

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI VIII SURABAYA MENERAPKAN PRINSIP GCG

PIPUT DWI JAYANTI
piputdwijayanti@yahoo.com
Sugeng Praptoyo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to examine whether the implementation of Good Corporate Governance on PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya has been manifested properly in order to find out the problems which are encountered by PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya in implementing the principles of Good Corporate Governance. Result of this research obtained that the implementation of Good Corporate Governance on PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya has been manifested properly based on the transparency principle, accountability, responsibility, independency, and fairness. Moreover, it has been found that there are no meaningful problems in implementing of Good Corporate Governance principles.

Keywords: Good Corporate Governance, Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah terwujud dengan baik dan untuk mengetahui hambatan apa saja yang dihadapi oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menerapkan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah terwujud dengan baik berdasarkan prinsip *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (responsibilitas), *independency* (independensi), dan *fairness* (keadilan). Selain itu, diketahui bahwa tidak terdapat hambatan yang berarti bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menerapkan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*.

Kata Kunci: Good Corporate Governance, Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Keadilan

PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya era demokrasi dan birokrasi pada saat ini maka semakin banyak tuntutan publik agar tercipta adanya transparansi dan akuntabilitas, agar kepercayaan tetap solid maka diciptakan suatu kondisi yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, kondisi ini disebut *Good Corporate Governance*. (Astuti, Jurnal Akuntansi Vol.8 No 1 April 2010). *Isu Corporate Governance* dilatar belakangi karena adanya *theory agency* yang menyatakan bahwa permasalahan muncul ketika kepemimpinan perusahaan terpisah dari pemiliknya sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara pemilik dengan pengelola. Konflik tersebut dapat diminimalkan dengan mekanisme yang mampu mensejajarkan kepentingan pemegang saham dengan kepentingan manajemen, mekanisme tersebut dikenal sebagai *Good Corporate Governance*. (Astuti, Jurnal Akuntansi Vol.8 No 1 April 2010).

Good Corporate Governance merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Kedua, krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan GCG (Daniri, 2005).

Tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) diperlukan perusahaan untuk mekanisme pengendalian untuk mengatur dan mengelola bisnis dengan maksud meningkatkan kemakmuran dan akuntabilitas perusahaan yang tujuan akhirnya adalah meningkatkan *shareholder value*. Sistem *Governance* mengatur cara pengambilan keputusan pada tingkat atas dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang penting dalam *Good Corporate Governance*, tidak hanya diterapkan oleh satu pihak yang memiliki kedudukan tertinggi, tetapi keputusan akan dibuat setelah mendapatkan masukan dari berbagai *stakeholders* dan juga dengan mempertimbangkan kepentingan dari *stakeholder*. Dengan cara ini juga mendorong pengelolaan organisasi yang demokratis, *accountable*, dan transparan.

Manfaat GCG antara lain meningkatkan keyakinan pemegang saham dan *stakeholders* lainnya terhadap kemampuan mengelola dan meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hasil yang diperoleh suatu perusahaan pada periode tertentu. Hasil kinerja dapat diukur dan menggambarkan kondisi perusahaan pada saat itu. Pelanggaran terhadap etika bisnis sering terjadi di sejumlah perusahaan. Hal ini menyebabkan buruknya kinerja perusahaan, seperti budaya Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) sehingga tidak adanya kewajaran, transparansi, dan akuntabilitas dalam transaksi bisnis yang berdampak pada saat penyampaian laporan keuangan perusahaan. Terjadinya korupsi, kolusi, nepotisme dan benturan kepentingan (*conflict of interest*) adalah hal-hal yang sering terjadi dalam pengelolaan BUMN. Hal tersebut terjadi karena tidak dihormatinya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Tidak dihormatinya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* timbul akibat adanya praktik yang tidak terpuji yang dilakukan pribadi, maupun bersama-sama pihak lain yang punya hubungan atau benturan kepentingan (*conflict of interest*) di dalam perusahaan.

Good Corporate Governance merupakan sebuah perubahan, dan perubahan itu untuk adanya kualitas independensi serta menolak setiap unsur yang berhubungan dengan benturan kepentingan (*conflict of interest*). Untuk dapat menerapkan *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan, maka diperlukan juga pengawasan secara efektif terhadap perusahaan itu sendiri untuk mewujudkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip GCG, diharapkan BUMN tersebut dapat menjadi efisien dan bisa membantu menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang juga menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sendiri terbilang sudah baik yang terlihat dari pencapaian kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di tahun 2011 yang merupakan dampak dari proses internalisasi dan kesungguhan perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG. Bentuk pengakuan atas prestasi yang telah dicapai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menerapkan GCG, telah disampaikan oleh Indonesian Institute for Corporate Governance di tahun 2011 yang menyebutkan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan yang "terpercaya" (Annual Report, 2011). Namun pencapaian kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya sedikit menurun di tahun 2012 yang terlihat juga dari penurunan jumlah penumpang kereta api kelas eksekutif, bisnis dan ekonomi di setiap stasiun di Surabaya pada tahun 2012.

Tabel 1
Pertumbuhan Penumpang Kereta Api Per Tahun Menurut Stasiun Keberangkatan Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya

No	Tahun	Stasiun				Jumlah/ Total (Orang)
		Kota	Turi	Gubeng	Wonokromo	
1	2012	679.837	859.736	1.466.473	754.433	3.760.479
2	2011	1.079.047	1.030.132	2.037.425	1.217.764	5.364.368
3	2010	1.074.937	1.122.866	1.935.712	1.050.778	5.184.293
4	2009	1.178.773	1.173.010	1.974.567	1.036.079	5.362.429
5	2008	1.059.488	1.202.502	1.887.753	947.543	5.097.286
6	2007	910.192	1.303.647	1.642.208	824.170	4.680.217
7	2006	967.826	1.087.050	1.736.863	933.321	4.725.060
Jumlah/ Total (Orang)		6.950.100	7.778.943	12.681.001	6.764.088	34.174.132

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya

Penurunan penumpang yang terjadi pada tahun 2012 dibandingkan dengan tahun 2011 dan tahun-tahun sebelumnya ini dikarenakan adanya kebijakan atau peraturan baru dari manajemen pusat PT. Kereta api Indonesia (Persero) dimana kursi penumpang dibatasi supaya penumpang kereta api bisa duduk dengan nyaman dan tenang tanpa harus berdesak-desakan dan tanpa berdiri selama perjalanan di dalam kereta api.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah terwujud dengan baik serta untuk mengetahui hambatan apa saja yang dihadapi oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menerapkan prinsip - prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG)

Walaupun istilah *Good Corporate Governance* (GCG) saat ini sudah populer, namun saat ini belum ada definisi baku yang dapat disepakati oleh semua pihak. Istilah "*Corporate Governance*" pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Commite, Inggris di tahun 1992 yang menggunakan istilah tersebut dalam laporannya yang bagai kemudian dikenal sebagai *Cadbury Report* (dalam Sukrisno Agoes, 2006).

Definisi *Good Corporate Governance* (GCG) di Indonesia secara harfiah, *governance* kerap diterjemahkan sebagai "pengaturan". Adapun dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG), *governance* sering juga disebut tata pamong. Namun tampaknya secara umum di kalangan pebisnis, istilah *Good Corporate Governance* (GCG) diartikan sebagai tata kelola perusahaan. Kemudian, *Good Corporate Governance* (GCG) didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, system, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (BOD, BOC, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.

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

- 1) Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran Dewan Komisaris, Direksi, Pemegang Saham dan Para Stakeholders lainnya.
- 2) Suatu sistem pengecekan dan perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang : pengelola yang salah dan penyalagunaan asset perusahaan;

- 3) Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya.

Prinsip - Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, *Good Corporate Governance* (GCG) memperjelas dan mempertegas mekanisme hubungan antar para pemangku kepentingan di dalam suatu organisasi. Menurut KNKG (2006) terdapat lima prinsip penting dalam *Corporate Governance* yang terdiri dari *Transparency* (Transparansi), *Accountability* (Akuntabilitas), *Responsibility* (Pertanggungjawaban), *Independency* (Kemandirian), *Fairness* (Keadilan).

Prinsip - prinsip di atas perlu diterjemahkan ke dalam lima aspek yang dijabarkan oleh OECD sebagai pedoman pengembangan kerangka kerja legal, institutional, dan regulatori untuk *corporate governance* di suatu Negara. Lima aspek tersebut antara lain adalah:

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

Dalam hubungannya dengan tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Menteri Negara BUMN juga mengeluarkan Keputusan Nomor Kep-117/MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) (Tjager dkk., 2003). Ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu:

- 1) Perlakuan yang setara merupakan prinsip agar para pengelola memperlakukan semua pemangku kepentingan secara adil dan merata, baik pemangku kepentingan primer (pemasok, pelanggan, karyawan, pemodal) maupun pemangku kepentingan sekunder (pemerintah, masyarakat dan yang lainnya).
- 2) Prinsip transparansi, artinya kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Keterbukaan dalam menyampaikan informasi juga mengandung arti bahwa informasi yang disampaikan harus lengkap, benar dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan.
- 3) Prinsip akuntabilitas adalah prinsip dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya. Untuk itu, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap organ sehingga pengelolaan berjalan efektif.
- 4) Prinsip responsibilitas adalah prinsip di mana para pengelola wajib memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam mengelola perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan yang diberikan kepadanya. Prinsip tanggung jawab ada sebagai konsekuensi logis dari kepercayaan dan wewenang yang

diberikan oleh para pemangku kepentingan kepada para pengelola perusahaan. Tanggung jawab ini mempunyai lima dimensi, yaitu: ekonomi, hukum, moral, social dan spiritual yang dijelaskan sebagai berikut: a) Dimensi ekonomi, artinya tanggung jawab pengelolaan diwujudkan dalam bentuk pemberian keuntungan ekonomis bagi para pemangku kepentingan. b) Dimensi hukum, artinya tanggung jawab pengelolaan diwujudkan dalam bentuk ketaatan terhadap hokum dan peraturan yang berlaku; sejauh mana tindakan manajemen telah sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. c) Dimensi moral, artinya sejauh mana wujud tanggung jawab tindakan manajemen tersebut telah dirasakan keadilannya bagi semua pemangku kepantingan. d) Dimensi spiritual, artinya sejauh mana tindakan manajemen telah mampu mewujudkan akuntabilitas diri atau telah dirasakan sebagai bagian dari ibadah sesuai dengan ajaran agama yang diyakininya.

- 5) Kemandirian sebagai tambahan prinsip dalam mengelola BUMN, artinya suatu keadaan di mana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat professional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebasa dari tekanan/pengaruh dari mana pun yang bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat.

Manfaat dan Tujuan *Good Corporate Governance* (GCG)

Esensi *corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervise atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholders* dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku. *Good Corporate Governance* (GCG) memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *check and balances* di perusahaan.

Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG) ini bukan hanya untuk saat ini, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus pilar pemenang era persaingan global.

Tjager dkk. (2003) mengatakan bahwa paling tidak ada lima alasan mengapa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) itu bermanfaat, yaitu:

- 1) Berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-perusahaan di Asia yang telah menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).
- 2) Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis financial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan.
- 3) Internasionalisasi pasar-termasuk liberalisme para financial dan pasar modal-menuntut perusahaan untuk menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).
- 4) Kalaupun *Good Corporate Governance* (GCG) bukan obat mujarab untuk keluar dari krisis, system ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lengkap bisnis yang kini telah banyak berubah; (5) Secara teoritis, praktik *Good Corporate Governance* (GCG) dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Menurut Keputusan Menteri BUMN nomor : KEP-117/M-MBU/2002 tujuan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah:

- 1) Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
- 2) Mendorong pengelolaan BUMN secara professional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- 3) 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 tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan disekitar BUMN.

- 4) Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- 5) Meningkatkan iklim investasi nasional.
- 6) Mensukseskan program privatisasi.

Indra Surya dan Ivan Yustiavandana (2007) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat dari penerapan GCG adalah:

- 1) Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing
- 2) Mendapatkan biaya modal
- 3) Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
- 4) meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan terhadap perusahaan.
- 5) Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum

Faktor - Faktor Penerapan Good Corporate Governance (GCG)

Keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) juga memiliki prasyarat tersendiri. Dua faktor yang memegang peranan yaitu faktor eksternal dan internal.

Faktor Eksternal :

Yang dimaksud faktor eksternal adalah beberapa factor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Di antaranya :

- 1) Terdapatnya hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- 2) Dukungan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dari sektor publik atau lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance* dan *Clean Government* menuju *Good Corporate Governance* (GCG) yang sebenarnya.
- 3) Terdapatnya contoh pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang efektif dan professional. Dengan kata lain, semacam *benchmark* (acuan).
- 4) Terbangunnya sistem tata nilai social yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di masyarakat. Ini penting karena lewat sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif sebagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi *Good Corporate Governance* (GCG) secara sukarela.
- 5) Hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan lingkungan publik sangat mempengaruhi kualitas dan skor perusahaan dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG).

Unsur - unsur yang Terlibat dalam Good Corporate Governance (GCG)

Menurut Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaya Tunggal (2002) pada dasarnya ada Sembilan pihak yang terlibat di dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu:

- 1) Pemegang Saham
Pemegang Saham adalah orang atau individu - individu atau suatu institusi yang mempunyai hak dan kewajiban akan suatu perusahaan sesuai dengan saham yang disetornya.
- 2) Dewan Komisaris
Dewan Komisaris adalah suatu mekanisme mengawasi dan mekanisme untuk memberikan petunjuk dan arahan pada pengelola perusahaan.

- 3) Direksi
Direksi bertugas untuk mengelola perseroan agar mencapai tujuan perusahaan, dan Direksi wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Pemegang Saham melalui RUPS.
- 4) Komite Audit
Komite Audit bertugas untuk memberikan pendapat professional yang independen kepada Dewan Komisaris mengenai pelaksanaan audit internal di perseroan.
- 5) Sekretaris Perusahaan
Fungsi sekretaris perusahaan harus dilaksanakan oleh salah seorang direktur perusahaan tercatat atau pejabat perusahaan tercatat yang khusus ditunjuk untuk menjalankan fungsi tersebut.
- 6) Manajer dan Karyawan
Manajer menempati posisi yang strategis karena pengetahuan mereka dan pengambilan keputusan dari hari ke hari.
- 7) Auditor Internal
Auditor bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan memiliki akses langsung ke Komite Audit.
- 8) Auditor Eksternal
Auditor eksternal bertanggungjawab memberikan opini atau pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan.
- 9) *Stakeholders* lainnya
Pemerintah terlibat dalam *corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang - undangan yang berlaku terutama mengenai kewajiban perusahaan dalam hal perpajakan.

Kurniawan (2012:43) menyatakan bahwa unsur-unsur dalam *Good Corporate Governance* (GCG) dalam BUMN, terdiri atas:

- 1) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
Rapat Umum Pemegang Saham adalah organ di dalam organisasi yang memfasilitasi pemegang saham untuk mengambil keputusan penting berkenaan dengan investasinya di dalam organisasi.
- 2) Dewan Komisaris
Dewan komisaris adalah organ di dalam organisasi yang memiliki tugas untuk mengawasi dan memberikan nasehat kepada dewan direksi serta memastikan organisasi telah melaksanakan tata kelola organisasi dengan baik, termasuk didalamnya adalah implementasi sistem manajemen risiko serta proses-proses pengendalian yang menjadi komponen dari sistem tata kelola organisasi yang baik.
- 3) Dewan Direksi
Dewan direksi adalah organ di dalam organisasi yang bertanggung jawab atas pengeolaan organisasi. Setiap anggota dewan direksi menjalankan tugasnya dan membuat keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, dewan direksi merupakan bagian dari manajemen yang akan bertugas mengurus organisasi.

***Good Corporate Governance* (GCG) dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Pada awalnya, tujuan dibentuknya BUMN adalah merupakan penjabaran dan implementasi pasal 33 ayat 3 Undang-Undang Dasar 1945 yang berbunyi "Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Pemerintah melalui BUMN kemudian mencoba untuk menguasai dan mengendalikan kegiatan yang mempunyai dampak luas bagi kepentingan masyarakat, seperti: kelistrikan, telekomunikasi, tata guna air, dan pertambangan.

Menurut Tjager dkk. (2003), sampai dengan tahun 2002 masih ada BUMN sebanyak 161 perusahaan yang tersebar di sekitar 37 sektor/bidang usaha. Bidang usaha BUMN ini sangat meyebar mulai dari komoditas-komoditas yang dianggap vital seperti: air, beras dan kebutuhan pokok lainnya, listrik, obat, minyak, pupuk, semen, telekomunikasi, jasa kosntruksi, transportasi darat, laut, udara, kehutanan, pertanian, pertambangan, perdagangan, industri persenjataan strategis hingga pesawat terbang. Tjager dkk. (2003) selanjutnya bahwa rendahnya kinerja BUMN ini ada kaitannya dengan belum efektifnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik di BUMN tersebut.

Ukuran Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)

Untuk dapat mengukur sampai mana suatu perusahaan telah melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG)-nya, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah mengembangkan suatu alat yang dapat digunakan sebagai alat penelitian untuk menentukan apakah *Good Corporate Governance* (GCG) pada suatu perusahaan sudah baik atau belum. *Diagnostic Assessment* dari *Good Corporate Governance* (GCG) BPKP *Scorecard*, penilaian dilakukan meliputi : a) Aspek Komitmen (15%), b) Organ Utama (70%), c) Organ Pendukung (10%), d) Pengelola *Stakeholders* lainnya (5%)

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) melalui alat yang bernama *Good Corporate Self Assessment Questionnaire* atau *Checklist* melakukan penilaian *Good Corporate Governance*(GCG) meliputi lima bidang, yaitu : a) Hak - hak Pemegang Saham (20%), b) Kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG) (15%), c) Praktik - praktik *Good Corporate Governance* (GCG), d) Pengungkapan (20%), e) Fungsi Audit (15%).

Kendala *Good Corporate Governance* (GCG)

Perusahaan-perusahaan di Indonesia belum mampu melaksanakan *corporate governance* dengan sungguh-sungguh sehingga perusahaan mampu mewujudkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan baik. Hal ini disebabkan oleh adanya sejumlah kendala yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan tersebut pada saat perusahaan berupaya melaksanakan *corporate governance* demi terwujudnya prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan baik. (Effendi, 2009:143) penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) perlu dibuktikan dengan tindakan nyata dari seluruh pihak yang terkait. Tanpa komitmen yang tinggi dan konsisten sikap, maka dikhawatirkan niat baik implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) hanya akan berakhir dalam tataran konsep saja, sehingga tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dalam praktiknya upaya untuk menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di Indonesia menghadapi berbagai kendala yang sulit diatasi dengan tepat dan cepat. Salah satu kendala yang dihadapi adalah masalah budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang sangat bertentangan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Ada pula kendala *Good Corporate Governance* (GCG) dibagi tiga, yaitu kendala internal, kendala eksternal, dan kendala yang berasal dari struktur kepemilikan.

Kendala internal meliputi kurangnya komitmen dari pimpinan dan karyawan perusahaan, rendahnya tingkat pemahaman dari pimpinan dan karyawan perusahaan tentang prinsip-prinsip *good corporate governance*, kurangnya panutan atau teladan yang diberikan oleh pimpinan, belum adanya budaya perusahaan yang mendukung terwujudnya prinsip-prinsip *good corporate governance*, serta belum efektifnya sistem pengendalian internal (Djatkiko, 2004).

Kendala eksternal dalam pelaksanaan *corporate governance* terkait dengan perangkat hukum, aturan dan penegakan hukum (*law-enforcement*).Indonesia tidak kekurangan produk hukum. Secara implisit ketentuan-ketentuan mengenai GCG telah ada tersebar dalam UUPT, Undang-undang dan Peraturan Perbankan, Undang-undang Pasar Modal dan lain-lain. Namun

penegakannya oleh pemegang otoritas, seperti Bank Indonesia, Bapepam, BPPN, Kementerian Keuangan, BUMN, bahkan pengadilan sangat lemah. Oleh karena itu diperlukan test-case atau kasus preseden untuk membiasakan proses, baik yang yudisial maupun quasi-yudisial dalam menyelesaikan praktik-praktik pelanggaran hukum perusahaan atau GCG. Secara keseluruhan penegakan aturan untuk penerapan CG belum ada sanksi yang memberikan efek jera bagi perusahaan yang tidak menerapkannya.

Baik kendala internal maupun kendala eksternal sama-sama penting bagi perusahaan, namun demikian, jika kendala internal bisa dipecahkan maka kendala eksternal akan lebih mudah diatasi (Djarmiko, 2004). Kendala yang ketiga adalah kendala yang berasal dari struktur kepemilikan. Berdasarkan persentasi kepemilikan dalam saham, kepemilikan terhadap perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kepemilikan yang terkonsentrasi dan kepemilikan yang menyebar. Kepemilikan yang terkonsentrasi terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki secara dominan oleh seseorang atau sekelompok orang saja (40,00% atau lebih). Kepemilikan yang menyebar terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki oleh pemegang saham yang banyak dengan jumlah saham yang kecil-kecil (satu pemegang saham hanya memiliki saham sebesar 5% atau kurang).

Salah satu dampak negatif yang ditimbulkan oleh struktur kepemilikan adalah perusahaan tidak dapat mewujudkan prinsip keadilan dengan baik karena pemegang saham yang terkonsentrasi pada seseorang atau sekelompok orang dapat menggunakan sumberdaya perusahaan secara dominan sehingga dapat mengurangi nilai perusahaan. Sama seperti halnya kendala eksternal, dampak negatif yang ditimbulkan dari struktur kepemilikan dapat diatasi jika perusahaan memiliki sistem pengendalian internal yang efektif, seperti mempunyai sistem yang menjamin pendistribusian hak-hak dan tanggung jawab secara adil di antara berbagai partisipan dalam organisasi (Dewan Komisaris, Dewan Direksi, manajer, pemegang saham, serta pemangku kepentingan lainnya), dan dampak negative ini juga akan hilang jika dalam stuktur organisasinya, perusahaan mempunyai Komisaris Independen dengan jumlah tertentu dan memenuhi kualifikasi yang ditentukan (syarat-syarat yang ditentukan untuk menjadi Komisaris Independen).

Keberadaan Komisaris Independen ini diharapkan mampu mendorong dan menciptakan iklim yang lebih independen, objektif, dan menempatkan keadilan sebagai prinsip utama yang memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya. Peran Komisaris Independen ini diharapkan mampu mendorong diterapkannya prinsip dan praktik corporate governance pada perusahaan-perusahaan public di Indonesia, termasuk BUMN. Upaya perusahaan untuk menghadirkan sistem pengendalian internal yang efektif tersebut terkait dengan upaya perusahaan untuk mengatasi kendala internalnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dampak negatif dari struktur kepemilikan akan hilang jika perusahaan mampu mengatasi permasalahan yang terkait dengan kendala internalnya (Aries, 2008)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah positivistik dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan pemahaman tentang penilaian *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan pedoman umum Komite Nasional Kebijakan Governan (KNKG) dalam rangka meningkatkan nilai tambah PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Jenis penelitian ini adalah penelitian pendekatan kualitatif positivistik. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada gejala-gejala yang bersifat alamiah karena orientasinya demikian, maka sifatnya naturalistik dan mendasar atau bersifat kealamiahannya serta tidak bisa dilakukan di laboratorium

melainkan harus terjun di lapangan. Oleh sebab itu, penelitian semacam ini disebut dengan field study (Nazir, 1986:159) Sehubungan dengan masalah penelitian ini, maka peneliti mempunyai rencana kerja atau pedoman pelaksanaan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, di mana yang dikumpulkan berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep-konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkap masalah.

Sedangkan metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif dan analisis deskriptif adalah jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan atau fakta - fakta yang ada pada saat diadakan penelitian sesuai dengan pernyataan yang berkaitan dengan materi yang akan diteliti.

Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Kereta Api Indonesia sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bisnis jasa angkutan darat. PT. Kereta Api Indonesia dalam penelitian ini adalah PT. KAI Daerah Operasi VIII Surabaya.

Teknik Penentuan Informan

Moleong mendefinisikan informan sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Moleong, 2009:132). Sedangkan fungsi informan menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2009:132) adalah membantu peneliti agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat terutama bagi peneliti yang belum mengalami latihan etnografi.

Dalam penelitian ini penentuan sumber informasi atau informan pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive sampling* yaitu dipilih berdasarkan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan utama adalah pihak yang paling mengetahui dan memahami *Good Corporate Governance* di PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya yang dilakukan wawancara dengan informan pihak-pihak berikut ini:

- 1) Dian Rahadian, selaku Officer Kebersihan Wilayah B PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya.
- 2) Arifin, selaku Asisten Manager Pelayanan dan Kebersihan Diatas Kereta Api PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya.
- 3) Dian Kristanto selaku Asisten Manager UPT Stasiun Surabaya Gubeng.
- 4) Agus Mulyono selaku Senior Supervisor UPT Stasiun Surabaya Gubeng.
- 5) Agung selaku Junior Supervisor Pelayanan UPT Stasiun Surabaya Gubeng.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan survey lapangan, dimana peneliti melakukan kunjungan langsung pada obyek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dengan melakukan beberapa cara pengumpulan data, seperti :

- 1) Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey dengan menggunakan metode teknik tanya jawab secara lisan dan bertatap muka secara langsung dengan informan dalam penelitian.
- 2) Observasi, merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey dengan menggunakan teknik langsung terjun ke lapangan melalui pengamatan secara langsung.

Satuan Kajian

Dalam penelitian ini satuan kajian yang digunakan adalah penerapan GCG. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah dengan cara menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

merupakan pedoman bagi Komisaris dan Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dengan dilandasi moral yang tinggi, kepatuhan kepada perundang - undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (stakeholders) secara konsisten.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah kualitatif positivistik, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data yang diperoleh sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan benar. Agar pihak lain mudah memperoleh gambaran mengenai karakteristik obyek dari data tersebut. Langkah - langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan dan mengidentifikasi data penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya mengenai kegiatan operasional perusahaan.
- 2) Mendeskripsikan data penelitian yang terkait dengan satuan kajian analisis.
- 3) Analisis dan pembahasan evaluasi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) menggunakan penilaian self assessment dan juga kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).
- 4) Memberikan simpulan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan.

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Temuan Good Corporate Governance pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya

Penerapan GCG merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi. *Good C*

orporate Governance atau tata kelola organisasi pada dasarnya adalah suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (*Board of Director* (BOD), *Board of Commissioner* (BOC), Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)) guna memberikan nilai tambah kepada *stakeholders* secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan pedoman bagi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dengan dilandasi moral yang tinggi, kepatuhan kepada perundang - undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) secara konsisten. Dalam penelitian melalui hasil wawancara diperoleh gambaran mengenai sejauh mana pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah terwujud dengan baik.

Dalam hal ini peneliti mengukur penilaian *Good Corporate Governance* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya melalui prinsip-prinsip *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (responsibilitas), *independency* (independensi), dan *fairness* (kewajaran dan kesetaraan).

Transparency (Transparansi)

Transparansi dalam praktik *Good Corporate Governance* merupakan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Prinsip transparansi ini berkaitan dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan. Dalam penerapan *Good Corporate Governance*, terdapat prinsip dasar dalam transparansi yaitu perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan, untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk

mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh dewan direksi, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada informan menunjukkan bahwa informasi tentang perkembangan yang ada dalam perusahaan telah disampaikan kepada seluruh karyawan perusahaan termasuk level asisten manager ke manager atas.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya memberikan informasi kepada para karyawan serta dewan direksi yang berkepentingan untuk mengetahui bagaimana kondisi dalam perusahaan. Dengan demikian informasi yang diberikan harus secara tepat waktu, jelas, akurat dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan dalam hal ini adalah dewan direksi.

Informasi dalam perusahaan sering dikomunikasikan sesering mungkin berdasarkan kondisi dan masalah yang terjadi dalam perusahaan tanpa melihat siapa saja yang berhak untuk mendapatkan informasi tersebut. Dalam hal ini yang berhak mendapatkan informasi adalah semua karyawan, *stakeholder*, penumpang, hingga masyarakat luas. Hanya saja masalah laporan keuangan hanya boleh diketahui oleh orang-orang tertentu dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa pihak yang berhak memperoleh laporan keuangan adalah *stakeholder*, manager terkait, dan karyawan, namun masalah laporan keuangan tidak semua karyawan boleh mengetahui karena laporan keuangan bersifat tertutup dan rahasia.

Demikian halnya dengan laporan keuangan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya yang disampaikan kepada pemangku kepentingan yang berhak mendapatkan informasi mengenai laporan keuangan. Laporan keuangan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya juga sudah dibuat sesuai dengan standart akuntansi, karena telah terintegrasi dengan menggunakan sistem SAP (Sistem Aplikasi dan Produk). Memang seharusnya laporan keuangan harus disampaikan tepat waktu kepada pemangku kepentingan seperti dewan direksi. Tidak hanya itu, laporan keuangan yang disajikan harus bersifat jelas, akurat dan mudah diakses sewaktu-waktu oleh pihak yang berkepentingan sesuai dengan haknya, seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Dian Kristanto selaku Asisten Manager UPT Stasiun Surabaya Gubeng, berikut ini.

"...Pelaporan sudah dilakukan secara akurat yaitu dibuktikan dengan dilibatkannya tim audit publik." (Bapak Dian Kristanto, 26 Januari 2015).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa laporan keuangan telah dilakukan secara akurat karena adanya tim audit keuangan dari luar perusahaan. Setelah dilakukan audit tersebut, terdapat pertemuan dengan pimpinan. Selain memberikan informasi kepada pihak internal, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya juga memberikan informasi kepada pihak eksternal atau pihak luar perusahaan. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya jug melaporkan informasi kepada pihak luar perusahaan akan pemberian layanan maupun komplain layanan, melalui media baik media cetak maupun media elektronik seperti telepon, SMS, media televisi dan website resmi PT. KAI.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah melakukan transparansi terhadap pemerintah seperti dinyatakan oleh Bapak Dian Kristanto selaku Asisten Manager UPT Stasiun Surabaya Gubeng bahwa perusahaan sudah melakukan transparansi terhadap pemerintah dengan cara adanya BPK yang juga ikut terlibat dalam memonitoring proses audit keuangan yang dilakukan oleh perusahaan. Pernyataan ini didukung juga oleh keempat informan lainnya yang menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan transparansi dengan pihak pemerintah.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah melakukan transparansi terhadap pekerja/vendor. Pernyataan ini dinyatakan oleh Bapak Agus Mulyono selaku Senior Supervisor UPT Stasiun Surabaya Gubeng dan didukung oleh keempat informan lainnya yang menyatakan bahwa peraturan perusahaan yang jelas yang mengatur ketentuan jam kerja serta jam lembur serta tentang keselamatan kerja dan berbagai peraturan lain.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah melakukan transparansi terhadap konsumen. Menurut Hendry Soetrisno, hal ini telah dilakukan dengan cara penetapan harga tarif yang jelas. Dalam hal ini Kementerian Perhubungan dengan komponen yang terkait dalam menetapkan tarif dapat menjelaskan secara transparan mengenai penetapan tarif, hal ini dilakukan karena PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya berusaha melakukan transparansi kepada konsumen.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah melakukan transparansi terhadap masyarakat. Transparansi yang dilakukan adalah dengan memberikan seluruh informasi mengenai sistem, prosedur, mekanisme serta hak dan kewajiban yang menyangkut pelayanan dapat diperoleh secara bebas oleh masyarakat. Tidak hanya itu, perusahaan juga transparan terhadap hasil laporan pemeriksaan dan penelitian jika terjadi kecelakaan kereta api. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar dapat memberikan keterbukaan informasi kepada masyarakat agar masyarakat mengetahui faktor penyebab kecelakaan kereta api. Tidak hanya itu, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya juga telah melakukan transparansi kepada kantor pusat PT. KAI Bandung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya sudah sesuai dengan prinsip transparansi.

Accountability (Akuntabilitas)

Akuntabilitas dalam praktik *Good Corporate Governance* menggambarkan kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Dalam akuntabilitas, prinsip yang harus dimiliki perusahaan adalah harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Oleh karena itu, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan Prinsip akuntabilitas yaitu "kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif" (Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01/MBU/2011 Pasal 3). Demikian halnya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya yang memerlukan adanya akuntabilitas dalam penerapan *Good Corporate Governance*. Sejauh ini PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya sudah memiliki pedoman dalam melaksanakan tata kelola yang baik (GCG) secara tertulis. Seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Agus Mulyono selaku Senior Supervisor UPT Stasiun Surabaya Gubeng berikut ini.

"...Perusahaan sudah memiliki pedoman dalam melakukan tata kelola GCG, yang diatur dalam SK Direksi dan SK Manajemen BUMN." (Bapak Agus Mulyono, 28 Januari 2015)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, menunjukkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah memiliki pedoman tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) secara tertulis. Pengelolaan GCG yang baik dapat ditunjang salah satunya dengan adanya fungsi pengawasan internal dalam perusahaan. Demikian halnya pada PT. Kereta

Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya yang membentuk tim pemeriksa materi atau SPI (Satuan Pemeriksa Internal) sebagai upaya memperkuat pengawasan internal dalam perusahaan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Bapak Dian Kristanto selaku Asisten Manager UPT Stasiun Surabaya Gubeng sebagai berikut:

"...Upaya memperkuat pengawasan internal dalam perusahaan yaitu dengan membentuk tim pemeriksa materi yang disebut dengan SPI". (Bapak Dian Kristanto, 26 Januari 2015)

Selain pedoman dalam melaksanakan GCG, perusahaan juga sudah memiliki pedoman dalam menjalankan setiap fungsi perusahaan yang diatur oleh SK Direksi, karena menurut perusahaan pedoman ini sangat penting dalam menjalankan fungsi perusahaan, tanpa ada pedoman yang jelas setiap fungsi perusahaan tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik, bahkan bisa saling tumpang tindih dalam menjalankan fungsi-fungsi dalam perusahaan. Selain itu, di dalam perusahaan juga terdapat pembagian tugas yang jelas, dimana pembagian tugas dilakukan oleh Direksi dan Manager terkait.

Tidak hanya itu, perusahaan juga telah memiliki pedoman etika bisnis dan pedoman perilaku yang merupakan pedoman kerja bagi struktur organisasi juga diperlukan dalam perusahaan untuk mendukung pelaksanaan GCG. Etika bisnis dan pedoman perilaku disusun sebagai acuan bagi semua pihak di dalam perusahaan serta pihak luar yang terkait dengan usaha perusahaan dalam melaksanakan tugas dan pengambilan keputusan. Demikian halnya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya yang menetapkan etika bisnis dan pedoman perilaku yang harus dipatuhi oleh semua pihak yang ada di dalam perusahaan, namun sejauh ini masih ditemukan ada yang melanggar pedoman tersebut, seperti hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Agus Mulyono selaku Senior Supervisor UPT Stasiun Surabaya Gubeng berikut ini:

"Ada pedoman kode etik perusahaan dan sudah dijalankan cukup baik meskipun masih ada yang melanggar." (Bapak Agus Mulyono, 28 Januari 2015).

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya terdapat pedoman kode etik perusahaan yang juga harus dipatuhi oleh semua pihak di dalam perusahaan. Hal ini didukung dengan pedoman pokok pelaksanaan akuntabilitas yang tertulis dalam Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah disepakati. Oleh karena itu, diperlukan pedoman perilaku yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pihak yang ada dalam perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis melalui pedoman kode etik dalam perusahaan.

Selain itu, dalam mengaplikasikan akuntabilitasnya, perusahaan juga menerapkan sistem reward dan punishment dengan menetapkan kebijakan mengenai reward berupa insentif dan sanksi bagi karyawan. Perusahaan menerapkan reward dan punishment secara adil sesuai prestasi atau tingkat kesalahan pekerja. Namun masih ditemukan bahwa adanya kesalahan karyawan yang masih ditolerir oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya sudah sesuai dengan prinsip akuntabilitas, hanya masih adanya kesalahan karyawan yang masih ditolerir oleh perusahaan meskipun telah diterapkannya reward dan punishment. Dengan demikian perlu menjadi perhatian manajemen untuk memperbaiki hal negatif yang masih terjadi dan menghambat terwujudnya *Good Corporate Governance* yang efektif.

Responsibility (Responsibilitas)

Prinsip ini merupakan bentuk pertanggung jawaban seluruh internal stakeholders kepada para eksternal stakeholders lainnya. Berdasarkan pedoman GCG diketahui bahwa prinsip dasar dari pertanggungjawaban adalah perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan.

Berdasarkan pengukuran penerapan prinsip pertanggungjawaban berdasarkan CSR (*Corporate Social Responsibility*) diketahui bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya sudah melaksanakan CSR untuk baik untuk lingkungan, karyawan, maupun masyarakat. Konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi penting dan relevan bagi perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan lingkungan dan masyarakat yang secara langsung maupun tidak. Secara konsisten, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya melaksanakan program CSR, yang difokuskan pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan serta Tanggung Jawab Sosial Lingkungan. Program CSR PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya dilaksanakan sesuai kemampuan perusahaan dengan mempertimbangkan asas manfaat, keadilan, efisiensi dan efektivitas serta sumber dana yang tersedia.

Program kemitraan yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Selain itu dalam penerapan pertanggungjawaban, perusahaan harus mematuhi semua undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah seperti undang-undang perpajakan, dimana perusahaan diwajibkan selalu taat dalam membayar pajak tepat waktu dan memberikan hasil laporan keuangan yang benar.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah taat membayar pajak dengan selalu membayar pajak dengan tepat waktu tanpa ada masalah karena adanya konsultan pajak yang setiap minggu mengontrol dan mengawasi aktivitas perpajakan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah memperhatikan dan mengikuti undang - undang perlindungan konsumen. Ketaatan perusahaan terhadap undang-undang perlindungan konsumen ini dilihat dari perusahaan yang selalu berupaya melindungi konsumen dari oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab yang menjual tiket palsu. Selain itu, perusahaan juga memberikan kemudahan bagi pelanggan yang dapat membeli tiket melalui gerai Alfamart atau melalui online. Hal ini dilakukan guna mengatasi terjadinya antrian panjang dalam pembelian tiket kereta api.

Ketaatan perusahaan terhadap undang-undang ketenagakerjaan yaitu dengan cara menerapkan upah minimum daerah yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya juga memberikan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi karyawan melalui BPJS Ketenagakerjaan yang dilaksanakan berdasarkan surat keputusan direksi tersebut telah sesuai dengan ketentuan UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT. Jamsostek berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan, sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Arifin selaku Asisten Manager Pelayanan dan Kebersihan Diatas Kereta Api PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya berikut ini:

"...Perusahaan memberikan perlindungan kepada karyawan yaitu dengan memberikan perlindungan dengan cara seluruh karyawan didaftarkan pada BPJS." (Bapak Arifin, 26 Januari 2015).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah menaati undang-undang di antaranya undang-undang perpajakan, perlindungan konsumen, dan ketenagakerjaan. Dengan mematuhi undang-undang ini, maka perusahaan dapat dikatakan telah menjalankan prinsip responsibilitas.

Independency (Kemandirian)

Kemandirian dalam praktik *Good Corporate Governance* menggambarkan keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Untuk mengetahui keadaan internal perusahaan yang berkaitan dengan sejauh mana pengelolaan perusahaan dilakukan tanpa ada benturan kepentingan dari pihak manapun yang dapat menghambat jalannya perusahaan. Prinsip Kemandirian yaitu "keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat" (Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01 /MBU/2011 Pasal 3).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kelima informan menunjukkan bahwa sejauh ini perusahaan sudah dikelola secara profesional tanpa benturan dan pengaruh dan tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan undang-undang yang berlaku. Namun sejauh ini perusahaan tidak menggunakan jasa konsultan dari luar perusahaan. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya memberlakukan sistem pengambilan keputusan yang cenderung tersentralisasi, dimana direksi sebagai pihak yang berhak untuk mengambil keputusan, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Dian Rahadian, selaku Officer Kebersihan Wilayah B PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya berikut ini:

"...Pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan adalah semua pimpinan tertinggi atau keputusan tetap pada direksi." (Ibu Dian Rahadian, 27 Januari 2015).

Pengambilan keputusan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya juga dapat bersifat desentralisasi dimana terkadang Manajer atau pengelola lainnya dapat mengambil keputusan sendiri pada saat mendesak (urgent), namun keputusan yang tersebut bukan keputusan yang sifatnya vital atau penting.

PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya melakukan rotasi karyawan secara berkala agar independensi dari tiap bagian terus terjaga. Dalam hal ini perusahaan memiliki kriteria tertulis terkait dengan promosi dan rotasi karyawan, dimana rencana promosi dan rotasi karyawan ini dibahas di dalam rapat.

Dalam hal regulasi yang dimiliki oleh pemerintah akan berdampak pada perusahaan. Dampak yang terlihat antara pemerintahan dengan perusahaan adalah adanya PSO yang membuat kereta api menjalankan kereta subsidi. Selain itu adanya kenaikan BBM yang membuat biaya operasional semakin netral.

Fairness (Kewajaran dan Kesetaraan)

Dalam melaksanakan pelaksanaan *Good Corporate Governance*, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan dewan direksi dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Prinsip kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (stakeholders) yang timbul berdasarkan perjanjian dan

peraturan-peraturan perundang-undangan (Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01 /MBU/2011 Pasal 3). Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya memiliki perlakuan terhadap pihak - pihak yang berkepentingan sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati bersama.

Untuk mendukung terciptanya prinsip *fairness* yang efektif, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya juga melakukan memiliki peraturan perusahaan yang mengatur penumpang dan karyawan yang sudah sesuai dengan standar SOP yang berlaku. Selain itu, PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya memiliki peraturan perusahaan yang mengatur penumpang dan karyawan yang tertuang dalam STP dan sesuai dengan instruksi - instruksi direksi.

Selain itu dalam melaksanakan pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada prinsip kewajaran, perusahaan memberikan hak bagi karyawan pelaksana, pengawas, junior supervisor, supervisor, asisten manager, junior manager inspektor, manager, dalam pengambilan keputusan perusahaan sesuai dengan tingkat jabatannya dan diatur dalam peraturan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya cukup baik dalam menjalankan prinsip kewajaran kepada dewan direksi maupun karyawannya, hal dapat membantu dalam menciptakan *Good Corporate Governance* yang efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan guna menjawab rumusan masalah. Beberapa kesimpulan tersebut terdiri dari :

- 1) Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya telah terwujud dengan baik berdasarkan prinsip *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (responsibilitas), *independency* (independensi) dan *fairness* (keadilan).
- 2) Tidak terdapat hambatan bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan simpulan yang diperoleh, dapat dikembangkan beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

- 1) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya
Diharapkan agar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya dapat menerapkan *good corporate governance* secara konsisten dan sesuai dengan prinsip-prinsip serta asas-asas *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara.
- 2) Penelitian Selanjutnya
Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan obyek lain agar dapat mengetahui secara lebih mendalam mengenai tata kelola perusahaan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aries, S. S. 2008 *Media Pendidikan, pengertian pengembangan dan pemanfaatannya* Jakarta PT.Raja Grafindo Persada
- Astuti, S. P. 2006. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Fundamental, EVA dan MVA Terhadap Return Saham (Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta Periode 2001-2003, Tesis, Semarang: UNDIP*
- Daniri, M. 2005. *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya Dalam Konsep Indonesia.* Ray Indonesia, Jakarta
- Sukrisno, A. 2006. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik, Jilid Satu, Edisi Ketiga, Lembaga Penerbit FEUI*
- Tjager, I. 2003. *Corporate Governance, Tantangan Dan Kesempatan Bagi Bisnis Indonesia.* Jakarta: PT Prenhallindo.
- _____. 2004. *Komisaris Independen, Penggerak Praktek GCG di Perusahaan.* Jakarta: PT Indeks
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), 2006, *Pedoman Umum Good corporate governance Indonesia, Jakarta*
- Indra, S., dan I. Yustiavandana, 2007. *Penerapan Good Corporet Governance Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha.* Jakarta : kencana.
- Kurniawan, W. 2012. *Corporate Governance dalam Aspek Hukum Perusahaan.* Jakarta: Grafitti
- Effendi, A. 2009. *The Power of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi, Salemba Empat, Jakarta*
- Djarmiko, Y. H. 2004. *Perilaku Organisasi.* Bandung: Alfabeta.
- Nazir, M. 1986, *Metode Penelitian, Jakarta: Ghalia Indonesia*
- Nawawi, H., dan M. Martini. 1994. *Penelitian Terapan.* Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Moleong, J L. 2009, *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung : PT. Remaja Rosdakaya.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung. Alfabeta.
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01 /MBU/2011
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01 /MBU/2011
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01 /MBU/2011
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER – 01 /MBU/2011