula oleh Undang – undang Nomor 19 Prp Tahun 1960

---

<sup>10</sup> Munir Fuady, *PENGANTAR HUKUM BISNIS Menata Bisnis Modern Di Era Global*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung, 2002, hlm 36.

tentang Perusahaan Negara jo Undang – undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Bentuk – bentuk Usaha Negara, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1998 Tentang Persero dan peraturan perundangan lainnya. Akan tetapi pengaturan Persero dalam peraturan perundang-undangan tersebut di atas kemudian tidak berlaku lagi setelah adanya Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, yang merupakan undang-undang khusus mengatur tentang Persero khususnya dan BUMN pada umumnya.

#### **Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas**

Perseroan Terbatas, yang selanjutnya akan disingkat dengan PT merupakan salah satu bentuk perusahaan di Indonesia yang cukup memegang peranan penting bagi pembangunan nasional. PT ( *Limited Liability Company, Naamloze Vennootschap* ) adalah bentuk yang paling populer dari semua bentuk usaha bisnis<sup>11</sup> dan muncul sebagai suatu perusahaan yang paling banyak mengendalikan kegiatan perekonomian baik itu industri kecil ataupun industri besar.<sup>12</sup>

PT merupakan badan hukum yang didirikan atas dasar perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-undang serta peraturan pelaksanaannya.

---

<sup>11</sup> Munir Fuady menyebutnya sebagai bentuk yang paling populer dari semua bentuk usaha bisnis.

<sup>12</sup> Mochamad Faisal S, *Pertumbuhan Hukum Bisnis di Indonesia*, Pustaka, Bandung, 2001, hlm 232.

Pada tahun 1995, lahirlah Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas. Melalui undang-undang ini, maka secara resmi semua hukum PT warisan Pemerintah Kolonial Belanda tidak berlaku lagi.<sup>13</sup>

Proses pendirian PT terbatas pada prinsipnya terdiri dari 4 (empat) tahap,<sup>14</sup> yakni sebagai berikut :

#### ***Tahap Akta Notaris***

Tahap akta notaris ini merupakan tahap awal dalam proses pendirian suatu PT. Akta notaris diperlukan untuk merumuskan akta pendirian PT yang didalamnya terdapat anggaran dasar Perseroan tersebut.<sup>15</sup>

Mulai tahap akta notaris ini, pihak pendiri sudah mulai berbisnis dengan mengatasnamakan perusahaan, tetapi karena badan hukumnya belum terbentuk, maka yang bertanggungjawab kepada pihak ketiga atas kegiatan perseroan tersebut adalah pribadi para pendiri, kecuali nantinya setelah badan hukum terbentuk, tindakan hukum para pendiri tersebut diratifikasi oleh perseroan sehingga tanggungjawab hukumnya diambil alih oleh pihak perusahaan.

#### ***Tahap Pengesahan***

---

<sup>13</sup> Ketentuan-ketentuan Pasal 26 sampai dengan Pasal 56 Kitab Undang-undang Hukum Perdata (*Wetboek van Koophandel/WvK*) berikut segala perubahannya dicabut karena telah dirasakan tidak mencerminkan aspirasi dan kebutuhan penyelenggaraan kegiatan operasional dengan struktural PT, juga karena tidak sesuai dengan perkembangan ekonomi dan dunia usaha yang semakin maju pesat baik nasional maupun internasional.

<sup>14</sup> Munir Fuady, Op cit, hlm 36.

<sup>15</sup> Pasal 1 ayat (1) Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas, menyebutkan Perseroan didirikan oleh 2 (dua) orang atau lebih dengan akta notaris yang dibuat dalam bahasa Indonesia

Akta pendirian PT yang dibuat oleh notaris tersebut, yang didalamnya terdapat anggaran dasar, harus diajukan kepada Menteri Kehakiman untuk mendapatkan pengesahan. Sejak disahkannya anggaran dasar tersebut, maka perusahaan telah mendapat statusnya sebagai suatu badan hukum dan jika saat ini ada tindakan hukum yang dilakukan untuk dan atas namaperseroan, maka hal tersebut bukan lagi menjadi tanggung jawab pihak pendiri, melainkan sudah merupakan tanggung jawab para direksinya.<sup>16</sup>

#### ***Tahap Pendaftaran Dalam Daftar Perusahaan***

Setelah anggaran dasar disahkan oleh yang berwenang, maka perusahaan tersebut harus didaftarkan dalam daftar perusahaan, yakni suatu daftar yang khusus disediakan untuk itu.<sup>17</sup>

#### ***Tahap Pengumuman Dalam Berita Negara***

Pengumuman dalam berita negara merupakan tahap terakhir dalam proses pendirian PT. Hal ini dilakukan untuk memenuhi unsur keterbukaan kepada masyarakat bahwa suatu PT dengan nama tertentu serta maksud dan tujuan tertentu sudah didirikan.

Tanggung jawab dalam PT terbatas pada atas harta (saham) yang ada dalam PT tersebut. Pasal 3 ayat (1) Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas menyebutkan :

---

<sup>16</sup> Ibid, Pasal 7 ayat (6), menyebutkan Perseroan memperoleh status badan hukum setelah Akta Pendirian sebagai mana dimaksud ayat (1) disahkan oleh Menteri.

<sup>17</sup> Perseroan wajib didaftarkan dalam daftar perusahaan sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang Nomor 3 Tahun 1982 Tentang Wajib Daftar Perusahaan, paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tanggal pengesahan PT atau tanggal diterimanya laporan.

“Pemegang saham perseroan tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perseroan dan tidak bertanggung jawab atas kerugian perseroan melebihi nilai saham yang telah diambilnya”.

Menurut Pasal 3 ayat (2) Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas, sistem tanggung jawab terbatas tidak berlaku apabila :

- a. Persyaratan perseroan sebagai badan hukum belum atau tidak terpenuhi;
- b. Pemegang saham yang bersangkutan, baik langsung ataupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan perseroan semata-mata untuk kepentingan pribadi;
- c. Pemegang saham yang bersangkutan terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan perseroan, atau
- d. Pemegang saham yang bersangkutan, baik langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunkan kekayaan perseroan, yang mengakibatkan kekayaan perseroan menjadi tidak cukup untuk melunasi semua hutang perseroan.

Berdasarkan ketentuan Pasal 26 Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995, maka modal perseroan terdiri dari<sup>18</sup> :

- a. Modal Dasar (Authorized Capital)  
Modal maksimal yang dikeluarkan oleh perseroan untuk di ambil alih (ditempatkan) oleh pemegang saham. Modal dasar perseroan

---

<sup>18</sup> Moch. Faisal Salam, *Perseroan Terbatas Di Indonesia Menurut Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995*, Pustaka, Bandung, 2003, hlm. 52

tersebut sudah harus diambil paling sedikit 25% oleh pemegang saham.

b. Modal Ditempatkan (Subscribed Capital)

Sejumlah saham yang telah diambil oleh para pemegang saham, akan tetapi dari nilai nominal harga saham yang diambil itu belum seluruhnya dilunasi.

c. Modal Setor ((Issued Capital)

Merupakan jumlah riil dari seluruh modal yang telah dibayar oleh pemegang saham pada kas perseroan.

Jenis-jenis modal Perseroan Terbatas dapat diklasifikasikan sebagai berikut<sup>19</sup>:

- 1) Modal dasar
- 2) Modal yang ditempatkan
- 3) Modal setor
- 4) Modal/saham dalam portepel
- 5) Modal ditempatkan tidak disetor
- 6) Modal non equity
- 7) Total investasi

Berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas, PT harus mempunyai modal dasar minimal Rp. 20.000.000,00 (dua puluh juta rupiah). Dengan demikian minimal modal

---

<sup>19</sup> Munir Fuady, *Hukum Perusahaan Dalam Paradigma Hukum Bisnis*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1999, hlm. 23

ditempatkan dan modal setor yang harus ada dalam suatu perseroan adalah 25 % (dua puluh lima persen) dari Rp. 20.000.000,00 ( dua puluh juta rupiah ), yaitu sebesar Rp. 5.000.000,00 ( lima juta rupiah).

Adapun yang merupakan organ dari PT adalah sebagai berikut :

1) Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham atau yang sering disingkat dengan RUPS merupakan organ perseroan yang mempunyai kekuasaan tertinggi dalam perseroan tersebut. RUPS terdiri dari RUPS Biasa (tahunan) dan RUPS Luar Biasa.

2) Direksi

Direksi merupakan organ PT yang memiliki kewenangan menjalankan dan mengambil kebijaksanaan perusahaan (eksekutif). Organ Direksi dipilih oleh RUPS dan karenanya harus pula bertanggung jawab kepada RUPS.

3) Komisaris

Organ Komisaris merupakan organ yang melakukan pengawasan terhadap perseroan. Organ Komisaris dipilih oleh RUPS dan karenanya harus pula bertanggung jawab kepada RUPS.

### **Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara**

Seiring pesatnya pertumbuhan perekonomian Indonesia, BUMN sebagai salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional,

dituntut dalam pengelolaan dan pengawasannya dilakukan secara profesional untuk mengembangkan dirinya lebih optimal demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Sejalan dengan hal di atas, dalam rangka mengoptimalkan BUMN maka diundangkanlah Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, yang dirasakan sebagai jawaban dari keterpurukan BUMN yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan.

Sebagaiman telah diutarakan sebelumnya, pembahsaan pada Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara akan dititik beratkan pada pengaturan Persero sebagai relevansi keberadaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

Dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Persero diatur dalam Bab II Pasal 10 samapai dengan Pasal 34.

Semua yang diatur dalam Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas berlaku pula pada Persero,<sup>20</sup> dengan demikian pengaturan Persero dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara secara prinsipil tidaklah berbeda dengan ketentuan dalam Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas.

---

<sup>20</sup> Pasal 11, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara menyebutkan : Terhadap Persero berlaku segala ketentuan dan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perseroan terbatas sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 1 Tahun 1999 Tentang Perseroan Terbatas

Perbedaan yang menonjol adalah pada pendirian perusahaan perseroan yang harus diusulkan oleh Menteri<sup>21</sup> kepada Presiden disertai dengan dasar pertimbangan setelah dikaji bersama dengan Menteri Teknis<sup>22</sup> dan Menteri Keuangan dimana hal ini diamanatkan oleh Pasal 10 ayat (1) Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, selanjutnya perbedaan dari segi modal yang seluruh atau sebagiannya merupakan milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan<sup>23</sup> dan perbedaan lainnya adalah dari segi peranan pemerintah sebagai pemegang saham dalam perusahaan.

**Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Pemerintah memandang perlu bahwa penerapan *Good Corporate Governance* yang optimal dapat lebih meningkatkan kinerja BUMN dan ironisnya penerapan *Good Corporate Governance* belum diterapkan sepenuhnya dalam lingkungan BUMN.

Berdasarkan pemikiran di atas maka lahirlah Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang

---

<sup>21</sup> Ibid, Pasal 1 angka 5 menyebutkan : 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.

<sup>22</sup> Ibid, Pasal 1 angka 6 menyebutkan : Menteri Teknis adalah menteri yang mempunyai kewenangan mengatur kebijakan sektor tempat BUMN melakukan kegiatan usaha.

<sup>23</sup> Ibid, Pasal 1 angka 2 menyebutkan : Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh persen) dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan

Penerapan Praktik Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Berdasarkan Pasal 4 Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN bertujuan untuk :

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, 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 memperdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ;
- c. Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholder* maupun kelestarian lingkungan disekitar BUMN;
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional, dan
- f. Mensukseskan program privatisasi.

Penerapan *Good Corporate Governance*, berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan kewajiban yang dilakukan secara konsisten dan/atau menjadikan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sebagai landasan operasionalnya.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam ketentuan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tersebut meliputi <sup>24</sup>:

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
- b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi

---

<sup>24</sup> Pasal 3 Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

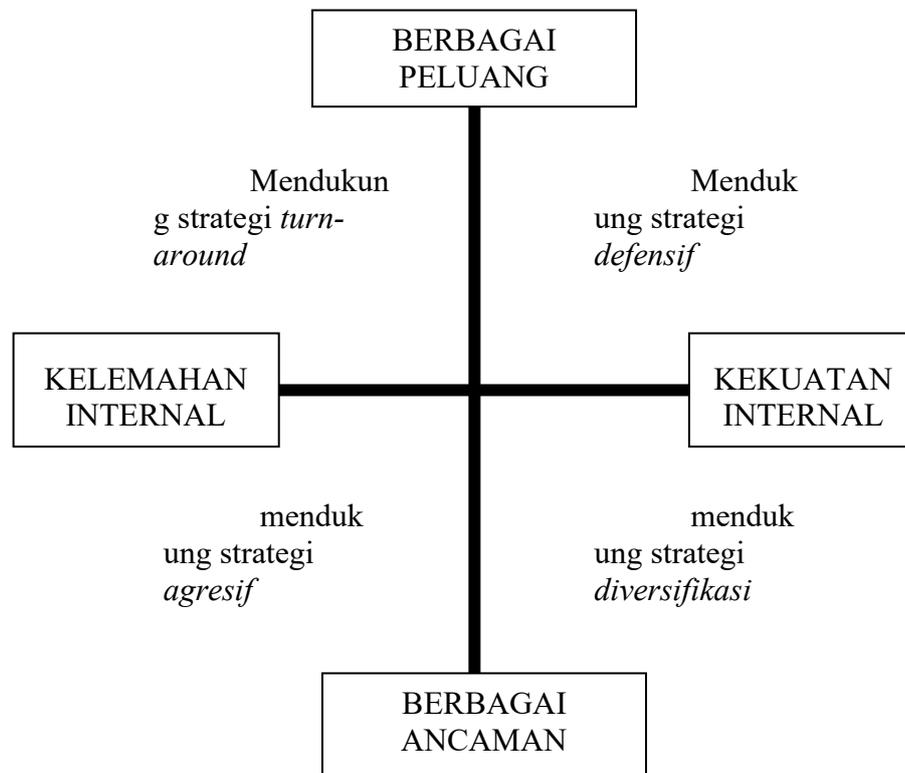
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat, dan
- e. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbulkan berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **2.3. Konsep Dasar Analisa SWOT**

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam Analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strength* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strength*) dan

Kelemahan (*Weakness*).<sup>25</sup> Lebih lanjut Freddy Rangkuti menggambarkan dalam bentuk diagram, sebagai berikut :



Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000, hlm 19

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang

<sup>25</sup> Freddy Rangkuti, *ANALIS SWOT TEKNIK MEMBEDAH KASUS BISNIS*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000, hlm 199.

harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented staragy*)

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi pada perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih besar.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

#### **2.4. Konsep Dasar Business Re-engineering**

Nick Obolensky memandang Business Re-engineering sebagai suatu evolusi yang alamiah, dan juga penerapan strategis praktis, dari sejumlah

pendekatan manajemen yang belum lama ini telah begitu berdampak atas cara manajer memandang dan mengubah organisasi.

Business Re-engineering adalah usaha yang dilakukan suatu organisasi untuk mengubah proses dan kendali internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional, menjadi struktur pipih yang horizontal, lintas fungsional dan berlandaskan kerja sama tim yang berfokus pada proses untuk membuat pelanggan nyaman.<sup>26</sup>

Business Re-engineering merupakan proses, bukan sebuah peristiwa melainkan sebuah perjalanan yang akan mengubah suatu organisasi dari bentuk cerobong ke bentuk jaringan dimana tim proses membentuk baru memotong melintasi fungsi, tetapi fungsi-fungsi tersebut tetap ada walaupun dalam bentuk yang lebih lemah.

Nick Obolensky mengemukakan bahwa Business Re-engineering merupakan paradoks karena harus mulai sebagai suatu pekerjaan dari atas ke bawah, tetapi sangat bergantung dari dukungan dan keterlibatan dari bawah ke atas. Business Re-engineering tidak hanya mencapai hasil yang mengejutkan tetapi membuat organisasi menjadi jauh lebih fleksibel, cepat tanggap dan mampu menjaring peluang untuk berubah dengan segera.

Agar program Business Re-engineering dapat berhasil, memerlukan empat variabel yang khas, yakni :<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Nick Obolensky, *PRATICAL BUSINESS RE-ENGINEERING, Petunjuk Praktis Merekayasa Kembali Bisnis*, Terjemahan Soesianto Budidarmo, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1996, hlm 3

<sup>27</sup> Nick Obolensky, *Ibid*, hlm 5.

1). Penderitaan karena status quo.

Status quo harus (atau jelas) akan menyebabkan sakit agar orang terdorong bergerak. Business Re-engineering agak mirip meloncat dari dari sebuah ajungan pemboran minyak ditengah laut. Anda tidak akan melompat jika tidak ada ancaman kebakaran yang besar;

2). Perolehan dari perubahan di masa datang

Manfaat yang akan diproyeksikan akan diperoleh dari Business Re-engineering harus jelas dan dapat dipercaya, sehingga membantu organisasi mempertahankan tekadnya untuk bergerak maju;

3). Kebutuhan perubahan kepemimpinan yang dipersepsikan

Jika pimpinan puncak tidak percaya akan kebutuhan perubahan, mereka kan sulit memberikan dukungan nyata untuk perubahan tersebut. Dan jika dukungan untuk perubahan radikal seperti Business Re-engineering, di puncak tidak tegas dan nyata, maka program apapun yang mencoba untuk melaksanakannya pasti akan gagal;

4). Dampaknya pada seluruh organisasi

Agar dapat membuahkan hasil terbaik, Business Re-engineering harus berdampak pada seluruh organisasi. Banyak organisasi secara khas menjauhi hal ini dan hanya merekayasa kembali suatu bagian dari organisasi (sering disebabkan oleh alasan politik, yaitu memasuki daerah kekuasaan orang lain). Tindakan seperti itu bukanlah suatu Business Re-engineering, tetapi perancangan kembali suatu proses

dengan menggunakan teknik-teknik bisnis proses re-engineering (BPR).<sup>28</sup> Business Re-engineering tidak hanya merencanakan kembali proses tetapi juga merencanakan kembali pikiran.

Lebih lanjut terdapat 4 (empat) langkah dari Business Re-engineering,<sup>29</sup> yakni :

Ketahui apa yang anda ketahui

Untuk mencapai langkah ini, ada tiga tahapan yang harus dilalui, yakni :

- Jelaskan mengapa perlu ada perubahan dan kemampuan organisasional untuk melakukannya;
- Jelaskan mengapa dengan perubahan ini kebutuhan para pemegang resiko lebih dapat dilindungi, dan
- Bangunlah suatu kerangka untuk mencapai keberhasilan yang dapat membantu komunikasi dan perencanaan.

### **Buat Rencana**

Tahap kedua ini bertujuan untuk merinci tindakan dan sumber-sumber yang akan mengubah tujuan-tujuan itu menjadi kenyataan. Tujuan-tujuan ini harus “SMART” (*Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, dan Time deadline/ Spesifik, Dapat Diukur, Dapat Dicapai, Berorientasikan Hasil, dan Batas Waktu*).

---

<sup>28</sup> Business Process Re-engineering adalah suatu pendekatan holistik yang dapat mengadakan suatu proses untuk mengaitkan strategi kompetitif dari suatu organisasi ke manusia dan proses organisasi tersebut.

<sup>29</sup> Nick Obolensky , Op. cit, hlm 7.

Langkah-langkah perencanaan dapat melalui 7 tahap. Yakni :<sup>30</sup>

- a. Mengidentifikasi semua tugas rinci yang perlu diselesaikan;
- b. Hitung berapa banyak usaha yang diperlukan;
- c. Menghitung sumber-sumber;
- d. Menghitung jangka panjang;
- e. Carilah ketergantungan dan alur logikanya;
- f. Menyusun program, dan
- g. Buatlah *Grant Chart* dan *Work to List*

### **Laksanakan**

Secara umum ada 2 (dua) jenis teknik yang dapat digunakan dalam pelaksanaan, yakni :<sup>31</sup>

- a. Teknis yang teknis
  - 1) Penggunaan tim-tim proyek lintas fungsional;
  - 2) Penggunaan tim transisi dengan sponsor tingkat tinggi;
  - 3) Penggunaan suatu/pusat koordinasi proyek, dan
  - 4) Ringkasan dari teknik-teknik yang bersifat teknis
  - 5) Teknik-teknik Kebudayaan
- b. Teknik kepemimpinan aktif;
  - 1) Udah diri sendiri dan berikan pimpinan yang tegas;
  - 2) Mengatasai masalah perlawanan – beri motifgasi untuk berubah;

---

<sup>30</sup> Ibid, hlm 58

<sup>31</sup> Ibid, hlm 64

- 3) Mengatas masalah-masalah kekuasaan – bentuklah dinamik politik;
- 4) Mengatasi masalah-masalah kendali – kelola transisinya.

### **Memantau**

Pekerjaan memantau perlu berkonsentrasi pada dua hal, yakni :<sup>32</sup>

a. Memantau Tindakan

Pemantauan tidak dilakukan untuk dibandingkan dengan rencana proyek. Dalam pemantauan ini, ada 4 (empat) bidang yang perlu dipantau, yaitu :

- 1) Memantau Waktu;
- 2) Memantau Sumber Daya;
- 3) Memantau Mutu, dan
- 4) Memantau Efektivitas.

b. Memantau Hasil

Dalam pemantauan ini, ada 4 (empat) bidang pula yang perlu dipantau, yaitu :

- 1) Memantau Hasil Pelanggan;
- 2) Memantau Hasil Pemasok;
- 3) Memantau Hasil Pegawai, dan
- 4) Memantau Hasil Pemegang Saham.

---

<sup>32</sup> Nick Obolensky , Ibid, hlm 93.

Proses perubahan merupakan salah satu langkah dalam Business Re-engineering yang secara radikal mengubah cara kerja suatu organisasi mencapai perbaikan yang lebih besar.

Proses Business *Re-engineering* dapat dibantu dengan menggunakan program perubahan sebagai berikut :<sup>33</sup>

a. Program mengubah Budaya

Suatu program mengubah budaya perlu berfokus pada organisasi sebagai satu kesatuan, dan bukan hanya pada beberapa pandu atau proses awal yang sedang direkayasa kembali.

Program ini memiliki unsur-unsur seperti pengkomunikasian dari visi, peragaan jalan, pelatihan baru yang ditujukan pada sikap dan atribut antar pribadi dan bukan keterampilan teknis

b. Penggunaan Tim-tim proyek

Tim akan mendirikan landasan untuk dan bahkan akan timbul menjasi tim proses lintas-fungsional yang diperlukan untuk suatu perusahaan yang sudah direkayasa kembali.

c. Penggunaan Bengkel-bengkel kerja

Bengkel kerja sangat berguna untuk mendapatkan kejelasan pengertian dan komitmen (melalui keterlibatan dari mereka yang hadir)

---

<sup>33</sup> Nick Obolensky , Ibid, hlm 117.

d. Penggunaan Fasilitator

Fasilitator adalah pribadi yang terampil dan terlatih dan dapat bekerjasama dengan suatu tim untuk membantu mereka agar dengan keterampilan proses dapat mencapai suatu keluaran yang sudah disepakati

e. Penggunaan Seminar Pelatihan

Seminar pelatihan dapat diadakan sebagai suatu peristiwa tersendiri, atau dapat juga dikaitkan agar berjalan bersamaan dengan bengkel kerja.

f. Penggunaan Suatu Akademi

Suatu akademi dapat menjadi efektif-biaya, khususnya bila program perubahan mencakup sejumlah besar usaha pelatihan. Selain manfaat keuangan, masih ada manfaat lain karena suatu akademi memberikan suatu identitas sendiri pada program perubahan.

g. Penggunaan Sepuluh Tujuan

Sepuluh tujuan digunakan untuk menjelaskan secara sederhana perilaku yang diperukan guna mencapai perubahan.

h. Penggunaan Komunikasi Program Perubahan

Tanpa komunikasi yang baik, Business Re-engineering akan gagal. Komunikasi sangat penting untuk mencegah kebingungan, ketidakefisienan, dan demoralisasi.

## 2.5. Prinsip Dasar *Good Corporate Governance*

Corporate Governance adalah sistem dan struktur untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (shareholders value) serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (stakeholders) seperti kreditur, supplier, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas<sup>34</sup>.

*Good Corporate Governance* lahir sebagai prasyarat dari pemulihan perekonomian Indonesia yang semakin terpuruk.

*Good Corporate Governance* merupakan asset perusahaan yang memerlukan komitmen dan investasi. *Good Corporate Governance* pada dasarnya mencakup etika bisnis, dan kumpulan etika ini dimuat dalam *Code of Good Corporate Governance*<sup>35</sup>.

Prinsip-prinsip utama dalam *Good Corporate Governance*, ada empat, yaitu<sup>36</sup>:

Keterbukaan (*Transparency*), merupakan suatu keharusan bagi penciptaan serta penggunaan informasi yang dibutuhkan untuk koordinasi yang efisien, serta mencakup akses yang murah terhadap informasi yang relevan penting;

---

<sup>34</sup> Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*, Harvarindo, Jakarta, 2002, hlm. 1

<sup>35</sup> Jusuf Anwar, *ASPEK-ASPEK HUKUM KEUANGAN DAN PERBANKAN SUATU TINJAUAN PRAKTIS*, Disampaikan pada Seminar Pembangunan Hukum Nasional VIII, Denpasar 14 – 18 Juli 2003, hlm 12.

<sup>36</sup> [www.nccg-indonesia.org](http://www.nccg-indonesia.org).

Pertanggungjawaban (*Responsibility*), berkisar pada usaha untuk melindungi hak-hak legal kontraktual dari pihak terkait dan membantu menetapkan batasan dan parameter-parameter dari sasaran perusahaan yang harus diupayakan pencapaiannya oleh manajemen;

Keadilan (*Fairness*), berbicara mengenai usaha pemenuhan kepentingan *stakeholder* setiap kali manajemen mengambil sebuah kebijakan strategis, dan

Akuntabilitas (*Accountability*), adalah kapasitas untuk memanggil manajemen untuk mempertanggungjawabkan kegiatannya, yang terdiri dari dua komponen yakni kemampujawaban (*Answerability*) dan konsekuensi (*consequence*).

Hamud M Balsafast mengemukakan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus(pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan (*stakeholder*) inter dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan<sup>37</sup>.

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), *Good Corporate*

---

<sup>37</sup> Hamud M Balsafast, *Sedikit Tentang "Disclosure" Dan "Corporate Governance"*, Jurnal Hukum Bisnis, Volume 22 Januari-Februari, hlm 100.

*Governance* merupakan kaedah, norma ataupun pedoman korporasi yang diperlukan dalam sistem pengelolaan BUMN yang sehat.

Berkenaan dengan hal di atas, menurut Sunaryati Hartono, ada 9 (sembilan) ciri atau karakteristik dari *Good Corporate Governance*, yakni<sup>38</sup>:

*Participation*, yang mensyaratkan bahwa setiap warga negara mempunyai suara dalam penentuan kebijaksanaan negara, berdasar asas

kebebasan berasosiasi dan berpartisipasi secara konstruktif;

*Rule of law*, yang menentukan bahwa pemerintah harus berdasarkan hukum, bukan berdasarkan kekuasaan orang belaka;

*Transparansi*;

*Responsif*, dimana proses pelaksanaan kebijaksanaan dan proses pelayanan oleh lembaga-lembaga Negara dan pemerintah dilaksanakan seefektif mungkin dan seramah mungkin, demi kepentingan masyarakat yang membutuhkan kebijaksanaan dan/atau pelayanan tersebut;

Orientasi pada konsensus/kesepakatan;

Keadilan (*equity*);

Efektivitas dan efisiensi;

Akuntabilitas, dan

*Strategic vision*.

---

<sup>38</sup> Sunaryati Hartono, *Upaya Menyusun Sistem Hukum Ekonomi Secara Sistemik Pasca Tahun 2003*, Disampaikan pada Seminar Pembangunan Hukum Nasional VIII, Denpasar 14 – 18 Juli 2003, hlm 8

Referensi aturan *Good Corporate Governance* di Indonesia, paling tidak memiliki 2 (dua) referensi yang harus diacu, yakni<sup>39</sup>:

- 1). *Code on Good Corporate Governance*, yang diterbitkan oleh Komisi Nasional untuk *Good Corporate Governance*, dan
- 2). Peraturan Pencatatan Perusahaan Nomor I-A yang dikeluarkan BEJ.

---

<sup>39</sup> [www.nccg-indonesia.org](http://www.nccg-indonesia.org).

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PT. DIRGANTARA INDONESIA (PERSERO)

#### 3.1 Riwayat Singkat

Aktivitas kedirgantaraan resmi di Indonesia dimulai sejak tahun 1946 dengan dibentuknya Biro Rencana dan Konstruksi Pesawat di lingkungan Tentara Republik Indonesia Angkatan Udara berkedudukan di Madiun, yang kemudian dipusatkan di Andir, Bandung, Tahun 1953, kegiatan tersebut mendapat wadah baru dengan nama Seksi Percobaan yang pada, yang kemudian dipusatkan di Andir, Bandung, Tahun 1953, kegiatan tersebut mendapat wadah baru dengan nama Seksi Percobaan yang pada tahun 1957 berubah menjadi Sub Depot Penyelidikan, Percobaan dan Pembuatan Pesawat Terbang. Rancang bangun yang dihasilkan pada masa ini adalah pesawat layang jenis Zogling, Nurtanio Wiweko Glider (NWG), dan Wiweko *Experimental Lightplane* (WEL).

Tahun 1960, Sub Depot ini ditingkatkan menjadi Lembaga Persiapan Industri Penerbangan (LAPIP) yang kemudian berubah menjadi Komando Pelaksanaan Industri Pesawat Terbang (KOPELAPIP) yang pada tahun 1966 digabung dengan PN Industri Pesawat Terbang Berdikari menjadi Lembaga Industri Penerbangan Nurtanio (LIPNUR). Produk yang dihasilkan antara lain Sikumbang, Belalang 85/90, Kunang, Super Kunang, dan PZL-Wilga/Gelatik (lisensi dari Ceko-Polandia).

Pada tahun 1975, PT. Pertamina membentuk Divisi *Advanced Technology* dan Teknologi Penerbangan (ATTP) yang bertujuan menyiapkan infrastruktur bagi industri kedirgantaraan di Indonesia. Berdasarkan Akte Notaris No.15, tanggal 24 April 1976, didirikan perusahaan dengan nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio yang dipimpin oleh Prof. Dr. Ing. B. J. Habibie. Perusahaan ini merupakan penggabungan antara LIPNUR dan ATTP dan memanfaatkan aset gabungan keduanya yang berupa dua hanggar, beberapa mesin konvensional dan sekitar 500 karyawan. Peresmian perusahaan ini dilaksanakan pada tanggal 23 Agustus 1976 oleh Presiden Republik Indonesia. Program utama dari perusahaan baru ini adalah memproduksi dan menjual Helikopter NBO-105 (lisensi MBB) dan NC-212 (lisensi CASA). Pada tahun 1979, terjalin kerjasama dengan CASA-Spanyol untuk merancang bangun pesawat baru CN-235 yang kini telah dioperasikan oleh berbagai negara.

Pada bulan April 1986, melalui Keputusan Presiden (KEPRES) No.15/1986 dan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan, nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio diganti menjadi PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN). Pada tahun 1989 perusahaan memulai program pengembangan dan rancang bangun pesawat N250 secara mandiri. Terbang perdana pesawat N250 berhasil dilaksanakan pada Agustus 1995. Namun sampai saat ini pesawat tersebut masih dalam proses sertifikasi akibat terjadinya krisis ekonomi nasional yang berdampak pada dihentikannya dana

bantuan pemerintah yang selama ini dialokasikan untuk pengembangan Program N250.

Perubahan lingkungan eksternal yang signifikan tersebut juga telah mendorong perusahaan untuk melakukan reorientasi usaha dengan penetapan sasaran dan tujuan strategis sesuai dengan tantangan yang dihadapi. Selaras dengan dilakukannya perubahan-perubahan tersebut, pada tanggal 24 Agustus 2000, nama perusahaan secara resmi diubah oleh Presiden Republik Indonesia saat itu menjadi PT. Dirgantara Indonesia.

## **3.2 Visi Dan Misi**

### **3.2.1 Visi Perusahaan**

Menjadi perusahaan berbasis teknologi dirgantara yang unggul terutama dalam rekayasa, rancang bangun, manufaktur, dan produksi pesawat terbang untuk angkutan penumpang dan kargo, baik untuk kepentingan komersial maupun militer yang mampu meraih keuntungan berdasarkan keunggulan kompetisi pada pasar domestik dan regional.

### **3.2.2 Misi Perusahaan**

Sebagai Wahana Transformasi Industri untuk menjadi keunggulan di bidang industri dirgantara yang berorientasi bisnis dan mampu mendukung kepentingan Nasional, yang dapat memproduksi infrastruktur ekonomi berupa “jembatan udara” yang menghubungkan wilayah antar kota, antar provinsi dan antar pulau.

## **Tujuan Perusahaan**

Berdasarkan visi dan misi perusahaan di atas, tujuan perusahaan adalah sebagai berikut :

Melaksanakan teknologi kedirgantaraan berdasarkan pengembangannya untuk mengurangi ketergantungan dari luar.

Menjadi perusahaan yang mandiri secara bisnis serta mampu bersaing di pasar internasional.

Menumbuhkan kekuatan bangsa di bidang kedirgantaraan untuk menunjang ketahanan dan keamanan nasional.

Menjadi salah satu perusahaan pendorong pertumbuhan industri nasional

## **Strategi Usaha**

### **Sasaran Strategis**

Menyusul terjadinya krisis ekonomi dan moneter nasional 1997 yang menyebabkan adanya perubahan mendasar pada lingkungan usaha, PT. Dirgantara Indonesia melakukan penyesuaian visi/misi dan sasaran pengembangan perusahaan. Dalam jangka panjang, sasaran perusahaan dibagi dalam dua tahap, yaitu tahap Konsolidasi & *Survival* dan tahap Sehat & Tumbuh.

#### **Konsolidasi & *Survival* (2001-2003)**

Adaptasi dengan lingkungan yang berubah

Penciptaan likuiditas (kas) untuk kelangsungan usaha

Pemanfaatan kesempatan yang tercipta dari kompetensi dan fasilitas yang tersedia

Peningkatan efisiensi dengan tetap memelihara kompetensi sesuai dengan visi/misi.

Pembenahan infrastruktur (organisasi, administrasi dan sistem informasi)

Sehat & Tumbuh (2004 – dan seterusnya)

- a) Menjadi perusahaan yang sehat sesuai kriteria berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002.
- b) Peningkatan nilai tambah perusahaan (*value creation*)
- c) Fokus pada industri dirgantara melalui pengembangan produk dan investigasi barang modal.

### **Arahan Strategis**

Langkah-langkah strategis jangka panjang yang disiapkan dan dilaksanakan untuk mencapai sasaran perusahaan dapat dibagi dalam empat kelompok:

#### Reorientasi Bisnis

Pemilahan fokus bisnis menjadi *core business* (pesawat terbang) dan *non-core business* (non-pesawat terbang).

Pembentukan unit-unit bisnis dalam kategori Strategic Business Unit (SBU), Unit Profit Center (UPC), Satuan Usaha Mandiri (SUM), dan Unit *Revenue Center* (URC), dengan memberikan sebagian wewenang korporasi kepada unit bisnis tersebut sesuai dengan kategorinya.

#### Restrukturisasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Organisasi

Penyusunan struktur organisasi baru disesuaikan dengan pelaksanaan reorientasi bisnis.

*Rightsizing* melalui program efisiensi SDM.

#### Restrukturisasi Keuangan dan Permodalan

Penyelesaian hutang kepada pemerintah dalam bentuk SLA/RDI dan hutang pada Bank Mandiri bersama PT. BPIS, Kantor Menneq BUMN, Departemen Keuangan, dan BPPN.

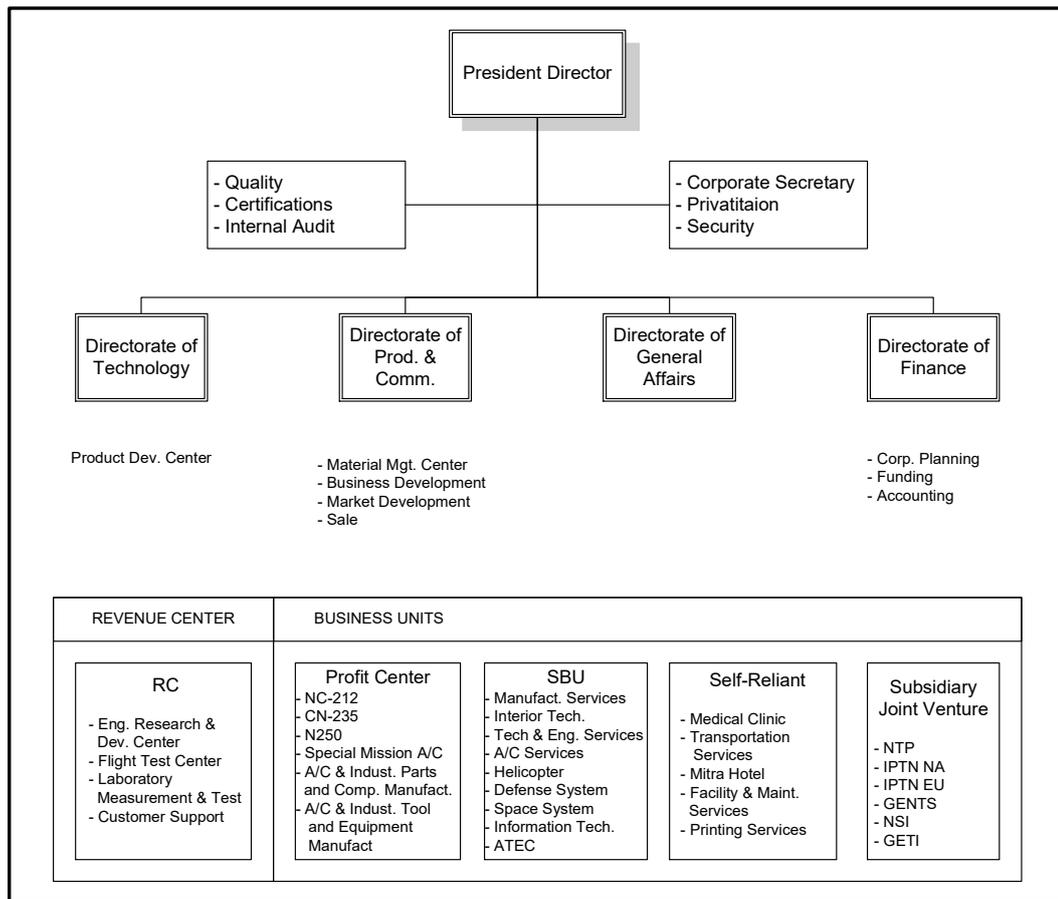
Perampingan melalui penjualan persediaan tidak produktif.

Upaya mendapatkan mitra strategis untuk kelanjutan program N250.

Pembenahan administrasi dan sistem informasi sebagai salah satu unsur pelaksanaan *good corporate governance*.

#### **Susunan Komisaris Dan Direksi**

Komisaris Utama	:	Ex-Officio, Ka Staf TNI-AU Marsekal TNI Chappy Hakim
Anggota Komisaris	:	Prof. Ir. Said D. Jenie ScD. Dr. Ir. Ngapuli Irmea Sinisuka Ir. Jusman Syafi'I Djamal Ir. Salomo Pandjaitan
Direktur Utama	:	Ir. Edwin Soedarmo
Direktur Keuangan	:	Drs. Pudji Sulaksono
Direktur Umum	:	Ir. Budi Setiawan Taufik
Direktur Operasi & Niaga	:	Ir. Budiwuraskito, MBA
Direktur Teknologi	:	Ir. Sudarma, MBA



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Dirgantara Indonesia**

(Sumber : PT. Dirgantara Indonesia, 2003, hal. III-2)

**BAB IV**  
**ANALISA SWOT DAN BUSINESS RE-ENGINEERING**  
**PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA**

**Analisa SWOT**

Analisa SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Rumusan analisa tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan-kekuatan yang dimiliki PT. Dirgantara Indonesia (Persero) adalah :

- a) PT. Dirgantara Indonesia memiliki kapabilitas dan fasilitas yang cukup memadai baik di bidang produksi, *engineering*, maupun *information technology*<sup>40</sup>,

Dengan memiliki kapabilitas dan fasilitas yang memadai, maka dimungkinkan. PT. Dirgantara Indonesia mampu mencapai maksud dan tujuan persero (Pasal 12 UU No .19 Tahun 2003) yaitu :

- 1) Menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat;

---

<sup>40</sup> Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2003 PT. Dirgantara Indonesia, Bab I, hlmI-3

2) Mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

- b) Hubungan yang baik antara perusahaan dengan Pemerintah telah memberikan kemudahan baik dalam akses ke pasar domestik, terutama instansi pemerintah, maupun dukungan dalam proses penjualan produk dan jasa PT. Dirgantara Indonesia ke pasar regional dan global, khususnya dalam penetrasi pasar untuk *Military Customer/Government* dari negara-negara sahabat<sup>41</sup>. PT. Dirgantara Indonesia merupakan BUMN, yang dimana sahamnya seluruhnya atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara (Pasal 1 ayat 1 UU No .19 Tahun 2003).

#### Kelemahan (*Weakness*)<sup>42</sup>

Volume bisnis perusahaan masih di bawah kapasitas yang dimiliki perusahaan. Hal ini berakibat pada rendahnya produktivitas dan efisiensi perusahaan, dan dalam bidang sumberdaya manusia merangsang terjadinya demotivasi dan keresahan karyawan.

Kondisi keuangan perusahaan masih belum membaik. Hal ini terlihat dari tingkat *return* yang masih rendah serta rasio hutang dan modal yang belum baik akibat belum tuntasnya penyelesaian restrukturisasi hutang dengan BPPN.

Perusahaan masih kesulitan dalam hal mencari sumber pendanaan untuk kebutuhan modal kerja dan investasi terutama untuk program-program yang sudah

---

<sup>41</sup> Ibid, hlm. I-4

<sup>42</sup> Ibid, hlm I-3

terkontrak baik melalui fasilitas pinjaman pada pihak ketiga seperti perbankan dan investor yang disebabkan oleh terbatasnya akses ke lembaga pendanaan, adanya keterbatasan akibat belum tuntasnya restrukturisasi hutang, dan citra perusahaan yang secara bisnis maupun keuangan kurang begitu baik.

Perusahaan menghadapi kendala dalam bidang sumber daya manusia (SDM) akibat berkurangnya SDM *engineering* yang memiliki kualifikasi khusus dan terbatasnya kesempatan untuk melakukan pengembangan SDM.

Keterbatasan likuiditas perusahaan menyebabkan juga terbatasnya dana yang dapat disisihkan untuk perawatan dan penggantian fasilitas *engineering* dan produksi yang diperlukan untuk operasional perusahaan. Hal ini mengurangi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan memenuhi komitmen *delivery* produk sesuai kontrak

Ketentuan Modal merupakan kebutuhan dasar dari suatu perusahaan, termasuk PT. Dirgantara Indonesia. Modal dasar perseroan paling sedikit Rp. 20.000.000,00 (Pasal 25 ayat 1 UU No.1 Tahun 1995). Mengenai penambahan modal perseroan hanya dapat dilakukan berdasarkan keputusan RUPS (Pasal 34 ayat 1).

Peluang (*Opportunities*)<sup>43</sup>

Terjadi pertumbuhan industri penerbangan dalam negeri, yang tercermin dari munculnya perusahaan-perusahaan

---

<sup>43</sup> Ibid, hlm. I-4

penerbangan baru yang dimiliki pemerintah daerah maupun swasta..

Berlakunya *Asean Free Trade Area* (AFTA) pada tahun 2003 ini dan terjadinya pertumbuhan yang signifikan dalam industri penerbangan regional, dengan munculnya banyak perusahaan penerbangan swasta *non-flag carrier*.

#### Ancaman (*Threat*)<sup>44</sup>

Meluasnya *issue* politik dan keamanan nasional dan regional yang dipicu oleh tragedi Bom Bali serta kondisi perekonomian nasional dan kebijakan di bidang ekonomi dan moneter yang belum stabil serta meluasnya kontroversi dalam bidang hubungan industrial menyebabkan tetap tingginya *country risk* Indonesia yang berpengaruh pada pulihnya kepercayaan *supplier*, pelanggan, maupun mitra/*investor* asing terhadap perusahaan Indonesia. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, terutama dalam mendapatkan kontrak-kontrak penjualan pesawat terbang ke pasar global dan dalam mendapatkan mitra strategis bagi program-program perusahaan.

Dari paparan diatas, maka dapat digunakan analisis terhadap PT. Dirgantara Indonesia (persero), melalui metode matrik SWOT. Dengan tujuan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

---

<sup>44</sup> Ibid, hlm. I-4

dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yakni :

1). Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Berkenaan dengan hal di atas, maka Strategi SO pada PT. Dirgantara Indonesia (persero), adalah dengan dapat memanfaatkan apa yang ada yaitu :

Meningkatkan kualitas yang baik di bidang produksi;

Memanfaatkan Hubungan yang baik dengan pemerintah;

Memanfaatkan pertumbuhan industri penerbangan dalam dan luar negeri.

2). Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Pada PT. Dirgantara Indonesia (persero) harus memanfaatkan fasilitas yang cukup memadai baik didalam bidang produksi, engineering, maupun information technology.

3). Strategi WO

Strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. PT. Dirgantara Indonesia (persero) harus mampu memasarkan produk-produknya

dengan cara mendapatkan kontrak baik dengan industri penerbangan dalam negeri maupun luar negeri.

#### 4). Strategi WT

Strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Maka WT pada PT. Dirgantara Indonesia (persero) yaitu :

- Memperluas bisnis menjadi Core Business dan Non-Core Business;
- Melakukan kerjasama dengan badan lain.

Dasar hukum dari strategi ini yaitu ketentuan perubahan anggaran dasar dari perseroan terutama mengenai maksud dan tujuan perseroan dan kegiatan usaha perseroan (pasal 15 UUPT).

#### **Analisa Business Re-engineering**

Sebagaimana telah diutarakan sebelumnya, bahwa analisis Business Re-engineering memiliki 4 (empat) tahap, keempat tahap tersebut adalah sebagai berikut :

Ketahui yang diinginkan

Sebelum melaksanakan Buseniss Re-engineering atau merupakan perubahan strategis, perlu memahami apa yang hendak diubah dan mengapa mengubahnya, hal ini menjadi bahan untuk menganalisa perusahaan.

Sejak lahirnya Undang-undang Nomor 7 Tahun 1994 Tentang Pengesahan Persetujuan Pembentukan Organisasi Perdagangan Dunia

sebagai bentuk ratifikasi perundingan multilateral GATT<sup>45</sup>, perusahaan-perusahaan dituntut untuk segera membenahi dirinya agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing.

PT. Dirgantara Indonesia (persero) yang bergerak dalam pembuatan pesawat di Indonesia, mau tidak mau harus dibenahi sebagai jawaban tantangan menghadapi pasar bebas.

Untuk dapat menjawab tantangan tersebut di atas, perlu adanya perubahan dalam bidang usaha, modal dan Sumber Daya Manusia.

#### Membuat Rencana

Rencana yang hendak disusun adalah sebagai pengarah yang jelas untuk membimbing tindakan yang efektif. Adapun pokok-pokok perubahan yang dikehendaki dalam rencana perubahan adalah sebagai berikut :

Melakukan kerjasama dengan perusahaan dalam negeri maupun perusahaan luar negeri;

Penambahan bidang usaha;

Perluasan cakupan pasar;

Peningkatan efisiensi biaya;

Peningkatan kualitas sumber daya manusia.

---

<sup>45</sup> GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*/Persetujuan Umum mengenai Tarif dan Perdagangan) merupakan perjanjian perdagangan multilateral dengan tujuan menciptakan perjanjian perdagangan bebas, adil, dan membantu menciptakan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan guna mewujudkan kesejahteraan umat manusia, yang saat ini diikuti oleh tidak kurang dari 125 negara.

Direksi adalah organ perseroan yang bertanggungjawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar (Pasal 1 ayat 4 UUPA).

#### Laksanakan

Langkah-langkah yang dapat mendukung pelaksanaan sesuai dengan perencanaan adalah :

Kepemimpin yang bijaksana, bersahabat, berani dan memiliki kekuatan serta tidak takut akan perubahan sehingga dapat memberikan motivasi yang baik;

Komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dalam posisi yang seimbang;

Pembentukan tim-tim proyek seperti tim pelatihan dan pendidikan dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia.

Direksi wajib dengan i'tikad baik dan penuh tanggungjawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan (pasal 85 ayat 1 UUPA), dan komisaris wajib dengan i'tikad baik dan penuh tanggungjawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan (pasal 98 ayat 1 UUPA).

#### Pantau

Sebagai langkah terakhir dari Business Re-engineering adalah pemantauan. Pemantauan program perubahan dilaksanakan dengan :

- a). Memantau tindakan, yakni memantau pelaksanaan dari perubahan manajemen. Pimpinan perusahaan bertugas dan berwenang melakukan penilaian;
- b). Memantau hasilnya, yakni memantau bagaimana hasil dari perubahan yang direncanakan, sehingga pemantauan mengacu pada hasil-hasil dari :

Kondisi keuangan yang sehat;

Menjadi perusahaan pembuat pesawat terbesar di dunia;

Cakupan pasar yang luas,

Aset dialokasi strategis yang tinggi;

Sumber daya manusia yang handal.

Yang melakukan pemantauan adalah komisaris, komisaris bertugas mengawasi kebijaksanaan direksi dalam menjalankan perseroan serta memberikan nasihat kepada direksi wajib dengan i'tikad baik dan penuh tanggungjawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan (pasal 97 1 UUPT).

### **Penerapan Good Corporate Governance**

Sebagai BUMN, PT. Dirgantara Indonesia (persero) maka pada dirinya diwajibkan untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, sebagaimana diamanatkan dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara

Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

*Good Corporate Governance* sangat penting diterapkan bagi PT. Dirgantara Indonesia (persero) karena alasan manfaat sebagai berikut:

Penggunaan sumber daya manusia lebih efektif

Mendorong terciptanya biaya-biaya investasi lebih rendah

Menjadikan PT. Dirgantara Indonesia (persero) tunduk pada peraturan-peraturan yang relevan dengan aktivitas perusahaan

Sebagai salah satu upaya untuk mengurangi praktek praktek KKN

Menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik

Meningkatkan nilai pemegang saham

Sejauh ini PT. Dirgantara Indonesia (persero) telah melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diantaranya :

*Responsibility*

Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban pengelolaan perusahaan terhadap perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Misalnya saja dalam peningkatan produksi PT. Dirgantara Indonesia (Persero) berusaha meningkatkan bidang produksi dengan cara mengembangkan non-core business dan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mendapatkan kontrak kerja. Semua ini dilakukan untuk keberhasilan dari pencapaian misi, arah usaha dan srategi. hal ini telah

sesuai dengan Pasal 2 UU No.1 Tahun 1995 tentang PT, yaitu Kegiatan perseroan harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan atau kesusialaan.

#### *Accountability*

Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana efektif.

komisaris memantau *Good Corporate Governance* yang diterapkan perseroan dan juga menelaah kinerja manajemen untuk meyakinkan bahwa perusahaan dijalankan secara baik dan kepentingan pemegang saham dilindungi.

Direksi bertugas mengelola perseroan dan bertanggungjawab pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS

#### *Fairness*

Keadilan dan kesetaraan diwujudkan oleh PT. Dirgantara Indonesia (Persero) salah satunya memperlakukan pelanggan (customer) tanpa membeda-bedakan satu sama lainnya. Begitu pula dengan para karyawannya PT. Dirgantara Indonesia (Persero) telah menjamin kehidupan dan kesejahteraan mereka dengan memberikan gaji dan tunjangan-tunjangan yang mencukupi.

#### *Transparancy*

Transparansi artinya bahwa dalam menyelenggarakan perusahaan, setiap informasi material harus di informasikan secara benar dan akurat kepada pihak yang berkepentingan. Dalam hal mewujudkan prinsip transparansi ini PT. Dirgantara Indonesia (Persero) selalu menginformasikan mengenai laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan kepada pemegang saham dan instansi pemerintah terkait.

## BAB V

### PENUTUP

#### Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Analisis SWOT dan Matrik SWOT, PT. Dirgantara Indonesia (Pesero) dapat mengetahui semua Kekuatan yang dimiliki dan mengoptimalkannya, Kelemahan yang harus disikapi, Kesempatan yang harus ditindaklanjuti serta Ancaman yang harus dihindari, dalam meningkatkan perusahaan lebih efisien dan efektif;

Analisis Business Re-engineering, PT. Dirgantara Indonesia (Pesero) mampu bertahan dan siap untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan asing dalam kondisi pasar bebas dengan mengetahui langkah-langkah yang harus diperbaharui;

Dengan adanya Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT. Dirgantara Indonesia (Pesero) telah melakukan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara bertahap, dengan bertahannya perusahaan dalam kondisi krisis ekonomi di Indonesia dewasa ini adalah sebagai salah satu bukti PT. Dirgantara Indonesia (Pesero) telah menerapkan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik.

## **Saran**

PT. Dirgantara Indonesia (persero) harus dapat berperan di pasar regional dan global dengan menggunakan strategi usaha;

Analisi SWOT merupakan proses perjalanan bukan peristiwa, dengan demikian perlu adanya perbuatan yang berkesinambungan dan berkelanjutan;

Business Re-engineering dapat dilakukan dengan menghilangkan rasa ketakutan akan perubahan, merubah kebiasaan yang dianggap kurang sesuai dengan keinginan perusahaan;

*Good Corporate Governance* harus dapat diartikan sebagai acuan dari perusahaan demi terwujudnya perusahaan yang baik, sehat, efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fredy rangkuty, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, Jakarta, 2000
- Ibrahim R, Prospek BUMN dan Kepentingan Umum, P.T Citra Aditya Bakti, Bandung, 1997
- Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, Mwbangunan Good Corporate Governance (GCG), Harvarindo, Jakarta, 2002
- Moch. Faisal Salam, *Pertumbuhan Hukum Bisnis di Indonesia*, Pustaka, Bandung, 2001
- , *Perseroan Terbatas Di Indonesia Menurut Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995*, Pustaka, Bandung, 2003
- Munir Fuady, *Hukum Perusahaan Dalam Paradigma Hukum Bisnis*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1999
- , *Pengantar Hukum Bisnis Menata Bisnis Modern Di Era Global*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung, 2002
- Nick Obolensky, *Practitcal Business Re-Engineering, Petunjuk Praktis Merekayasa Kembali Bisnis*, Terjemahan Soesianto Budidarmo, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1996
- Rudhi Prasetya, *Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas disertai dengan Ulasan Menurut UU Nomor 1 Tahun 1995*, Citra Aditya Bakti, Bandung

### **Peraturan Perundang-undangan**

PP Nomor 12 Tahun 1998

Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969

Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003

Keputusan Menteri Badan Usaha milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002

### **Makalah, karya ilmiah**

Hamud M Balfast, *Sedikit Tentang "Disclosure" Dan "Corporate Governance"*, Jurnal Hukum Bisnis, Volume 22 Januari-Februari

Jusuf Anwar, *Aspek-aspek Hukum Keuangan dan Perbankan Suatu tujuan Praktis*, Disampaikan pada Seminar Pembangunan Hukum Nasional VIII, Denpasar 14 – 18 Juli 2003

Sunaryati Hartono, Upaya Menyusun Sistem Hukum Ekonomi Secara Sistemik Pasca Tahun 2003, Disampaikan pada Seminar Pembangunan Hukum Nasional VIII, Denpasar 14 – 18 Juli 2003

**Internet**

[www.nccg-indonesia.org](http://www.nccg-indonesia.org).

**Sumber lain**

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2003 PT. Dirgantara Indonesia