

PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA INDUSTRI PERTAHANAN

IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN THE DEFENSE INDUSTRY

Indah Octavia Amarilia¹, Zainal Abidin Sahabuddin², Muliahadi Tumanggor³

PROGRAM STUDI EKONOMI PERTAHANAN, FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN,
UNIVERSITAS PERTAHANAN
(indah.amarilia@idu.ac.id, zainal.sahabuddin@idu.ac.id, muliahadi.tumanggor@idu.ac.id)

Abstrak – Adanya penerapan Tata Kelola Perusahaan menjadi faktor penentu bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai serta memelihara proses pertumbuhan yang berkelanjutan. Tujuan utama setiap perusahaan ialah memaksimalkan nilai perusahaan sebagai indikator kemakmuran para pemegang saham. Penting untuk perusahaan menganalisis faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan. Masih banyak BUMN yang tidak menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance/GCG). Padahal, kewajiban BUMN untuk menerapkan GCG telah diatur lewat Keputusan Menteri BUMN yaitu KEP-118/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance. Dengan demikian, penerapan GCG di BUMN belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prinsip GCG itu sendiri. Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (studi kasus PT PINDAD). Metode penelitian ini menggunakan literature review dan data diambil yang diambil berupa data sekunder dari dokumen penelitian, kebijakan pemerintah, serta buku. Kesimpulan penelitian ini ialah Penerapan good corporate governance dapat berjalan dengan baik jika organisasi dapat meminimalisir faktor-faktor penghambat penerapan tersebut. PT Pindad bekerja sesuai dengan ambisi para stakeholder karena dari sisi pemenuhan kebutuhan alat utama sistem persenjataan (alutsista), Indonesia masih perlu pembaruan atau modernisasi, serta penambahan alutsista.

Kata Kunci: Good Corporate Governance, Industri Pertahanan, Badan Usaha Milik Negara, Alat Utama Sistem Persenjataan, Pindad.

Abstract – The implementation of Good Corporate Governance is a strategic determining factor for the company to continuously increase value and maintain a sustainable growth process. The main goal of every company is to maximize the value of the company as an indicator of the prosperity of the shareholders. The company needs to analyze the factors that affect the company's performance. There are still many SOEs that do not apply the principles of Good Corporate Governance (GCG). The obligation of SOEs to implement GCG has been regulated through the Decree of the Minister of SOEs, namely KEP-118/M-MBU/2002 concerning the Implementation of Good Corporate Governance Practices. Thus, the implementation of GCG in BUMN has not been carried out properly by the principles of GCG itself. The purpose of this study is to analyze the implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises (a case study of PT PINDAD). This research method uses a literature review and the data is taken in the form of secondary data from research documents, government policies, and books. This study concludes that the implementation of good corporate governance can run well if the organization can minimize the factors that hinder the implementation. PT Pindad works following the ambitions of the stakeholders because, in terms of meeting the needs of the main weapon system equipment (defense equipment), Indonesia still needs renewal or modernization, as well as the addition of defense equipment.

Keywords: Good Corporate Governance, Defense Industry, The State Owned Enterprise, The Main Weapon System Equipment, Pindad.

Pendahuluan

Penilaian atas kinerja perusahaan yang baik dapat dilihat dari sistem Tata Kelola Perusahaan. Tata Kelola Perusahaan merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan (Suryanto, 2019). Penerapan Tata Kelola Perusahaan menjadi faktor penentu yang strategis bagi perusahaan agar dapat senantiasa meningkatkan nilai serta memelihara proses pertumbuhan yang berkelanjutan. Oleh karenanya, setiap perusahaan perlu terus meningkatkan kerja kerasnya agar dapat mengambil manfaat dari penerapan Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance) yang baik (Wibowo, 2010).

Perusahaan milik negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan pelaku utama perekonomian nasional yang mempunyai tujuan untuk mendukung keuangan negara Indonesia dan meningkatkan kesejahteraan penduduk (Trisna, M., 2016). BUMN yang berkualitas mampu bersaing dengan perusahaan lain. Tujuan utama setiap perusahaan ialah memaksimalkan nilai perusahaan sebagai indikator kemakmuran para pemegang saham.

Penting untuk perusahaan menganalisis faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan.

Sebagai pelaku ekonomi pada dasarnya BUMN tidak berbeda dengan swasta, perbedaannya hanya pada kepemilikan perusahaan yang sebagian besar dimiliki oleh negara. Prinsip kehati-hatian harus selalu diutamakan dalam menjunjung tinggi profesionalitas, karena banyak kondisi yang memengaruhi kinerja BUMN sehingga membedakannya dengan swasta (Orchard, 2016). Masih banyak BUMN yang tidak menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance/GCG). Dilansir oleh laman MediaIndonesia (2019), kasus suap yang dilakukan oleh para Direktur Utama (Dirut) PT Garuda Indonesia. Dirut Garuda itu melakukan penyelundupan barang mewah pada pesawat baru yaitu Garuda A330 Neo Airbus dalam ferry flight dari Toulouse ke Jakarta. Selain itu, Direktur Utama PT PAL Indonesia dan Direktur Keuangannya terjerat kasus korupsi yaitu menyangkut hal gratifikasi. Kasus tersebut membuktikan bahwa kurangnya prinsip transparansi dalam pengelolaan manajemen di BUMN. Kementerian BUMN telah mengatur kewajiban dalam

menerapkan GCG dengan Keputusan Menteri BUMN yaitu KEP-118/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan GCG di BUMN belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prinsip GCG itu sendiri.

Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (studi kasus PT PINDAD).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan kepustakaan. Pengambilan data dalam pendekatan kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur ilmiah, baik berupa buku, jurnal, maupun dokumen lain yang berkaitan dengan penerapan corporate governance pada industri pertahanan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan deskriptif kualitatif. Analisis data tersebut dilakukan dengan cara memberikan gambaran alur dan masukan pada analisis data kualitatif.

Hasil dan Pembahasan

Teori agensi merupakan teori yang berkaitan dengan hubungan antara pemilik perusahaan dengan manajemen yang bertugas untuk mengurus kegiatan di perusahaan. Menurut Jensen & Meckling

(1976), "Agency relationship as a contract under which one or more persons (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent." Maksud dari pernyataannya ialah hubungan agensi merupakan suatu hubungan antar satu orang atau lebih (pemilik organisasi) yang menugaskan orang lain sebagai kepanjangan tangan dari mereka untuk pengambilan keputusan organisasi.

Berdasarkan pengertian teori agensi, adanya hubungan antara pemilik organisasi (pemegang saham) dan manajemen (manajer) menimbulkan information asymmetry atau tidak tersampainya suatu pesan ke orang yang dituju. Hal tersebutlah yang menimbulkan adanya agency cost yaitu adanya biaya akibat dari kesalahpahaman antara pemegang saham dengan penyampaian manajer organisasi. Panda & Leepsa (2017) menjelaskan terkait agency cost yaitu: "Agency costs are one of the internal costs attached with the agents that occur due to the misalignment of the interest between the agent and principal. It embraces the cost of examining and picking up a suitable agent, collecting of information to fix performance

benchmarks, watching to control the agent's action, bonding costs and the loss due to the inefficient decisions of the agents.” Lebih lanjut, menurut Alfadhl dan Alabdullah (2016) adanya faktor kepemilikan saham suatu organisasi mempengaruhi hubungan antara kinerja manajemen dengan agency cost yang dikeluarkan. Kinerja manajemen dalam hal ini ialah perilaku manajer dalam mengelola organisasi, jika perusahaan memiliki hubungan yang positif antara manajer dengan pemilik maka akan berdampak pada rendahnya agency cost yang dikeluarkan.

Reformasi corporate governance (tata kelola perusahaan) merupakan aspek penting dari perbaikan sistem perusahaan yang lebih luas, dengan harapan menarik minat para investor dan memberi manfaat bagi masyarakat sekitar lingkungan bisnis perusahaan (OECD, 2011). Lebih lanjut, kerangka kerja corporate governance yang efektif membutuhkan kerangka hukum, peraturan dan kebijakan perusahaan, di mana semua pelaku pasar (investor/stakeholder) dapat mengandalkan tiga hal tersebut ketika mereka masuk ke dalam hubungan kontrak.

Zinkin (2019) menyatakan bahwa “corporate governance is defined as the

process and structure used to direct and manage the business and affairs of the company towards promoting business prosperity and corporate accountability with ultimate objective of realizing long term shareholder value while considering the interest of other stakeholders.” Maksud dari pernyataan Zikin (2019) ialah corporate governance merupakan proses dan struktur yang digunakan secara langsung untuk mengelola bisnis dan semua urusan yang berhubungan dengan perusahaan, sebagai wujud pencerminan perusahaan yang memiliki pengelolaan manajemen yang baik dan memiliki akuntabilitas untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan tetap mempertimbangkan kepentingan para stakeholders.

Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) dalam Nuryan (2016), tata kelola perusahaan adalah proses pembuatan aturan yang mengatur interaksi antara pemegang saham, manajemen, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya yang terhubung dengan mereka. hak dan kewajiban, atau dengan kata lain sistem yang memandu dan mengatur organisasi. Tata kelola perusahaan berusaha memberi

manfaat bagi semua pemangku kepentingan dengan menambahkan nilai.

Wibowo (2010) menegaskan bahwa untuk menghasilkan kondisi pasar yang efektif, transparan, dan sesuai dengan peraturan, diperlukan tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Tiga pilar yang saling berkaitan, yaitu negara dan sistem pemerintahannya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat umum sebagai konsumen barang dan jasa perusahaan, harus mendukung penerapan GCG. Menurut Wibowo (2010), pedoman mendasar yang harus diikuti oleh setiap pilar adalah sebagai berikut:

1. Negara dan aparaturnya membuat peraturan perundang-undangan yang mendorong terciptanya iklim usaha yang efektif, transparan, dan sehat, serta dilaksanakan dengan teratur melalui penegakan hukum.
2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar dengan mengadopsi GCG sebagai aturan dasar dalam menjalankan bisnis.
3. Masyarakat, baik sebagai penerima barang dan jasa dari usaha komersial maupun sebagai masyarakat yang terkena dampak keberadaan usaha yang menunjukkan kepedulian dan melakukan pengendalian sosial (social

control) secara tidak memihak dan bertanggung jawab.

Penting juga untuk diingat bahwa konsep corporate governance dibingkai dalam etika bisnis. Etika bisnis adalah etika yang diterapkan pada bidang organisasi, yang mengacu pada kualitas manusia, keunggulan orang dan tindakan mereka, dalam kerangka kerja mereka di dalamnya (Castrillon & Alfonso, 2021). Praktik perilaku bisnis yang baik diwujudkan dalam kode etik, yang merenungkan seperangkat nilai yang ditetapkan dalam sistem yang sama atau kode untuk menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Penerapan Praktik Good Corporate Governance (GCG) Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara menyatakan bahwa Tata Kelola Perusahaan adalah suatu teknik yang digunakan oleh operasional BUMN untuk meningkatkan keberhasilan kinerja perusahaan guna menghasilkan penilaian bagi pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya. Stakeholder adalah sekelompok orang yang berkepentingan dengan BUMN, baik secara langsung maupun tidak langsung. Contoh pemangku kepentingan antara lain pemilik modal, komisaris atau anggota

dewan pengawas, direksi dan karyawan perusahaan, serta pemerintah, kreditur, dan lain-lain (KepmenBUMN, 2002).

Berikut adalah Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance yang disebutkan dalam penutup Surat Keputusan (KepmenBUMN, 2002), yang didasarkan pada pengertian corporate governance:

1. Transparansi, yaitu penjelasan secara jelas dan jujur dalam pengambilan keputusan dan memberikan suatu informasi penting dan relevan terkait perusahaan;
2. Kemandirian, yaitu pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa pengaruh kepentingan dan tekanan dari suatu pihak, yang dijalankan sesuai aturan dan prinsip perusahaan yang baik;
3. Akuntabilitas, merupakan suatu bentuk pertanggung jawaban perusahaan dengan memberikan informasi fungsi-fungsi perusahaan yang jelas, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban, merupakan bentuk pengelolaan perusahaan yang dilakukan sesuai dengan peraturan undang-undang dan prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (fairness) adalah keadilan dalam menegakkan hak-hak pemangku

kepentingan yang dihasilkan dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang relevan.

Berikut tujuan penerapan GCG pada BUMN yang juga menjalankan prinsip-prinsip pedoman GCG (KepmenBUMN, 2002): Meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, amanah, tanggung jawab, dan kewajaran BUMN; mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan mandiri; mendorong pengurus BUMN mendasarkan keputusan dan tindakannya pada prinsip moral dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku; meningkatkan kontribusi BUMN terhadap perekonomian nasional; meningkatkan investasi nasional dan program privatisasi

Industri Pertahanan

Lahirnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Militer menunjukkan komitmen pemerintah untuk mewujudkan industri pertahanan (indhan) yang tangguh, mandiri, dan berdaya saing. Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan (Ditjen Potan Kemhan) Kementerian Pertahanan Republik Indonesia berperan penting dalam memimpin dan mempersiapkan masyarakat Indonesia untuk berpartisipasi dalam kemampuan pertahanan, termasuk dengan secara mandiri menangani

kebutuhan Peralatan Peralatan
Pertahanan dan Keamanan (Alpalhankam)
(Kemhan, 2019).

Direktorat Teknologi dan Industri
Pertahanan memiliki enam program,
antara lain (Kemhan, 2019); Peningkatan
kerjasama internasional, pemajuan
industri militer, pengelolaan badan usaha
dan perizinan bahan peledak, penerapan
kebijakan muatan lokal dan offset,
peningkatan kerjasama internasional,
pemajuan industri pertahanan,
pelaksanaan tujuh program prioritas
nasional, dan pelaksanaan program
pengembangan teknologi dan industri
pertahanan hanyalah sebuah beberapa
tugas yang harus diselesaikan
(Bangtekkindhan).

Tujuan industri pertahanan adalah
mencapai kapasitas untuk memenuhi
permintaan pasar dalam negeri, bersaing
di pasar global, dan mendukung
pertumbuhan ekonomi. Menurut Penalver
(2013), industri pertahanan merupakan
hubungan kerjasama yang ada antara
organisasi, aliansi strategis, manajemen
pengetahuan dan nilai ekonomi inovasi
dan Research and Development terkait
dengan teknologi penggunaan ganda
yang terkait dengan industri keamanan
dan pertahanan. Efektivitas, akuntabilitas,
dan transparansi merupakan hal yang

esensial dasar dari setiap perencanaan
organisasi dan pengelolaan dana publik.

Lebih lanjut, Reppy (2000)
menyatakan bahwa adanya industri
pertahanan disebabkan oleh pentingnya
memiliki teknologi informasi yang
memadai dengan meningkatkan
pengadaan dari sumber sipil. Teknologi
yang dimiliki militer masih banyak yang
tertinggal dibanding yang dimiliki oleh
sipil, dengan demikian sumber daya sipil
diperlukan untuk mengejar ketertinggalan
yang dihadapi oleh militer.

Penerapan Corporate Governance di Indonesia

Perusahaan membutuhkan sistem
tata kelola atau corporate governance
yang baik agar mampu mendorong
pengelolaan perusahaan secara
professional, transparan, akuntabel,
efektif, dan efisien. Corporate governance
menjadi salah satu isu penting bagi pelaku
organisasi di Indonesia. Hal tersebut
disebabkan oleh corporate governance
melatarbelakangi permasalahan yang
terkait kondisi pasar dan perusahaan, hasil
audit, dan seluruh tuntutan akan
transparansi dan independensi, serta
permasalahan finansial secara global
maupun nasional (Nuryan, 2016).

Tujuan dari good corporate
governance adalah untuk melindungi

pemegang saham dari kekuasaan manajer, serta untuk memastikan bahwa ada kontrol yang baik dari yang pertama terhadap yang terakhir, menghindari agensi masalah yang ada di antara mereka. Dalam konteks ini, teori keagenan yang mempelajari hubungan antara pemegang saham dan manajer dan konflik kepentingan yang mendasari antara keduanya. Saat ini, ada berbagai mekanisme pengendalian, baik secara eksternal (pasar barang dan jasa, pasar modal, pasar tenaga kerja) manajer dan pasar kontrol perusahaan) dan internal (dewan direksi, desain kontrak kompensasi, rapat umum pemegang saham dan struktur keuangan). Kesemuanya bertujuan untuk mengurangi masalah keagenan yang ada, seperti pengambilan keuntungan oportunistik dan mementingkan diri sendiri oleh manajer.

Pemerintah Indonesia dalam penanganan good corporate governance (GCG) sangat responsive dengan menetapkan menjadi kebijakan pemerintah yaitu Peraturan Menteri Negara BUMN No: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.

Penerapan GCG di Indonesia masih rendah, terutama pada BUMN. Diangkat dari penelitian Dwiridotjahjono (2009) yang menyatakan bahwa masih banyaknya kendala pada penerapan GCG di Indonesia yaitu terkait:

1. Batasan Hukum

Minoritas (pemegang saham dengan saham paling sedikit) di Indonesia memiliki mekanisme pertahanan diri yang lebih lemah terhadap penyalahgunaan oleh pemegang saham dominan. Efektivitas kebijakan pemerintah terkendala sebagai akibat dari sistem hukum dan prosedur pengadilan yang tidak efektif. Hal yang sama berlaku untuk kreditur atau pemberi pinjaman, yang tidak memiliki banyak kekuasaan atas debitur atau peminjam sebagai akibat dari ketidakefektifan pengadilan dan sistem kebangkrutan.

2. Batasan Budaya

Prosedur tata kelola perusahaan tidak dilihat sebagai sistem yang diperlukan oleh bisnis untuk meningkatkan kinerja, melainkan sebagai cara untuk mematuhi undang-undang atau peraturan saat ini. Akibatnya, banyak bisnis yang terus menerapkan GCG secara tidak efektif, yang berdampak pada efektivitas GCG secara keseluruhan. Salah satu jenis budaya yang tidak dapat dihilangkan adalah budaya di mana

penipuan, perdagangan orang dalam, dan bahkan tindakan korupsi diakui sebagai perilaku yang lumrah dan dapat diterima. Pelaksanaan GCG dalam suatu organisasi terhambat dan terganggu oleh asumsi-asumsi yang bertentangan dengan prinsip-prinsip pedomannya.

3. Tantangan dari politik

Sebuah organisasi yang dimiliki oleh negara, atau dalam contoh ini, sebuah perusahaan milik negara atau perusahaan milik negara, biasanya menghadapi pengekanan politik (BUMN). Keputusan bisnis yang dibuat oleh BUMN seringkali bersinggungan dengan keputusan pemerintah atau badan negara lainnya. Karena itu, pemerintah sering mengintervensi berbagai keputusan bisnis yang dibuat oleh BUMN. Selain itu, politisi sering mengambil keuntungan dari beberapa hal dalam situasi lain (Prasetiantono dalam Nugroho dan Siahaan (2005) dalam Dwiridotjahjono (2009)).

4. Pembatasan di Lingkungan Perusahaan

Indonesia masih memiliki sejumlah besar bisnis milik keluarga. Karena kebijakan GCG, seperti pencalonan komisaris independen, mempertimbangkan kepentingan keluarga, mereka menyimpang dari yang seharusnya sebagai akibat dari kondisi tersebut.

Bahkan setelah perusahaan tersebut go public atau sahamnya telah diperdagangkan di pasar saham, keadaan ini masih sering terjadi.

5. Tantangan Lain

Sebagai salah satu lembaga perantara keuangan yang membantu penyediaan uang tunai yang dibutuhkan oleh pelaku bisnis di Indonesia, bank juga menawarkan dana pinjaman. Akibatnya, bank sekarang memiliki tanggung jawab untuk mengawasi semua aktivitas bisnis, termasuk penggunaan dana perusahaan oleh manajer.

Nuryan (2016) membagi kendala penerapan GCG menjadi tiga yaitu kendala internal, eksternal, dan struktur kepemilikan. Kendala internal meliputi rendahnya komitmen pimpinan dan karyawan perusahaan tentang prinsip GCG, selain itu belum ada upaya membentuk budaya perusahaan yang mendukung untuk terwujudnya prinsip GCG. Selanjutnya kendala eksternal merupakan kendala dari perangkat hukum seperti peraturan korporasi, dan penegakan hukumnya. Kendala yang berasal dari struktur kepemilikan yaitu didasari oleh presentase kepemilikan saham di perusahaan. Kepemilikan saham di perusahaan dibagi menjadi mayoritas yaitu kepemilikan diatas 40 persen atau

lebih dan minoritas yaitu kepemilikan saham maksimal 5 persen.

Struktur kepemilikan dan budaya organisasi merupakan dua variabel utama yang berpengaruh dalam penerapan GCG di organisasi, sesuai dengan batasan penerapan GCG. Suatu organisasi tidak dapat secara efektif menerapkan gagasan keadilan karena pertanggungjawaban manajer kepada pemegang saham sebagai akibat dari adanya struktur kepemilikan (Nuryan, 2016). Perubahan budaya perusahaan yang seringkali didasari oleh kepemimpinan yang cakap dan integritas yang tinggi merupakan faktor yang menghambat penerapan GCG (Dwiridotjahjono, 2009).

Penerapan GCG pada BUMN merupakan hal yang krusial, seperti yang dikemukakan dalam penelitian Purbaningrum dkk (2021) tentang tata kelola perusahaan yang merupakan upaya untuk mengatur pihak-pihak yang berkepentingan guna mencapai keberhasilan dan menjaga akuntabilitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang telah menyusun arah strategis yang sesuai dengan harapan pemangku kepentingan harus menerapkan manajemen risiko untuk menghadapi potensi ancaman. Selain itu, berdasarkan sistem kepatuhan manajemen, organisasi

harus memantau semua kebijakan, kontrol, dan hukum yang berlaku yang harus diikuti.

Penerapan GCG di PT Pindad (Persero)

Penerapan good corporate governance (GCG) di PT Pindad (Persero) dinilai telah diterapkan dengan baik oleh beberapa peneliti yaitu Rizky & Nuryantoro (2012) dan Indriani & Afriady (2020). Dalam penelitian Rizky & Nuryantoro (2012) dinyatakan bahwa PT Pindad (Persero) telah menerapkan prinsip-prinsip GCG, hasil tersebut ditunjukkan dari hasil jawaban responden terkait indikator prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran adalah setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT Pindad (Persero) telah melaksanakan praktik GCG dengan baik. Hasil penelitian Rizky & Nuryantoro (2012) berbeda dengan penelitian Indriani & Afriady (2020) yang menunjukkan bahwa prinsip tanggung jawab atau responsibilitas dalam GCG yang belum dimaksimalkan dengan baik. Salah satu penerapan prinsip tanggung jawab yang dimaksud ialah dalam memberikan hak cuti karyawan sesuai dengan peraturan yang ada. Kurangnya pemberian hak cuti karyawan biasanya disebabkan karena masih banyaknya pekerjaan yang harus

diselesaikan dan berdampak pada proyek-proyek yang sedang berjalan.

Pemegang saham (shareholder/ stakeholder) memiliki peranan sebagai pengawas atau pengontrol yang kuat untuk memantau dengan cermat perusahaan dan manajemennya. Terkadang peranan mereka tidak selalu memberikan efek menguntungkan pada corporate governance, karena adanya perbedaan kepentingan antara manajemen perusahaan dengan para pemegang saham sehingga menimbulkan agency cost. Hal ini sejalan dengan teori keagenan yaitu adanya konflik antara pemegang saham dan manajemen perusahaan. Solusi dari permasalahan ini ialah perlunya persamaan pandangan demi masa depan perusahaan yang lebih baik, dengan membuat strategi yang perlu dilakukan untuk perusahaan di masa yang akan datang, serta meminimalisir kelemahan yang dimiliki seperti karyawan yang mulai kehilangan motivasi bekerja karena hilangnya hak cuti, menurunnya produktivitas karyawan, dan lain sebagainya. Dengan demikian, PT. Pindad (Persero) meminimalisir risiko yang diterima akan berdampak pada kesempatan yang dihasilkan. Terutama mementingkan kondisi sumber daya manusia (SDM) perusahaan yang akan

berimbas pada jumlah produksi perusahaan.

Menurut (OECD, 2011), stakeholder harus berperan dalam sistem corporate governance, dengan melakukan hal berikut:

1. Memandu strategi perusahaan
2. Memantau kinerja manajerial dan mengganti manajer jika perlu
3. Memastikan bahwa korporasi mematuhi hukum yang berlaku
4. Menetapkan kode etik perusahaan
5. Mengawasi sistem untuk mencapai pengembalian yang memadai bagi pemegang saham
6. Memantau dan mengelola potensi konflik kepentingan manajemen, anggota dewan dan pemegang saham

Kontribusi pemerintah yang memiliki peran sebagai stakeholder untuk PT. Pindad (Persero) sangat penting untuk membangun perusahaan yang kompetitif dan menguntungkan, berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Hak-hak stakeholder sebagaimana ditetapkan oleh hukum atau kesepakatan bersama harus dihormati.

PT Pindad (Persero) sebagai perusahaan BUMN dalam bidang industri pertahanan, dalam menerapkan prinsip GCG harus memperhatikan kepentingan stakeholdernya yaitu; Pemerintah dan

Pengguna (TNI, Kepolisian, Kementerian atau lembaga pemerintah non kementerian, pihak yang diberi izin sesuai dengan undang-undang). Dengan demikian, PT Pindad bekerja sesuai dengan ambisi para stakeholder karena dari sisi pemenuhan kebutuhan alat utama sistem persenjataan (alutsista), Indonesia masih perlu pembaruan atau modernisasi, serta penambahan alutsista (Detik.com, 2021). Berangkat dari hal tersebut, PT Pindad (Persero) menyusun struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan dalam rangka menjamin terpenuhinya prinsip-prinsip GCG, serta mengakomodasi kepentingan stakeholdernya.

Kesimpulan

Penerapan good corporate governance dapat berjalan dengan baik jika organisasi dapat meminimalisir faktor-faktor penghambat penerapan tersebut. Kesulitan penerapan GCG di BUMN menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan karena selain memperhatikan para pemangku kepentingan dan pemegang saham, manajer juga perlu memperhatikan budaya organisasi yang telah melekat sehingga sulit untuk dirubah.

PT Pindad (Persero) sebagai perusahaan sebagai perusahaan BUMN dalam bidang industri pertahanan, dalam

menerapkan prinsip GCG harus memperhatikan kepentingan stakeholdernya yaitu; Pemerintah dan Pengguna (TNI, Kepolisian, Kementerian atau lembaga pemerintah non kementerian, pihak yang diberi izin sesuai dengan undang-undang). Dengan demikian, PT Pindad bekerja sesuai dengan ambisi para stakeholder karena dari sisi pemenuhan kebutuhan alat utama sistem persenjataan (alutsista), Indonesia masih perlu pembaruan atau modernisasi, serta penambahan alutsista

Daftar Pustaka

- Alfadhl, M, M, A, F., & Alabdullah, T, T, Y. (2016). Agency Cost and Management Behavior: The Role of Performance as a Moderator. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5 (1). <https://doi.org/10.21275/NOV153199>
- Castrillon, G., & Alfonso, M. (2021). The Concept Of Corporate Governance. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 25(2).
- Detik.com. (2021). Rancangan Perpres: Modernisasi Alutsista Rp 1,7 Kuadriliun. <https://news.detik.com/berita/d-5586939/rancangan-perpres-modernisasi-alutsista-rp-17-kuadriliun>
- Dwiridotjahjono, J. (2009). Penerapan Good Corporate Governance : Manfaat Dan Tantangan Serta Kesempatan Bagi Perusahaan Publik Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2).
- Indriani, C., & Afriady, A. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance dan Sistem Pengendalian Internal

- terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Studi Kasus pada PT Pindad (Persero) Bandung). *Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar*.
- Jensen, M, C., & Meckling, W, H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3.
- Kemhan. (2019). *Eksistensi Tni Dalam Menghadapi Ancaman Militer Dan Nir Militer Multidimensional Di Era Milenial*. WIRA Magazine.
- KepmenBUMN. (2002). KEPUTUSAN MENTERI BUMN KEP-117/M-MBU/2002 TANGGAL 31 JULI 2002. Kementerian BUMN.
- MediaIndonesia. (2019). Quo Va Korup Q BUMN. <https://mediaindonesia.com/kolompakar/276495/quo-va-korup-q-bumn>
- Nuryan, I. (2016). Strategy Development And Implementation Of Good Corporate Governance (Gcg) On Bumnd And Bumnd In Indonesia. *Jurnal AdBispreneur*, 1(2).
- OECD. (2011). *Policy Framework For Investment User's Toolkit*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Orchard, C. (2016). Penerapan Good Corporate Governance Dalam Upaya Mewujudkan Bumnd Yang Berbudaya. *Jurnal Hukum: Samudra Keadilan*, 11(02).
- Panda, B., & Leepsa, N, M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10 (1). <https://doi.org/DOI:10.1177/0974686217701467>
- Penalver, A, J, B. (2013). The Economics Of Security And Defence. Transfer Of Knowledge And Innovation Related To The Defence Industry. *Journal Span Institute Strategy Study*, 2 (1-22).
- Purbaningrum, A., Pratista, M. V., Jannah, M., & Maharani, S. N. (2021). Penerapan Good Corporate Governance pada Perusahaan di Indonesia: Suatu Literatur Review. In *Prosiding National Seminar on Accounting, Finance, and Economics (NSAFE)* (Vol. 1, No. 6).
- Reppy, J. (2000). The Place of the Defense Industry in National Systems of Innovation. *Cornell University Peace Studies Program Occasional Paper*, 25(ISSN 1075-4857).
- Rizky, E, A., & Nuryantoro. (2012). Pengaruh Peran Komite Audit Terhadap Penerapan Good Corporate Governance (Studi Kasus Pada PT PINDAD (PERSERO)). *Fakultas Ekonomi Bisnis: Universitas Telkom*.
- Suryanto, A. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Bina Manajemen*, 8(01).
- Trisna, M, A. (2016). Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (Gcg) Pada PT. PAL Indonesia (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(05).
- Wibowo, E. (2010). Implementasi Good Corporate Governance Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 10(02).
- Zinkin, J. (2019). Chapter 1: What Is Corporate Governance and Why It Matters. In *Better Governance Across the Board: Creating Value Through Reputation, People, and Processes*. In *Better Governance Across the Board*. De Gruyter.

