

## STUDI DESKRIPTIF TENTANG PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI PT. PETROKIMIA GRESIK

Achmad Diesmi Krisyar<sup>1</sup>

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

### Abstract

Since the emergence of State-owned enterprises ministerial regulation No: PER-01/MBU/2011 which talks on the implementation of Good Corporate Governance for state-owned enterprises, all of the State-owned enterprises are required to obey the rule and carry out the principles of GCG. It is need to be done to minimize the law violations such as corruption, collusion, and nepotism that possible to happen inside the enterprise, and also to enhance the management of the enterprise. PT. Petrokimia Gresik, an enterprise that works on producing fertilizer, which stands as a Holding member of PT. Pupuk Indonesia (Persero), is one of the State-owned enterprises in Indonesia that is subject to the implementation of GCG. Fertilizer is taking a significant role in boosting crops production, especially in agricultural nation like Indonesia. Through the implementation of GCG, PT Petrokimia Gresik that also produce subsidized fertilizer for Indonesian turns out to expose good performance, and it is shown through several awards that have been achieved.

Through this research, the writer intended to describe the practice of good corporate governance in PT. Petrokimia Gresik, which stands as a Holding member of PT. Pupuk Indonesia (Persero). In conducting this research, the writer used qualitative method completed with the descriptive kind of research. The writer selected the informants through the purposive sampling method, and then continued with snowball technique. To collect the data, the writer had done an observation, in-depth interview, and also documentations. For the analysis of the data, the writer had done a data reduction based on the certain category, and then combined it with the secondary data. The next step is formulating the conclusion by looking at the relation among those data. Finally, to ensure the validity of the data, triangulation technique is also applied in order to get the most valid result of the research.

From the result, it shows that PT. Petrokimia Gresik has been performing five principles of good corporate governance. Those are including Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Equality & Fairness. However, the writer found only four of them stand out the most in the practice of good corporate governance. They are Accountability, Responsibility, Independency, and Equality & Fairness. Whereas, the writer found that the Transparency in this company is not quite optimal due to the absence of the exact rule of law in this company.

**Keywords:** Good Corporate Governance, Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Equality & Fairness, BUMN

### Pendahuluan

Maraknya pelanggaran peraturan yang dilakukan para *stakeholder* di Indonesia membuat sistem yang telah berjalan menjadi bermasalah. Fenomena melanggar peraturan tersebut berlanjut hingga menyebabkan terjadinya krisis moneter pada tahun 1998 di Indonesia. Salah satunya dipicu oleh kasus Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme atau disingkat KKN. Maka dari itu pemerintah melakukan berbagai tindakan untuk mengurangi pelanggaran tersebut.

Hingga akhirnya muncul sebuah sistem tata kelola pemerintahan yang baik atau lebih dikenal dengan istilah *good governance*, salah satunya untuk mengatasi masalah pemerintahan seperti penyimpangan birokrasi, penyalahgunaan wewenang, serta KKN. *Good governance* dapat diibaratkan sebagai pondasi awal yang dapat menopang perkembangan berbagai sektor pemerintah salah satunya di sektor korporasi.

Pada sektor korporasi ternyata masih sering dijumpai fenomena pelanggaran peraturan seperti adanya KKN.

Untuk mengubah fenomena korporasi yang mengedepankan kepentingan keuangan demi keberhasilan perusahaan dan memperbaiki krisis perekonomian di masa mendatang, pemerintah mengambil langkah untuk menerapkan konsep *good governance* di level korporasi yaitu pengelolaan perusahaan yang baik atau lebih dikenal dengan *Good Corporate Governance* yang selanjutnya disingkat GCG.

Mengetahui kelebihan dalam sistem GCG tersebut memacu pemerintah untuk memberikan respon positif agar tidak terjadi tindakan – tindakan yang tidak diinginkan seperti KKN atau krisis perekonomian kedepannya. Pada 19 Agustus 1999 telah didirikan lembaga nonpemerintah yaitu Komite Nasional bagi Pengelolaan Perusahaan yang Baik atau Komite Nasional Kebijaksanaan *Corporate Governance* (KNKCG) berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang ekonomi, Keuangan, dan Industri

NO. KEP-10/M.EKUIIN/08/1999 tentang Pembentukan KNKCG.

Namun pada tahun 2014 KNKCG melakukan upaya revitalisasi dengan mengubah nama menjadi KNKG atau Komite Nasional Kebijakan Governance melalui keputusan Menteri Koordinator Perekonomian RI No. KEP-49/M.EKON/11/TAHUN 2004. Menyadari bahwa implementasi *Good Corporate Governance* membutuhkan situasi yang kondusif dari kondisi governance di sektor publik, pemerintah memperluas cakupan kerja KNKG dengan memasukkan masalah *public governance* sehingga diharapkan tercipta keterkaitan dan sinergi dalam penguatan governance di kedua sektor tersebut, yang lebih jelasnya bahwa KNKG terdiri dari dua Sub Komite yaitu Sub Komite Kebijakan Publik dan Sub Komite Bidang Korporasi.

Selain membentuk KNKG, pemerintah juga mendukung penerapan *Good Corporate Governance* dengan memberikan landasan hukum untuk pelaksanaan GCG berupa Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dalam perjalanannya dirubah dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN. Sehingga dengan diberlakukannya Keputusan Menteri BUMN tersebut, maka seluruh BUMN yang ada di Indonesia wajib menerapkan prinsip – prinsip GCG secara konsisten dan bahkan GCG digunakan sebagai landasan operasionalnya.

Perusahaan Negara atau yang lebih dikenal dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi. BUMN mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, BUMN juga mempunyai peran yang tidak terbatas sebagai badan yang bertindak sebagai pelaku ekonomi saja, akan tetapi juga badan yang memiliki tanggung jawab terhadap negara dan masyarakat. Artinya bahwa BUMN melalui usaha yang dilakukannya baik melalui penyediaan maupun distribusi barang dan jasa juga dengan menghasilkan profit, dimana profit yang dihasilkan sebagai bentuk tanggung jawab dari BUMN kepada negara, sementara tanggung jawab kepada masyarakat adalah dengan menghasilkan atau memberikan pelayanan yang berkualitas baik berupa produk/barang ataupun dalam bentuk jasa. Adapun beberapa perusahaan negara di Indonesia yang melaksanakan konsep GCG yaitu PT. Petrokimia Gresik, PT. Angkasa Pura 1, PT. Pertamina, PT. Kimia Farma, PT. KAI (Persero), Perum DAMRI, dan BUMN lainnya.

PT. Petrokimia Gresik sebagai salah satu anggota *holding* dari PT. Pupuk Indonesia *Holding Company* (Persero) adalah anak perusahaan BUMN yang memproduksi pupuk terlengkap di Indonesia dibuktikan dengan banyaknya variasi pupuk yang dihasilkan oleh PT. Petrokimia Gresik dibanding dengan perusahaan pupuk lainnya. Pupuk merupakan salah satu unsur penting dan strategis dalam peningkatan produksi, produktivitas tanaman, dan pendapatan petani dalam upaya pembangunan ketahanan pangan nasional. Begitu pentingnya peran pupuk sehingga pemerintah terus mendorong penggunaan pupuk secara efisien melalui kebijakan harga, pengadaan, dan distribusi melalui kebijakan subsidi. Berikut adalah data mengenai jumlah penjualan pupuk bersubsidi di Indonesia tahun 2010 hingga 2013 yang disajikan oleh PT. Pupuk Indonesia (Persero) yang sudah diolah:

**Tabel 1.1.**  
**Jumlah Penjualan Pupuk Bersubsidi di Indonesia**  
**Tahun 2010 – 2013 (dalam ribuan ton)**

Tahun	Jumlah Penjualan Pupuk	Presentase dengan tahun sebelumnya
2010	7.312	-
2011	8.386	14,69%
2012	8.954	6,77%
2013	8.832	-1,36%

Sumber: <http://pupuk-indonesia.com>, diolah, 2016.

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa jumlah penjualan pupuk di Indonesia untuk pupuk bersubsidi pada tahun 2011 mengalami kenaikan 14,69% atau sekitar 1juta ton pupuk dari tahun 2010. Kenaikan penjualan pun terjadi di tahun 2012. Dengan jumlah 6,77% atau sekitar 500ribu ton pupuk, jumlah tersebut memang mengalami kenaikan tidak terlalu signifikan. Namun hal yang berbeda terjadi tahun 2013, yaitu penjualan mengalami penurunan 1,36% atau sekitar menurun 100 ribuan ton dari tahun 2012. Dengan menurunnya penjualan itulah maka PT. Pupuk Indonesia *Holding Company* (Persero) terpacu untuk melakukan perbaikan dan pengembangan. Perbaikan dan pengembangan dilakukan selain bertujuan untuk meningkatkan penjualan sesuai dengan kebutuhan pangan masyarakat Indonesia, perbaikan dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kualitas dari perusahaan yang juga membawahi perusahaan di bidang pupuk di Indonesia. Perbaikan dan pengembangan yang dimaksud adalah dengan mengikuti sistem yang dapat mengatur jalannya perusahaan menjadi lebih baik. Seperti yang dijelaskan diatas bahwa terdapat keputusan menteri yang mengatur tentang tata kelola perusahaan yang baik yaitu

Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang mana seluruh BUMN di Indonesia diwajibkan untuk mengikuti prosedur dari peraturan tersebut. Sehingga demi meningkatkan penjualan pupuk PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company* (persero) memberikan surat edaran untuk seluruh anak perusahaannya supaya mentaati apa yang telah diatur demi kemajuan dari perusahaan di masa depan.

PT. Petrokimia Gresik merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company* yang menerima surat edaran tersebut. Surat yang dimaksud adalah Surat edaran PT. Pupuk Indonesia (Persero) No. SE-08/XI/2012 Perihal Pedoman Pelaksanaan Penerapan Tata Kelola yang Baik di Lingkungan Anak Perusahaan PT. Pupuk Indonesia (Persero) pada tahun 2012. Surat Edaran tersebut diberikan karena acuan dari Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 yang telah diperbarui menjadi Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tahun 2011.

Hal tersebut yang membuat PT. Petrokimia Gresik untuk selalu berusaha mentaati peraturan yang telah diberikan. Hingga akhirnya PT. Petrokimia Gresik berhasil mendapatkan penghargaan *Indonesia Trusted Company* yang diadakan oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) yang bekerjasama dengan majalah SWA pada tahun 2015. Yang mana Penghargaan ini diberikan kepada PT. Petrokima Gresik karena berhasil menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan penilaian menggunakan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI), penghargaan ditentukan atas tiga predikat yaitu *Most Trusted Company*, *Trusted Company*, dan *Fair Trusted Company*.

Dalam perkembangannya, pemerintah telah memberikan bantuan kepada para petani tanaman pangan, peternakan dan perkebunan rakyat berupa subsidi pupuk. Telah dijelaskan dalam Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 70/MPP/Kep/2/2003 tentang Pengadaan dan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Untuk Sektor Pertanian yang juga telah diubah beberapa pasal melalui Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 356/MPP/Kep/5/2004 tentang Perubahan Keputusan Menteri Perindustrian dan perdagangan R.I Nomor 70/MPP/Kep/2/2003 Tentang Pengadaan dan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Untuk Sektor Pertanian Sebagaimana Telah Diubah dengan Keputusan Menteri Perindustrian dan perdagangan R.I Nomor 306/MPP/Kep/4/2003

bahwa pupuk bersubsidi tersebut terdiri dari pupuk urea, SP-36, ZA dan NPK. Secara umum subsidi pupuk berdampak positif terhadap peningkatan modal petani, pengembangan pasar pupuk yang sebelumnya belum berfungsi sehingga menekan biaya distribusi, adopsi teknologi dengan mengurangi resiko dalam pembelajaran teknologi baru, meningkatkan efektivitas penyuluhan, dan organisasi petani, peningkatan produktivitas petani, dan perbaikan pendapatan usaha tani. Selain pengadaan program pemerintah akan pupuk bersubsidi itulah perusahaan pupuk diharapkan dapat mengembangkan terobosan yang baru agar pupuk dapat menjadi alat kompetisi di tingkat internasional. Seperti yang dikatakan diatas bahwa perkembangan produksi pupuk terjadi disebabkan adanya berbagai faktor yang memicu.

Sebagai perusahaan induk yang mengelola produksi pupuk di Indonesia, PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company* juga membawahi perusahaan pupuk lain. Anak perusahaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan perkembangan pupuk lebih luas serta lebih merata. Selain itu, dengan adanya anak perusahaan tersebut, maka akan banyak lagi terobosan pupuk yang diperlukan oleh masyarakat bahkan untuk kalangan internasional. Anak perusahaan dari PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company*, yakni: PT. Petrokima Gresik (Gresik), PT. Pupuk Kujang (Cikampek), PT. Pupuk Kalimantan Timur (Bontang), PT. Pupuk Iskandar Muda (Lhokseumawe), PT. Pupuk Srwidjaja Palembang (Palembang), PT. Rekayasa Industri (Jakarta), PT. Mega Eltra (Jakarta), PT. Pupuk Indonesia Logistik, PT. Pupuk Indonesia Energi, PT. Pupuk Indonesia Pangan.

Dengan banyaknya anak perusahaan PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company*, maka kebutuhan pupuk di seluruh wilayah Indonesia untuk sektor pertanian dapat teratasi dengan baik. Sebuah berita online menyebutkan bahwa pada tahun 2014 produksi pupuk di Indonesia sudah bisa terpenuhi secara maksimal. Hingga terdapat kelebihan produksi yang menyebabkan PT. Pusri menjual pupuk secara komersil ke berbagai negara. Di lain kesempatan, Direktur Keuangan Pupuk Indonesia, Achmad Fadhiel mengatakan bahwa produksi pupuk Indonesia telah mengekspor produksinya ke Filipina, Thailand, Vietnam, dan Kamboja. Bukan hanya pasar Asia yang menjadi target ekspor, namun negara lain seperti Amerika Serikat juga menjadi sasaran produksi untuk kedepannya. Berikut merupakan tabel ekspor pupuk yang disajikan oleh PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company* tahun 2010 hingga tahun 2013 yang telah diolah :

**Tabel 1.2.**

**Tonase Penjualan Pupuk Secara Komersil Tahun 2010 – 2013**

Tahun	Jumlah Ekspor Pupuk (ribuan ton)
2010	1.017
2011	869
2012	1.004
2013	1.590

Sumber: <http://pupuk-indonesia.com/>, diolah, 2016.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa memang penjualan pupuk secara komersil telah berjalan. Terjadi penurunan ekspor penjualan pupuk pada tahun 2011 sebanyak 148ribu ton atau sekitar 14,55%. Meskipun terjadi penurunan, hal tersebut tak membuat produksi berhenti berjalan. Pada tahun 2012, ekspor penjualan pupuk meningkat 15,55% dan kembali mengalami peningkatan di tahun 2013 yaitu 58,37%. Dengan adanya ekspor pupuk yang terjadi dan ditambah produksi pupuk untuk dalam negeri, maka akan terjadi pula pengembangan kapasitas perusahaan pupuk di Indonesia. Pengembangan kapasitas ini dilakukan dengan alasan selain memenuhi kebutuhan untuk sektor pertanian dalam hal pangan yang semakin bertambah setiap tahun, juga dilakukan untuk memberikan pelayanan lengkap seperti menambah variasi pupuk yang beragam demi mencapai kualitas yang lebih baik. Berikut merupakan data perusahaan yang telah mengembangkan kapasitas produksi pupuk dilihat dari ikhtisar produksi tertinggi pada laporan tahunan perusahaan pupuk di tahun 2012 hingga 2014 yang telah diolah:

**Tabel 1.3.**

**Data Ikhtisar Produksi Pupuk Tertinggi Tahun 2012 - 2015**

Nama Perusahaan	Jumlah Produksi (ton)
PT. Petrokimia Gresik	± 4Juta
PT. Pupuk Kujang	± 1Juta
PT. Pupuk Kalimantan Timur	± 3Juta
PT. Pupuk Iskandar Muda	± 700ribu
PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang	± 2Juta

Sumber: Laporan Tahunan 2015 Masing – Masing Perusahaan, diolah, 2016.

Data diatas menjelaskan bahwa PT. Petrokimia Gresik memiliki kapasitas produksi tertinggi hingga 4Juta ton per tahun. Disusul dengan PT. Pupuk kalimantan Timur yaitu mencapai 3Juta ton produksi pertahun. Lalu PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang dan PT. Pupuk Kujang memiliki kapasitas produksi antara 1 – 2Juta ton pertahun. Sedangkan PT. Pupuk Iskandar muda hanya memiliki kapasitas produksi teringginya sekitar 700ribuan ton pertahun. Kelima perusahaan tersebut merupakan anak perusahaan dari PT. Pupuk Indonesia  *Holding Company* dengan saham yang dimiliki yaitu 99,9%.

Dari kelima anak perusahaan diatas terlihat bahwa kapasitas produksi yang dicapai PT. Petrokimia Gresik merupakan yang tertinggi daripada yang lain. Hal ini dikarenakan salah satu faktor yaitu tersedianya berbagai macam variasi pupuk yang disediakan oleh PT. Petrokimia Gresik. Tersedianya variasi pupuk yang beragam tersebut dikarenakan pengembangan yang dilakukan melalui pembangunan pabrik secara optimal. Pembangunan pabrik sendiri didasari oleh wilayah perusahaan yang mendukung akan bahan baku yang dibutuhkan dalam produksi pupuk. Dengan beragamnya variasi pupuk tersebut maka para petani dan juga masyarakat dapat menyesuaikan penggunaan pupuk untuk meningkatkan kualitas panen. Variasi pupuk yang dihasilkan oleh PT. Petrokimi Gresik antara lain: Pupuk Urea, Pupuk ZA, Pupuk SP-36, Pupuk NPK Phonska, Pupuk NPK Kebomas & DAP, Pupuk ZK (K2SO4), dan juga Pupuk Petroganik. Kelengkapan dari produk yang dihasilkan PT. Petrokimia Gresik mengakibatkan tingginya penjualan baik dalam negeri maupun luar negeri. Berikut ini data peningkatan jumlah penjualan pupuk PT. Petrokimia Gresik dari tahun ke tahun yang telah diolah:

**Tabel 1.4.**

**Data Peningkatan Jumlah Penjualan Pupuk PT. Petrokimia Gresik Tahun 2010 – 2015**

Tahun	Jumlah Penjualan Pupuk (dalam ton)	Presentase Peningkatan dengan Tahun Sebelumnya
2010	3.535.727	-
2011	4.328.630	22,43%
2012	5.008.571	15,71%
2013	5.409.669	8,01%
2014	5.525.838	2,15%
2015	5.546.783	0,38%

Sumber: <http://www.petrokimia-gresik.com/>, diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa PT. Petrokimia Gresik mengalami peningkatan penjualan setiap tahunnya. Presentase peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2011. Penjualan meningkat 22,43% dari tahun sebelumnya. Tahun berikutnya presentase penjualan pupuk kembali meningkat namun tidak terlalu signifikan yaitu 15,71%. Peningkatan diikuti tahun 2013 yaitu 8,01 % dan 2014 sekitar 2,15%. Lalu pada tahun 2015, penjualan pupuk meningkat 0,38% dari tahun sebelumnya. Data penjualan yang tersaji diatas terdiri dari penjualan domestik subsidi dan nonsubsidi serta ekspor. Dari laporan tahunan pada tahun 2015 dijelaskan bahwa penjualan paling besar terjadi pada penjualan pupuk domestik bersubsidi. Rata – rata penjualan dari pupuk bersubsidi yaitu 4jutaan ton pupuk. Fenomena produksi dan penjualan yang mengalami peningkatan dengan presentase yang beragam tersebut memerlukan sebuah langkah untuk menghadapi peningkatan jumlah penjualan di tahun yang akan datang. Jumlah penjualan

serta produksi yang semakin tinggi salah satu penyebabnya adalah faktor kebutuhan masyarakat akan pangan yang meningkat membuat petani juga membutuhkan penunjang pertumbuhan tanaman pangan yang berkualitas.

Penghargaan – penghargaan yang telah diraih oleh PT. Petrokimia Gresik merupakan hasil dari penerapan GCG selama ini. Demi menjaga pengelolaan dan memberikan perkembangan dari BUMN, penerapan GCG diperlukan untuk mengatasi berbagai masalah yang terjadi di perusahaan yang menyangkut akan kepentingan dari banyak pihak. Seperti yang telah dipahami bahwasanya GCG merupakan suatu sistem, proses dan juga seperangkat peraturan yang mengatur berbagai pihak yang berkepentingan.

Dalam melaksanakan prinsip GCG, perlu adanya proses sistematis yang menjadi acuan perusahaan dalam mencapai tujuan. Penetapan tujuan perusahaan merupakan hal penting untuk dilakukan. Sehingga, dengan tujuan tersebut dapat menentukan tahap – tahap di masa mendatang untuk mencapainya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Zarkasyi bahwa visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan merupakan poin awal dari pedoman penerapan GCG yang harus dilaksanakan. Maka dari itu PT. Petrokimia Gresik dalam mencapai tujuan perusahaan juga telah menyusun visi, misi, dan juga tata nilai perusahaan.

Visi, misi dan tata nilai perusahaan yang ada di PT. Petrokimia Gresik masih berlaku hingga saat ini dan diterapkan untuk perusahaan. Disebutkan dalam misi perusahaan yaitu mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan maka ukuran penerapan GCG di PT. Petrokimia Gresik dapat diinterpretasikan melalui pupuk yang diproduksi perusahaan untuk program pemerintah demi kesejahteraan petani dan juga masyarakat akan peningkatan panen tanaman pangan. Selain itu dalam poin tata nilai perusahaan PT. Petrokimia Gresik menyebutkan pemanfaatan akan profesionalisme kerja demi meningkatkan kepuasan akan pelanggan. Kedua hal tersebut dapat dikaitkan dengan penilaian kepuasan yang telah dilakukan melalui produksi pupuk nasional atau yang disebut pupuk bersubsidi.

Kepuasan pelanggan oleh perusahaan dinilai melalui *survey* kepuasan pelanggan yang mana akan didapat umpan balik untuk mengetahui tingkat kepuasan atas barang/jasa yang diterimanya. Pelaksanaan *survey* PT. Petrokimia Gresik dilaksanakan dalam bentuk Indeks Kepuasan Pelanggan yang selanjutnya disingkat IKP. IKP sendiri diukur berdasarkan konsep *Service Quality (Service Quality Concept)*, dimana kepuasan pelanggan ditentukan oleh tingkat kepentingan dan kepuasan dari beberapa dimensi produk meliputi *tangible, reliability, assurance, responsiveness*, dan *emphaty*. dengan variabel tersebut kemudian dikelompokkan dengan pendekatan

prinsip enam tepat dalam penyaluran pupuk bersubsidi yaitu tepat mutu, tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis, tepat tempat, dan tepat harga. Sedangkan untuk jenis pupuk yang disurvei meliputi Urea, ZA, SP-36, Phonska, dan Petroganik.

Pada tahun 2014, Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan PT. Petrokimia Gresik terbagi menjadi dua semester dengan rincian, sebagai berikut:

1. Semester I (bulan April s.d. Mei 2014), wilayah *survey* tersebar di 8 provinsi atau 23 kabupaten.
2. Semester II (bulan Oktober s.d. Desember 2014), wilayah *survey* tersebar di 5 provinsi atau 35 kabupaten.

PT. Petrokimia Gresik melakukan survei pelanggan melalui sektor petani dan sektor kios. Realisasi hasil survei kepuasan pelanggan tahun 2014 pada sektor petani yaitu sebesar 80,99% dengan skala 100%, sedangkan target yang ditetapkan sebesar 80,00%. Sehingga pencapaian tahun 2014 terhadap target yaitu sebesar 101,24%. Selanjutnya untuk realisasi hasil survei kepuasan pelanggan tahun 2014 pada sektor kios yaitu sebesar 81,18% dengan skala 100%, sedangkan target yang telah ditetapkan yaitu 80,00%. Sehingga pencapaian tahun 2013 terhadap target sebesar 101,48% %. Dan berikut merupakan tabel *survey* dari kepuasan pelanggan PT. Petrokimia Gresik yang telah dilakukan selama dua semester di tahun 2014:

**Tabel 1.5.**

**Tabel Survey Kepuasan Pelanggan Tahun 2014**

Jenis Pupuk	Petani			Kios		
	Sem.1	Sem.2	Rata2	Sem.1	Sem.2	Rata2
Urea	79,60	81,00	80,30	80,30	84,20	82,25
ZA	81,10	81,30	81,20	81,70	81,10	81,40
SP-36	80,20	81,80	81,00	80,50	81,80	81,15
Phonska	80,10	81,10	80,60	80,20	79,60	79,90
Petroganik	80,90	82,80	81,85	81,30	81,10	81,20
Rata2	80,38	81,60	80,99	80,80	81,56	81,18

Sumber: Laporan Tahunan 2014

Berdasarkan tabel 1.5 mengenai *Survey* Kepuasan Pelanggan PT. Petrokimia Gresik pada tahun 2014, dapat diinterpretasikan bahwa pelayanan produk pupuk yang diberikan sudah baik. Hal tersebut terlihat melalui rata – rata keseluruhan nilai kepuasan pelanggan yang ditunjukkan oleh tabel mencapai 80,00. Namun masih terdapat beberapa produk yang nilai kepuasan masih dibawah 80. Pada semester pertama di sektor petani, pupuk urea mendapat nilai kepuasan 79,60. Hal yang sama terjadi pada penilaian pada pupuk phonska di semester kedua sektor kios yaitu sebesar 79,60.

Pada tahun berikutnya yaitu *Survey* Kepuasan Pelanggan tahun 2015 juga mengalami peningkatan terhadap target yang diberikan. Realisasi hasil *survey* kepuasan pelanggan tahun 2015 responden petani

sebesar 80,8% dengan skala 100%, sedangkan target yang ditetapkan sebesar 80,00%, sehingga pencapaian tahun 2015 terhadap target sebesar 101%. Sedangkan untuk realisasi hasil *survey* kepuasan pelanggan tahun 2015 responden kios sebesar 82,2% dengan skala 100% sedangkan target yang ditetapkan sebesar 80,00%, sehingga pencapaian tahun 2015 terhadap target yaitu sebesar 103%. Namun secara rata – rata pada sektor petani dan sektor kios merasa puas dengan produk yang ada.

Dalam melaksanakan GCG sejak tahun 2004 hingga sekarang ini, PT. Petrokimia Gresik mengacu pada produk hukum yang telah dibuat oleh pemerintah. Seperti pada Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang mana dalam pasal 5 ayat 3 berisi akan kewajiban pengelolaan BUMN berdasarkan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran. Bukan hanya itu saja, Surat Keputusan menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktik GCG pada BUMN merupakan realisasi dari pelaksanaan GCG, yang mana mengalami pembaharuan hukum di bidang perseroan terbatas dan BUMN dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011. Sehubungan pada Pasal 12 Ayat (10) yang mengatur bahwa mantan anggota direksi BUMN setelah tidak menjabat sekurang – kurangnya satu dapat menjadi anggota dewan komisaris BUMN yang bersangkutan, maka ketentuan pasal tersebut dikecualikan terhadap BUMN tertentu. Sehingga terdapat produk hukum baru yaitu Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER – 09/MBU/2012 pada Pasal 12 Ayat (10) berisi pengecualian berdasarkan keputusan menteri mengenai pengangkatan mantan direksi tersebut. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan GCG dapat menjadi langkah untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang terbaik.

Sehingga diperlukan cara lebih khusus di lingkungan perusahaan sebagai kemudahan pelaksanaannya. Maka dari itu Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 diatur lebih lanjut dalam Surat Keputusan Direksi No: 0179/01/TU.04.02/30/ND/2003 yang salah satunya berisi Pedoman Perilaku Bisnis (*Code of Conduct*) dan Pedoman GCG yang memuat standar etika dan standar perilaku bagi seluruh insan PT. Petrokimia Gresik.

Selain itu PT. Petrokimia Gresik mempunyai landasan dari dilaksanakannya GCG, yaitu:

1. Surat Keputusan Direksi PT. Petrokimia Gresik Nomor. 0329/LI.00.01/ 30/SK/2014 tanggal 1 Desember 2014 tentang Struktur Organisasi Direktorat Utama PT. Petrokimia Gresik.
2. Surat Edaran PT. Pupuk Indonesia (Persero) Nomor: SE-08/XI/2012 tanggal 27 November 2012

perihal Pedoman Pelaksanaan Penerapan Tata Kelola yang Baik di Lingkungan Anak Perusahaan PT. Pupuk Indonesia (persero).

3. Surat Direktur Utama PT. Pupuk Indonesia (Persero) Nomor: U-1283/A00000.UM/2014 tanggal 5 September 2014 perihal Kebijakan Standarisasi Unit Kerja Bidang Tata Kelola Perusahaan dan Manajemen Resiko.
4. Surat Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor: SK – 16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni tahun 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN.

Bagi PT. Petrokima Gresik, penerapan praktik GCG sudah menjadi sistem yang terdiri atas struktur dan proses atau mekanisme yang dikoordinasikan untuk mengarahkan dan mengendalikan bisnis perusahaan, memberikan keseimbangan terhadap pemenuhan masing – masing pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*Stakeholders*). Proses digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan seluruh aktivitas bisnis yang direncanakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, menyelaraskan perilaku perusahaan dengan ekspektasi para pemangki kepentingan serta memperthankan akuntabilitas perusahaan terhadap pemegang saham. Sementara itu maksud dari penerapan GCG di PT. Petrokimia Gresik adalah mengetahui dan juga meriview hasil kegiatan yang telah dilakukan apakah sesuai dengan prinsip GCG yaitu *TARIF: Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*.

Penelitian yang dilakukan ini dimaksudkan untuk mengetahui penerapan GCG di PT. Petrokimia Gresik dikarenakan perolehan dalam hal penghargaan seperti:

1. Penghargaan Anugerah Produk Asli Indonesia (APAI) tahun 2009 dengan kategori sarana pertanian nonorganik melalui produk pupuk Petroganik.
2. Penghargaan Adhicipta Rekeyasa Tingkat Perusahaan 2009 kategori perunggu dari Persatuan Insinyur Indonesia (PII).
3. Predikat *Good Performance* pada ajang yang sama yaitu *Indonesian Quality Award* dari tahun 2007 hingga 2011.
4. PT. Petrokimia Gresik ditetapkan sebagai Perusahaan Terpercaya dalam Program Riset dan Peningkatan *Corporate & Perception Index* 2011 dengan tema GCG dalam Perspektif Resiko oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG).
5. Predikat *Emerging Industry Leader* pada ajang *Indonesian Quality Award* 2012.
6. BUMN *Marketing Award* 2013 kategori *strategic marketing* (silver) dan *tactical marketing*

(*bronze*) yang diselenggarakan oleh Majalah BUMN *Track*.

7. PT. Petrokimia Gresik ditetapkan sebagai Perusahaan Terpercaya dalam Program Riset dan Peningkatan *Corporate & Perception Index* 2013 dengan tema GCG dalam Perspektif Organisasi Pembelajaran oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG).
8. Penghargaan Adhicipta Rekrayasa Tingkat Perusahaan 2014 kategori emas dari Persatuan Insinyur Indonesia (PII).
9. Penghargaan SNI Award 2015 Peringkat Gold pada Malam Penganugerahan SNI Award 2015 di Jakarta, tanggal 10 November 2015 dengan kategori Organisasi Besar Barang Sektor Kimia dan Seba Aneka.
10. Penghargaan Indonesia *Trusted Company*, pada ajang CGPI Award Tahun 2015 dengan tema *Good Corporate Governance* dalam persepektif penciptaan nilai, berdasarkan penilaian menggunakan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).
11. Penghargaan dengan Kategori Korporasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Juara II, pada *The 5th Indonesia Public Relations Awards and Summit* (IPRAS) 2016.
12. Penghargaan Kategori Budaya Perusahaan Terbaik, pada Anugerah BUMN 2016 dengan tema "Sinergi Menuju Transformasi BUMN".

Berdasarkan berbagai penjelasan diatas maka perlu untuk dilakukan sebuah penelitian pada anak perusahaan dari PT. Pupuk Indonesia *Holding Company*. PT. Pupuk Indonesia *Holding Company* yang merupakan korporasi berada di bawah kementerian BUMN mempunyai 5 anak perusahaan yang memproduksi pupuk untuk memenuhi program pemerintah yaitu pupuk bersubsidi. Salah satu anak perusahaan dari PT. Pupuk Indonesia *Holding Company* yakni PT. Petrokimia Gresik yang mempunyai reputasi yang baik karena telah meraih berbagai penghargaan di berbagai bidang baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pelaksanaan GCG pada PT. Petrokimia Gresik diawali dengan menetapkan visi, misi, dan tata nilai perusahaan yang kemudian hal tersebut dijadikan sebuah acuan sebagai garis besar kegiatan di perusahaan. Penetapan visi, misi, dan tata nilai menyebabkan banyaknya penghargaan yang diperoleh sejak tahun 2007 hingga tahun 2016. Penghargaan tersebut merupakan kesungguhan dari perusahaan dalam melaksanakan GCG. Maka dari itu perlu adanya penelitian yang menggambarkan bagaimana pelaksanaan GCG di PT. Petrokimia Gresik.

Pada penelitian kali ini, peneliti memiliki fokus bagaimana kesesuaian prinsip – prinsip yang ada pada GCG terhadap pelaksanaan GCG di PT. Petrokimia

Gresik dengan mengacu pada lima prinsip dari Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 pada Pasal 3 dan teori yang telah ada. Hingga akhirnya pelaksanaan GCG yang dilakukan bisa berjalan lebih optimal. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui dan juga menjelaskan secara teoritis bagaimana kesesuaian prinsip – prinsip GCG dengan pelaksanaannya. Dan secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat membawa PT. Petrokimia Gresik menjadi perusahaan produsen kelas dunia melalui pelaksanaan GCG yang lebih optimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dibuat oleh peneliti yaitu bagaimana pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Petrokimia Gresik?.

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam menjawab perumusan masalah penelitian ini adalah untuk menggambarkan pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Petrokimia Gresik.

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara akademik maupun secara praktis. Adapun manfaat yang diharapkan oleh peneliti, yaitu:

#### 1. Manfaat Akademis:

Hasil penelitian yang dilakukan dan ditulis ini dapat memberikan kontribusi pada metodologi yang digunakan, sebagai bahan pengembangan ilmu administrasi negara, teori *good corporate governance*, dan dapat bermanfaat bagi penelitian serupa di masa yang akan datang khususnya peneliti yang meneliti masalah terkait dengan permasalahan penelitian ini.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan informasi lebih mengenai gambaran pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Petrokimia Gresik. Selain itu dapat menjadi rujukan untuk para *stakeholder* membawa PT. Petrokimia Gresik menuju perusahaan pupuk kelas dunia dan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat untuk perusahaan lainnya dalam memperbaiki pengelolaan perusahaannya.

### Tinjauan Pustaka

#### *Good Corporate Governance*

Sebelum membahas mengenai *Good corporate governance* atau GCG, ada baiknya memahami makna awal dari terbentuknya konsep GCG yaitu *governance* atau dalam Bahasa Indonesia berarti pemerintahan. Menurut Sedarmayanti, makna dari *governance* adalah sebuah tindakan, fakta, pola, dan kegiatan atau penyelenggaraan pemerintahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *governance* merupakan suatu kegiatan (proses). Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kooiman (1993) yang mengatakan bahwa *governance* lebih merupakan

"...serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang

yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan – kepentingan tersebut.”

Setelah memahami penjelasan diatas dapat diketahui pada dasarnya unsur pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori yang saling berinteraksi dalam menjalankan fungsinya masing – masing, yaitu:

- a. Negara/Pemerintahan: Konsep pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani (*Civil Society Organizations*).
- b. Sektor Swasta: Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar, seperti: industri pengolahan (*manufacturing*), perdagangan, perbankan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal.
- c. Masyarakat Madani (*Civil Society*): Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau ditengah – tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi.

Adapun prinsip mendasar yang melandasi perbedaan antara konsepsi pemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan yang tradisional adalah terletak pada adanya tuntutan yang demikian kuat agar peranan pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat (termasuk dunia usaha dan LSM/Ornop) semakin ditingkatkan. Maka dari itu berbagai pengertian mengenai konsep pemerintahan tersebut pada dasarnya hampir sama, intinya yaitu mengenai konsep pemerintahan berinteraksi dengan masyarakat dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik dalam upaya pemenuhan kepentingan. Dan dengan adanya interaksi dalam upaya pemenuhan kepentingan itulah menunjukkan adanya praktek dalam konsep *Governance*. Praktek terbaik dari *Governance* sendiri disebut juga pemerintahan yang baik atau *Good Governance*.

Sejalan dengan komitmen nasional untuk melakukan reformasi di segala bidang, di Indonesia dituntut untuk dapat membentuk kemitraan antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat madani secara nyata yang terlibat dalam berbagai upaya kolaborasi dalam segala bidang. Wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efektif dan efisien dengan menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif diantara domain – domain negara, sektor swasta dan masyarakat madani, diharapkan segera tercapai.

Kaitannya dengan sektor swasta/dunia usaha, *good governance* sebagai konsep baru dalam pemerintahan merupakan langkah awal dari perkembangan sektor –

sektor pemerintahan yang berjalan di Indonesia. Salah satunya yaitu sektor perusahaan negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam hal ini BUMN memiliki konsep tersendiri dalam melaksanakan *good governance* pada lingkungan perusahaan atau korporasi dan konsep yang dimaksud adalah tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance*.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, maka ditetapkan bahwa: *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 keperingan *stakeholder* lain. Dijelaskan juga bahwa terdapat prinsip – prinsip dalam menerapkan GCG, meliputi: Transparansi, keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. 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 yang sehat. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang – undangan yang berlaku dan prinsip – prinsip korporasi yang sehat. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak – hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan perundang – undangan yang berlaku. Sejalan dengan Herwidayatmo dan Alijoyo (2003), kualitas dari pelaksanaan GCG dapat diukur dari penerapan prinsip – prinsip GCG yang meliputi: (a) *independency*; (b) *tranparency and disclosure*; (c) *accountability and responsibility*; dan (d) *fairness*.

#### **Transparansi (Transparency)**

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang – undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya. Adapun pedoman pokok pelaksanaan perusahaan dalam menjalankan prinsip dasar dari transparansi menurut Zarkasyi yaitu:

- Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya,
- Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, 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 yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan,
- Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi kebutuhan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan, rahasia jabatan, dan hak – hak pribadi,
- Kebijakan perusahaan harus tertulis dan proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

#### **Akuntabilitas (Accountability)**

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan syarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Adapun pedoman pokok pelaksanaan perusahaan dalam menjalankan prinsip dasar dari akuntabilitas menurut Zarkasyi yaitu:

- Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing – masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan,
- Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG,
- Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan,
- Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai – nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*),

- Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

#### **Responsibilitas (Responsibility)**

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang – undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Adapun pedoman pokok pelaksanaan perusahaan dalam menjalankan prinsip dasar dari responsibilitas menurut Zarkasyi yaitu:

- Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati – hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang – undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by laws*),
- Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

#### **Independensi (Independency)**

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing – masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Adapun pedoman pokok pelaksanaan perusahaan dalam menjalankan prinsip dasar dari independensi menurut Zarkasyi yaitu:

- 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 sapat dilakukan secara obyektif,
- Masing – masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang – undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

#### **Kesetaraan dan Kewajaran (Fairness)**

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Adapun pedoman pokok pelaksanaan perusahaan dalam menjalankan prinsip dasar dari kesetaraan dan kewajaran yaitu:

- Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing – masing,
- Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan,
- Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.

*The Forum for Corporate Governance in Indonesia* menyebutkan kegunaan dari *corporate governance* yang baik yaitu meliputi:

1. Lebih mudah memperoleh modal
2. Biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah
3. Memperbaiki kinerja usaha
4. Mempengaruhi harga saham
5. Memperbaiki kinerja ekonomi.

Pada sebuah jurnal internasional menjelaskan penelitian yang dilakukan terkait *good corporate governance* dapat disimpulkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik memberikan dampak positif bagi seluruh aspek dalam sebuah organisasi. Berikut merupakan penjelasan mengenai aspek – aspek yang dimaksud:

*“The results show that generally corporate governance has positive impact on all the performance indicators of an organization. The factors of board size, board and management skill, CEO tenure, size and independence of audit committee, foreign and institutional ownership, dividend policy and annual general meeting, all have positive correlation with the performance of organizations.”*

Selain untuk memberikan kemajuan pada pengelolaan perusahaan, sistem *good corporate governance* yang telah berjalan juga dapat memberikan dampak positif bagi perilaku karyawan.

*“The existence of a good corporate governance system is vital for organizational progress and positive employee behaviour. We found in this study that good corporate governance significantly and positively predicted employee job satisfaction, and the three dimensions of corporate governance (i.e. corporate structure, corporate code of governance and internal control) significantly and positively predicted job satisfaction. The establishment of a good corporate governance system is therefore necessary to elicit good behaviours from employees. This is because of satisfied employee is a productive employee.”*

Melihat berbagai keuntungan dan manfaat dari praktik GCG, PT. Petrokimia Gresik sebagai Badan Usaha Milik Negara dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan dari kinerja perusahaan. Penerapan GCG dilakukan karena perubahan – perubahan yang terjadi di masa depan dapat ditangani, sehingga nilai perusahaan dapat terus ditingkatkan dan dapat bersaing di dunia internasional.

PT. Petrokimia Gresik sebagai perusahaan yang berada dibawah naungan Badan Usaha Milik Negara diwajibkan menerapkan prinsip – prinsip dari GCG yang telah diatur dalam Undang – undnag Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang dijelaskan pada Pasal 5 ayat (3) bahwa dalam melaksanakan tugasnya, anggota Direksi harus memenuhi anggaran dasar BUMN dan peraturan perundang – undangan serta wajib melaksanakan prinsip – prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran. Selanjutnya Undang – undnag tersebut diperkuat dengan Surat Keputusan menteri BUMN Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik GCG pada Badan Usaha Milik Negara.

#### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Moleong menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif karena memiliki langkah kerja untuk mendeskripsikan suatu objek, fenomena, atau *setting social* tertuang dalam suatu tulisan yang bersifat naratif. Mendeskripsikan sesuatu berarti menggambarkan apa, mengapa, dan bagaimana suatu kejadian dapat terjadi. Sejalan dengan pemikiran diatas, maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggambarkan secara rinci dan lengkap sesuai teori yang ada tentang pelaksanaan *good corporate governance* di PT. Petrokimia Gresik. Lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilaksanakan di PT. Petrokimia Gresik, dengan alasan memilih lokasi tersebut yaitu dikarenakan PT. Petrokimia Gresik merupakan perusahaan industri produksi pupuk terlengkap bila dibandingkan dengan anggota Holding PT. Pupuk Indonesia (Persero) lainnya. Teknik penentuan informan/sampel yang digunakan dalam penelitian adalah teknik *purposive* dimana informan merupakan pihak yang sangat mengerti permasalahan topik yang dibahas melalui penentuan *key informan*. Teknik pengumpulan data yaitu melalui observasi,

wawancara mendalam, dan dengan metode dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu menggunakan teknik triangulasi sumber data dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan suatu isi dokumen yang berkaitan, dan membandingkan keadaan dan persepektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan lain. Teknik analisis data dilakukan dengan mereduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

### Hasil Penelitian

Rincian hasil penelitian dari lima prinsip *good corporate governance* yang dilaksanakan di PT. Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Transparansi
  - a. Keterbukaan, ketepatan waktu, dan keakuratan dalam pengungkapan informasi  
PT. Petrokimia Gresik sudah melaksanakan dan sangat menjunjung tinggi keterbukaan informasi. Perusahaan menyediakan kerangka pengelolaan informasi dan kemudahan akses berkomunikasi yang sejalan dengan kebijakan perusahaan untuk menegakkan dan mendorong keterbukaan dengan berbagai sarana meliputi Laporan Kinerja Bulanan, Triwulanan, dan Tahunan. Lalu terdapat juga Memo Internal, *Press Conference*, Majalah 'GEMA', Tabloid 'Sahabat Petani', *Knowledge Management*, dan *website*. Selain itu di dalam sebuah dokumen perusahaan juga terdapat saran keterbukaan lain seperti Presentasi Direksi yang ditujukan kepada tamu perusahaan, Pers Release sebagai saran keterbukaan informasi dengan media masa, dan Jawaban Pertanyaan DPR dalam rangka Rapat Dengar Pendapat (RDP). PT. Petrokimia Gresik juga mengedepankan ketepatan waktu serta keakuratan pengungkapan informasi kepada *stakeholders* dan masyarakat luas. Ketepatan waktu perusahaan telah memiliki pedoman dalam RUPS dan juga telah di *share* secara lengkap dalam *website* perusahaan. Ketepatan waktu pengungkapan informasi tersebut juga didukung dengan keakuratan data yang selalu di *update* sesuai perkembangan informasi dan wewenang dari *stakeholders*. Bukan hanya itu saja, informasi juga direview secara periodik oleh pihak yang berkepentingan
  - b. Kemudahan akses dan bentuk informasi di PT. Petrokimia Gresik  
PT. Petrokimia Gresik menjalankan dengan baik terkait kemudahan untuk mengakses informasi. Perusahaan menjalankan kegiatan bisnis berbasis IT dengan memberikan kemudahan akses melalui *website*. Bentuk akses informasi sendiri dibagi menjadi media internal (*Knowledge Management*,

Majalah/Buletin Internal Perusahaan 'GEMA', E-mail, dan Komunikasi Tatap Muka/KTM) dan eksternal (*website*, Portal Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), Buku Promosi dan informasi produk, *company profile*, *video profile*, Tabloid Sahabat Petani, media cetak nasional dan lokal, media elektronik nasional dan lokal, Pusat Layanan Pelanggan (PLP), dan *sales supervisors*).

- c. Batasan informasi yang diterbitkan  
PT. Petrokimia Gresik masih memiliki batasan dalam menyampaikan informasi baik itu ke karyawan bahkan ke publik. Namun, PT. Petrokimia Gresik secara fisik masih belum memiliki batasan dalam penyampaian informasi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan PT. Petrokimia Gresik menerapkan prinsip efektivitas dan penciptaan nilai bagi perusahaan. Perlunya batasan sebuah informasi yang diterbitkan telah diatur dalam Undang – Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik pada Pasal 17. Selain itu juga dijelaskan dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER – 01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Pasal mengenai Kerahasiaan Informasi.
  - d. Kebijakan/peraturan tertulis yang ada di PT. Petrokimia Gresik  
PT. Petrokimia Gresik memiliki kebijakan/peraturan tertulis sebagai sistem dalam menjalankan perusahaan. Sistem tersebut diatur kedalam beberapa kebijakan/peraturan tertulis berupa buku saku peraturan disiplin karyawan yang berisi peraturan K3 dan *product knowledge*, Perjanjian Kerja Bersama antara manajemen dengan karyawan, dan visi misi. Peraturan perusahaan yang baru juga terdapat pada *Knowledge Management* yang dapat diakses oleh seluruh karyawan PT. Petrokimia Gresik.
  - e. Proses penyampaian kebijakan/peraturan tertulis di PT. Petrokimia Gresik  
Dalam menyampaikan kebijakan/peraturan kepada *stakeholders*, PT. Petrokimia Gresik menggunakan cara sosialisasi. Sosialisasi tersebut didukung juga dengan penyampaian melalui *website* yang telah disediakan perusahaan hingga penyampaian disaat upacara. Selain itu cara penyampaian juga dilakukan dengan e-mail dan Komunikasi Tatap Muka.
2. Prinsip Akuntabilitas
    - a. Kejelasan serta kesesuaian rincian tugas dan tanggung jawab setiap divisi perusahaan maupun seluruh pegawai

PT. Petrokimia Gresik mempertanggung jawabkan pengelolaan perusahaan melalui Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP). Tugas dan tanggung jawab ditetapkan sesuai dengan fungsi masing – masing struktur organisasi dan mempunyai Sasaran Kinerja Individu (SKI) dengan mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI). Selain itu juga disesuaikan dengan visi, misi, dan tata nilai perusahaan sebagai dasar penyusunan kebijakan dalam mengelola perusahaan.

- b. Efektivitas sistem pengendalian internal dan jaminan pegawai mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan *good corporate governance*

PT. Petrokimia Gresik menerapkan sistem *check and balance* sebagai upaya mengoptimalkan efektivitas dari sistem pengendalian internal. Selain itu fungsi pengawasan dan pengendalian internal perusahaan dijalankan oleh Kompartemen Audit Internal (KAI) yang dilengkapi Piagam Audit Internal. PT. Petrokimia Gresik menjamin karyawannya mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karena pada pengembangan SDM, perusahaan memberikan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berbasis kompetensi pada calon karyawan, karyawan, dan non karyawan.

- c. Ketersediaan ukuran kinerja dan sistem penghargaan & sanksi (*reward and punishment*)

Ukuran kinerja karyawan tersedia dalam struktur organisasi yaitu berupa *job desk* yang disesuaikan dengan divisi masing – masing. Setiap karyawan bahkan Direksi memiliki Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang diukur melalui *Key Performance Indicator* (KPI). KPI juga digunakan sebagai ukuran pencapaian karyawan dalam sistem penghargaan. Sementara untuk sistem sanksi PT. Petrokimia Gresik mempunyai Peraturan Disiplin Karyawan, Perjanjian Kerja Bersama dan mempunyai sistem pelaporan pelanggaran yang dikelola berdasarkan prosedur *Whistle Blowing System*.

- d. Komitmen karyawan terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*)

Komitmen karyawan terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku dilakukan dengan menandatangani Surat Pernyataan Kesungguhan Melaksanakan Pedoman Pelaksanaan Bisnis dan Pakta Integritas.

### 3. Prinsip Responsibilitas

- a. Komitmen dan kepatuhan terhadap peraturan perundang – undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan

PT. Petrokimia Gresik mengukur tingkat kepatuhan terhadap regulasi serta mengetahui sejauh mana regulasi tersebut terintegrasi dalam sistem pengelolaan perusahaan dengan melakukan 10 macam audit baik dilakukan internal maupun eksternal perusahaan dan 4 macam assessmen. Tertulis juga dalam dokumen perusahaan bahwa terdapat evaluasi kinerja oleh pihak luar (asesor eksternal dan evaluator eksternal) agar diperoleh hasil yang independen dan obyektif. Sedangkan karyawan berkomitmen pada Standar Kinerja Individu (SKI) yang mengacu pada *Key Performance Individu* (KPI)

- b. Pelaksanaan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan di sekitar PT. Petrokimia Gresik

PT. Petrokimia Gresik bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Perusahaan mempunyai Departemen *Corporate Social Responsibility* dimana menjalankan 2 Program terdiri dari Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan.

### 4. Prinsip Independensi

- a. Langkah PT. Petrokimia Gresik untuk menghindari terjadinya saling mendominasi, saling lempar tanggung jawab dan intervensi oleh kepentingan tertentu pada masing – masing divisi Selain penandatanganan Pakta Integritas bagi setiap insan PT. Petrokimia Gresik, tugas dan wewenang setiap divisi hingga Direktur dan Komisaris telah tertulis dalam uraian pekerjaan atau SOP sehingga dipastikan karyawan bekerja dengan terstruktur. PT. Petrokimia Gresik juga mempunyai Pedoman Benturan Kepentingan yang sebagai penanggulangan benturan setiap insan di perusahaan.

- b. Jaminan bahwa karyawan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan peraturan

PT. Petrokimia Gresik menjamin karyawannya melaksanakan fungsi dan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku dengan mengembangkan sistem dan mekanisme pengambilan keputusan yang objektif melalui 5 mekanisme rapat perusahaan. Perusahaan juga mempunyai SKI dan SOP sebagai acuan untuk karyawan dalam bekerja sesuai dengan penempatan masing – masing. Selain itu PT. Petrokimia Gresik mempunyai Sistem Kontrol dan Sistem Manajemen Kinerja 360 sebagai penilaian kinerja seorang karyawan atas penilaian dari atasan, sesama karyawan bahkan bawahan.

### 5. Prinsip Kesetaraan dan Kewajaran

- a. Kesempatan yang diberikan karyawan dalam memberikan masukan dan menyampaikan pendapat  
PT. Petrokimia Gresik memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memberikan masukan dan menyampaikan pendapat melalui sarana Komunikasi Tatap Muka dan Sumbang Gagasan. Selain itu Perusahaan juga mempunyai sistem untuk menyampaikan keluhan berupa *Whistle Blowing System*
- b. Keterbukaan akses informasi menurut kedudukan karyawan  
PT. Petrokimia Gresik memberikan akses informasi secara terbuka untuk karyawannya melalui sistem terpadu. Dengan menyediakan informasi berbasis IT, Perusahaan mempunyai *Knowledge Management* yang bisa diakses oleh seluruh insan PT. Petrokimia Gresik. Dengan sistem KM tersebut karyawan dapat mengetahui berbagai informasi salah satunya yaitu mengenai gaji dan cuti. Selain itu, terdapat juga sebuah laporan tahunan/*annual report* yang disediakan PT. Petrokimia Gresik. *Annual report* dengan isi yang selalu *update* tersebut berisi mengenai dasar dari pengelolaan perusahaan di setiap tahunnya.
- c. Perlakuan perusahaan untuk memenuhi hak karyawan dalam hal keadilan dan kesetaraan  
PT. Petrokimia Gresik memberi perlakuan yang setara dan wajar kepada karyawan dengan memberlakukan sistem *reward and punishment* sebagai penilaian karyawan dalam menerima haknya. Didukung dengan adanya Perjanjian Kerja Bersama sebagai wujud kesungguhan perusahaan menjamin karyawannya. Karyawan yang telah melewati masa kerja sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan akan mendapatkan *reward* berupa kenaikan jabatan dan intensif apabila telah mencapai kurun waktu kerja yang telah ditentukan, bonus *reward* berupa emas apabila karyawan telah mencapai masa kerja selama 10, 15, 20, 30, dan 35 tahun, penghargaan Adhi Dharma, Adhi Karya & Adhi Cipta dan penghargaan untuk gugus inovasi setiap tahunnya apabila karyawan berkontribusi telah memberikan inovasi dalam memajukan perusahaan. PT. Petrokimia Gresik juga memberikan hak untuk karyawan berupa gaji yang berbeda setiap individunya yang dilihat dari angka inflasi setiap tahun dan melalui *Merit System* yaitu prestasi yang diraih karyawan melalui KPI (*Key Performance Index*).
- d. Peluang kesempatan yang diberikan PT. Petrokimia Gresik dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugas

PT. Petrokimia Gresik memberikan kesempatan yang sama kepada karyawannya dalam hal berkarir dengan memberikan kesempatan melanjutkan studi di dalam dan luar negeri. PT. Petrokimia Gresik mempunyai sistem karir yang telah diatur oleh perusahaan, Peraturan Menteri BUMN, dan Peraturan Ketenagakerjaan. Karyawan juga diberikan kesempatan mengenai promosi jabatan. Rotasi jabatan, mutasi jabatan hingga kenaikan jabatan berhak didapatkan karyawan apabila seorang karyawan mempunyai prestasi dan inovasi dalam memajukan perusahaan serta memiliki *leading skill* yang sangat baik. Untuk lebih mengoptimalkan pengelolaan, perusahaan memiliki KKB atau Kamus Kompetensi Jabatan yang dijelaskan dalam dokumen perusahaan. KKB tersebut merupakan salah satu sistem dalam mengembangkan SDM di PT. Petrokimia Gresik. Dalam dokumen tersebut dijelaskan pula bahwa seluruh masyarakat juga diberikan kesempatan untuk bekerja di PT. Petrokimia Gresik. Setelah melaksanakan rekrutmen terhadap karyawan baru, perusahaan akan mengembangkan SDM baru tersebut dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berbasis kompetensi.

#### Kesimpulan

Berdasarkan penyajian, analisis dan interpretasi data pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan *good corporate governance* di PT. Petrokimia Gresik telah berjalan optimal. Prinsip *good corporate governance* yang terdiri dari prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran telah dipenuhi PT. Petrokimia Gresik pada penerapan kegiatan perusahaan. Dari kelima prinsip tersebut, terdapat empat prinsip yang dilakukan dengan optimal yaitu prinsip akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan dan kewajaran. Berdasarkan data, prinsip akuntabilitas dikelola dengan baik karena memiliki sistem tugas dan tanggung jawab serta sistem pengendalian internal yang efektif, prinsip responsibilitas telah dijalankan sesuai dengan peraturan dan didukung dengan adanya Departemen yang bertanggung jawab sesuai tugasnya, prinsip independensi dijamin dengan adanya sistem yang telah sesuai dengan fungsi dan tugas masing – masing, dan prinsip kesetaraan & kewajaran selalu dilaksanakan perusahaan dengan menerapkan sistem *reward and punishment*. Sedangkan pada prinsip tranparansi mengenai batasan informasi yang diterbitkan dinilai kurang optimal dan kurang sesuai dengan pedoman pokok pelaksanaan GCG.

#### Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai pelaksanaan *good corporate governance* di PT. Petrokimia Gresik peneliti memberikan saran yaitu:

1. Pada prinsip transparansi mengenai batasan informasi yang diterbitkan perlu dioptimalkan lagi. Kebijakan/peraturan tertulis dari perusahaan mengenai hal tersebut supaya segera diselesaikan agar informasi yang dinilai sangat rahasia oleh perusahaan tidak dapat keluar dengan mudah. Selain itu dengan adanya kebijakan/peraturan yang perusahaan yang mengatur tentang batasan informasi, maka perusahaan mempunyai pedoman hukum dan dapat memberikan sanksi kepada individu ataupun kelompok yang memberikan atau mengambil dengan sengaja informasi yang dirahasiakan oleh perusahaan.
2. Apabila terdapat penelitian lain dengan topik serta lokus yang sama disarankan untuk memperdalam data dengan melihat bagaimana peran pelanggan yang merupakan *stakeholder* dalam pelaksanaan GCG pada BUMN.
3. Optimalnya pelaksanaan GCG pada PT. Petrokimia Gresik dapat menjadi contoh untuk seluruh BUMN bahkan perusahaan swasta yang masih belum optimal dan ingin meningkatkan pengelolaan perusahaannya.

#### Daftar Pustaka

Adebayo, Mudashiru., A.O. Bakare Ibrahim., Yusuf Babatunde., & Ishmael Omah. *Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis*. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 4, No. 7(1), May 2014. Page 170 – 178.

Bernard Nmashie Nmai, Eric Delle. *Good Corporate Governance and Employee Job Satisfaction: Empirical Evidence From The Ghanaian Telecommunication Sector*. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 4, No. 13, November 2014. Page 209 – 217.

Moleong, Lexy J, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

P., Achmad Ardiansyah Setyawan. 2016. *Tata Kelola Badan Usaha Milik Negara (Penerapan Good Corporate Governance di Perum Damri Kantor Cabang Surabaya)*. Skripsi. Surabaya: FISIP Universitas Airlangga.

Rachman, Benny, *Tinjauan Kritis dan Perspektif Sistem Subsidi Pupuk*, Jurnal Litbang Pertanian Volume 31, Nomor 3, September 2012. Hlm 119 – 127.

Susila, Wayan R., *Kebijakan Subsidi Pupuk: Ditinjau Kembali*, Jurnal Litbang Pertanian Volume 29, Nomor 2, Maret 2010.

Satori, Djam'an dan Aan Komariah, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.

Sedarmayanti, 2004, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*, Mandar Maju, Bandung.

\_\_\_\_\_, 2007, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) Bagian Ketiga*, Mandar Maju, Bandung.

Zarkasyi, M Wahyudin, 2008, *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*, Alfabeta, Bandung.

<http://knkg-indonesia.com/home/tentang-kami.html>, diakses pada tanggal 24 Mei 2016, pukul 14:00.

<http://pupuk-indonesia.com/id/pemasaran/data-pemasaran/pupuk/komersil>, diakses pada tanggal 30 Mei, pukul 02:00.

<http://pupuk-indonesia.com/id/profile-pupuk-indonesia/kepemilikan-saham#>, diakses pada tanggal 27 Mei 2016, pukul 22:50.

<http://www.bpkp.go.id/dan/konten/299/good-corporate.bpkp>, diakses pada tanggal 27 Oktober 2016, pukul 20:00.

<http://www.distributorpupuk.co.id/news/3/Pusri-Ekspor-Pupuk-Urea-Ke-Sejumlah-Negara-Asia>, diakses pada tanggal 30 Mei 2016, pukul 22:00.

<http://www.merdeka.com/uang/usai-asia-pupuk-indonesia-siap-serbu-pasar-as-dan-india.html>, diakses pada tanggal 30 Mei, pukul 22:10.

<http://www.petrokimia-gresik.com/>, diakses pada tanggal 13 Juni 2016, pukul 23:01.

<http://www.petrokimia-gresik.com/News/Petrokimia-Gresik-Raih-Predikat-Indonesia-Trusted-Company>, diakses pada tanggal 26 Mei 2016, pukul 17:15.

Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek GCG Pada BUMN .

Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 356/MPP/Kep/5/2004 Tentang Perubahan Keputusan Menteri Perindustrian dan perdagangan R.I Nomor 70/MPP/Kep/2/2003 Tentang Pengadaan dan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Untuk Sektor Pertanian Sebagaimana Telah Diubah dengan Keputusan Menteri Perindustrian dan perdagangan R.I Nomor 306/MPP/Kep/4/2003.

Laporan Tahunan 2014 Masing – Masing Anak Perusahaan, diakses pada tanggal 13 Oktober 2016, pukul 12:00

Laporan Tahunan 2015 Masing – Masing Anak Perusahaan, diakses pada tanggal 13 Oktober 2016, pukul 02:14

Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER – 01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan yang Baik (GCG) Pada BUMN.

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per – 09/MBU/2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan yang Baik (GCG) Pada BUMN.

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per – 09/MBU/2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan yang Baik (GCG) Pada BUMN.

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara.