

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Maria Theresia Heni Widyarti dan Larasati Kurniawan (2021)	Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Program <i>Corporate Social Responsibility</i> Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Jasa Marga Transjawa <i>Tollroad Regional Division Representative Office</i> 2 Semarang	Membahas mengenai Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif.	Terdapat pada objek penelitian dan Teori yang digunakan dalam penelitian.
2.	Widi Nugrahaningsih dan Indah Wahyu Utami	Implementasi <i>Good Governance</i> dengan dasar UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah di Kota Surakarta	Membahas tentang Implementasi <i>Good Governance</i> . Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian deskriptif dengan melakukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pada objek penelitian dan Teori yang digunakan dalam penelitian.</li> <li>- Penelitian ini termasuk penelitian sosiologis atau empiris/penelitian non doctrinal</li> </ul>

			pendekatan kualitatif	
3.	Thereza Michiko Labesi	Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT Bank Sulut Kantor Pusat Manado	Membahas Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif	Terdapat pada objek penelitian dan Metode yang digunakan dalam penelitian.

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nurdin Usman. (2002). Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum. Jakarta:Grasindo. Hlm 70.

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, Implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan.<sup>6</sup>

Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap *fix*. Implementasi juga bisa berarti pelaksanaan yang berasal dari kata bahasa Inggris *Implement* yang berarti melaksanakan. Guntur Setiawan berpendapat, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana birokrasi yang efektif. Bahwa dapat disimpulkan implementasi ialah suatu kegiatan yang terencana, bukan hanya suatu aktifitas dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma- norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya yaitu kurikulum. Implementasi kurikulum merupakan proses pelaksanaan ide, program atau aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan terhadap suatu pembelajaran dan memperoleh hasil yang diharapkan.

---

<sup>6</sup> Purwanto dan Sulistyastuti. (1991). Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm 21.

### 2.2.2 *Good Corporate Governance*

Secara umum *Good Corporate Governance* (GCG) lebih ditunjukkan untuk sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan, GCG lebih ditujukan pada tindakan yang dilakukan eksekutif perusahaan agar tidak merugikan para *stakeholder* karena GCG menyangkut moralitas, etika kerja dan prinsip-prinsip kerja yang baik. Terdapat beberapa pemahaman tentang definisi GCG yang dikeluarkan beberapa pihak baik dalam prespektif yang sempit dan perspektif yang luas.

Adapun definisi *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Indra Surya adalah sebagai berikut : *Good Corporate Governance* terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dibangun melalui kultur organisasi, nilai-nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola risiko dan bertanggungjawab dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder*<sup>7</sup>

Sedangkan definisi *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Mas Daniri Achmad adalah sebagai berikut : Suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi,

---

<sup>7</sup> Indra Surya & Ivan Yustiavandana. (2006). Penerapan *Good Corporate Governance* (Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha). Jakarta:Kencana. Hlm 25.

Dewan komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan dan perundangan dan norma yang berlaku.<sup>8</sup>

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan suatu struktur yang mengatur pola hubungan yang harmonis tentang peran dewan komisaris, direksi, pemegang saham dan para *stakeholder* lainnya dan pada akhirnya akan terhindar dari benturan peran.

#### **A. Tujuan *Good Corporate Governance***

Penyusunan pedoman GCG di PT. JMTO dimaksudkan sebagai acuan dalam menjalankan dan mengelola kegiatan operasional perusahaan. Tujuan dari penerapan GCG pada perusahaan adalah:

1. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas pertanggungjawaban, dan kewajaran agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat.
2. Mendorong pengelolaan perusahaan secara professional, efektif dan efisien demi tercapainya visi dan misi perusahaan.

---

<sup>8</sup> Mas Daniri Achmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia

3. Mendorong agar pengelola perusahaan dalam membuat keputusan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab social perusahaan.

4. Meningkatkan pertanggungjawaban kepada *stakeholder*
5. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional.
6. Mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan.

Terdapat 5 (lima) tujuan dari penerapan *Good Governance* pada BUMN menurut KEPMEN BUMN Per-09/MBU/2011 yaitu:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum.
3. Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan

perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.

4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.

5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

#### **B. Unsur-Unsur *Good Corporate Governance***

Menurut Amin Widjaya Tunggal unsur-unsur *Good Corporate Governance* terdiri dari:

##### **1. Pemegang Saham**

Pemegang saham adalah individu atau institusi yang mempunyai vital stake dalam perusahaan. Tata kelola perusahaan yang baik harus mampu melindungi hak pemegang saham dengan cara mengamankan kepemilikan, menyerahkan atau memindahkan saham, melaporkan informasi yang relevan, dan memperoleh keuntungan dari perusahaan.

##### **2. Komisaris dan Direksi**

Komisaris dan direksi secara legal bertanggungjawab dalam menetapkan sasaran korporat, mengembangkan kebijakan, dan memilih manajemen tingkat atas untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Selain itu,

komisaris dan direksi bertugas untuk menelaah kondisi perusahaan apakah sesuai dengan arah kebijakan atau sasaran yang telah ditetapkan.

### 3. Komite Audit

Komite audit bertugas untuk memberikan pendapat atau rekomendasi profesional terhadap dewan komisaris mengenai kondisi tata kelola perusahaan yang dijalankan manajemen perusahaan.

### 4. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan merupakan pihak penghubung yang menjembatani kepentingan antara perseroan dengan pihak eksternal, terutama dalam menjaga persepsi publik atas citra perseroan dan pemenuhan tanggung jawab oleh perseroan. Sekretaris perusahaan bertanggungjawab kepada direksi.

### 5. Manajer

Manajer memiliki peran yang sangat penting dalam operasional perusahaan. Manajer memiliki pengetahuan yang luas mengenai hal teknis yang terjadi di perusahaan.

### 6. Auditor Eksternal

Auditor eksternal bertanggungjawab memberikan opini terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan audit eksternal (*independen*) adalah opini profesional mengenai laporan keuangan perusahaan.

## 7. Auditor Internal

Auditor internal bertugas memberikan rekomendasi atau konsultasi kepada pihak yang berwenang di perusahaan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi di perusahaan.

Dari prinsip-prinsip di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan, serta perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat yang diberikan kepada perusahaan, dan perusahaan juga harus memberikan kesempatan yang sama dalam menerima karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras.<sup>9</sup>

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu Negara dan perangkatnya sebagai

---

<sup>9</sup> Amin Wijaya Tunggal. (2013). Internal Audit dan Good Corporate Governance. Jakarta: Erlangga.

regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.<sup>10</sup>

Dari pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa negara dalam hal ini berfungsi sebagai pembentuk peraturan perundang-undangan yang dapat menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan. Dalam penerapan GCG dunia usaha sebagai pelaku pasar dalam menjalankan usahanya dengan sehat, efisien, dan transparan. Dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa maka harus melakukan kontrol sosial dengan memperhatikan pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan pemerintah serta kegiatan produk atau jasa yang dihasilkan dunia usaha, melalui penyampaian pendapat secara objektif.

### C. Manfaat *Good Corporate Governance*

Penerapan *good governance* di perusahaan memiliki peran yang besar dan manfaat yang bisa membawa perubahan positif bagi perusahaan baik dikalangan investor, pemerintah maupun masyarakat umum. Dengan melaksanakan *Corporate Governance* menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:39) ada beberapa manfaat yang akan diperoleh, antara lain:

---

<sup>10</sup> Edi Wibowo. (2010). Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2. Hlm 126

### 1. Meminimalkan *agency cost*

Selama ini pemegang saham harus menanggung biaya yang timbul akibat dari penelegasian wewenang kepada manajemen. Biaya-biaya ini bisa berupa kerugian karena manajemen menggunakan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun berupa biaya pengawasan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mencegah terjadinya hal tersebut.

### 2. Meminimalkan *cost of capital*

Perusahaan yang baik dan sehat akan menciptakan suatu referensi positif bagi para kreditur. Kondisi ini sangat berperan dalam meminimalkan biaya modal yang harus ditanggung bila perusahaan akan mengajukan peminjaman, selain itu dapat memperkuat kinerja keuangan juga akan membuat produk perusahaan akan menjadi lebih kompetitif.

### 3. Meningkatkan nilai saham perusahaan

Suatu perusahaan yang dikelola secara baik dan dalam kondisi sehat akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya.

### 4. Mengangkat nilai perusahaan

Citra perusahaan merupakan faktor penting yang sangat erat kaitannya dengan kinerja dan keberadaan perusahaan tersebut dimata masyarakat dan khususnya para investor. Citra

suatu perusahaan kadang kala akan menelan biaya yang sangat besar dibandingkan dengan keuntungan perusahaan itu sendiri, guna memperbaiki citra tersebut.<sup>11</sup>

Manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, dimana manfaat GCG ini bukan hanya untuk saat ini tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pendukung dari tumbuh kembangnya perusahaan dalam era persaingan global saat ini. Selain bermanfaat meningkatkan citra perusahaan di mata para investor, hal ini tentunya menjadi nilai tambah perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi persaingan usaha dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

#### **D. Faktor-Faktor *Good Corporate Governance***

Untuk menciptakan keberhasilan dalam penerapan *Good Corporate Governance*, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya, menurut Thomas S Kaihatu (2010:6) ada dua faktor yang memegang peranan terhadap keberhasilan penerapan tata kelola perusahaan yang baik, yaitu :

---

<sup>11</sup> Ade Surya Putra. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance Dan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Pt Sanbe Farma Tbk.) Hlm 23-25

## 1. Faktor Eksternal

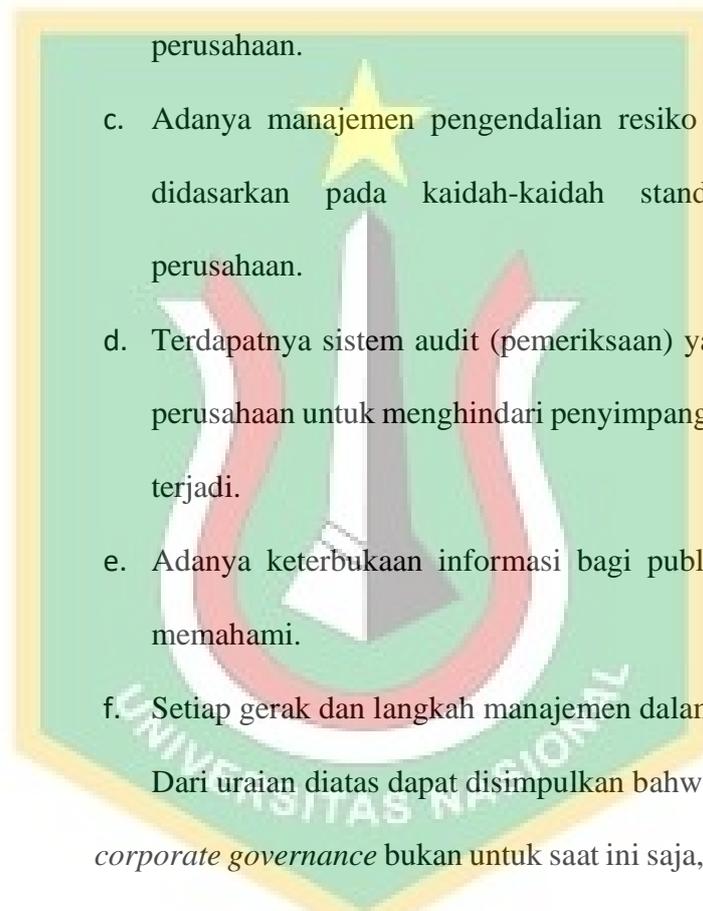
Faktor Eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan. Penjelasan dua faktor yang memegang peranan terhadap keberhasilan penerapan tata kelola perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan tata kelola perusahaan. Faktor eksternal tersebut diantaranya adalah:

- a. Terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- b. Adanya dukungan pelaksanaan tata kelola perusahaan dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat melaksanakan tata kelola perusahaan dan *clean governance* menuju *good government governance* yang sebenarnya.
- c. Terdapatnya contoh penerapan tata kelola perusahaan yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan tata kelola perusahaan yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, sejenis *benchmark* (acuan), terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan tata kelola perusahaan di masyarakat.

## 2. Faktor Internal

Faktor Internal adalah pendorong keberhasilan praktik tata kelola perusahaan yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor internal tersebut diantaranya adalah:

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan tata kelola perusahaan dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Adanya berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai tata kelola perusahaan.



- c. Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar tata kelola perusahaan.
- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami.
- f. Setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* bukan untuk saat ini saja, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus sebagai alat untuk mencapai kemenangan dalam persaingan global

## E. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip GCG menurut peraturan Menteri BUMN No. PER-0/MBU/2011, meliputi:

1. **Transparansi** (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan
2. **Akuntabilitas** (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif
3. **Pertanggungjawaban** (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
4. **Kemandirian** (*independency*), yaitu keadaan di mana 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 di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

### 2.2.3 PT. Jasa Marga Tollroad Operator



Gambar 2.2.3 Logo PT. Jasa Marga Tollroad Operator

PT Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) didirikan pada tanggal 21 Agustus 2015 dengan nama PT JASA LAYANAN OPERASI (JLO) sebagaimana Akta Pendirian No. 07 yang dibuat dihadapan Notaris Rina Utami Djauhari, dan telah mendapatkan pengesahan sebagai badan hukum dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Keputusan No. AHU-2452733.AH.01.01TAHUN 2015 tanggal 25 Agustus 2015. Pada tanggal 24 Januari 2018 melalui Akta No. 19 yang dibuat dihadapan Notaris Amriyati A. Supriyadi, dan telah mendapatkan persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Keputusan No. AHU-0001660.AH.01.02.TAHUN 2018 tanggal 24 Januari 2018, nama Perusahaan yang sebelumnya PT Jasa Layanan Operasi berubah menjadi PT Jasamarga Tollroad Operator. JMTO merupakan kelompok usaha PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan komposisi saham 99,9 persen dimiliki oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk dan 0,1 persen dimiliki oleh Induk Koperasi Karyawan Jasa Marga.

Kegiatan Usaha JMTO meliputi Layanan Pengoperasian, ETC dan Layanan IT.<sup>12</sup>

#### **A. Visi**

*Driving the future of toll road operations*

#### **B. Misi**

1. Menyediakan jasa layanan operasi jalan tol terbaik kepada pelanggan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi terkini dan big data.
2. Meningkatkan nilai bagi pemegang saham dengan memperhatikan tata kelola perusahaan yang baik.
3. Mengembangkan kapabilitas tenaga kerja yang unggul di lingkungan perusahaan yang tanggap terhadap perubahan.

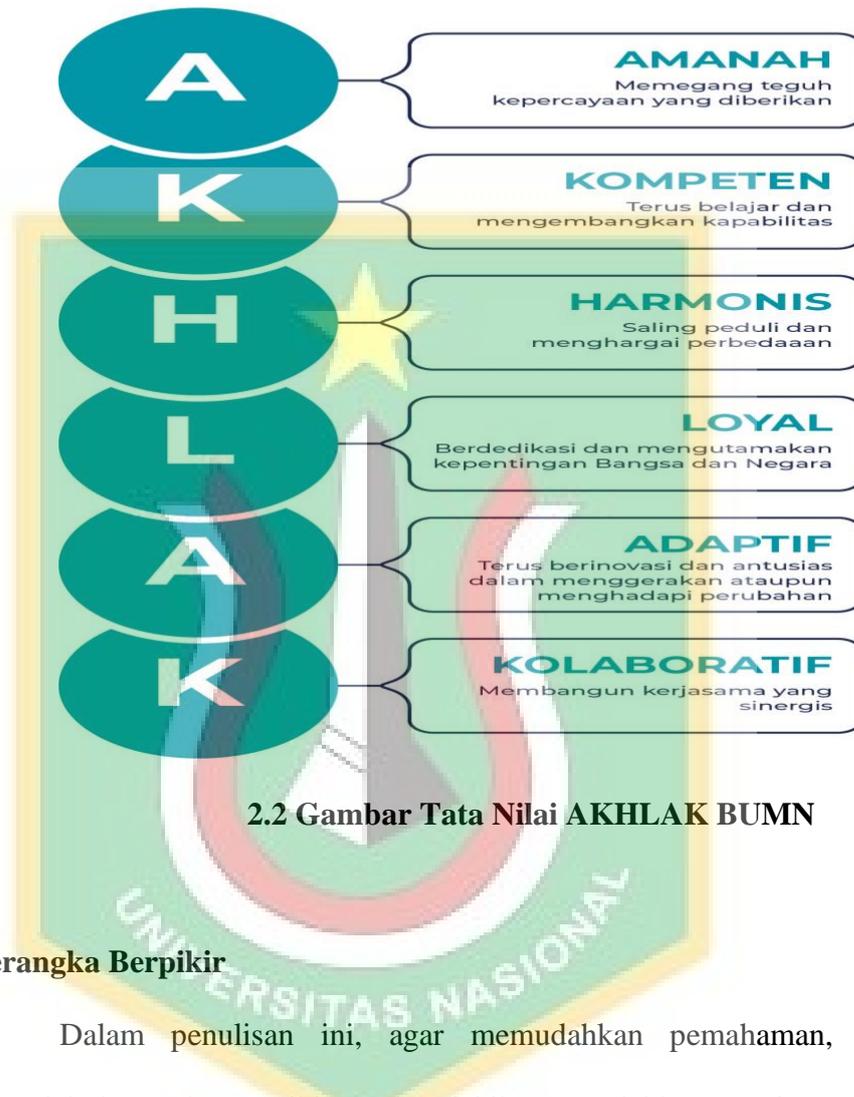
#### **C. Tata Nilai PT. Jasa Marga (Persero) Tbk**

Tata nilai merupakan nilai-nilai yang telah ada dalam setiap insan Jasa Marga. Tata nilai ini merupakan perwujudan dari sikap dan perilaku seluruh karyawan Jasa Marga yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara baik dan benar. Tata Nilai tersebut, yaitu: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

---

<sup>12</sup> di akses melalui [jmto.co.id/info-perusahaan](http://jmto.co.id/info-perusahaan) pada 7 April 2022

# TATA NILAI AKHLAK



2.2 Gambar Tata Nilai AKHLAK BUMN

## 2.3 Kerangka Berpikir

Dalam penulisan ini, agar memudahkan pemahaman, maka dibuatlah kerangka pemikiran agar lebih memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini, yaitu fokus yang menjadi penelitian ini adalah **“Implementasi Prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* Di PT. Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas Kunciran Cengkareng”**.

## Bagan Kerangka Berpikir

