

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang dan Masalah

Sejak dua dekade terakhir, pelaksanaan reformasi administrasi publik makin nyata di berbagai negara termasuk Indonesia. Organisasi sektor publik sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan miskin kreativitas, serta berbagai kritikan lainnya. Munculnya kritik keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik tersebut kemudian menimbulkan gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah dengan munculnya konsep *Good Corporate Governance* (GCG).

Mengingat konsep *corporate governance* belum memasyarakat dalam dunia usaha di Indonesia, dipandang perlu untuk mensosialisasikan *corporate governance* tersebut kepada para pelaku pasar modal regulator dan *Self Regulatory Organization* (SROs). Sosialisasi ini diperlukan guna memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai *corporate governance* kepada pihak-pihak tersebut. Selanjutnya setelah sosialisasi perlu diikuti dengan implementasi *corporate governance* agar pengelolaan perusahaan dapat dilakukan dengan baik. Untuk itu, dipandang perlu membentuk semacam pusat kajian *corporate governance* yang

berfungsi antara lain memberikan konsultasi dan evaluasi terhadap ketaatan dalam menerapkan *good corporate governance* khususnya bagi perusahaan terbuka di Indonesia (Sutedi, 2011: 81).

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, *Corporate Governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* (pemangku kepentingan) lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Sedangkan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lain.

Salah satu perusahaan BUMN yang ada dan berkembang adalah PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero). PTPN VII (Persero) didirikan untuk ambil bagian dalam melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di dalam bidang ekonomi dan pembangunan nasional serta sub-sektor pertanian. Tujuannya, untuk menghasilkan barang/jasa bermutu tinggi yang berdaya saing kuat untuk mengejar keuntungan dan peningkatan nilai melalui prinsip perseroan.

PTPN VII (Persero) adalah salah satu BUMN dalam sektor perkebunan Indonesia yang berkantor pusat di Bandar Lampung, Provinsi Lampung dan bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan wilayah kerja di Provinsi Lampung, Sumatra Selatan dan Bengkulu. PTPN VII (Persero) merupakan perkebunan yang

pembentukannya adalah hasil konsolidasi dari PTP X, PTP XXXI. PTPN VII yang ada di Provinsi Lampung untuk saat ini mengalami perkembangan yang cukup baik dan mampu bersaing dengan perusahaan swasta.

PTPN VII (Persero) Lampung merupakan salah satu BUMN yang ikut melaksanakan konsep GCG. Era pelaksanaan GCG di PTPN VII (Persero) Lampung didasarkan pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) bagi BUMN pada tahun 2011 yang merupakan penyempurnaan dari peraturan sebelumnya. Kondisi kinerja perusahaan sebelum melaksanakan GCG cenderung fluktuatif. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2009, kinerja keuangan PTPN VII (Persero) mengalami penurunan laba bersih sebesar 80% dari tahun sebelumnya. Hal ini berdampak pada laba (rugi) nilai saham yang beredar. Pada tahun 2011, berdasarkan laporan keuangan tahun 2011 kinerja keuangan PTPN VII (Persero) juga mengalami penurunan kinerja keuangan dibandingkan dengan tahun 2010. Hal ini nampak pada penurunan laba dan rasio-rasio keuangan perusahaan, utamanya rasio likuiditas dan profitabilitas.

PTPN VII (Persero) ditargetkan dapat lepas landas (*take off*) menuju fase pertumbuhan pada 2013, setelah berhasil melakukan konsolidasi sejak tahun 2007. Proses konsolidasi PTPN VII (Persero) telah berjalan sesuai dengan jalur yang benar sehingga perusahaan pun tumbuh menggembirakan. Pada tahun 2007 total aset PTPN VII (Persero) sebesar Rp2,5 triliun, pada akhir tahun 2011 sudah mencapai Rp6,7 triliun. Begitu juga pendapatan dari sekitar Rp3 triliun pada 2007 bertumbuh menjadi Rp6,2 triliun, dengan tingkat kesehatan perusahaan dari

kategori menjadi AAA. Boyke juga menjelaskan dalam beberapa tahun terakhir PTPN VII (Persero) terus membukukan keuntungan meski setiap tahunnya terjadi fluktuasi atau naik dan turun bergantung pada produksi komoditas andalan yang dihasilkan. Direktur Utama PTPN VII (Persero) Ir. Boyke Budiono, ketika berdialog dengan sejumlah pemimpin redaksi dan wartawan di Kantor Direksi PTPN VII (Persero), Rabu (11/4), menganalogikan perkembangan PTPN VII (Persero) seperti pesawat terbang yang hendak *take off*. Periode 2007—2013, BUMN perkebunan ini berada pada fase konsolidasi.

Pada fase tersebut, perusahaan membangun pondasi yang kuat dengan melakukan pembenahan diberbagai bidang, seperti membangun budaya perusahaan (corporate culture) yang baru, kode etik dan aturan main (*code of conduct*), penerapan prinsip GCG, prosedur baku (SOP), sistem administrasi dan akuntansi, sistem sumber daya manusia, dan sistem teknologi informasi. Setelah konsolidasi itu selesai pada 2013, selanjutnya tahun 2014 PTPN VII (Persero) harus maju ke depan memasuki tahapan pertumbuhan. Boyke menjelaskan revitalisasi kapital yang dilakukan sejak tahun 2007 hingga 2011 telah menghasilkan banyak hal. Di bidang SDM, terjadi peningkatan kompetensi dan kualitas serta tertanamnya nilai-nilai baru yang tertuang dalam ProMOSI, yaitu produktivitas, mutu, organisasi, servis, dan inovasi. Di bidang tanaman telah dilakukan replanting dipercepat, rekondisi tanaman produktif, perbaikan kesuburan tanah, dan perbaikan lingkungan. (sumber: <http://www.bumn.go.id/ptpn7/berita/102/PTPN.VII.Memasuki.Fase.Pertumbuhan>)

Selain itu, kondisi kinerja pegawai PTPN VII (Persero) Lampung sebelum adanya pelaksanaan GCG belum cukup baik. Menurut Herry Suheri, Manajer Distrik PTPN VII (Persero) dalam majalah swasembada *online* mengungkapkan tingkat produktivitas karyawan sangat rendah. Para karyawan hanya bekerja normatif tanpa ada keinginan untuk mencoba melakukan terobosan atau inovasi. Pada waktu itu budaya perusahaan terlalu bersifat umum. Moto perusahaan yang ada hanya bersifat “ucapan” namun sulit untuk dilaksanakan. (*sumber: <http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/detail.php?cid=1&id=8122> diakses pada tanggal 4 Mei 2014*)

Kinerja pegawai yang buruk akan berimplikasi kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini didasarkan karena pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi. Melihat dari permasalahan yang terjadi di dalam tubuh PTPN VII (Persero), maka PTPN VII (Persero) melakukan suatu perubahan untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi lebih baik yaitu dengan menerapkan konsep GCG agar memiliki kualitas dan integritas yang tinggi serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis. Hal tersebut mengharuskan PTPN VII (Persero) memiliki karakter yang mandiri untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri di tengah kompetisi global dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap peran PTPN VII (Persero) sebagai organisasi publik.

Salah satu tujuan dari penerapan GCG adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai PTPN VII (Persero) agar dapat menjadi lebih baik lagi, sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Dengan diterapkannya GCG maka diharapkan

dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada di dalam PTPN VII (Persero). Dalam hal ini yang akan dilakukan PTPN VII (Persero) dalam penerapan GCG adalah dapat terlihat pada manajemen strategi bisnis, meliputi *new paradigma* (cara pandang terhadap berbagai aspek yang terkait dengan keseluruhan aktivitas bisnis perusahaan), *the winning formula* (rumusan keuangan) meliputi: *vision* (visi) arah tujuan yang akan dicapai perusahaan, *mission* (misi) langkah-langkah yang dilakukan guna mewujudkan visi. *Values* (tata nilai); nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan. *Corporate strategy* (strategi perusahaan) upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi, *Policy* (kebijakan): kebijakan dalam mengimplementasikan strategi. Kinerja diukur dengan pencapaian RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RKO (Rencana Kerja Operasional), sedangkan untuk kinerja pekerja yang berkaitan dengan produksi berdasarkan target produksi, sedangkan pembukuan dan umum berdasarkan kedisiplinan, kecepatan menyelesaikan pekerjaan serta patuh pada atasan. (Hasil wawancara dengan Bapak Andi Firman, Bagian Humas pada tanggal 23-10-2013)

Landasan penerapan konsep GCG di PTPN VII (Persero) di dorong etika yang menjadi prinsip penerapan GCG bersumber dari tata nilai Perusahaan yaitu ProMOSI (Produktivitas, Mutu, Organisasi, Servis, dan Inovasi) sehingga seluruh upaya yang didasarkan untuk memenuhi tata nilai tersebut dicapai melalui penerapan GCG secara optimal dalam kegiatan usaha dan operasional Perusahaan. Di sisi lain, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PTPN VII (Persero) juga senantiasa merujuk pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan

Yang Baik (GCG) bagi BUMN pada tahun 2011. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut merupakan perwujudan komitmen Perusahaan untuk menyelenggarakan kegiatan operasional yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara etis maupun legal.

Berdasarkan karakteristik GCG yaitu meningkatkan keberhasilan usaha dan mewujudkan akuntabilitas, maka apa yang dilakukan oleh perusahaan milik pemerintah adalah berusaha bersaing untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan pada gilirannya publiklah yang diuntungkan atas upaya ini. Melalui penerapan GCG ini adalah untuk menghendaki suatu kinerja di PTPN VII (Persero) sebagai organisasi publik dengan tujuan untuk meningkatkan kompetisi, akuntabilitas, responsif terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan kinerja yang profesional yang memiliki didikasi dan akuntabilitas tinggi.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang hendak dikaji dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah peningkatan kualitas kinerja pegawai PTPN VII (Persero) Lampung setelah penerapan GCG?”

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peningkatan kualitas kinerja pegawai PTPN VII (Persero) Lampung setelah penerapan GCG.

C. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan baik secara akademis maupun praktis.

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan akan memberikan tambahan wawasan dalam kajian Administrasi Negara khususnya tentang mata kuliah Manajemen Badan Usaha Milik Negara.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PTPN VII (Persero) Lampung untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan GCG.