

# Analisis Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) (Kasus Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (persero))

Henri Ferangadita Kesumah

*Program Studi Magister Manajemen FEIS Universitas Bakrie*

*Jakarta, Indonesia*

[dimitrihenry@gmail.com](mailto:dimitrihenry@gmail.com)

DOI : 10.36782/jemi.v4i3.2229

**Abstract-** *Good Corporate Governance (GCG) in Indonesia is still low. Although currently BUMNs are competing to implement GCG, this is only limited to fulfilling business sequences. In reality, the system of governance has not been implemented optimally. Companies carrying out GCG practices are still limited to compliance with various regulations. PT INTI (Persero) is one of the BUMNs that has implemented GCG principles since 2012. However, in practice, there are still many obstacles that indicate that the implementation of GCG is not running properly. The phenomenon that occurred included the appointment of a suspect in the President Director of PT INTI (Persero) by the KPK in the procurement of the Baggage Handling System work at PT Angkasa Pura Propertindo which was carried out by PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) in 2019. The results showed that PT INTI (Persero) has implemented GCG implementation practices in accordance with applicable regulations. With a value of 79.705, it means that the quality of GCG implementation at PT INTI (Persero) is at a vulnerable value of 75 to 85 which is included in the "Good" category. Although the results of the assessment show that the quality of GCG implementation at PT INTI (Persero) is in the good category, there are still weaknesses that cause deviation from the principles of good corporate management, especially in other aspects. Various factors are suspected to be the cause of fraud in the company, including negative cash flow problems, lack of leadership integrity, and weak internal and external supervision, and a pure rewards & punishment policy has not been implemented.*

**Keywords :** *Good Corporate Governance (GCG), PT INTI (Persero)*

**Abstrak-** *Good Corporate Governance (GCG) di Indonesia masih tergolong rendah. Walaupun saat ini BUMN berlomba-lomba untuk melaksanakan GCG, namun baru sebatas pada pemenuhan tuntutan bisnis. Pada kenyataannya sistem governansi belum dijalankan secara maksimal. Perusahaan menjalankan praktik GCG masih sebatas pada pemenuhan terhadap berbagai peraturan. PT INTI (persero) merupakan salah satu BUMN yang telah menerapkan prinsip-prinsip GCG sejak tahun 2012. Tetapi dalam praktiknya, masih banyak terdapat sejumlah kendala yang mengisyaratkan bahwa implementasi GCG ini tidak berjalan sebagaimana mestinya. Fenomena yang terjadi diantaranya penetapan sebagai tersangka Direktur Utama PT INTI (persero) oleh KPK dalam pengadaan pekerjaan Baggage Handling System pada PT Angkasa Pura Propertindo yang dilaksanakan oleh PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tahun 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) telah menjalankan praktik penerapan GCG sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan nilai sebesar 79,705 berarti kualitas penerapan GCG pada PT INTI (Persero) berada pada rentan nilai 75 sampai 85 yang termasuk kategori "Baik". Walaupun hasil assessment menunjukkan bahwa kualitas penerapan GCG pada PT INTI (Persero) termasuk kategori baik tetapi masih terdapat kelemahan yang menyebabkan adanya penyimpangan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik khususnya pada aspek lainnya. Berbagai faktor diduga menjadi penyebab terjadinya fraud pada perusahaan diantaranya masalah cash flow negatif, kurangnya integritas pimpinan, serta lemahnya pengawasan internal maupun eksternal, serta belum diimplementasikan kebijakan rewards & punishment secara murni.*

**Kata Kunci :** *Good Corporate Governance (GCG), PT INTI (Persero)*

## I. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku ekonomi yang sebagian besar sahamnya dimiliki negara yang ditugaskan untuk mengurus sektor usaha yang menguasai hajat hidup masyarakat. Selain peran tersebut, disisi lain BUMN dituntut untuk menghasilkan laba yang besar seperti halnya perusahaan swasta. Banyaknya peran yang dibebankan kepada BUMN mencerminkan bahwa belum ada konsep yang jelas dalam terkait pengelolaan BUMN dalam mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. Masalah utama yang menjadi kendala terletak pada masalah tata kelola serta profesionalisme sebagaimana halnya dengan perusahaan swasta. Peningkatan daya saing, penciptaan peluang dan pengembangan usaha harus diarahkan dalam rangka pengelolaan BUMN yang profesional. Disamping itu, keleluasaan perusahaan menjadi faktor yang penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Dalam kerangka inilah, upaya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan BUMN merupakan kata kunci dan langkah yang rasional. Praktik - praktik yang kurang terpuji akibat belum adanya standar etika bisnis dapat membuat situasi ekonomi semakin memburuk. Oleh karena itu, praktik-praktik bisnis dengan standar etika dan transparansi, independensi, akuntabilitas, responsibilitas dan fairness serta profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan perlu terus didorong agar perkembangan BUMN senantiasa diikuti dengan perangkat praktik-praktik GCG yang memadai.

Dalam prakteknya seringkali tantangan yang dihadapi pengelola BUMN dalam melaksanakan good governance terhambat oleh tiga faktor utama. Pertama adalah terlalu banyaknya kepentingan dari pemerintah yang terkadang bertolak belakang, sehingga menyulitkan manajemen BUMN dalam menentukan objektifitas perusahaan. Kedua, manajemen diberikan kewenangan terbatas atau terlalu kuat aroma politik dalam penempatan direksi, sehingga menyulitkan pengambilan keputusan yang objektif. Ketiga, manajemen diberikan sistem insentif yang kurang menarik sehingga kinerjanya terbatas.

Dalam prakteknya seringkali tantangan yang dihadapi pengelola BUMN dalam melaksanakan good governance terhambat oleh tiga faktor utama. Pertama adalah terlalu banyaknya kepentingan dari pemerintah yang terkadang bertolak belakang, sehingga menyulitkan manajemen BUMN dalam menentukan objektifitas perusahaan. Kedua, manajemen diberikan kewenangan terbatas atau terlalu kuat aroma politik dalam penempatan direksi, sehingga menyulitkan pengambilan keputusan yang objektif. Ketiga, manajemen diberikan sistem insentif yang kurang menarik sehingga kinerjanya terbatas.

*Good Corporate Governance* (GCG) di Indonesia masih tergolong rendah. Walaupun saat ini perusahaan berlomba-lomba untuk melaksanakan GCG, namun baru

sebatas pada pemenuhan tuntutan bisnis. Pada kenyataannya sistem governansi belum dijalankan secara maksimal. Perusahaan menjalankan praktik GCG masih sebatas pada pemenuhan terhadap berbagai peraturan (Yusof & Ali, 2011).

Pengelolaan BUMN juga masih dikendalikan dan diintervensi dengan pendekatan politis-birokratis yang tidak beda dengan instansi pemerintah lainnya, seperti dana bersumber dari APBN, pegawai PNS, program *inward looking* ke birokrasi, pelayanan buruk, dan KKN membudaya.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2016) menggambarkan bahwa BUMN kesulitan berkembang karena intervensi negara yang berlebihan dalam manajemen perusahaan, terlebih terjadi konflik kepentingan di multilevel kepemimpinan, banyak tujuan dari para shareholder seiring dengan ketidakpahaman politisi dan birokrasi terhadap arah kemajuan dan risiko bisnis BUMN.

Kinerja yang demikianlah yang selama ini menjadi alasan bagi pemerintah sejak awal 2000-an untuk melakukan perubahan besar pada BUMN, mulai dari restrukturisasi, privatisasi, profitisasi, hingga paling baru proyek holdingisasi BUMN. Intinya, pemerintah sudah melakukan semua yang diperlukan untuk memperbaiki BUMN. Bahkan, mengenai privatisasi yang dilakukan pada beberapa BUMN, bertahun-tahun telah menjadi bahan diskusi dan perdebatan tetapi tetap saja tidak bisa lepas dari kekangan bernuansa politis dan birokratis meski sebagian BUMN sudah memiliki shareholder yang beragam. Padahal, beberapa tahun belakangan ini pemberitaan terkait Garuda Indonesia sebagai maskapai dengan pelayanan terbaik di dunia, PLN dan Pertamina masuk 500 perusahaan terbaik dunia berdasarkan penilaian majalah bisnis terkemuka, BUMN memiliki kinerja yang bagus di bursa, dan citra yang terus membaik juga dimiliki oleh banyak BUMN yang lain. Kemudian, citra baik itu anjlok tatkala rentetan pejabat BUMN itu, terutama perusahaan yang sudah disebut, terjerat korupsi.

PT INTI (persero) merupakan salah satu BUMN yang telah menerapkan prinsip-prinsip GCG sejak tahun 2012 (Laporan Tahunan PT INTI Tahun 2018 Hal 151). Hal ini sejalan dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Tetapi dalam praktiknya, masih banyak terdapat sejumlah kendala yang mengisyaratkan bahwa implementasi GCG ini tidak berjalan sebagaimana mestinya. Fenomena yang terjadi diantaranya penetapan sebagai tersangka Direktur Utama PT INTI (persero) oleh KPK dalam pengadaan pekerjaan *Baggage Handling System* pada PT Angkasa Pura Propertindo yang

dilaksanakan oleh PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tahun 2019 ([www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com)).

Fenomena lainnya yang mengindikasikan bahwa implementasi GCG tidak berjalan dengan baik yaitu adanya demonstrasi karyawan terkait keterlambatan pembayaran gaji. Serikat Pekerja PT INTI (Persero) (Sejati) mengadakan demonstrasi terkait dengan kelalaian perusahaan membayarkan gaji karyawan selama dua bulan. Ketua Sejati Ahmad Al-Faruq mengungkapkan kinerja perusahaan semakin memprihatinkan, melihat banyaknya proyek yang terbengkalai dikarenakan pengelolaan yang tidak baik. "Kondisi seperti ini sudah mulai dirasakan sejak lima tahun terakhir yang dibuktikan dengan adanya utang bank yang sudah tidak ada lawannya, setara dengan ratusan miliar.". Sejati telah berulang kali menyampaikan kepada jajaran direksi, komisaris hingga Kementerian BUMN baik melalui surat dan audiensi langsung agar memberikan solusi terhadap perbaikan perusahaan. Ahmad menambahkan karyawan mengendus adanya komunikasi tidak harmonis antara jajaran direksi. Karyawan menyangkan komunikasi manajemen dan karyawan tidak intens ([www.bisnis.com](http://www.bisnis.com)). Apabila dilihat dari kondisi keuangan PT INTI (Persero) dalam annual report tahun 2019(Company Annual Report, n.d.) dan tahun 2018 secara umum belum mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari total kerugian tahun 2019 mengalami peningkatan dari tahun 2019, hal ini mengindikasikan kinerja perusahaan belum terlalu baik.

Tujuan penelitian ini untuk memahami bagaimana praktik dan kualitas penerapan atau implementasi CGC yang dilakukan PT INTI (Persero) berdasarkan prinsip-prinsip GCG sekaligus mengidentifikasi mengapa masih terdapat permasalahan dan penyimpangan yang terjadi di dalam perusahaan.

Penelitian ini mengkaji persepsi atas kemudahan (*perceived ease of use*), persepsi manfaat (*perceived usefulness*), persepsi kenyamanan (*perceived enjoyment*), menggunakan metode studi kasus yang berikutnya akan mempengaruhi keputusan pembelian *online*. Hubungan ataupun pengaruh persepsi atas kemudahan, manfaat, dan kenyamanan terhadap keputusan pembelian online telah terdapat pada penelitian Trivedi, (2016), serta Khoiril dan Sanaji (2016) yang sama-sama memiliki hasil penelitian bahwa Persepsi atas kemudahan bertransaksi online (*perceived ease of use*) dan persepsi atas manfaat bertransaksi online (*perceived usefulness*) dan persepsi atas kenyamanan (*perceived enjoyment*) adalah faktor yang berpengaruh terhadap keputusan pembelian online.

Kotler dan Armstrong (2008: 179) menyebutkan bahwa ada lima tahapan dalam proses pengambilan keputusan, pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, pengevaluasian alternatif, keputusan pembelian, dan perilaku setelah pembelian. Demikian keputusan pembelian ini dapat menjadi ukuran tercapai atau tidaknya tujuan suatu

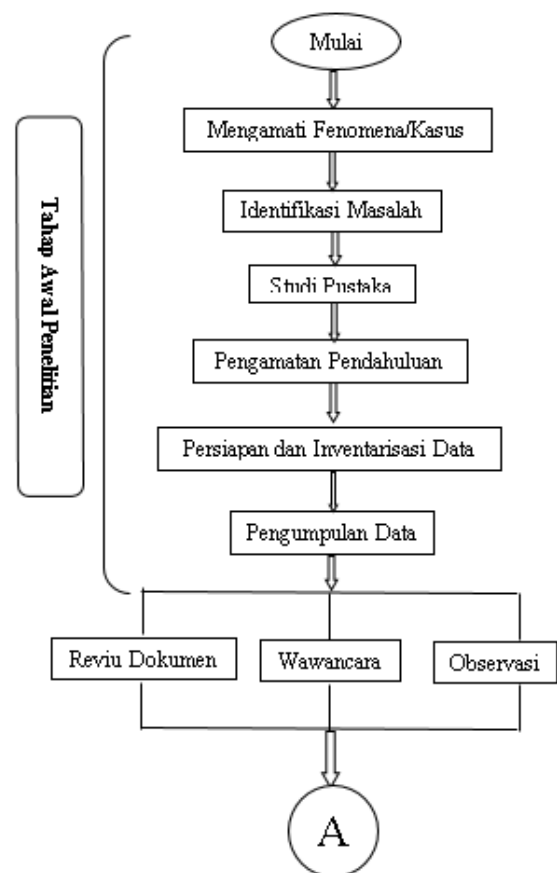
perusahaan. Pada pengertian ini dapat disimpulkan bahwa keputusan pembelian adalah tahap dimana pembeli telah menentukan pilihannya dan melakukan pembelian produk serta mengkonsumsinya setelah pembeli mengadakan proses dalam dirinya dengan tujuan memperoleh kepuasan dari barang yang dibelinya itu.

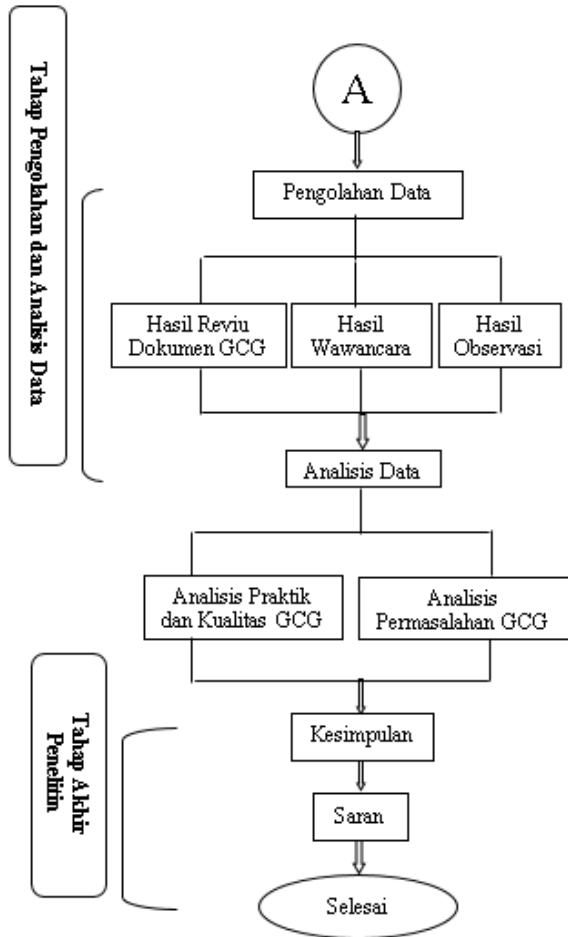
Dari penjelasan di atas maka, hal tersebut dapat dijadikan salah satu alasan yang mendorong peneliti untuk membuktikan teori di lapangan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian online melalui persepsi konsumen diantaranya persepsi atas kemudahan, manfaat dan kenyamanan terhadap keputusan pembelian online pada konsumen pengguna layanan dompet digital Go-pay aplikasi Go-jek pada Mahasiswa Pasca Sarjana Bakrie Jakarta.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Untuk memudahkan proses penelitian agar lebih terarah dan terukur, penulis menggambarkan proses penelitian ini dalam sebuah diagram proses seperti pada gambar sebagai berikut:

Alur Pikir (*Flow*) Penelitian





Metode Penelitian yang digunakan yaitu melalui pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut McCusker, K., & Gunaydin, S. (McCusker & Gunaydin, 2015), metode kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang “apa (*what*)”, “bagaimana (*how*)”, atau “mengapa (*why*)” atas suatu fenomena, sedangkan metode kuantitatif menjawab pertanyaan “berapa banyak (*how many, how much*)”. Sementara itu, Tailor (sebagaimana dikutip dalam tulisan Basri (Basri, 2014) mengemukakan perbedaan penelitian dengan pendekatan metode kualitatif dan pendekatan metode kuantitatif, antara lain sebagai berikut:

Perbandingan Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif

No	Kuantitatif	Kualitatif
1	Sampel yang memadai, berdasarkan <i>central limit theorem</i> (data dianggap terdistribusi normal).	Sampel sedikit, kurang mewakili populasi dan idiosinkratis (unik dan bersifat individual).
2	Kajian pustaka pada awal studi.	Kajian pustaka pada akhir studi.
3	Data dikumpulkan dengan instrumen	Fokus pada pengorganisasian,

	variabelnya telah ditentukan.	pengkoordinasian, serta mensintesa jumlah data yang banyak.
4	Kontrol yang objektif atas bias replikasi dan reliabel.	Bersifat subjektif atas data individual dan muatan nilai.
5	Besifat deduktif.	Bersifat induktif
6	Menguji teori	Mengembangkan teori
7	Mengambil kesimpulan berdasarkan orientasi output data	Mengembangkan nilai dan pengambilan kesimpulan berdasarkan data, dengan berorientasi pada proses
8	Penjelasan didapat dari interpretasi data-data numerik	Komplek dan pengalaman yang kaya (berisi), terlepas dari data-data numerik
9	Reliabilitas dan validitas diketahui	Reliabilitas dan validitas tidak diketahui
10	Perangkat pengukuran yang standar	Perangkat pengukuran tidak standar
11	Intervensi, tidak ada keterlibatan partisipan	Keterlibatan partisipan
12	Mengikuti metode ilmiah dengan menggunakan HO + HA untuk menerima, menolak, membuktikan, atau tidak menerima hipotesis.	Tidak mengikuti langkah-langkah metode ilmiah, mencari makna dan substansi.
13	Data numerik	Data naratif, kata-kata untuk menggambarkan kompleksitas
14	Menggunakan berbagai macam variasi instrumen	Pada prinsipnya menggunakan observasi dan interview
15	Dengan asumsi realitas yang stabil (statis)	Dengan asumsi realitas yang dinamis
16	Berorientasi pada verifikasi	Berorientasi pada penemuan
17	Menganalisis realitas sosial melalui variabel	Melaksanakan observasi holistik dari total kontek dalam kejadian-kejadian sosial
18	Menggunakan metode statistik untuk menganalisis data	Menggunakan analisis induksi untuk menganalisis data
19	Mempelajari populasi atau sampel yang merepresentasikan populasi	Studi kasus

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan

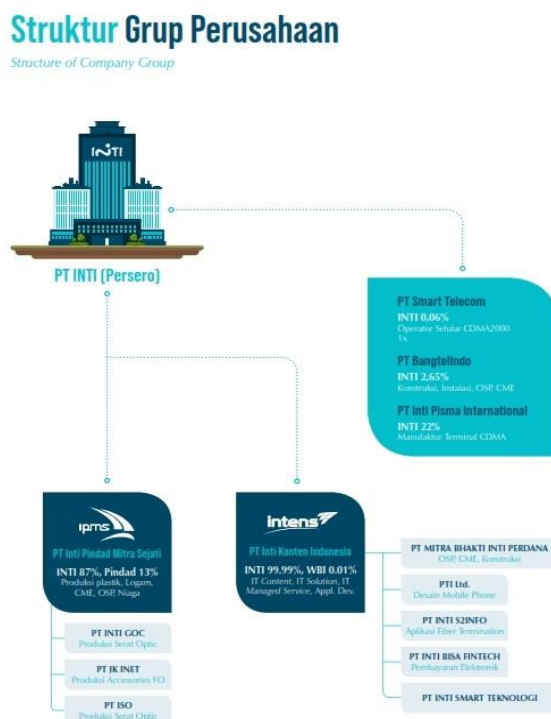
informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu (Wahyuningsih, 2013). Kelebihan studi kasus dari studi lainnya yaitu, bahwa peneliti dapat mempelajari subjek secara mendalam dan menyeluruh. Namun kelemahannya sesuai dengan sifat studi kasus bahwa informasi yang diperoleh sifatnya subjektif, artinya hanya untuk individu yang bersangkutan dan belum tentu dapat digunakan untuk kasus yang sama pada individu lain. Dengan kata lain, generalisasi informasi sangat terbatas penggunaannya. Studi kasus bukan untuk menguji hipotesis, namun sebaliknya hasil studi kasus dapat menghasilkan hipotesis yang dapat diuji melalui penelitian lebih lanjut. Banyak teori, konsep dan prinsip dapat dihasilkan dan temuan studi kasus (Juliansyah, 2017).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) disingkat menjadi PT INTI (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik negara di industri strategis, secara resmi didirikan pada tanggal 30 Desember 1974. Perusahaan yang berkantor pusat di Jalan Moch Toha No. 77 Bandung memiliki portofolio di bidang Manufaktur dan Perakitan, Managed Service, Layanan Digital, dan Integrator Sistem. Untuk mendukung bisnisnya, PT INTI (Persero) juga mengoperasikan fasilitas produksi delapan hektar di Jalan Moch Toha No 225 yang memproduksi perangkat telekomunikasi dan elektronik (<http://www.inti.co.id>, diakses tanggal 3 Mei 2020).

Struktur Grup Perusahaan PT INTI (Persero)



#### 3.2 Bidang Usaha

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, maksud dan tujuan perusahaan melakukan usaha di bidang industri telekomunikasi, elektronika, informatika, kelistrikan/energi serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Produksi:
  - a. Alat/perangkat/suku cadang bidang telekomunikasi, elektronika, informatika, komputer, printer, proyektor multimedia, *input device*, alat penyimpanan data, *networking product*, perangkat sistem informasi navigasi, kontrol, instrumentasi, penginderaan jauh, signaling, meteorologi, geofisika, klimatologi, hidrologi, radio cuaca, pembangkit tenaga listrik, energi baru dan terbarukan, perhubungan, serta
  - b. Seluruh produk yang berkaitan dengan alat/perangkat/suku cadang tersebut, termasuk namun tidak terbatas pada piranti lunak.
  - c. Semua produk yang berkaitan dengan perangkat tersebut, namun tidak terbatas pada piranti lunak.
2. Perdagangan:
  - a. Menyalurkan dan/atau mendistribusikan dan/atau memasarkan produk produk tersebut pada angka 1) di atas, baik hasil produk sendiri maupun hasil produksi pihak lain.
  - b. Melakukan pemasokan di bidang telematika, yang terdiri dari teknologi informasi, komunikasi multimedia, telekomunikasi, navigasi, kontrol dan instrumentasi, penginderaan jauh, telekomunikasi darat dan/atau satelit (transmisi, jaringan, teknologi dan sistem informasi, networking, sistem pemancar dan penerima radio dan televisi, control & instrument), perangkat keras (komputer, printer, proyektor multimedia, input device, alat penyimpan data, networking product, accessories & supplies, perangkat sistem informasi khusus), konten (content distance learning, konten program televisi, konten program multimedia, konten program portal), aplikasi (aplikasi komputer, aplikasi komunikasi, aplikasi telemetrik, aplikasi GIS, aplikasi GPS), alat teknik pendidikan (peraga dan visualisasi) dan lainnya;

- c. Melakukan pemasokan di bidang perhubungan yang terdiri dari alat/ peralatan/suku cadang radio telekomunikasi & elektronika, navigasi darat, navigasi taut, navigasi udara, signaling, meteorologi, geofisika, klimatologi, hidrologi, radio cuaca dan lainnya;
  - d. Melakukan pemasokan di bidang kelistrikan/energi, yang terdiri dari alat/peralatan/suku cadang serta perlengkapan listrik untuk pembangkit listrik, gardu induk dan gardu distribusi, jaringan distribusi, instalasi pabrik, instalasi bangunan umum dan lainnya;
  - e. Melakukan perdagangan umum termasuk namun tidak terbatas pada ekspor dan impor, bertindak sebagai leveransir, grosir, supplier, distributor, keagenan atau perwakilan dari perusahaan-perusahaan atau badan-badan hukum lain, baik dari dalam maupun luar negeri.
3. Jasa
- a. Melakukan seluruh kegiatan jasa/jasa pendukung yang berkaitan dengan bidang usaha produksi dan perdagangan sebagaimana pada butir 1) dan 2), termasuk namun tidak terbatas pada jasa pemborongan dan/atau pemeliharaan dan lainnya;
  - b. Melakukan jasa perakitan alat/perangkat/suku cadang yang berkaitan dengan bidang usaha produksi dan perdagangan sebagaimana dimaksud pada butir 1) dan 2) dan lainnya.
  - c. Melakukan instalasi, test seluruh produk yang berkaitan dengan bidang usaha produksi dan perdagangan sebagaimana pada butir 1) dan 2) dan lainnya.
  - d. Desain dan perekayasaan pada seluruh produk yang berkaitan dengan bidang usaha produksi yang berkaitan dengan bidang usaha produksi dan perdagangan sebagaimana pada butir 1) dan 2) dan lainnya;
  - e. Pelayanan purna jual, dukungan teknik pada seluruh produk berkaitan dengan bidang usaha produksi dan perdagangan sebagaimana pada butir 1), 2) dan lainnya.
  - f. Manage service, seat management;
  - g. Penelitian dan pengembangan;
  - h. Konsultasi dan/atau perencanaan;
  - i. Manajemen Proyek
  - j. Pendidikan dan Pelatihan
  - k. Kerjasama dan penyewaan infrastruktur telekomunikasi dan/atau elektronika dan/atau informatika dan/atau pembangkit tenaga listrik dan/atau energi baru dan terbarukan dan/atau perhubungan dan lainnya;

- l. Pelaksana konstruksi di bidang sipil, mekanikal dan elektrikal yang terkait dengan bidang usaha perdagangan pada butir 2) dan lainnya.
- m. Pelaksana konstruksi di bidang sipil, mekanikal dan elektrikal yang terkait dengan bidang usaha perdagangan pada butir 2) dan lainnya.
- n. Pengangkutan/transportasi, yang terdiri dari angkutan barang darat, angkutan barang laut, angkutan barang udara, angkutan multimoda, peluncuran satelit, pengepakan, ekspedisi dan pengurusan kepabeanan, jasa bongkar muat barang dan lainnya.

Selain kegiatan usaha diatas, Perseroan dapat melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perseroan antara lain dalam bentuk kerja sama dan/atau penyewaan aset, lahan, gedung, gudang, ruang perkantoran, bengkel, dan properti lainnya serta kerja sama dan/atau penyewaan mesin-mesin, alat ukur dan peralatan produksi lainnya.

### **3.3 Implementasi Good Corporate Governance (GCG) pada PT INTI (Persero)**

Penerapan prinsip Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang baik) pada BUMN Republik Indonesia diawali dengan semangat perbaikan ekonomi (economy recovery) dan reformasi BUMN di Indonesia pasca terjadinya krisis ekonomi di tahun 90-an. Semangat perbaikan ekonomi (economy recovery) dan reformasi BUMN di Indonesia tersebut diwujudkan dengan pemberlakuan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No.KEP-117/M-MBU/2002 tentang kewajiban penerapan praktik Good Corporate Governance pada BUMN. Kemudian seiring dengan kegiatan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif maka peraturan sebelumnya diperbaharui melalui Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance ) pada Badan Usaha Milik Negara dan kemudian diperbaharui lagi melalui Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance ) pada Badan Usaha Milik Negara.

PT INTI (Persero) berkomitmen terhadap penerapan GCG tidak hanya memenuhi peraturan yang berlaku, tetapi sebagai kunci sukses dalam mencapai kinerja perusahaan yang efektif, efisien dan berkelanjutan sebagai komitmen untuk terus bersaing dan memenangkan pasar. Dalam pelaksanaannya, komitmen ini menjadi budaya kerja yang tercermin diseluruh tingkatan karyawan baik di level komisaris, direksi, hingga ke tingkatan karyawan di level bawah. Perusahaan juga melakukan komunikasi dan sosialisasi serta pelatihan dengan cara memetakan



akuntabilitas dan tanggung jawab pada setiap karyawan agar memahami tugas, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan perubahan bisnis dan organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana praktik dan kualitas implementasi GCG di PT INTI (Persero) dilaksanakan dengan cara *assessment* atau evaluasi yang dilakukan secara berkala minimal selama 2 (dua) tahun sekali dengan menggunakan instrumen Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor : SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governanace*) Pada Badan Usaha Milik Negara.

Pengukuran terhadap penerapan GCG dilakukan dengan melakukan penilaian (*assessment*) terhadap Indikator/parameter tersebut dikelompokkan dalam 6 (enam) Faktor/Aspek Penerapan GCG yang terdiri dari:

- 1) Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara
- 2) Berkelanjutan;
- 3) Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal;
- 4) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
- 5) Direksi;
- 6) Pengungkapan dan Keterbukaan Informasi;
- 7) Faktor lainnya.

Hasil *assessment* GCG menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) telah menjalankan praktik penerapan GCG sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan nilai sebesar 79,705 berarti kualitas penerapan GCG pada PT INTI (Persero) berada pada rentan nilai 75 sampai 85 yang termasuk kategori “Baik”. Katagori ini sama dengan hasil *assessment* yang dilakukan oleh Perwakilan BPKP Jawa Barat dimana nilai yang didapatkan tidak jauh dari 79,705 yaitu sebesar 81,484 dengan katagori “Baik” juga. Hal signifikan yang menyebabkan adanya penurunan nilai dari 81,484 menjadi 79,705 yaitu adanya nilai minus atau pengurang pada aspek lainnya dimana terdapat penyimpangan dari prinsip tata kelola perusahaan yang baik berupa penyuapan yang dilakukan oleh Direktur Utama perusahaan untuk mendapatkan proyek dari perusahaan lainnya yang terjadi pada tahun 2019, yang bersangkutan telah dinyatakan bersalah oleh hakim Pengadilan Tipikor dan divonis dua tahun penjara, denda 100 juta subsider tiga bulan kurungan. Walaupun dari pihak perusahaan telah melakukan konfirmasi bahwa hal tersebut bukan merupakan tindakan dari perusahaan dan murni inisiatif

pribadi dari Direktur Utama saat itu, yang dibuktikan dengan uang suap yang dikeluarkan berasal dari rekening pribadi Direktur Utama perusahaan saat itu, akan tetapi hal ini tetap saja merupakan bentuk penyimpangan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

### **3.4 Penyebab Praktik Penyimpangan terhadap Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik yang terjadi di PT. INTI (Persero)**

Mantan Direktur Utama PT INTI (Persero) Darman Mappangara berdasarkan putusan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Tinggi DKI Jakarta Nomor : 13 /PID.SUS-TPK/2020/PT.DKI tanggal 15 Mei 2020 Jo Putusan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor : 117/Pid.Sus-TPK/2019/PN.Jkt Pst tanggal 2 Maret 2020 telah terbukti bersalah melakukan tindak pidana penyuapan terhadap Mantan Direktur Keuangan PT Angkasa Pura (AP) II Andra Y Agussalam. Hal ini mengindikasikan adanya penyimpangan terhadap prinsip-prinsip praktik pengelolaan perusahaan yang baik yang terjadi di dalam PT INTI (Persero).

Untuk mengetahui penyebab terjadinya hal tersebut, penulis melakukan observasi dan wawancara kepada beberapa pejabat pada PT INTI (Persero) diantaranya Bapak Drs. Rudy Lizwaril Sjaiful, S.E, M.M, Ak., sebagai Vice Presiden Satuan Pengawasan Intern (SPI), Bapak Ringga Pratama, S.T., sebagai Manajer Administrasi Direksi, Ibu Dinny Nur Pratiwi, S.H., sebagai Manajer Hukum dan Kepatuhan, Putty Octaviani Purwadi Putri, S.H, M.H., sebagai Manajer Manajemen Risiko dan dibantu oleh Ibu Siti Sari Dewi, S.H., seorang Senior Officer Tata Kelola Perusahaan.

Selain itu, penulis meminta tanggapan dari Kementerian Keuangan sebagai Pemegang Saham BUMN khususnya dari Direktur Kekayaan Negara Dipisakan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan Kementerian BUMN sebagai Kuasa Pemegang Saham dan Pembina BUMN terutama Kepala Biro Hubungan Masyarakat dan dan Fasilitasi Dukungan Strategis.

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap perwakilan Direksi, SPI dan manajemen PT INTI (Persero), penulis mengambil kesimpulan bahwa penerapan GCG pada PT INTI (Persero) telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, tetapi ada faktor pemicu yang lainnya yang membuat Direktur Utama yang menjabat saat itu melakukan tindakan tidak terpuji. Tekanan dan rasa tanggung jawab yang besar kepada para karyawan yang belum dibayar gajinya selama delapan bulan memicu Direktur Utama untuk segera membawa perusahaan keluar dari situasi kesulitan keuangan, salah satunya dengan mendapatkan kontrak proyek pekerjaan. Faktor integritas

pribadi, adanya peluang serta lemahnya pengawasan baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan menjadi pemicu untuk melakukan tindakan tidak terpuji.

Sedangkan untuk permintaan tanggapan dari Kementerian Keuangan dan Kementerian BUMN dilakukan menggunakan media persuratan melalui saluran komunikasi resmi Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) dikarenakan pada saat pandemi covid-19 ini Kementerian Keuangan dan Kementerian BUMN tidak menerima layanan tatap muka secara langsung termasuk untuk melakukan wawancara. Permohonan tanggapan atas beberapa pertanyaan penulis dikirim dengan surat pengantar dari Kepala Biro Akademik Universitas Bakrie nomor 26/UB-AKD-EKS/I/2021 tanggal 12 Januari 2021 yang ditujukan kepada Direktur Kekayaan Negara Dipisahkan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara yang salah satu tugas dan fungsinya melakukan penatausahaan kekayaan negara termasuk kepemilikan negara pada BUMN. Melalui tanggapan dengan Nomor pendaftaran REG-1/PPID.KN/2021 tanggal 7 Februari 2021 menyampaikan bahwa sesuai dengan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Jawatan Kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara, antara lain diatur bahwa kedudukan, tugas, dan kewenangan Menteri Keuangan sebagai RUPS telah dilimpahkan kepada Menteri BUMN, untuk itu permintaan tanggapan atas pertanyaan-pertanyaan dimaksud dapat disampaikan kepada Kementerian BUMN sebagai RUPS PT INTI (Persero).

Dari hasil wawancara tersebut, penulis melakukan analisa bahwa terdapat faktor-faktor lain yang menyebabkan terjadinya permasalahan dalam perusahaan dikarenakan berdasarkan assessment implementasi GCG ternyata mendapatkan nilai yang baik dan telah memenuhi indikator-indikator yang diperlukan. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, diantaranya :

1. Kondisi kinerja perusahaan beberapa tahun terakhir yang mengalami kerugian sampai tidak dapat membayar gaji karyawan selama beberapa bulan menyebabkan Direksi menempuh cara-cara unprosedural untuk mendapatkan proyek agar cash flow perusahaan kembali berjalan agar dapat menghasilkan keuntungan sehingga permasalahan keterlambatan pembayaran gaji dapat diatasi;

2. Faktor kurangnya integritas Direksi dalam hal ini Direktur Utama serta adanya kesempatan menyebabkan tindakan fraud berupa penyuapan terjadi di lingkungan perusahaan. Faktor kedekatan pribadi antara Direktur

Utama pada saat itu dengan Direktur Keuangan PT Angkasa Pura Propertindo sebagai penerima suap yang sama-sama pernah bekerja di PT Len Industri dimanfaatkan untuk memuluskan rencana PT INTI (Persero) untuk mendapatkan kontrak proyek berupa pengadaan dan pemasangan Semi BHS di Kantor Cabang PT AP II dan pemasangan smart lane di Terminal 3 Bandara Soekarno Hatta senilai Rp201.500.000.000,00 (dua ratus satu miliar lima ratus juta rupiah);

3. Satuan Pengawas Intern (SPI) kurang efektif bekerja melakukan monitoring dan pengawasan terhadap Direksi dikarenakan secara struktur organisasi sendiri SPI berada dibawah Direktur Utama sehingga hal itu menyebabkan terjadinya konflik kepentingan dengan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh SPI;

4. Dari hasil assessment terlihat bahwa monitoring, pengawasan dan pembinaan yang dilakukan pemegang saham/RUPS secara langsung jarang sekali dilakukan. Kementerian BUMN melalui perwakilannya dalam hal melakukan aktifitas pengendalian hanya dilakukan dalam bentuk menghadiri undangan Rapat Umum Pemegang Saham yang dilakukan satu tahun sekali. Aktifitas pengendalian lainnya hanya berupa menerbitkan regulasi dan ketentuan terkait tata kelola perusahaan tanpa melakukan evaluasi terhadap efektifitas dan implementasi regulasi dimaksud.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa praktik dan kualitas implementasi GCG pada PT INTI (Persero) telah dilaksanakan sebagaimana tertuang dalam ketentuan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana dirubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/MBU/2012 dan Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governanace*) Pada Badan Usaha Milik Negara dimana dari hasil assessment yang telah dilakukan didapatkan nilai sebesar 79,70 yang berarti kualitas penerapan GCG pada PT INTI (Persero) berada pada rentan nilai 75 sampai 85 yang termasuk kategori “Baik” seperti dirangkum dalam tabel dibawah ini:

Tabel 5.1 Rekapitulasi Nilai Implementasi GCG PT INTI (Persero)



No	Aspek Governance	Bobot	Capaian Perusahaan	Persentase (%)
1.	Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik secara	7	6,543	93,47
2.	Pemegang Saham dan RUPS	9	8,477	94,19
3.	Dewan Komisaris	3	30,091	85,97
4.	Direksi	3	32,046	91,56
5.	Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9	7,548	83,87
6.	Aspek	5	-5,000	-100,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>79,705</b>	<b>79,70</b>

Kategori ini sama dengan hasil *assessment* yang dilakukan oleh Perwakilan BPKP Jawa Barat dimana nilai yang didapatkan tidak jauh dari 79,705 yaitu sebesar 81,484 dengan kategori “Baik” juga. Hal signifikan yang menyebabkan adanya penurunan nilai dari 81,484 menjadi 79,705 yaitu adanya nilai minus atau pengurang pada aspek lainnya dimana terdapat penyimpangan dari prinsip tata kelola perusahaan yang baik berupa penyuapan yang dilakukan Direktur Utama saat itu walaupun pihak manajemen telah melakukan klarifikasi bahwa praktik penyuapan tersebut merupakan tindakan dari perusahaan tetapi murni inisiatif pribadi dari Direktur Utama saat itu, yang mana uang suap yang dikeluarkan berasal dari rekening pribadi Direktur Utama perusahaan saat itu tetapi tetap saja hal tersebut berhubungan dengan upaya perusahaan untuk mendapatkan proyek yang dilakukan dengan cara-cara yang bertentangan dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik.

Walaupun hasil *assessment* menunjukkan bahwa kualitas penerapan GCG pada PT INTI (Persero) termasuk kategori baik tetapi masih terdapat kelemahan yang menyebabkan adanya penyimpangan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik khususnya pada aspek lainnya. Berbagai faktor diduga menjadi penyebab terjadinya *fraud* pada perusahaan. Kondisi kinerja perusahaan beberapa tahun terakhir yang mengalami kerugian sampai tidak dapat membayar gaji karyawan

selama beberapa bulan menyebabkan Direksi menempuh cara-cara unprosedural untuk mendapatkan proyek agar *cash flow* perusahaan kembali berjalan agar dapat menghasilkan keuntungan sehingga permasalahan keterlambatan pembayaran gaji dapat diatasi. Faktor kurangnya integritas Direksi dalam hal ini Direktur Utama serta adanya kesempatan menyebabkan tindakan *fraud* berupa penyuapan terjadi di lingkungan perusahaan. Disamping itu, praktik penyuapan yang terjadi merupakan inisiatif pribadi Direktur Utama pada saat itu terbukti di dalam Salinan putusan disebutkan bahwa uang digunakan untuk melakukan penyuapan merupakan uang yang berasal dari kantong pribadi Direktur Utama pada saat itu sesuai dengan kesaksian Direktur Keuangan yang menyatakan bahwa *cash flow* perusahaan berada dalam kondisi yang negatif. Satuan Pengawas Intern (SPI) kurang efektif bekerja melakukan monitoring dan pengawasan terhadap Direksi dikarenakan secara struktur organisasi sendiri SPI berada dibawah Direktur Utama sehingga hal itu menyebabkan terjadinya konflik kepentingan dengan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh SPI. Kementerian BUMN melalui perwakilannya dalam hal melakukan aktifitas pengendalian hanya dilakukan dalam bentuk menghadiri undangan Rapat Umum Pemegang Saham yang dilakukan satu tahun sekali. Aktifitas pengendalian lainnya hanya berupa menerbitkan regulasi dan ketentuan terkait tata kelola perusahaan tanpa melakukan evaluasi terhadap efektifitas dan implementasi regulasi dimaksud.

### Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang dibuat, dalam rangka terus memperbaiki kualitas GCG yang diterapkan, penulis memberikan saran bagi perusahaan, diantaranya:

1. Pemegang Saham/RUPS melakukan pengawasan yang lebih intensif kepada BUMN yang terus mengalami penurunan kinerja dan menetapkan mekanisme sistem penerimaan laporan gejala penurunan kinerja perusahaan tersebut;
2. Dewan Komisaris melakukan update pedoman dan kebijakan yang terkait dengan pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik;
3. Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja Direksi dengan melibatkan perangkat Komite Komisaris berdasarkan telaah kriteria, target dan indikator kinerja utama yang tercakup dalam Kontrak Direksi individual dengan realisasi pencapaiannya;
4. Direksi menyusun penyempurnaan pedoman untuk pencegahan adanya penyimpangan penerapan tata kelola perusahaan yang baik berupa perkara yang berindikasi Tindak Pidana Korupsi dengan melaksanakan Analisis Manajemen risiko.

5. Dari hasil pengukuran aspek lainnya PT INTI (Persero) memperoleh nilai yang kurang baik, ini berkaitan erat dengan praktik penyimpangan yang terjadi, agar di masa yang akan datang hal tersebut tidak terjadi, pimpinan harus menjadi role model dalam membangun integritas pribadi, sistem pengawasan perusahaan harus diberdayakan, antara lain melalui peningkatan peran SPI, eksternal audit, dan pengawasan masyarakat/stakeholder dengan menggunakan system dan mekanisme yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
6. Sistem tata kelola perusahaan adalah tools bagi organ BUMN dan seharusnya dibuat untuk memudahkan dalam menjalankan bisnis. Oleh karena itu proses bisnis yang menghambat perusahaan untuk meningkatkan kinerja, secara berkelanjutan harus dievaluasi agar masalah seperti keterlambatan pembayaran gaji karyawan maupun cash flow negative dapat dihindarkan demi keberlangsungan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Sutedi. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Adrian, Sutedi. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Agustina, Nuzulla. 2003. *Sistem Basis Data Analisis dan Pemodelan Data*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Astanti, Dhian Indah. 2015. *Good Corporate Governance Pada Perusahaan Asuransi*. Edisi Revisi, cet. 2. Semarang : Semarang University Press.
- Basri, H. (2014). Using Qualitative Research in Accounting and Management Studies: Not a New Agenda. *Journal of US-China Public Administration*, 11(10), 831–838. <https://doi.org/10.17265/1548-6591>
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches*. Second Edition. Sage Publications – California.
- Company Annual Report. (n.d.). [digital\\_114433-Best practice corporate \(MUII-XXXII-06-Juni2003-13\).pdf](https://www.ptinti.com/id/digital_114433-Best-practice-corporate-(MUII-XXXII-06-Juni2003-13).pdf). (n.d.).
- Djatmiko, Rahmat Dwi. 2004. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). 2000. *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. Jilid II. Jakarta: FCGI.
- Forum For Corporate governance in Indonesia (FCGI) , 2001. *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance): Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. Jilid 1 Edisi 3. Jakarta : FCGI.
- Gulo, W. 2000. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT Grasindo Anggota IKAPI
- Hamsyi, N. F. (2019). The impact of good corporate governance and Sharia compliance on the profitability of Indonesia's Sharia banks. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 56–66. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.06](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.06)
- Hanifah. (2015). The Influence Model of Good Corporate Governance and The Mechanism of Asymmetric Information in Minimizing The Practice of Earnings Management in Companies Included In The LQ 45 and Registered On IDX. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(1), 9–17.
- Hartanto, Rudy dan Helmi Mutiarsih Juhur. 2014. *Analisis Implementasi Good Corporate Governance pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia*. *Jurnal Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.
- Indaryanto, K.G. 2004. *Komitmen Menengakkan Good Corporate Governance*. The Indonesian Institute for Corporate Governance. Jakarta.
- Iramani, R. R., Mongid, A., & Muazaroh, M. (2018). Positive contribution of the good corporate governance rating to stability and performance: evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 1–11. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.01](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.01)
- Juliansyah Noor. 2017. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Kaihatu, Thomas S. 2006. *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 8 Nomor 1 Hal 1-9.
- Kasinath Professor, H. (2013). Understanding and Using Qualitative Methods in Performance Measurement. *MIER Journal of Educational Studies Trends & Practices*, 3(1), 46–57.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance di Indonesia*. Jakarta.
- Laporan Hasil Assessment Penerapan Good Corporate Governance pada PT INTI (Persero) Tahun 2018
- Laporan Tahunan PT INTI (Persero) Tahun 2018
- Lochhead, R. Y. (1989). Electrosteric stabilization of water-in-oil emulsions by hydrophobically modified poly(acrylic acid) thickeners. *Polymeric Materials Science and Engineering, Proceedings of the ACS Division of Polymeric Materials Science and Engineering*, 61, 407.
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion (United Kingdom)*, 30(7), 537–542. <https://doi.org/10.1177/0267659114559116>
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohamed, Z. M., Abdul Majid, A. H., & Ahmad, N. (2010). Tapping new possibility in accounting research, in qualitative research in accounting, Malaysian case. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Miles, J.A. 2012. *Management and Organization Theory (First Edit)*. San Fransisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Nasrum, M. (2018). *Corporate Governance (Konsep, Teori dan Aplikasi di Beberapa Negara Asia)*. 1–162. <https://doi.org/10.31227/osf.io/zpfnx>

- Noor, Juliansyah. 2017. *METODOLOGI PENELITIAN: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta : PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Nuryan, Iwan. 2016. Strategi Pengembangan dan Penerapan Good Corporate Governanace (GCG) Bagi BUMN dan BUMD di Indonesia. *Jurnal AdBispreneur* Vol. 1, No. 2, Hal. 145-152.
- Orchad, C. (2016). Penerapan Good Corporate Governance Dalam Upaya Mewujudkan BumN Yang Berbudaya. *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 11(2), 259–271.
- Purwoko, Sigit. 2012. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Non Perbankan yang Terdaftar di BEI. *Jurnal of Economic*, Universitas Gunadarma.
- Sarah, R. M. (2017). The benefits of good corporate governance to small and medium enterprises (SMEs) in South Africa: A view on top 20 and bottom 20 JSE listed companies. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 271–279. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.11](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.11)
- Sari, R. N., Musadieg, M. Al, & Sulisty, M. C. W. (2018). Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Pt.Pelabuhan Indonesia Iii (Persero). *Administrasi BisnisBinis*, 60(1), 90–99. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2485/2876>
- Siboro, Danri Toni. 2007. The Relationship Between The Good Corporate Governance (GCG) With Revealing The Accounting Report. *Jurnal Fokus Ekonomi* Vol. 2 No. 2 Hal 17 29.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>
- Suwandi, Imam, Ria Afianti dan Muhammad Rizal. 2018. Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* Vol.2 No. 1 Hal 1-85.
- Syakhroza, Akhmad. 2003. Best Practices Corporate Governance dalam Konteks Lokal Perbankan Indonesia. *Majalah Usahawan*. (Online), No.06 Th.XXII, halaman 8.
- Tunggal, Amin Wijaya , 2013. *Memahami Konsep Corporate Governance*. Jakarta: Havarindo.
- Wahyuningsih, S. (2013). *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*. UTM PRESS Bangkalan - Madura, 119.
- Wibowo, Edi. 2010. Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 10, No. 2, Hal 129 – 13.
- Yayasan Pendidikan Pasar modal Indonesia & Sinergy Communication (YPPMI & SC). 2003. *The Essence of Good Corporate Governance, Konsep dan Implementasi Perusahaan publik dan korporasi Indonesia*. Jakarta : Prehallindo.
- Yusof, H., & Ali, A. (2011). Quality in Qualitative Studies: The Case of Validity , Reliability and Generalizability. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 5(1), 25–64.
- (2016). G20/OECD Principles of Corporate Governance. In *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. <https://doi.org/10.1787/9789264257443-tr>
- Website:  
[www.bandung.bisnis.com/read/20190829/550/1142462/tragis-gaji-karyawan-pt-inti-belum-dibayar-2-bulan](http://www.bandung.bisnis.com/read/20190829/550/1142462/tragis-gaji-karyawan-pt-inti-belum-dibayar-2-bulan) diakses tanggal 7 Mei 2020  
[www.cnnindonesia.com/nasional/20191018192821-12-440825/kpk-tahan-dirut-pt-inti-dalam-kasus-suap-proyek-bhs](http://www.cnnindonesia.com/nasional/20191018192821-12-440825/kpk-tahan-dirut-pt-inti-dalam-kasus-suap-proyek-bhs) diakses tanggal 7 Mei 2020  
[www.inti.co.id](http://www.inti.co.id) diakses tanggal 3 Mei 2020  
[www.jurnalmanajemen.com/pengertian-data/](http://www.jurnalmanajemen.com/pengertian-data/) diakses tanggal 8 Mei 2020  
[www.news.detik.com/kolom/d-4597705/sengkarut-tata-kelola-bumn-kita](http://www.news.detik.com/kolom/d-4597705/sengkarut-tata-kelola-bumn-kita) diakses tanggal 8 Mei 2020

±

±