

---

## IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA UNIT PENGENDALIAN GRATIFIKASI di PT PAL INDONESIA (Persero)

Kumala Sukma Iskandar<sup>1</sup>; Arimurti Kriswibowo<sup>2</sup>

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

[arimurti.adne@upnjatim.ac.id](mailto:arimurti.adne@upnjatim.ac.id)<sup>1</sup>, [kmlskmiskndr.27@gmail.com](mailto:kmlskmiskndr.27@gmail.com)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tinjauan mengenai *Good Corporate Governance* yang dijalankan dalam pelaksanaan tugas di PT PAL Indonesia (Persero). Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan fokus pada lima prinsip GCG. Hasil kajian menunjukkan komitmen dan kesungguhan PT PAL dalam mengendalikan kepuasan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG, peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan pedoman yang diikuti untuk bisnis yang sehat, dengan penilaian peningkatan 80,4% dibandingkan tahun sebelumnya.

Kata Kunci: **Gratifikasi, Pengendalian, *Good Corporate Governance***

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to find out the review of Good Corporate Governance carried out in carrying out duties at PT PAL Indonesia (Persero). The methodology used in this study is a qualitative descriptive approach, with data collection through observation, interviews, and documentation, with a focus on the five principles of GCG. The results of the study show PT PAL's commitment and seriousness in controlling satisfaction in accordance with GCG principles, applicable laws and regulations, and guidelines to be followed for a healthy business, with an assessment of an increase of 80.4% compared to the previous year.*

*Keywords: Gratification, Control, Good Governance*

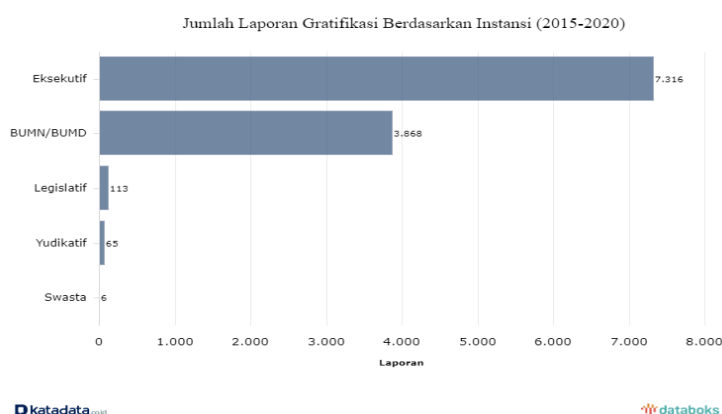
---

### PENDAHULUAN

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang dikutip oleh Ikhwansyah dkk (2018), Badan Usaha Milik Negara atau BUMN adalah suatu bentuk badan hukum yang modalnya berupa kekayaan yang terpisah dari aset milik negara. BUMN ada terutama untuk meningkatkan kehidupan ekonomi nasional dan untuk melayani kepentingan umum dengan menyediakan barang dan/atau jasa yang berkualitas tinggi dan cukup untuk memenuhi kebutuhan orang banyak. Untuk menyediakan produk atau layanan berkualitas tinggi yang diterapkan oleh BUMN sesuai dengan GCG atau prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, perlu untuk memenuhi permintaan publik dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Guna menyediakan produk barang atau jasa dengan mutu tinggi yang diterapkan oleh BUMN mengenai prinsip-prinsip GCG atau *Good Corporate Governance* diperlukan untuk memenuhi kebutuhan publik dan

meningkatkan kepercayaan *stakeholder*. GCG berbeda dengan *Good Governance* yang merupakan tata kelola perusahaan yang mencakup antara sektor privat, usaha dan masyarakat. Sedangkan *nGood Governance* adalah bentuk partisipasi antara sektor privat, publik, dan *civil society* (Sabilla & Kriswibowo, 2021).

GCG dapat dikatakan sebagai tolak ukur bagaimana pengelolaan perusahaan seharusnya berjalan, namun tidak semua perusahaan berhasil memberantas tindakan-tindakan kecurangan yang terjadi begitu saja. Berdasarkan tindakan-tindakan kecurangan yang ada, korupsi menjadi hal yang cukup urgen untuk dibicarakan mengingat jumlahnya yang terus



meningkat (Satria, 2020).

### Gambar 1.1 Jumlah Laporan Gratifikasi 2015-2020

Sumber: Databoks Katadata (2020)

Kendala yang dihadapi umumnya ialah kebiasaan masyarakat Indonesia yang menganggap lumrah pemberian gratifikasi sebagai bentuk atau ungkapan terima kasih berkat jasa atau produk yang telah diberikan oleh aparatur sipil negara/pegawai BUMN kepada masyarakat baik dalam bermacam bentuk, seperti barang atau bahkan uang. Kebiasaan ini dapat menjadi kebiasaan yang bersifat buruk dan memiliki dampak berpotensi terjadinya tindak pidana korupsi.

Salah satu BUMN yang sedang berupaya keras dalam mewujudkan implementasi GCG ialah PT PAL Indonesia (Persero) melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE-02/MBU/07/2019 tentang pengelolaan BUMN yang bersih untuk mengimplementasikan pencegahan KKN dan penanganan benturan kepentingan serta penguatan akan pengawasan intern. PT PAL Indonesia (Persero) melalui Surat Keputusan Direksi tersebut membentuk Unit *Good Corporate Governance*, Unit *Whistle Blowing System* dan Unit Pengendalian Gratifikasi. Pembentukan ketiga hal tersebut ditujukan untuk

mencapai misi Perseroan yang proses bisnisnya berdasarkan Undang-Undang yang berlaku dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG.



List Bukti Penerimaan Dalam Pelaporan Gratifikasi Departemen Hukum dan Kepatuhan  
(Divisi Sekretaris Perusahaan)

No	Tempat/tanggal Penerimaan/Pemberian	Bentuk Penerimaan / Pemberian	Nilai Penerimaan / Pemberian	Jumlah Penerimaan / Pemberian	Nama / Alamat Pemberian	Ket
1	Surabaya, 11 Mei 2021	Parsel Makanan	Rp 899.000	1	Jakarta Selatan	
2	Surabaya, 11 Mei 2021	Parsel Makanan	Rp 899.000	1	Jakarta Selatan	
3	Surabaya, 11 Mei 2021	Parsel Makanan	Rp 899.000	1	Jakarta Selatan	
4	Surabaya, 11 Mei 2021	Parsel Makanan	Rp 899.000	1	Jakarta Selatan	
5	Surabaya, 11 Mei 2021	Tumbler Roswell	Rp 268.800	1	Surabaya	
7	Surabaya, 11 Mei 2021	Parsel Makanan	Rp 750.000	1	Jakarta Selatan	
6	29 Oktober 2021	Antam Micro Gold 0,1 Gold	Rp 165.000	1	Surabaya	

Kepala Dept. Hukum dan Kepatuhan

Hadi Subagyo S.H  
NIP : 020076378

### Gambar 1.2 List Bukti Penerimaan Gratifikasi PT. PAL Indonesia (Persero) Tahun 2021

Sumber: Data Internal PT PAL Indonesia (Persero)

Berdasarkan data internal yang diperoleh peneliti melalui PT PAL Indonesia (Persero) di atas, ditunjukkan bahwa beberapa Insan PAL telah menerima gratifikasi berupa berbagai macam benda dengan berbagai ragam bentuk pada tahun 2021 dan telah dilaporkan kepada UPG PT PAL Indonesia (Persero). Potensi terjadinya benturan kepentingan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh PT PAL Indonesia melalui UPG sebagai standar dan kaidah atau pedoman dasar dalam pengelolaan perusahaan sehingga menyebabkan ketidakefektifan fungsi pengendalian intern perusahaan dalam mengatasi munculnya persoalan mengenai gratifikasi. Masalah ini termasuk dalam unsur prinsip-prinsip dasar GCG dalam unsur akuntabilitas.

Penelitian ini pun akan mencari tahu bagaimana GCG diterapkan dalam PT PAL Indonesia (Persero) namun terkhusus dalam upaya pengendalian gratifikasi di lingkungan internal perusahaannya. Pengendalian gratifikasi akan dapat terwujud maksimal apabila GCG diterapkan secara menyeluruh dan konsisten. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip GCG pada PT PAL Indonesia (persero) dengan fokus pada lima prinsip GCG Jeklin (2016) yakni: Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian dan Kewajaran.

#### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk mengkaji masalah tersebut menggunakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan data guna kajian yang mendalam menggunakan data yang

Kumala Sukma Iskandar, Cs: Implementasi Good Corporate .... Page 1017

mengandung makna dan menjelaskan bagaimana GCG dijalankan dalam pelaksanaan tugas Unit Pengendalian Gratifikasi di PT PAL Indonesia (Persero) sesuai dengan kebijakan yang ada. Fokus penelitian ini menggunakan prinsip GCG sebagai berikut:

#### **Transparansi**

- a. Melihat apakah PT PAL Indonesia (Persero) memberikan informasi yang jelas, tepat waktu, memadai, jelas dan dapat diperbandingkan perihal upaya pengendalian gratifikasi dalam perusahaan.
- b. Melihat apakah PT PAL Indonesia (Persero) menerapkan keterbukaan selama proses identifikasi-penanganan tindakan gratifikasi dalam perusahaan.

#### **Akuntabilitas**

- a. Melihat bagaimana PT PAL Indonesia (Persero) menjelaskan fungsi, tugas dan tanggung jawab tugas Unit Pengendalian Gratifikasi sehingga dalam pelaksanaannya menjadi efektif sesuai prinsip *good corporate governance*.
- b. Melihat bagaimana PT PAL Indonesia (Persero) melakukan penilaian atau evaluasi terhadap tupoksi termasuk tanggung jawab yang ditanggung oleh Unit Pengendalian Gratifikasi.

#### **Pertanggungjawaban**

- a. Melihat apakah pengelolaan internal PT PAL Indonesia (Persero) sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.
- b. Melihat bagaimana PT PAL Indonesia (Persero) memastikan lingkungan internal perusahaannya taat pada peraturan dan hukum yang berlaku serta melaksanakan pengendalian sehingga dapat meminimalisir tindakan gratifikasi.

#### **Kemandirian**

- a. Melihat apakah PT PAL Indonesia (Persero) mampu mengelola perusahaannya secara profesional tanpa dipengaruhi pihak manapun yang berpotensi menyebabkan keberpihakan perusahaan maupun adanya peluang terjadinya gratifikasi.
- b. Melihat bagaimana PT PAL Indonesia (Persero) mampu memastikan kinerja perusahaan bebas dari konflik kepentingan yang dapat memberikan peluang terjadinya tindakan gratifikasi.

#### **Kewajaran**

- a. Melihat apakah PT PAL Indonesia (Persero) mengelola perusahaannya dengan seimbang, menjunjung kesetaraan dan keadilan dari masing-masing jabatan yang dimiliki sehingga dapat menunjang tugas dan fungsi UPG dengan baik.

- b. Melihat bagaimana PT PAL Indonesia (Persero) mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya guna memenuhi hak-hak yang dimiliki oleh pemangku kepentingan sesuai dengan perjanjian maupun kebijakan yang ditetapkan.

Menurut Moleong, (2018) penelitian kualitatif menggunakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara dengan Kepala dan Staf Departemen Hukum dan Kepatuhan divisi Sekretaris Perusahaan dan Kepala dan Staf Divisi Sistem Pengendalian Internal PT PAL Indonesia (Persero), dan observasi yaitu dengan mengamati serta mencatat secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaksi Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi pengumpulan data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data untuk mendukung penelitian, pemadatan data melalui proses identifikasi dan penggalan yang diperoleh. Data pada saat penelitian dilakukan secara *field of view*, penyajian data adalah rangkaian uraian informasi yang padu dalam bentuk naratif, yang dapat disimpulkan atau dibuktikan kebenarannya, merupakan langkah terakhir dalam proses analisis data, yang bertujuan untuk mengetahui makna dari data yang dikumpulkan selama proses penelitian. Pilih teknik analisis data dengan model interaktif, karena data yang diperoleh dapat diringkas dan disederhanakan dengan lebih efektif dan efisien. Menjadikan hasil penelitian objektif, efektif dan akurat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini berfokus pada Implementasi Diterapkannya *Good Corporate Governance* dalam Unit Pengendalian Gratifikasi di PT PAL Indonesia (Persero) dan akan menjadi suatu peristiwa yang unik untuk diteliti, karena tindakan dalam pengendalian Gratifikasi dapat menciptakan prinsip *Good Corporate Governance*, hal ini diatur dalam Surat Keputusan SKEP/13/10000/III/2020 Tentang Pembentukan Unit *Good Corporate Governance*, Unit *Whistle Blowing*, Unit Pengendalian Gratifikasi, Unit Pengelolaan LHKPN dan Tim Kode Etik di Lingkungan PT PAL Indonesia (Persero), Pengendalian Gratifikasi PT. PAL Indonesia (Persero) menggunakan prinsip GCG diterapkan sebagai upaya dalam peningkatan kinerja dari perusahaan, mengurangi atau meminimalisir risiko yang kemungkinan akan dapat dilakukan oleh dewan dengan mengambil keputusan yang menguntungkan untuk pribadi juga dimaksudkan agar dapat meningkatkan keyakinan atau kepercayaan yang dimiliki agar investor dapat menanamkan modalnya yang juga berdampak terhadap kinerja dewan tersebut.

Guna mengetahui Implementasi Kebijakan mengenai prinsip *good corporate governance* pada Unit Pengendalian Gratifikasi di PT PAL

Indonesia (Persero), maka dapat dianalisis melalui lima dasar dari *Good Corporate Governance* Menurut Jeklin (2016), yakni: Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian, dan Kewajaran sebagai berikut:

**Prinsip Transparansi (*Transparency*).**

Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) PT PAL Indonesia (Persero), dalam menjalankan prinsip transparansi ini, dilakukan melalui manajemen kegiatan, hingga tahapan sosialisasi tentang gratifikasi diberikan kepada beberapa divisi yang dianggap krusial seperti pada Divisi Pengadaan Barang, Divisi Pemasaran, dan juga UPG sendiri, adapun pelaksana sosialisasi keterbukaan informasi juga dilakukan oleh UPG PT PAL Indonesia (Persero) pada *company profile* di laman website tersedia.

Perwujudan komitmen pengendalian gratifikasi di PT PAL Indonesia (Persero) pada Unit Pengendalian Gratifikasi telah mendapatkan penghargaan ISO 37000 tentang implementasi manajemen anti suap yang diprakasai oleh kementerian BUMN dalam sistem pengendalian manajemen anti penyuapan gratifikasi. Melalui sosialisasi keterbukaan informasi tersebut menjadikan khalayak umum sedikit lebihnya mengetahui cara kerja perwujudan prinsip GCG di PT PAL Indonesia (Persero) tersebut, adapun dalam lingkup internal PT PAL Indonesia (Persero) sendiri menjadi lebih paham bagaimana pelaksanaan perwujudan prinsip GCG tersebut dengan upaya pengendalian gratifikasi, tidak hanya sosialisasi bagi internal namun terdapat juga pelatihan SMAP ISO 37000 di PT.PAL Indonesia (Persero) pada divisi-divisi yang dianggap krusial.

Meskipun dalam prinsip transparansi ini keterbukaan mengenai informasi upaya pengendalian gratifikasi sebagai upaya perwujudan GCG di PT PAL Indonesia (Persero) ini cukup terbuka, hal ini hanya sebatas keterbukaan regulasi saja, pada prosesnya berlangsung secara tertutup mulai dari tindakan pelaporan, identifikasi, hingga tindakan penanganan terhadap hasil identifikasi hal ini tentu sejalan dengan *whistle blowing system* (WBS), Dalam penelitian yang dihasilkan oleh Valentina et al., (2017), juga menyatakan bahwa sistem ini berperan untuk membantu dalam pengungkapan potensi tindak pidana gratifikasi dan korupsi, yang dilakukan oleh *whistleblower*, sebagai pihak internal perusahaan yang memberikan laporan kepada penegak hukum, maka harus mendapatkan perlindungan hukum sebagai saksi, hal ini tentu diharapkan dapat mendorong budaya keterbukaan, kejujuran, dan juga mengurangi budaya apatis di wilayah PT PAL Indonesia (Persero) agar mewujudkan prinsip *good corporate governance* yang sejalan dengan pernyataan komitmen oleh Dewan Komisaris dan Direksi PT PAL Indonesia (Persero) sesuai dengan pedoman pelaksanaan WBS dalam Peraturan Direksi Nomor: Perdir/02/10000/X/2021.



### **Prinsip Akuntabilitas (*accountability*).**

Pedoman pelaksanaan prinsip GCG PT PAL Indonesia (Persero) juga menjelaskan apabila dalam penerapan prinsip akuntabilitas ini juga melihat pada efektifitas dalam penggunaan kejelasan fungsi, pelaksanaan serta pertanggung jawaban dalam organ. Pelaksanaan prinsip ini mereferensi pada Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/ MBU/2011 Tahun 2012 Tentang Penerapan Tata kelola Perusahaan yang baik pada BUMN dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengendali gratifikasi.

UPG PT PAL Indonesia (Persero) dalam menjalankan tugas sebagai pengendali gratifikasi, dalam proses penanganannya dibantu menggunakan aplikasi GOL (Gratifikasi Online) milik Komisi Pemberantas Korupsi, pada aplikasi tersebut terlihat beberapa fitur tentang pelapor, laporan dan profil. Adapun dalam upaya pengendalian preventif PT PAL Indonesia (Persero) memberikan himbauan melalui WA kepada pegawai untuk tidak menerima gratifikasi dalam bentuk apapun pada hari-haribesar Penelitian Iskandar & Kurniawan (2020) hal ini sesuai dengan temuan beberapa penelitian yang mengungkap beberapa contoh kasus gratifikasi yang memanfaatkan berbagai celah yang ada sebagai peluang, salah satunya adalah bentuk penerimaan dan pemberian gratifikasi berupa paket atau tunjangan hari raya (THR) saat momen hari raya Idul Fitri atau berbagai perayaan hari besar agama lainnya. Hasil penelitian Piliang et al., (2020), menunjukkan dalam pelaksanaan prinsip akuntabilitas menunjukan bahwa terdapat komitmen dari perusahaan dalam hal memajukan perusahaan secara berkesinambungan Hal tersebut sejalan dengan upaya perwujudan GCG PT PAL Indonesia (Persero) dalam tugas dan fungsinya menerapkan komitmen pelaksanaan prinsip *good corporate governance* melalui penerapan pengendalian gratifikasi di UPG.

Terdapat 5 prinsip komitmen GCG lingkungan PT PAL Indonesia (Persero) dalam menjalankan komitmen pengendalian gratifikasi sebagai berikut: (1) Prinsip Dasar yang di antaranya berisi tentang PT PAL Indonesia (Persero) yang tidak akan menawarkan atau memberikan, menerima dan meminta, serta wajib mencegah dan mengupayakan pencegahan kasus korupsi, tindakan suap, gratifikasi kepada dan dari lembaga manapun untuk mendapatkan keuntungan; (2) Penerapan dan pelaksanaan tugas pengendalian gratifikasi di lingkungan PT PAL Indonesia (Persero); (3) Penyiapan anggaran untuk penerapan pengendalian gratifikasi; (4) penyediaan SDM dan pembentukan pelaksana pengendalian gratifikasi yang bertugas pengendalian gratifikasi; (5) Menjaga rahasia data pelapor dan yang dilaporkan kepada pihak manapun kecuali diminta sesuai dengan perundang-undangan.

Selain menerapkan komitmen pengendalian gratifikasi PT PAL Indonesia (Persero), dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* PT PAL Indonesia (Persero) juga melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan secara berkala tiap tahun, melalui *Assessment* CGC sejak tahun 2018, pada Tahun 2021 *Assessment* GCG menggunakan enam barometer penilaian yang tersusun atas: Komitmen terhadap tata kelola yang baik serta berkelanjutan, Pemegang Saham dan RUPS, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Dewan Direksi, Pengungkapan informasi dan transparansi, serta aspek lainnya hal ini sejalan dengan yang dikemukakan pada penelitian Hartutik et al. (2020), Prinsip mengenai akuntabilitas digunakan untuk menumbuhkan system kontrol atau pengawasan yang efektif berdasarkan dari distribusi kekuasaan akan pemegang saham, direksi, dan komisaris, biasanya melalui hasil evaluasi *Assessment*.

Hasil penilaian ini membuktikan keseriusan UPG PT PAL Indonesia (Persero) dalam upaya perbaikan GCG, terbukti dari tiap tahunnya terdapat peningkatan dalam penilaian GCG, bahkan hingga tahun 2020/2021 PT PAL Indonesia (Persero) ini mendapat skor 80.04% dalam penerapan manajemen tata kelola perusahaan yang transparansi dan akuntabilitas dari sebelumnya yang hanya mendapat skor 75.14%. dari kenaikan tersebut dapat dilihat bahkan PT PAL Indonesia (Persero) dalam melakukan pengendalian gratifikasi demi mewujudkan GCG selalu mengupayakan yang terbaik adapun beberapa aspek perlu ditingkatkan sesuai dengan pedoman WBS, GCG PT PAL Indonesia (Persero).

#### **Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*).**

Dalam hal ini pula UPG PT PAL Indonesia (Persero) telah berhasil mendapatkan sertifikasi ISO 37000: 2016, ISO ini sengaja dirancang guna membantu organisasi dan menetapkan, memelihara, serta meningkatkan program anti penyuapan/gratifikasi. Bentuk pelaksanaan prinsip pertanggungjawaban GCG pada Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) PT PAL Indonesia (Persero) ini juga berusaha untuk selalu bertanggung jawab dalam memastikan lingkungan perusahaan untuk taat pada peraturan yang berlaku dalam bentuk pengendalian gratifikasi.

Bentuk prinsip pertanggungjawaban GCG di PT PAL Indonesia (Persero) ini terbukti dengan adanya kode etik perusahaan yang disebut *Code of Conduct* yang di dalamnya memuat bagaimana tata kelola perusahaan itu dijalankan bagi setiap pegawai perusahaan, sebagaimana etos kerja dan aturan umum mengenai integrasi dalam menciptakan produk yang berkualitas, menggunakan sikap profesional dalam bekerja yang tidak mengedepankan egoisme pribadi, tidak menerima ataupun menjanjikan apapun pada mitra kerja atas kerjasama baik dalam ranah internal maupun



eksternal sehingga menimbulkan praktik gratifikasi, kemudian tidak memanfaatkan jabatan yang dimiliki untuk kepentingan apapun itu. Dalam menjalankan prinsip pertanggungjawaban tersebut melalui kepatuhan pegawai PT PAL Indonesia (Persero) harus wajib mematuhi pedoman dan peraturan, sehingga *code of conduct* yang ditandatangani di awal kontrak kerja menjadi jaminan untuk menjalankan prinsip *Good Corporate Governance* dalam bentuk pertanggungjawaban.

#### **Prinsip Kemandirian (*Independency*).**

Prinsip Kemandirian PT PAL Indonesia (Persero) dalam berkerjasama dengan mitra kerja maupun vendor sangat rawan dengan adanya tindakan gratifikasi, oleh sebab itu PT PAL Indonesia (Persero) melakukan antisipasi khususnya dari para pihak *stakeholder* selama kerjasama berlangsung, dengan mengadakan rapat bersama perusahaan mitra maupun vendor dan juga melakukan penandatanganan pakta integritas, sebagai tanda komitmen bersama-sama untuk mewujudkan perusahaan dengan tata kelola yang baik, bersih terhindar dari praktik gratifikasi dan korupsi, kolusi, nepotisme dalam proses kerjasama sehingga dapat mewujudkan kemandirian sesuai dengan prinsip GCG yang dianut. Implementasi GCG prinsip kemandirian pada UPG PT PAL Indonesia (Persero) ini ditekankan pada pakta integritas yang wajib di tandatangi selama kerjasama berlangsung, dan benar-benar harus diterapkan, dan hingga saat ini implementasi GCG PT PAL Indonesia (Persero) sudah dikategorikan baik, serta pengawasan elemen gratifikasi yang telah mencapai nilai 80,4%.

#### **Prinsip Kewajaran (*Fairness*).**

Implementasi prinsip kewajaran PT PAL Indonesia (Persero) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna memenuhi hak-hak yang dimiliki oleh pemangku kepentingan (*stakeholder*) mengikuti kesepakatan dan undang-undang yang berlaku dengan alur mengadakan review untuk memenuhi hak *stakeholder*. Bersama dengan pihak vendor. Hal ini untuk mencegah adanya tindakan gratifikasi dalam prosesnya. Selain hal tersebut prinsip kewajaran untuk mewujudkan GCG PT PAL Indonesia (Persero) juga berkaitan dengan implementasi mewujudkan keseimbangan, keadilan, serta keadilan dalam setiap jabatan yang dimiliki diperoleh secara adil. SDM/HCM PT PAL Indonesia (Persero) melihat melalui kinerja pegawai dalam menentukan kenaikan jabatan. Semakin baik tingkat kinerja pegawai semakin cepat pula mendapatkan promosi jabatan, dalam kenaikan jabatan pegawai PT. PAL Indonesia (Persero) diawasi oleh UPG, sehingga pemberian jabatan diberikan secara adil.

Hingga saat ini belum ditemukan kasus berkaitan dengan ketidakpuasan antara *stakeholder* terkait yang bekerjasama dengan PT PAL Indonesia (Persero) dan kasus gratifikasi selama proses kerjasama

berlangsung, tentu hal ini karena seluruh pihak yang bekerjasama antara PT PAL Indonesia (Persero) dengan pihak vendor, mitra kerja, hingga *stakeholder* terkait turut mematuhi segala peraturan yang berlaku demi mewujudkan implementasi manajemen tata kelola perusahaan yang baik *Good Corporate Governance*.

## **SIMPULAN**

GCG dapat dikatakan sebagai tolak ukur bagaimana pengelolaan perusahaan seharusnya berjalan, namun tidak semua perusahaan berhasil memberantas tindakan-tindakan kecurangan yang terjadi begitu saja. Berdasarkan tindakan-tindakan kecurangan yang ada, korupsi menjadi hal yang cukup urgen untuk dibicarakan mengingat jumlahnya yang terus meningkat. Tata kelola dalam perusahaan yang buruk dapat menyebabkan perusahaan menjadi rentan akan timbul atau terjadi berbagai permasalahan dan tidak dapat bertahan dalam kurun waktu yang lama. Buruknya tata kelola dalam perusahaan tentu sangat berkaitan dengan penerapan manajemen yang buruk. Oleh karena itu penerapan GCG yang baik sangat diperlukan agar perusahaan bersih dari tindakan-tindakan kecurangan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa: (1) Implementasi kebiakan GCG pada UPG PT PAL Indonesia (Persero) telah sesuai dengan prinsip transparansi/keterbukaan yang sejalan dengan pedoman GCG PT PAL Indonesia (Persero). Transparansi informasi bagi masyarakat luas terkait dengan regulasi Pedoman GCG dan juga pengendalian gratifikasi sudah disebarluaskan melalui akun media sosial PT PAL Indonesia (Persero), namun prinsip transparansi ini hanya sebatas pada regulasi saja, sedangkan untuk proses dari pelaporan, identifikasi kasus hingga proses penanganan untuk melindungi identitas pelapor dan terlapor masih perlu dievaluasi lebih lanjut; (2) mplementasi GCG kebijakan GCG pada UPG PT PAL Indonesia (Persero) pada prinsip Akuntabilitas, UPG menjalankan tugas dan fungsinya menjalankan komitmen anti gratifikasi, dan melaksanakan penilaian *assessment* setiap satu tahun secara rutin sebagai bentuk evaluasi kinerja pegawai PT PAL dalam implementasi prinsip akuntabilitas GCG dengan skor 80,4% dari 75,14% namun masih ada kekurangan pada beberapa aspek seperti pada komitmen menjalankan prinsip *good corporate governance* yang berkelanjutan; (3) Implementasi GCG kebijakan GCG pada UPG PT PAL Indonesia (Persero) pada prinsip Pertanggungjawaban, mengacu pada regulasi yang digunakan dalam mewujudkan GCG kesesuaian dengan pedoman GCG, PT PAL telah mendapatkan sertifikasi ISO 37000:2016 tentang anti penyuapan/gratifikasi. PT PAL juga mewajibkan seluruh elemen kepegawaian melaksanakan tanda tangan *code of conduct* pada awal melaksanakan tanda tangan kontrak sebagai pedoman dalam pengendalian gratifikasi PT PAL Indonesia

(Persero), dan hal ini mampu menekan angka gratifikasi dalam implementasi kebijakan GCG; (4) Implementasi GCG kebijakan GCG pada UPG PT PAL Indonesia (Persero) pada prinsip kemandirian, untuk menghindari adanya intervensi pihak eksternal, terlihat PT PAL Indonesia (Persero) menekankan adanya sosialisasi berkaitan dengan system manajemen anti penyuapan dan dengan adanya perjanjian pakta integritas yang ditandatangani oleh perusahaan mitra kerja maupun pihak vendor yang wajib dipatuhi selama bekerjasama, untuk menghindari adanya praktik penyimpangan gratifikasi/ korupsi lingkungan PT PAL Indonesia (Persero) di kemudian hari sehingga dapat mewujudkan tata kelola perusahaan yang profesional dan juga sehat yang mencerminkan prinsip kemandirian GCG; (5) Implementasi GCG kebijakan GCG pada UPG PT PAL Indonesia (Persero) pada prinsip Kewajaran, dilihat dari pemberian promosi jabatan oleh Divisi SDM PTPAL melihat dari aspek kualitas kerja yang terus meningkat, sehingga sesuai dengan prinsip keadilan dan strategi yang bagus itu akan memberikan efek ke UPG menjadi biro bersih dari tindak kriminal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Databoks Katadata. (2020). Jumlah Laporan Gratifikasi 2015-2020.
- Hartutik, Prima Anggraeni, Mahsuni, Abdul Wahid, & Mawardi, M. Cholid. (2020). Penerapan Good Corporate Governance pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *E-Jra*, 09(02). 53–72.
- Ikhwansyah, Isis, Chandrawulan, An An, & Amalia, Prita. (2018). Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Jurnal Media Hukum*, 25(2), 150–161.
- Iskandar, Irvan Sebastian, & Kurniawan, Teguh. (2020). Gratifikasi di Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Motif Kecurangan: Sebuah Tinjauan Literatur. *JIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 5(2). 81–97. <https://doi.org/10.14710/jiip.v5i2.7690>
- Jeklin, Andrew. (2016). *Pedoman GCG PT PAL Indonesia 2020*. 1–23.
- Miles, Matthew. B., Huberman, A. Michael., & Saldaña, Johny. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third)*. Ariona State University: SAGE Publications.
- Moleong, Lexy J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif (37th ed.)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Piliang, Arfah, Kirmizi, & Basri, Yesi Mutia. (2020). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Dasar dan Kimia (Arfah Piliang, Kirmizi & Yesi Mutia Basri). *Jurnal Akuntansi*,

9(1). 1–13.

- Sabilla, A. A., & Kriswibowo, A. (2021). Implementation of the Principles of Good Governance in Combating Stunting in the Jabon District, Sidoarjo Regency. *Dia*, 19(1). 53–67.  
<https://doi.org/10.30996/dia.v19i1.4822>
- Satria, Hariman. (2020). Kebijakan Kriminal Pencegahan Korupsi Pelayanan Publik. *Jurnal Anti Korupsi Integritas Komisi Pemberantasan Korupsi*, 6(2). 169–186.  
<https://doi.org/10.32697/integritas.v6i2.660>
- Surat Keputusan Direksi PT. PAL Indonesia (Persero) No. 13/10000/III/2020 Tentang Pembentukan Unit Good Corporate Governance, Unit Whistle Blowing System dan Unit Pengendalian Gratifikasi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Valentina, Dewi, Putri Indar, & Andrisman. (2017). Implementasi Whistle Blower Dalam Mengungkapkan Perkara Tindak Pidana Korupsi. *Jurnal Poenale*, 5(3).