**PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA INDUSTRI PERTAHANAN**

***IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN THE DEFENSE INDUSTRY***

$Indah Octavia Amarilia^{1}$, $Zainal Abidin Sahabuddin^{2}$, $Muliahadi Tumanggor^{3}$

PRODI EKONOMI PERTAHANAN, FAK. MANAJEMEN PERTAHANAN, UNIVERSITAS PERTAHANAN RI

(Indah.amarilia@idu.ac.id, Zainal.sahabuddin@idu.ac.id, Muliahadi.tumanggor@idu.ac.id)

**Abstrak (Bahasa Indonesia) –** 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 (English)*** *– 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 kehatihatian 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 Touluse 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 engan 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 tersampaikannya 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 efektifmembutuhkan 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.

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) dalam Nuryan (2016) menyatakan bahwa, *Corporate Governance* ialah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur,pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan interen dan eksteren lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* ialah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi semua pihak pemegang kepentingan.

Menurut Wibowo (2010), *Good Corporate Governance* (GCG) diperlukan untuk menciptakan kondisi pasar yang efisien, transparan serta konsisten dengan peraturan perundangundangan. Penerapan GCG tersebut perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan yaitu; negara dan sistem pemerintahannya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, serta masyarakat sebagai pengguna produk/jasa dunia usaha. Prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah (Wibowo, 2010):

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan undang-undang yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan undang-undang dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar dengan menerapkan GCG sebagai pedoman dasar untuk berbisnis.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk/jasa dari kegiatan usaha serta pihak yang menerima dampak dari adanya perusahaan yang menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara objektif 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.

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* (GCG) menyatakan bahwa *Corporate Governance* adalah suatu prosedur yang digunakan oleh operasional BUMN untuk meningkatkan keberhasilan kinerja perusahaan untuk menciptakan suatu penilaian bagi pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya. *Stakeholders* merupakan sekumpulan orang yang memiliki kepentingan di BUMN, baik langsung maupun tidak langsung seperti; Pemilik Modal, Komisaris atau Dewan Pengawas, jajaran Direksi dan Karyawan perusahaan, serta Pemerintah, Kreditur, dan lainnya (KepmenBUMN, 2002).

Berdasarkan pengertian terkait *corporate governance*, berikut ini ialah Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam Keputusan meliputi (KepmenBUMN, 2002):

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*), ialah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain menjalankan prinsip GCG, berikut ini merupakanPenerapan GCG pada BUMN, yang mana bertujuan untuk (KepmenBUMN, 2002) :

1. Memaksimalkan nilai BUMN dengan meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan mandiri;
3. Agar manajemen BUMN berupaya membuat keputusan dan menjalankannya dengan dilandasi nilai moral dan kepatuhan terhadap peraturan undang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan iklim investasi nasional;
6. Mensukseskan program privatisasi.

**Industri Pertahanan**

Adanya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, menunjukkan bahwa pemerintah berkomitmen untuk membangun industri pertahanan (indhan) yang kuat, mandiri, dan mampu bersaing. Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI (Ditjen Pothan Kemhan) memiliki peran yang penting untuk mengarahkan dan mempersiapkan indhan menjadi bagian dari kemampuan pertahanan, termasuk dalam rangka memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan (Alpalhankam) secara mandiri (Kemhan, 2019).

Ditjen Pothan Kemhan sebagai Unit Organisasi Kemhan yang mempunyai tugas dalam pembinaan Industri Pertahanan, Direktorat Teknologi dan Industri Pertahanan memiliki 6 program yaitu (Kemhan, 2019):

1. Pengurusan izin Industri pertahanan dan Badan Usaha Bahan Peledak;
2. Pelaksanaan Kebijakan Kandungan Lokal dan Ofset;
3. Melakukan peningkatan Kerjasama Internasional;
4. Mempromosikan Industri Pertahanan;
5. Melakukan Tujuh Program Prioritas Nasional;
6. Melaksanakan Program Pengembangan Teknologi dan Industri Pertahanan (Bangtekindhan).

Target industri pertahanan adalah mewujudkan kemampuan memenuhi permintaan pasar dalam negeri, kemampuan bersaing di pasar internasional serta kemampuan 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 pengadaaan 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 menetapkannya 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 tekait:

1. Kendala Hukum

Para pemegang saham di Indonesia yang memiliki jumlah saham paling sedikit (minoritas) memiliki perlindungan diri yang rendah terhadap tindakan penyalahgunaan yang dilakukan oleh pemegang saham mayoritas. Hal tersebut disebabkan oleh lemahnya penegakan hukum dan praktik pengadilan sehingga efektivitas kebijakan pemerintah yang dibuat menjadi terbatas. Sama halnya yang dirasakan oleh para kreditur atau pemberi pinjaman yang hanya memiliki pengaruh kecil terhadap debitur atau peminjam karena lemahnya sistem kepailitan dan pengadilan.

1. Kendala Budaya

Praktik *corporate governance* memiliki pandangan sebagai suatu bentuk kepatuhan (*conformance*) terhadap peraturan atau ketentuan yang ada, bukan sebagai sistem yang diperlukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, masih banyak perusahaan yang mengaplikasikan GCG tidak sebaik mungkin dan berdampak pada kurangnya efektivitas GCG itu sendiri. Salah satu bentuk budaya yang belum bisa dihilangkan adalah tindakan penyelewengan (*fraud*) maupun transaksi dengan orang dalam (*insider transactions*) dianggap hal yang biasa dan lumrah dilakukan dan bahkan tindakan korupsi dipandang sebagai suatu tindakan yang tidak salah. Anggapan yang bertentangan dengan prinsip GCG tersebut menghambat dan menganggu penerapan GCG disuatu organisasi.

1. Kendala Politik

Kendala politik biasanya dialami oleh suatu organisasi yang dimiliki negara atau dalam hal ini ialah perusahaan milik negara atau badan usaha milik negara (BUMN). Keputusan bisnis BUMN sering kali tidak dipisahkan dengan kepentingan pemerintah maupun Lembaga negara lain. Akibatnya berbagai keputusan bisnis di BUMN sering ada campur tangan oleh pemerintah. Lebih lanjut, dalam kasus lain beberapa hal sering menjadi bahan eksploitasi oleh para politisi (Prasetiantono dalam Nugroho dan Siahaan (2005) dalam Dwiridotjahjono (2009)).

1. Kendala Lingkungan Bisnis

Perusahaan di Indonesia masih banyak yang dimiliki oleh keluarga (*family owned*). Kondisi tersebut mengakibatkan pada pelencengan praktik GCG dari yang seharusnya karena mempertimbangkan kepentingan keluarga, seperti penunjukkan anggota komisaris independent. Keadaan tersebut dalam berbagai kasus tetap berlaku meskipun perusahaannya telah *go public* atau memperdagangkan sahamnya ke pasar modal.

1. Kendala Lainnya

Jasa bank di Indonesia sebagai salah satu lembaga *intermediary* keuangan yang berperan dalam penyediaan dana yang dibutuhkan oleh para pelaku bisnis, juga menyediakan dana pinjaman. Hal tersebut menjadikan bank memiliki peran monitor aktivitas perusahaan, termasuk aktivitas manajernya dalam penggunaan dana. Berbagai kasus terlihat bahwa fungsi monitoring ini tidak berjalan secaa efektif karena adanya kendala proposal kredit yang kurang *feasible* sehingga pada akhirnya menimbulkan masalah dalam pengembaliannya (kredit macet).

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.

Berdasarkan penjabaran kendala penerapan GCG, struktur kepemilikan dan budaya organisasi menjadi faktor paling berpengaruh dalam terlaksananya penerapan GCG di organisasi. Dampak yang ditimbulkan dari adanya struktur kepemilikan ialah suatu organisasi tidak dapat mewujudkan prinsip keadilan dengan baik karena manajer bertanggung jawab terhadap pemegang saham (Nuryan, 2016). Budaya perusahaan menjadi faktor terhambatnya penerapan GCG karena untuk mengubah kultur perusahaan yang umumnya sudah mengakar melalui kepemimpinan yang kompeten dan memiliki integritas tinggi (Dwiridotjahjono, 2009).

Penerapkan GCG di BUMN sangatlah penting, hal itu dijelaskan dalam penelitian Purbaningrum, dkk (2021) yang menjelaskan bahwa adanya *corporate governance* sebagai upaya pengendalian pihak-pihak yang berkepentingan untuk mencapai keberhasilan serta menjaga akuntabilitas organisasi. Dengan demikian, organisasi yang telah menetapkan arahan strategis sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan, seharusnya sudah melakukan manajemen risiko (*risk management*) sebagai upaya penanggulangan ketidakpastian yang bisa terjadi. Selain itu, organisasi memiliki kewajiban untuk memantau seluruh kebijakan, pengendalian, dan peraturan yang berlaku yang harus dipatuhi berdasarkan sistem manajemen kepatuhan (*compliance*).

**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 *stakeholder*nya 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 *stakeholder*nya.

**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/kolom-pakar/276495/quo-va-korup-q-bumn

Nuryan, I. (2016). Strategy Development And Implementation Of Good Corporate Governance (Gcg) On Bumn And Bumd 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 Bumn 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.