

THE ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN IMPROVING COMPANY PERFORMANCE AT SUB-HOLDING PT. PELINDO MULTI TERMINAL

Aulia Fitri Ramadhani¹, Sahnun Rangkuti², Suardi³

1. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharmawangsa
Email : auliaramadhani2612@gmail.com¹
2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharmawangsa
Email : sahnunrangkuti@dharmawangsa.ac.id²
3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharmawangsa
Email : suardi@dharmawangsa.ac.id³

ABSTRACT

Good business governance (GCG) is essential for the sustainability and development of a company in the future. The principles of implementing GCG, which include transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness, are fundamental in managing business, especially in state-owned companies as regulated in the Minister of State for State-Owned Enterprises Regulation Number: PER – 01 / MBU/2011 concerning the Implementation of Governance Good Company (Good Corporate governance). PT. Pelindo Multi Terminal is a sub-holding company of PT Pelabuhan Indonesia (Persero), which manages port business entities in multipurpose terminal operations in Indonesia. The implementation of good corporate governance in the company has not been optimal due to a lack of socialization to communicate, educate, and convey information about GCG to employees by position holders. This research uses qualitative research methods with informants from relevant positions, company employees and service users. The research results show a lack of socialization from office holders so that new employees do not understand GCG, the principles of accountability, starting from the delivery of information and financial reports, have not been carried out promptly, and the principles of responsibility in service sessions have not been maximized, indicated by, among other things, limited internet access and providing comfort and satisfaction to customers.

Keywords: *Good Corporate Governance, Company Performance*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka memunculkan peluang dan sekaligus tantangan yang semakin berat serta iklim dunia usaha yang semakin dinamis. Persaingan semakin tajam, baik antar perusahaan dalam negeri maupun dengan perusahaan internasional atau multinasional. Hal ini tentunya mengharuskan perusahaan untuk terus berbenah, antara lain dengan melakukan tata kelola bisnis yang baik untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang terus bertumbuh dan berkembang. Sebab, pada dasarnya tata kelola perusahaan yang baik

memastikan keberhasilan perusahaan (Alqatan et al, 2020). Selanjutnya tata kelola perusahaan yang baik akan memberikan informasi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan (Ahmed et.al, 2020). Informasi yang baik tentu penting tidak saja perlu bagi manajemen tetapi juga bagi pihak eksternal atau pemangku kepentingan lainnya dalam rangka membangun citra positif perusahaan, sehingga mendapat kepercayaan dari masyarakat, khususnya investor..

Penilaian keberhasilan manajemen perusahaan diukur dari kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

sebelumnya, antara lain kinerja keuangan. Kinerja keuangan perusahaan tentu merupakan gambaran posisi keuangan perusahaan yang diukur menggunakan alat analisis keuangan (Merryana et al, 2019). Hasil penilaian ini tentu akan memberi informasi baik buruknya posisi keuangan perusahaan selama periode waktu tertentu sebagai bahan pertimbangan bagi yang berkepentingan.

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan standar organisasi (*Excellent Corporate Governance*). Tata kelola perusahaan yang baik membantu membangun citra dan kemitraan yang positif dan bertanggung jawab. Penerapan praktik *Good Corporate Governance* (GCG) akan meminimalkan risiko keputusan yang merugikan perusahaan dan memberi keuntungan pada diri sendiri.

PT Pelindo Multi Terminal adalah anak perusahaan PT Pelabuhan Indonesia (Persero), membawahi perusahaan bisnis pelabuhan yang bergerak di bidang operasional terminal multifungsi di Indonesia. PT. Pelindo Multi Terminal yang membanggakan diri sebagai “Indonesia Connectivity Champion” berdedikasi untuk menjadi penyedia utama layanan terminal kargo dan layanan terminal multiguna di Indonesia mendorong tercapainya kebijakan dan program pemerintah yang ditujukan untuk mempercepat pembangunan nasional, khususnya inisiatif tol laut yang bertujuan untuk meningkatkan konektivitas nasional, menurunkan biaya logistik nasional, dan meningkatkan daya saing dalam skala global. Sebagaimana diatur pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara nomor : Per-01/MBU/2011, pada Bagian Kedua pasal 2 ayat 1 dan 2, perusahaan BUMN diwajibkan untuk menerapkan GCG. Menurut Effendi (2016), manfaat yang diperoleh dengan penerapan GCG, antara lain : 1). Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan; 2). Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah; 3). Khusus bagi BUMN yang telah go public, akan meningkatkan minat investor untuk membeli saham BUMN tersebut.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan bahwa, penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) di perusahaan, masih memiliki tingkat keterlaksanaan yang cukup rendah. Hal ini diindikasikan dengan komunikasi dan kerjasama antar karyawan belum terbangun dengan baik. Di samping itu didapati di PT. Pelindo Multi Terminal yaitu kurangnya sosialisasi yang disebabkan kurangnya pemahaman manajemen, adanya prioritas yang berbeda yang dilakukan oleh pemangku jabatan. Selanjutnya PT. Pelindo Multi Terminal juga belum konsisten dalam mengimplementasikan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kesadaran dan komitmen yang berdampak langsung pada manajemen dari PT. Pelindo Multi Terminal, serta kurangnya pengawasan yang dilakukan para pemangku jabatan di PT. Pelindo Multi Terminal.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Sub Holding PT. Pelindo Multi Terminal”

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan permasalahan yaitu :

1. Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada Sub Holding PT. Pelindo Multi Terminal?
2. Bagaimana kendala *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada Sub Holding PT. Pelindo Multi Terminal?
3. Bagaimana Sub Holding PT. Pelindo Multi Terminal menerapkan strategi *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kinerja perusahaan ?

2.Kajian Teori

Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) kini ditempatkan di posisi terhormat, hal itu setidaknya

terwujud dalam dua keyakinan. Pertama, *Good Corporate Governance* merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global, terutama bagi perusahaan terbuka. Kedua, krisis ekonomi dunia di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan *Good Corporate Governance* yang mempengaruhi sistem regulator yang payah, standar akuntansi dan audit yang tidak konsisten, praktek perbankan yang lemah, serta pandangan *Board of Directors* (BOD) yang kurang peduli terhadap akhlak pemegang saham minoritas. Jangka panjang. Pentingnya praktik *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri. Effendi (2019) mengemukakan bahwa “Penerapan dari *Good Corporate Governance* diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja atau bahkan mempertahankan kinerja yang telah dicapai”. Manfaat mendasar bagi perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* adalah terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan. Bagi perusahaan BUMN, ketentuan tentang penerapan GCG, diatur dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER – 01 / MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate governance*). Pada pasal 3 Permen dimaksud dijelaskan berbagai prinsip dasar GCG, yaitu :

1). *Transparency* (Keterbukaan informasi); Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan. 2). *Accountability* (Akuntabilitas); Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. 3). *Responsibility* (Pertanggung jawaban); Kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. 4). *Independency* (Kemandirian); Yaitu keadaan dimana 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. 5). Kewajaran (*fairness*);

Yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stake holders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang undangan.

Tujuan dari penerapan prinsip-prinsip GCG ini adalah untuk mengoptimalkan nilai BUMN agar memiliki daya saing, mendorong agar pengelolaan BUMN profesional, efisien, membuat keputusan yang dilandasi nilai moral, kepatuhan terhadap peraturan perundang undangan, meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional dan perkembangan investasi. Disamping itu menurut Darmawanti (2020:12) pentingnya GCG untuk perusahaan adalah :

- a. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajaran.
- b. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Direktur Utama, Direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham.
- c. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya menurut Juanda (2019) manfaat *Good Corporate*

Governance bagi pemodal publik adalah : a. Kesetaraan perlakuan b. Hak-hak terlindungi dan c. Penghasilan yang berkesinambungan

Tentu perlu dilakukan pengukuran dengan :

- a. Penilaian (*assesment*), adalah program untuk mengidentifikasi implementasi GCG pada BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 tahun. Penilaian ini dilakukan oleh penilai (*assessor*) independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris melalui proses dan ketentuan yang berlaku. Penilaian juga dapat dilakukan dengan menggunakan jasa

Instansi Pemerintahan yang berkompeten di bidang GCG yang ditunjuk.

- b. Evaluasi (*review*), adalah program untuk menggambarkan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian yang mencakup evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas perbaikan. Pelaksanaan evaluasi dilakukan oleh BUMN itu sendiri (*selfassesment*). Dalam pelaksanaan evaluasi dapat dibantu oleh penilaian independen atau jasa Instansi. Pemerintah tidak dapat menjadi penilai tahun berikutnya. Evaluasi dilakukan menggunakan indikator yang diterapkan Sekertaris Kementerian BUMN. Hasil evaluasi dilaporkan kepada RUPS/Menteri bersamaan dengan penyampaian laporan tahunan. (Negara, 2011)

Sebagaimana dikemukakan Prasantio (2015), pengukuran terhadap penerapan *Good Corporate Governance*, dilakukan dalam bentuk:

- a. Pelaksanaan (Assessment), yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG di BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan setiap dua tahun.
- b. Evaluasi (Review), yaitu program untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukab pada tahun berikutnya.

Dalam hal ini menurut Siregar (2021) Indikator atau parameter penilaian dan evaluasi dalam penerapan GCG pada BUMN dikelompokan dalam 6 (enam) faktor atau aspek yang terdiri dari :

- a. Pemegang Saham
- b. Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan
- c. Dewan komisaris/dewan pengawas
- d. Direksi
- e. Pengungkapan dan keterbukaan informasi
- f. Faktor lainnya

Penerapan GCG pada perusahaan akan tergambar dari struktur *Corporate Governance dan* berguna dalam menentukan arahan strategis, kinerja sistematis dan pengawasan kinerja perusahaan". Dari struktur akan terlihat hubungan dari berbagai pihak yang berkepentingan di perusahaan.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari berbagai kegiatan atau aktivitas perusahaan dan menjadi tolak ukur dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Sebagaimana dikemukakan Surya (2018) bahwa kinerja merupakan : "gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan di dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang di dalam skema strategi organisasi". Tentu prestasi atau kinerja perusahaan perlu diukur dan sebagaimana dikemukakan Herawaty (2018 : 54) dapat dilakukan dengan rasio tobin'Q yang merupakan rasio dari perbandingan antara *equity market value* dan *equity book value*". Rasio ini merupakan konsep yang berharga karena menunjukkan estimasi pasar keuangan saat ini tentang nilai hasil pengembalian dari setiap investasi.

3. Metode Penelitian.

Metode penelitian yang digunakan bersifat kualitatif dengan objek PT. Pelindo Multi Terminal tentang penerapan *Good Corporate Governance*. Dalam penelitian kualitatif tentu sumber data utama adalah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain lain (Moleong, 2017). Sejalan dengan pendapat Lofland, Moleong (2017) lebih jauh mengatakan "jika kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama, yang berupa catatan". Informan penelitian antara lain :

1. Ibu Muliawaty, S.E., MM. (*Vice President* Pengelolaan Dokumen Perusahaan)
2. Bapak M. Taufik Fadillah, S.Psi., MM (*Vice President* Tata Kelola, Hubungan Lembaga dan Investor)
3. Bapak Sutoro (*Vice President* Pengawasan *Intern Supporting*)

4. Bapak Haikal (Pegguna Jasa 1)
5. Ibu Sumiyati (Pegguna Jasa 2)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dokumentasi yang berupa data dokumen tentang GCG pada perusahaan dan hasil wawancara dengan informan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, studi dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan model Miles and Huberman Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu, (Sugiyono, 2015). Langkah langkah yang harus dilakukan antara lain reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

4. Hasil Penelitian.

Gambaran umum Perusahaan.

PT Pelindo Multi Terminal merupakan anak perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia (PT. Pelindo Persero) yang mengoperasikan terminal peti kemas dan berkantor di Medan. PT Pelindo Multi Terminal dimaksudkan untuk menjadi terminal kargo multiguna tujuan Indonesia, guna mendukung upaya pemerintah untuk memperkuat konektivitas nasional, menurunkan biaya logistik nasional, dan meningkatkan daya saing nasional. Dalam menjalankan aktivitas bisnis, perusahaan menerapkan etika profesional dan etika kerja. Etika profesional digunakan sebagai acuan berhubungan dengan pemangku kepentingan, sementara etika kerja digunakan sebagai dalam bekerja, yaitu nilai-nilai yang baik seperti kejujuran, ketulusan dan loyalitas serta diharapkan dapat meningkatkan karakter moral. Layanan yang diberikan perusahaan antara lain adalah layanan kegiatan *Stevedoring* (Mengeluarkan dan memasukkan barang dari dan ke kapal), *Cargodoring* (mengangkut barang ke gudang atau area penyimpanan), *Receiving/Delivery* (penerimaan dan pemindahan barang dari area penumpukan ke kendaraan), Pelayanan Dermaga dan Jasa Lainnya.

Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Good Corporate Governance atau tata kelola yang diterapkan oleh PT. Pelindo Multi Terminal terdiri dari:

a. *Transparansi (Transparency)*

Transparansi adalah sikap terbuka dalam menjalankan segala proses perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan serta penyampaian informasi penting yang berkaitan dengan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taufik Fadilah berkaitan dengan penerapan prinsip transparansi mengatakan bahwa: *"Sudah diberi kemudahan, ada di website tentang informasi seperti profil perusahaan, line (lini) perusahaanya dan lain-lainnya."* Lebih lanjut wawancara dengan Ibu Muliawaty mengatakan: *"Informasi ini kan ada tantangan juga dengan jenis-jenis informasi ya. Kalau yang biasa, itu bisa diakses melalui web atau sosial media seperti IG (Instagram) dan Facebook. Tapi ada juga informasi yang kategorinya terbatas, artinya hanya boleh diakses oleh bagian yang punya kewenangan, itu di atur sendiri hak aksesnya, lalu satu lagi informasi rahasia. Kalau informasi rahasia hanya boleh di akses oleh si pemilik informasi. Jadi informasi ada kemudahan untuk di akses itu informasi umum."*

Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu pengguna jasa PT. Pelindo Multi Terminal, Bapak Haikal: *"Biasanya saya kalau mau cari tau informasi tentang perusahaan ini, misal yah kayak harga, tariff, atau rute yang digunakan yah langsung saya cek lewat websitenya, lebih praktis juga karena bisa lihat langsung dari HP (Handphone). Meskipun begitu kekurangan dari informasi yang ada menurut saya kurang lengkap dan untuk kelemahan dari sistemnya ini yang saya lihat itu peletakan informasi yang akan diklik itu agak sedikit membingngkan"*. Begitu juga dengan pernyataan pengguna jasa PT. Pelindo Multi Terminal lainnya,

Ibu Sumiyati: *“Saya sudah selalu menggunakan jasa PT. Pelindo Multi Terminal, itu apa-apa info yang saya butuhkan, ya info sederhana ya itu bisa saya akses di website resminya langsung, dan informasinya juga sinkron dengan apa yang disampaikan oleh pegawainya”*

Lalu terkait kapan para *stakeholders* berhak memperoleh informasi tentang kebijakan perusahaan, Ibu Muliawaty menjelaskan bahwa: *“Kan stakeholders ini ada beberapa kategori ya, jadi tergantung lagi informasi yang bagaimana. Jadi sekarang mekanismenya itu semuanya sudah tidak manual, semua menggunakan aplikasi, jadi terkait informasi jasa, semisal dia pengguna jasa, tinggal menggunakan aplikasi saja.”* Selanjutnya akses informasi mengenai keuangan dan profil perusahaan, hasil wawancara dengan Bapak Sutoro, menyatakan bahwa: *“Kalau profil perusahaan ada di websitenya PT. Pelindo. Kalau informasi keuangan berkaitan dengan laporan secara umum saja ada di website, seperti peningkatan labanya berapa. Tapi kalau informasi khusus tidak terbuka secara umum, jadi privasi”* Ibu Muliawaty menjelaskan bahwa: *“Bagi para stakeholders Kalau keuangan termasuk informasi yang terbatas, jadi hanya stakeholder yang punya kepentingan. Misalnya komisaris berhak memiliki akses untuk mengetahui informasi keuangan. Namun, secara pengelolaan keuangan, kita wajib menyampaikan laporan informasi keuangan ke komisaris setiap bulan atau setiap triwulan. jadi melalui rapat atau surat kita memang wajib untuk menyampaikan. Untuk profil sendiri itu kita update di website, sama ada pergantian komisaris atau direksi, perubahan struktur organisasi, perubahan pelayanan bisnis, itu diinfokan di web”*

b. Akuntabilitas (Accountability)

Adalah tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi yang sesuai dengan kewenangan dari semua bagian perusahaan diwujudkan melalui pelaporan kinerja yang jelas dan terbuka, menggambarkan realitas dengan sebaik-

baiknya. Terkait dengan kinerja, menurut informan Muliawaty memberikan jawaban sebagai berikut: *“Ini ada tim nya ya, jadi kinerja ini ukurannya pertama ada di manajemen strategic perusahaan, nah divisinya memiliki kinerja corporate ini melekatnya di direksi yang disebut dengan Key Performance Indicator. Key Performance Indicator dari kementerian yang diturunkan dari HO (Head Office) ke direksi subholding. Ini ada sekitar 17 kalau ga salah. Nah kinerja corporate ini dibikin cascading lagi. Di-cascading lagi ke individu, namanya KPI jenjang lagi. Jadi dari kinerja corporate diturunkan menjadi kinerja divisi, lalu diturunkan lagi ke kinerja departemen, lalu diturunkan lagi ke kinerja individu. Ada hitungannya juga dengan kategori ABCDE, kalau paling baik itu A dan paling buruk itu E.”* Penetapan fungsi dan tanggung jawab kepada setiap anggota perusahaan dibuat secara jelas sesuai dengan struktur organisasi dan jabatannya. Pengecekan kinerja dilakukan oleh Head Office yang dilakukan secara rutin setiap bulan atau triwulan yang disebut dengan Business Performance Review.

c. Pertanggungjawaban (Responsibility)

Adalah kewajiban perusahaan dalam pengelolaan operasionalnya sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik serta mematuhi peraturan hukum yang berlaku. Selain itu, perusahaan juga diharapkan untuk mematuhi peraturan-peraturan yang mengatur aspek lingkungan dan sosial, serta bertanggung jawab terhadap dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Untuk penerapan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan usaha di PT. Pelindo Multi Terminal, sebagaimana dikemukakan Bapak Sutoro bahwa: *“Sekarang, perusahaan sudah banyak menggunakan IT atau computer. Sehingga mempersempit penggunaan kertas, jadi banyak kegiatan yang sudah di kontrol, untuk menghindari kerusakan seperti informasi yang tersebar. Jadi sudah lebih berhati-hati dengan penggunaan sistem informasi dengan computer”*.

Pernyataan diatas diperkuat oleh Bapak Haikal yang merupakan salah satu pengguna jasa PT. Pelindo Multi Terminal yang beralamat di Jl. Lingkar Pelabuhan, Belawan yang mengatakan bahwasanya: *“Efisien saat kami laporkan saja, misal kami mengakses secara personal itu melambat, tunggu kami lapor bahwa kami ingin melihat informasinya secara berkala disitu baru di proses, keseringan disitu trouble nya.”*

Dalam menjalankan aktivitas bisnis selalu dilakukan dengan prinsip kehati-hatian. Artinya setiap ide bisnis tidak serta merta dilaksanakan tetapi terlebih dahulu melalui proses pengkajian sampai ke tingkat direksi. Tentu dalam menjalankan bisnis, maka ketentuan perundang-undangan yang berlaku menjadi acuan perusahaan.

d. Independensi

Adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional dan tanpa benturan kepentingan pihak manapun. Sebagaimana disampaikan Bapak Sutoro terkait dengan konflik kepentingan politik, bahwa: *“Masalah politik tidak boleh masuk ke perusahaan ini.”* Lebih lanjut Ibu Muliawaty menyatakan: *“Employee itu tidak boleh ikut dalam salah satu partai, karna kan nanti relate sama pengambilan keputusan, sehingga ada terpengaruh.”*

e. Kewajaran (*Fairness*)

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis selalu membuat perlakuan yang sama terhadap pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya. Karyawan tentu harus ikut berpartisipasi untuk menjalankan aktivitas bisnis perusahaan sesuai dengan tupoksinya dan diberi kebebasan untuk memberi saran atau masukan kepada pimpinan. Dalam konteks ini Bapak Taufik mengatakan: *“Semua pegawai, yang mau berikan saran dipersilakan. Sama ada dalam bekerja, pendapat atau pengaduan jika ada masalah boleh diadakan”*

g. Kepercayaan (*Trusted*)

Perusahaan selalu berupaya untuk tetap menjaga kepercayaan masyarakat khususnya pemangku kepentingan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Untuk itu selalu dibuat kesepakatan-kesepakatan tertentu dengan pihak mitra dalam menjalankan kegiatan bisnis, sehingga jelas hak dan kewajiban masing-masing pihak. Sebagaimana dijelaskan Ibu Muliawaty bahwa: *“Biasanya sih kita sama investor itu ada MoU, lalu ada perjanjian, kita pasti yang namanya perjanjian yang sudah ditandatangani bersama merupakan kesepakatan bersama membawa jaminan bahwa perusahaan akan mematuhi kesepakatan tersebut. Jadi ditandatangani dulu komitmennya.”*

Penerapan GCG diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang tentu dalam penerapannya terdapat berbagai kendala. Ibu Muliawaty menjelaskan bahwa: *“Kendalanya itu lebih ke pemahaman. Maksudnya pemahaman konsep GCG ini belum dipahami oleh seluruh komponen yang ada di perusahaan”*

Strategi yang digunakan dalam penerapan GCG dibuat melalui *Key Performance Indicator*. KPI berasal dari kementerian BUMN sebagai standar kinerja yang harus dicapai yang selanjutnya diturunkan Head Office (HO Kantor Pusat Holding) ke direksi. Oleh direksi KPI diturunkan ke masing-masing individu organisasi dengan 17 cascading. Artinya KPI yang dicascading korporasi diturunkan menjadi KPI Divisi, Departemen dan Individu dengan nilai ABCDE, A paling baik dan E paling buruk.

KPI karyawan atau *Key Performance Indicator* di PT. Pelindo Multi Terminal adalah matriks yang sengaja dibuat untuk mengukur performa dan kinerja karyawan yang disiapkan oleh *Head Office* dan menjadi ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif. *Key performance indicator* merupakan cerminan dari target perusahaan, dan progress pencapaian tujuan.

Untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan *key performance indicator* meliputi:

- a. *Staff Advocacy Score*, merupakan alat pengukuran yang langsung dan simpel, yang mendorong perusahaan untuk bertanggung jawab atas cara mereka memperlakukan para anggota tim mereka. Skor ini memiliki beberapa manfaat, antara lain:
1. Pengukuran Kepuasan Karyawan: Untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja serta mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan meningkatkan retensi karyawan.
 2. Identifikasi Faktor Penyebab Ketidakpuasan: Untuk mengambil tindakan guna mengatasi masalah yang teridentifikasi ketidakpuasan karyawan.
 3. Meningkatkan Loyalitas dan Dukungan Karyawan.
 4. Meningkatkan Citra Perusahaan: Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi diharapkan dapat membantu membangun citra perusahaan yang positif di mata masyarakat.
- b. *Employee engagement level* / tingkat keterlibatan karyawan; Keterlibatan karyawan merujuk pada kondisi psikologis di mana para pekerja merasa memiliki peran dalam keberhasilan organisasi dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka melebihi tuntutan pekerjaan yang ditetapkan. Beberapa faktor yang umumnya dievaluasi dalam mengukur keterlibatan karyawan meliputi:
1. Kepuasan kerja termasuk tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan karir.
 2. Keterikatan emosional, sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi dan misinya, serta tingkat kebanggaan mereka menjadi bagian dari perusahaan tersebut.
 3. Keterlibatan kognitif, yaitu tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas kerja mereka, termasuk tingkat konsentrasi, fokus, dan pemikiran kritis yang mereka dedikasikan.
 4. Keterlibatan perilaku, yaitu tingkat partisipasi aktif karyawan dalam inisiatif perusahaan, kolaborasi tim, serta tingkat inisiatif dan tanggung jawab yang mereka tunjukkan.
- c. *Absenteeism Bradford Factor* / memahami ketidakhadiran karyawan. Ketidakhadiran atau *absenteeism* saat bekerja, dalam arti lain, merujuk pada absensi yang terjadi ketika seorang karyawan tidak hadir di tempat kerja selama hari kerja..
- d. *Human capital value added* ; Merupakan aset sumber daya manusia, mencakup beragam faktor seperti kecerdasan, keterampilan, keahlian, perilaku, serta dedikasi yang dimiliki oleh para pekerja, dan semua ini membentuk karakteristik yang berperan penting dalam menjaga kelangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Pembahasan.

Syakhroza (2013) mengartikan *Good Corporate Governance* merupakan sebuah kerangka kerja pengelolaan perusahaan yang optimal untuk mengatur penggunaan sumber daya organisasi dengan lebih efisien, efektif, dan produktif. Prinsip-prinsip yang melandasi kerangka ini meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, kewajaran, dan kepercayaan, dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasi secara optimal. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dapat memperbaiki performa karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya menghasilkan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Sebagaimana hasil penelitian Wawondos

dan Mustamu (2014) bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan yang berarti adanya penerapan *Good Corporate Governance* maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi diperoleh gambaran bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Pelindo Multi

Terminal sudah diterapkan walaupun belum optimal. Hal tersebut tercermin dari kurangnya kesadaran dan komitmen karyawan di PT. Pelindo Multi Terminal serta kurangnya pengetahuan para karyawan tentang bagaimana penerapan *Good Corporate Governance*.

Dalam prinsip transparansi (keterbukaan) guna meningkatkan kinerja karyawan PT. Pelindo Multi Terminal telah menyediakan informasi secara materil dan non materil dan relevan yang mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan. Prinsip keterbukaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan transparansi kebijakan yang berkaitan dengan karyawan melalui penjelasan latar belakang dan maksud dari kebijakan secara terbuka, sehingga karyawan akan lebih meningkatkan motivasinya dalam bekerja. Sedangkan penerapan prinsip akuntabilitas mulai dari penyampaian informasi maupun laporan keuangan belum disampaikan secara tepat waktu. Para pemangku jabatan juga belum menyesuaikan diri dengan bidang masing-masing sehingga belum maksimal menggunakan pedoman pada *Code of Conduct* (CoC).

Adapun prinsip pertanggungjawaban terutama pelayanan kepada mitra dan anggota PT. Pelindo Multi Terminal belum maksimal. Hal ini diindikasikan dari akses internet yang terbilang belum dapat memberi kepuasan kepada pelanggan. Keterbatasan internet, aktivitas pelanggan yang bersinggungan dengan perusahaan menjadi lambat dan kurang memberi kenyamanan dan kepuasan bagi pelanggan.

Dalam hal independensi PT. Pelindo Multi Terminal bebas dari pengaruh intervensi pihak manapun. Pengambilan keputusan juga tidak melibatkan pihak eksternal. Artinya manajemen dalam pengambilan keputusan bebas dari pengaruh berbagai pihak dan semata mata untuk kepentingan bisnis perusahaan. Kemudian dalam penerapan *Good Corporate Governance* di PT. Pelindo Multi Terminal tentu tidak terlepas dari berbagai kendala mulai dari kurangnya sosialisasi serta pemahaman terhadap GCG dan pelaksanaan tupoksi oleh masing masing karyawan. Hal ini dikarenakan manajemen perusahaan belum sepenuhnya berkomitmen pentingnya sosialisasi GCG dan dampak positifnya pada perusahaan. Disamping itu kurang konsistennya penerapan GCG dan pemahaman karyawan dan pemangku jabatan yang belum utuh akan manfaat GCG, sehingga kinerja perusahaan belum optimal. Ada anggapan dari sebagian pejabat bahwa penerapan GCG terlalu ruwet, kaku, dan tidak praktis.

Dalam usaha meningkatkan penerapan GCG, PT. Pelindo Multi Terminal menggunakan KPI atau *Key Performance Indicator* yang merupakan alat bantu atau instrument manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. KPI membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja menggunakan model SCOR 12.0 dengan Matriks-Matriks yang dijadikan dasar penilaian kinerja yang terdiri dari beberapa level, yaitu :

- a. Tingkatan 1, mengidentifikasi aktivitas-aktivitas kunci dalam operasi bisnis perusahaan.
- b. Tingkatan 2, digunakan untuk menganalisis dan menilai kinerja dari aktivitas-aktivitas yang ada di tingkatan 1.
- c. Tingkatan 3, untuk menganalisis kinerja dari matrik tingkatan 2.

Berdasarkan Matriks di atas pun, model SCOR melakukan penilaian

Berdasarkan beberapa atribut, diantaranya :

- a. *Reliability*, mengacu kepada kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan konsistensi sesuai dengan standar.
- b. *Responsiveness*, mencerminkan kecepatan dalam melaksanakan tugas dan mendistribusikan hasilnya sesuai dengan harapan pelanggan.
- c. *Agility*, merujuk pada kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal, termasuk fluktuasi permintaan di pasar.
- d. *Assets*, menggambarkan kemampuan dalam mengatur dan mengelola aset serta mengatur pengeluaran dan pendapatan.
- e. *Costs*, mencakup elemen-elemen yang biasa dimiliki perusahaan, seperti biaya bahan baku, transportasi, dan komponen lainnya.

Secara keseluruhan, penerapan KPI di PT. Pelindo Multi Terminal belum mencapai target, dalam artian kata, tujuan yang diharapkan dari penerapan KPI sbelum tercapai. Hal ini sesuai dengan beberapa temuan yang mencerminkan keburukan atau ketidakkompetenan dapat diamati, antara lain sering terjadi keterlambatan dalam penyelesaian proyek-proyek yang menyebabkan penundaan dalam jadwal pengiriman produk. Disamping itu ditemukan beberapa kesalahan atau cacat, jumlah kesalahan atau cacat yang terjadi pada produk yang dihasilkan oleh organisasi yang menunjukkan kurangnya kontrol kualitas, dan sejumlah keluhan yang diterima dari pelanggan terkait produk atau layanan yang diberikan. Tingkat keluhan yang tinggi menunjukkan kurangnya kepuasan pelanggan, mungkin disebabkan oleh ketidakmampuan organisasi dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.

5. Kesimpulan dan Saran Kesimpulan

Karyawan baru khususnya belum memahami GCG karena kurangnya sosialisasi dari pemangku jabatan. Disamping itu prinsip akuntabilitas mulai dari penyampaian informasi maupun laporan keuangan belum dilakukan dengan cara tepat waktu.

Selanjutnya prinsip pertanggung jawaban dari sesi pelayanan belum maksimal, diindikasikan antara lain akses internet yang terbatas dan memberi kenyamanan dan kepuasan kepada pelanggan.

Saran.

Terkait dengan hal hal yang disimpulkan diatas, maka sebaiknya sebagai wujud transparansi, sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai *Good Corporate Governance* lebih intens. Disamping itu laporan keuangan perlu dilakukan dengan cara yang tepat waktu sebagai wujud prinsip akuntabilitas dari perusahaan. Tentu akses akses internet yang disediakan untuk pelanggan perlu lebih ditingkatkan agar memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Referensi :

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Aswaja Pressindo
- Ahmed, E. Abdullah, T. Thottoli, M. & Maryanti, E (2020), Does Corporate Governanace Predict Firm Profitability and Emperical Study in Oman, *The International Journal of Accounting and Business Sosiety*, 28 (1), <https://doi.org/10.21776/ub.ajabs.2020>
- Alqatan, A., Hussainey, K. &Khilf, H. (2020), *Corporate Governance and Its Implication on Accounting anda Finance*, IGI Global, Inc, USA, IGI Global, Inc.
- Darmawati. 2020. "Hubungan Corporate Governance dan Kinerja

- Perusahaan”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 8, No. 6,
- Effendi, M.A. 2019. *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Salemba Empat
- Effendi, Muh. Arief, 2016, *The Power of Good Corporate Governance, Teori dan Implementasi*, Salemba Empat
- Febriyanto. 2019. Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008 – 2012). Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah (tidak dipublikasikan)
- Forum for Good Corporate Governance in Indonesia (FCGI). 2021. *Seri Tata Kelola Perusahaan yang Baik*. Edisi 3 jilid 1: FCGI
- Herawaty, V. 2018. “Peran Praktek Corporate Governance Sebagai Moderating Variable dari Pengaruh Earnings Management terhadap Nilai Perusahaan”, *Simposium Nasional Akuntansi* (SNA)XI Pontianak.
- Juanda, I. 2019. Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Pt. Mopoli Raya Medan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan
- Keputusan Menko Perekonomian No. 31/M.Ekuin/06/2000
- Merryana, I.C., Wijaya, A.L. & Sudrajat, M.A (2019) Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Indonesia, Seminar zinovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi.
- Moleong, L.J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya.
- Menteri Negara BUMN,. 2011. Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara, Pub. L. No. PER/01-MBU/2011
- Nurhayati. 2017. “Peranan Good Governance dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor”, *Jurnal Warta* Edisi : 51
- Prastantio, B.M.M. 2015. “ Analisis *Good Corporate Governance* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, *Jurnal Ekonomi*
- Surya dan Yustiavandana, I. 2018. *Penerapan Good Corporate Governance Mengesampingkan Hak-hak Istimewa dan Kelangsungan Usaha: Kencana Prenada Media Group*.
- Sutedi, A. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Syakhroza, A. 2013. “Best Practices Corporate Governance dalam Konteks Lokal Perbankan Indonesia”. *Majalah Usahawan. (Online)*. No. 06 Th XXII.
- Siregar, B.G. 2021. “Analisis Penerapan Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan”. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI) Volume 5, Nomor 1*.
- Sutedi, A. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Tjager, Antonius, R. Djemat & Bambang. 2018. *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis di Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo

Tobin, J. 2019. "Tobin's Q Ratio As An Indicator of the Valuation of the Company". *Journal of Financial Economics*.

Governance pada Perusahaan Bidang Cargo Surabaya", *Jurnal Agora*

Wawondos, R. & Mustamu, R.H. 2014. "Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate*

