Journal of Administration, Governance, and Political Issues
Volume: 1, Nomor 1, Januari-Juni 2024, *Hal*: 23-38

Optimalisasi Penerapan Prinsip Transparansi Dalam Pengelolaan Perum Perhutani

Ade Evi Pebriaty, Bambang Arwanto
Universitas Airlangga,Surabaya, Indonesia

ARTICLE HISTORY
Received : 12 Mei 2024
Accepted : 8 Juni 2024
Available Online : 27 Juni 2024

KEYWORDS
Transparency, Governance, Stakeholders, Compliance, Regulation

CORRESPONDENSI
Nama : Ade Evi Pebriaty
Email : ade.evi.pebriaty-2021@fisip.unair.ac.id

Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRACT

Juridically, the implementation of transparency principles as part of Good Corporate Governance in Perum Perhutani has been initiated, though not yet fully optimized. Perum Perhutani has provided easy access to information and strives to maintain good relationships with stakeholders through various activities and media, in compliance with OJK Regulation No. 31/POJK.04/2015 on Disclosure of Material Information by Issuers or Public Companies. Transparency in material information builds public trust in a company's performance, necessitating specific regulations governing Annual Reports, as outlined in Chairman of the Capital Market Supervisory Board and Financial Institution Decision No. KEP-431/BL/2012 regarding Submission of Annual Reports by Issuers or Public Companies. Public access to information enables understanding and monitoring of management activities, fostering professional and ethical implementation of corporate vision and mission, considering all stakeholders. Ultimately, optimal application of Good Corporate Governance serves as a collective commitment to professional and ethical company conduct, minimizing conflicts of interest and legal issues, thereby enhancing product quality, company management, corporate value development, and reputation improvement in the long run.

Pendahuluan

Perusahaan Umum Kehutanan Negara Indonesia (Perum Perhutani) merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara Indonesia (BUMN) yang memiliki tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan perencanaan, pengurusan, pengusahaan dan perlindungan hutan di wilayah kerjanya. Sebagai BUMN, Perhutani mengusahakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan yang berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan (Fathyah *et al*., 2019).

Wilayah kerja Perhutani meliputi seluruh Kawasan Hutan Negara yang terdapat di Provinsi Jawa Tengah, JawaTimur, Jawa Barat dan Banten, kecuali kawasan hutan konservasi. Total wilayah hutan yang dikelola oleh Perhutani sebesar 2.566.889 ha, terdiri atas Hutan Produksi seluas 1.454.176 ha (57%), Hutan Produksi Terbatas seluas 428.795 ha (16%) dan Hutan Lindung seluas 683.889 ha. Perhutani memiliki 8 anak perusahaan dan 1 pabrik sagu, yaitu PT Inhutani I, PT Inhutani II, PT Inhutani III, PT Inhutani VI, PT Inhutani V, PT Palawi Risorsis (sebelumnya bernama PT Perhutani Alam Wisata) yang menangani usaha wisata, PT Bakti Usaha Menanam Nusantara Hijau Lestari (BUMN HL), PT Perhutani Anugerah Kimia yang bergerak dalam

pengolahan gondorukem dan terpentin, dan pabrik sagu di Distrik Kais, Kabupaten Sorong Selatan, Papua Barat (*Perhutani*, n.d.).

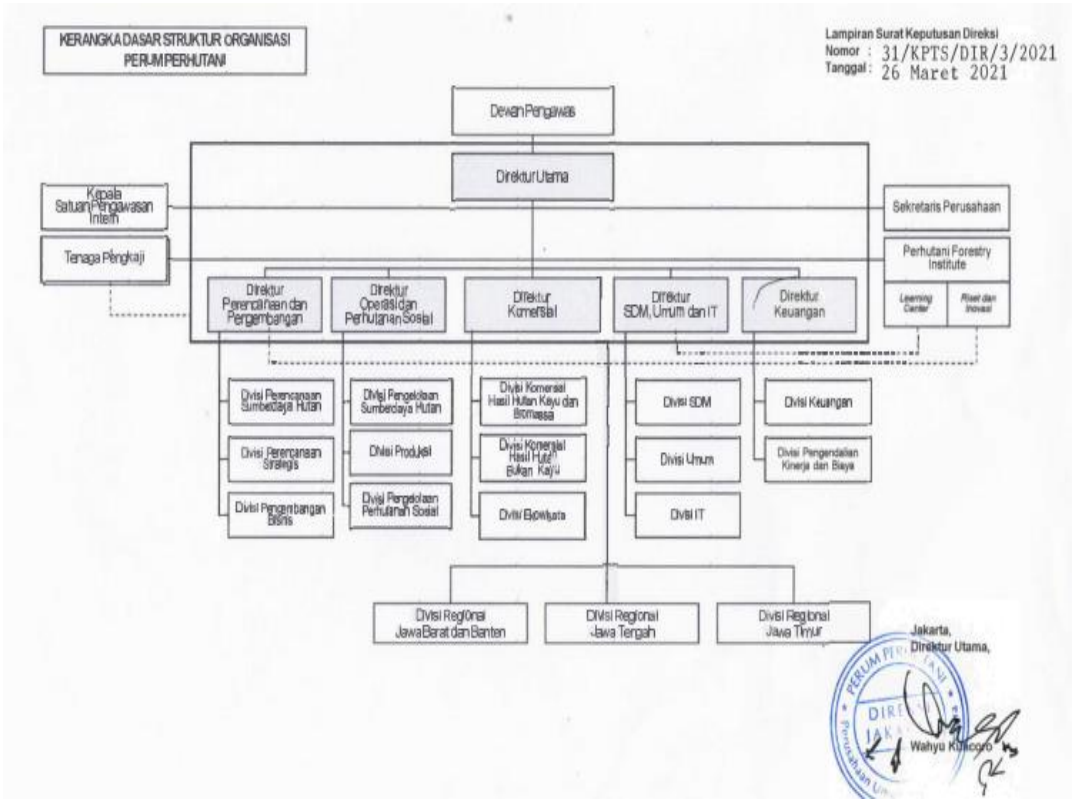
Dalam melaksanakan bisnisnya, Perum Perhutani menetapkan visi dan misi perusahan sebagai tujuan bersama, yaitu Visi: menjadi perusahaan pengelola hutan terkemuka di dunia dan bermanfaat bagi masyarakat. misi : 1. mengelola sumberdaya hutan secara lestari, 2. peduli kepada kepentingan masyarakat dan lingkungan, 3. mengoptimalkan bisnis kehutanan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (Aini, 2021).

Tugas dan Fungsi Perum Perhutani tertuang dalam Pasal 11 ayat 1-3, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara yaitu menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa barang dan/atau jasa yang berhubungan dengan Pengelolaan Hutan dan hasil hutan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 Tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara, 2010).

Untuk mencapai maksud dan tujuan sebagaimana disebutkan pada ayat (1), Perusahaan menyelenggarakan berbagai kegiatan usaha utama. Pertama, Perusahaan melakukan tata hutan dan penyusunan rencana Pengelolaan Hutan. Kedua, Perusahaan melakukan pemanfaatan hutan, yang mencakup pemanfaatan kawasan, jasa lingkungan, hasil hutan kayu dan non-kayu, serta pemungutan hasil hutan kayu dan non-kayu. Ketiga, Perusahaan aktif dalam rehabilitasi dan reklamasi serta perlindungan hutan dan konservasi alam. Keempat, Perusahaan terlibat dalam pengolahan hasil hutan menjadi bahan baku atau bahan jadi. Kelima, Perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan di bidang kehutanan. Keenam, Perusahaan melakukan penelitian dan pengembangan di bidang kehutanan. Ketujuh, Perusahaan terlibat dalam pengembangan agroforestri. Kedelapan, Perusahaan berperan dalam pembangunan dan pengembangan Hutan Rakyat dan/atau Hutan Tanaman Rakyat. Terakhir, Perusahaan terlibat dalam perdagangan hasil hutan dan hasil produksi sendiri maupun produksi pihak lain. Melalui serangkaian kegiatan ini, Perusahaan bertujuan untuk mencapai keberlanjutan lingkungan, pengelolaan hutan yang berkelanjutan, serta kontribusi positif terhadap masyarakat dan ekonomi (Diantoro *et al*., 2014).

Selain kegiatan usaha utama sebagaimana dimaksud pada Pasal 2, Perusahaan dapat menyelenggarakan usaha lain berupa; a. Usaha optimalisasi potensi sumber daya yang dimililki untuk *tarding house*, *agroindustrial complex*, agrobisinis, properti, pergudangan, pariwisata, hotel, *resort*, *rest area*, rumah sakit, pertambangan galian C, prasarana telekomunikasi, pemanfaatan sumber daya air, dan sumber daya alam lainnya, b. Kegiatan usaha lain sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.

Sesuai Surat keputusan Direksi Perum Perhutani Nomor 31/KPTS/DIR/2021 pada tanggal 26 Maret 2021 Struktur Organisasi Perum Perhutani mengalami perubahan sebagaimana ditunjukkan oleh bagan berikut:



Gambar 1. Struktur Organisasi Perum Perhutani
Sumber: Perum Perhutani, 2021

Dalam menjalankan bisnisnya, Perum Perhutani menerapkan Budaya Perusahaan merupakan nilai dan falsafah yang telah disepakati dan diyakini oleh seluruh insan Perhutani sebagai landasan dan acuan bagi Perusahaan untuk mencapai tujuan. Perusahaan mendefinisikan budaya perusahaan dalam 4 nilai yang disingkat INTIKU yang dijabarkan dalam perilaku utama Perusahaan yaitu (Mujiruseno, 2013) :

Pertama, Integritas merupakan landasan utama perilaku di dalam perusahaan, di mana setiap individu diharapkan bertindak sesuai dengan nilai-nilai, kebijakan, dan kode etik organisasi demi mencapai tujuan bersama. Turunan dari perilaku tata nilai integritas mencakup keterampilan seperti kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab. Kejujuran menjadi fondasi yang kuat dalam setiap tindakan, sementara disiplin membantu menjaga konsistensi dalam pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab menegaskan pentingnya akuntabilitas dalam setiap keputusan dan tindakan.

Kedua, Inovasi menjadi kunci bagi kemajuan perusahaan, di mana kreativitas dan adaptabilitas diperlukan untuk menciptakan hal-hal baru yang memberikan nilai tambah. Perilaku tata nilai inovatif melibatkan keterbukaan terhadap masukan, pembelajaran yang berkelanjutan, dan keberanian untuk menyuarakan ide-ide baru. Melalui sikap ini, individu dapat terus memperkaya pengetahuan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Ketiga, fokus pada pelanggan merupakan prinsip yang mendasari setiap kegiatan perusahaan, di mana pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan menjadi

prioritas utama. Dengan perilaku tata nilai fokus pada pelanggan, individu di perusahaan diharapkan menjadi proaktif dalam menanggapi kebutuhan pelanggan, membangun hubungan yang baik, dan menjaga kualitas produk atau layanan yang disediakan.

Keempat, Unggul dalam kinerja menjadi tujuan akhir bagi setiap individu di perusahaan, di mana keunggulan dalam bidangnya mendorong peningkatan daya saing perusahaan. Perilaku tata nilai unggul mencakup kemampuan untuk menunjukkan kompetensi terbaik, ketekunan dalam menjalankan tugas, dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian, setiap individu di perusahaan diharapkan mampu memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan pada Laporan Tahunan Perhutani Tahun 2019 diketahui pendapatan perusahaan pada tahun 2019 tercatat Rp4,14 triliun, dan mengalami penurunan sebesar Rp244,98 miliar atau 5,59% dibanding tahun 2018 sebesar Rp.4,38 triliun. Pendapatan Perusahaan berasal dari penjualan kayu bulat, kayu olahan, gondorukem dan terpenting, minyak kayu putih, wisata dan agribisnis, dan lain-lain. Penurunan dipengaruhi oleh turunnya pendapatan pada segmen kayu sebesar Rp148,18 miliar atau 7,51% segmen non kayu turun Rp473,04 miliar atau 22,08%. Meskipun demikian, pendapatan usaha lainnya meningkat 376,24 miliar atau 140,63% yang dikontribusikan oleh jasa rehabilitasi dan wisata dan agribisnis .

Anis Harjanto Natalas, Direktur Perhutanan Sosial dan Operasional Perum Perhutani, mengungkapkan sembilan strategi kunci sebagai langkah pengembangan perusahaan Perum Perhutani pada tahun 2021. Pertama, pembentukan *platform e-commerce* untuk memonitor kawasan hutan secara digital guna meningkatkan efisiensi pengelolaan hutan. Kedua, eksplorasi *co-firing* biomassa dengan melibatkan Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan PT Perkebunan Nusantara (PTPN). Ketiga, revitalisasi pariwisata alam di kawasan Perhutani untuk meningkatkan pendapatan. Keempat, penciptaan merek herbal baru sebagai respons terhadap kebutuhan akan produk herbal selama pandemi COVID-19. Kelima, pengembangan *Perhutani Digital Forest Live* sebagai pusat kontrol untuk monitoring sumber daya hutan.

Keenam, pendirian pabrik biomassa baru untuk memproses berbagai jenis tanaman dengan tujuan menjualnya kepada BUMN atau swasta. Ketujuh, reorganisasi anak perusahaan Perhutani guna meningkatkan efektivitas dan memberikan dividen yang lebih baik. Kedelapan, pengembangan ketahanan pangan melalui agroforestri tebu. Sementara itu, strategi kesembilan, yaitu kemitraan hutan, masih membutuhkan diskusi lebih lanjut karena implikasi kebijakannya yang belum jelas. Ini termasuk dalam strategi "*wait and see*" karena Perum Perhutani masih menunggu kejelasan dalam bermitra dengan masyarakat sesuai dengan regulasi yang berlaku. Langkah tersebut merupakan upaya untuk dapat menghidupi 18 ribu karyawan yang tersebar mulai dari Jawa Barat, Banten, sampai dengan Jawa Timur, (dan) Madura (Alatas & Satyagraha, 2021).

Sebagai salah satu BUMN, Perum Perhutani memiliki kewajiban untuk menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* (Sukmayanti, 2019), sebagaimana diamanatkan di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010

tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara dan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN. Berdasarkan pada aturan tersebut dapat dikatakan bahwa Pemerintah Republik Indonesia menyadari dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam pengelolaan BUMN, akan menghantarkan pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, meningkatkan nilai perusahaan dan sebagai upaya agar Perusahaan mampu bertahan dalam persaingan (Aditya & Saputra, 2023).

Berdasarkan kedua peraturan ini, Perum Perhutani menidaklanjuti dengan diterbitkannya beberapa kebijakan hukum antara lain Surat Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perum Perhutani Nomor 1828/KPTS/DIR/2019 tentang Bord Manual Perum Perhutani, Surat Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perum Perhutani Nomor 1829/KPTS/DIR/2019 tentang Panduan Tata Kelola Perum Perhutani, Surat Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perum Perhutani Nomor 1830/KPTS/DIR/2019 tentang *Code of Conduct* Perum Perhutani. Dimana semua peraturan ini secara yuridis merupakan dasar penerapan prinsip *good corporate governance* dalam sistem kerja perusahaan Perum Perhutani.

Berkaitan dengan prinsip *good corporate governance* ini, prinsip transparansi merupakan salah satu dari prinsip *good corporate governance* yang bertolok ukur pada proses pengungkapan aksi sebuah perusahaan, agar masyarakat umum bisa mengetahui pengelolaan perusahaan dan menelitinya (Lumentut, 2022). Brenda Brito, dkk. Dalam *The Governance Of Forest Toolkit*, September 2009, menjelaskan "*Transparency is the process of revealing actions so that outsiders can scrutinize them. Facilitating access to information is critical in order to inform and engage public constituents. Attributes of transparency include the comprehensiveness, timeliness, availability, comprehensibility of information, and whether efforts are made to make sure information reaches affected and vulnerable groups as appropriate*" (Brito *et al*., 2009).

Namun berdasarkan pengamatan penulis diduga adanya inkonsistensi antara upaya penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan Perusahaan dengan praktek pengelolaan Perum Perhutani yang terjadi di lapangan. Hal tersebut terlihat dari berbagai permasalahan dalam pengelolaan Perum Perhutani antara lain pembatasan informasi/ tidak dipublikasikannya Laporan Tahunan Perum Perhutani Tahun 2020 di *website* resmi Perum Perhutani. Pembatasan informasi ini menurut penulis berhubungan dengan LHP BPK-RI untuk waktu pemeriksaan mulai 2 Juli 2020 hingga 19 Oktober 2020 diperoleh sejumlah temuan yang harus dipertanggungjawabkan oleh Dewan Direksi Perum Perhutani, dimana dari hasil pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Pengelolaan Pendapatan, Biaya, dan Investasi pada Perum Perhutani ditemukan beberapa hal yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, peraturan internal, dan perjanjian kerja sama. Berdasarkan pada latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengambil judul Optimalisasi Penerapan Prinsip Transparansi Dalam Pengelolaan Perum Perhutani (Rose, 2021).

Kajian Literatur

Forum For Corporate Governance di Indonesia (FCGI) mendefinisikan prinsip *good corporate governance* sebagai seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, manajer perusahaan, kreditor, pemerintah, karyawan, dan pemangku kepentingan internal dan eksternal yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka (Rojali, 2021). Dengan kata lain, sebuah aktor yang mengendalikan perusahaan.

Berdasarkan Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah; 1). Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*), 2). Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan *good corporate governance* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha, 3). Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*sosial control*) secara obyektif dan bertanggung jawab (Budiarti, 2011).

Keberhasilan penerapan *good corporate governance* juga memiliki prasyarat tersendiri. Terdapat dua faktor yang memegang peranan, antara lain (Ulfa & Asyik, 2018):

1) Faktor Eksternal. Maksud dari faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance*, diantaranya:
   a. Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
   b. Dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *good governance* dan *clean governance* yang sebenarnya. Terdapatnya contoh pelaksanaan *good corporate governance* yang tepat (*best practices*) dapat menjadi standar pelaksanaan *good corporate governance* yang efektif dan profesional. Dengan kata lain semacam *brenchmark* (acuan)
   c. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *good corporate governance* di masyarakat. Ini penting karena melalui sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi *good corporate governance* secara sukarela.
   d. Hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi *good corporate governance* terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan

lingkungan publik sangat mempengaruhi kualitas dan rating perusahaan dalam implementasi *good corporate governance*.

2) Faktor Internal. Maksud faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanan praktek *good corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor yang dimaksud antara lain:
   a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *good corporate governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
   b. Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *good corporate governance*
   c. Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar *good corporate governance*.
   d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.

Brenda Brito, dkk, dalam *The Governace Of Forests Tollkit* (2009) menyatakan terdapat lima prinsip *good corporate governance* antara lain (Brito et al., 2009):

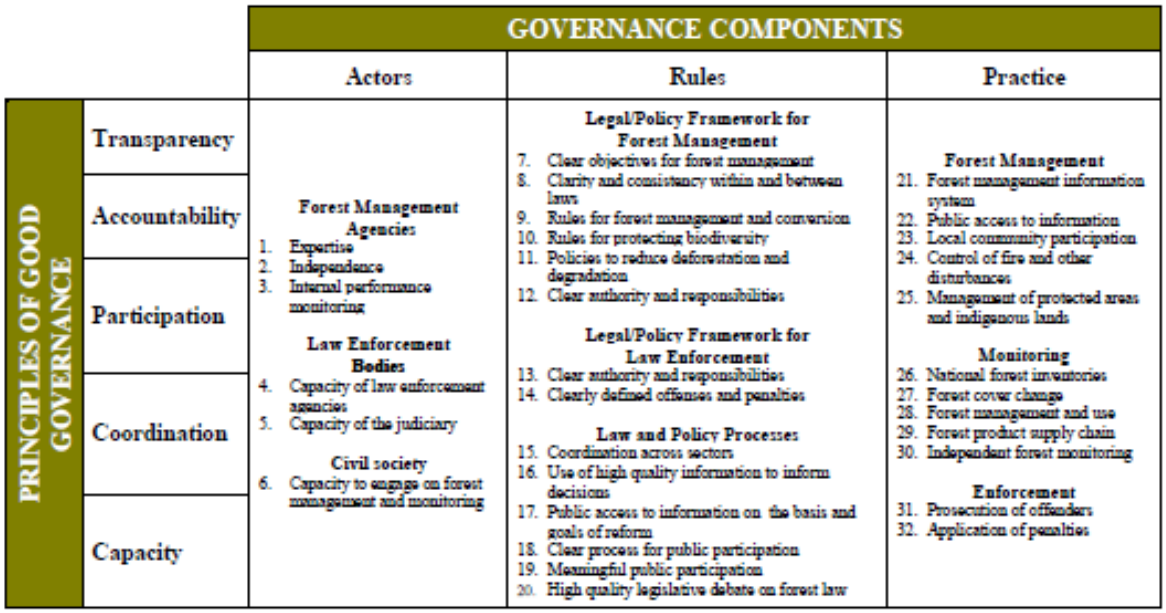
1) Transparansi. Transparansi adalah proses pengungkapan aksi agar orang luar menelitinya. Memfasilitasi akses ke informasi sangat penting untuk menginformasikan dan melibatkan konstituen . Atribut transparansi mencakup kelengkapan, ketepatan waktu, ketersediaan, ketersediaan informasi, dan apakah upaya dibuat untuk memastikan informasi mencapai kelompok-kelompok yang terkena dampak dan rentan sesuai.
2) Partisipasi. Partisipasi/Peran serta: masukan yang beragam dan bermakna membantu pembuat keputusan memikirkan isu, perspektif, dan pilihan yang berbeda ketika menentukan masalah. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengumpulkan pengetahuan baru, mengintegrasikan keprihatinan ke dalam pengambilan keputusan, dan mengelola konflik dengan membawa berbagai pemangku kepentingan dan kelompok-kelompok kepentingan khusus bersama-sama pada tahap awal ketika perubahan masih memungkinkan. Unsur akses ke partisipasi mencakup ruang formal untuk partisipasi dalam forum yang relevan, penggunaan mekanisme yang sesuai atau memadai untuk mengundang partisipasi, fleksibilitas dan keterbukaan proses semacam itu, dan sejauh mana masukan yang dikumpulkan diperhitungkan.
3) Akuntabilitas. Akuntabilitas mencakup sejauh mana ada kejelasan tentang peran berbagai lembaga dalam pengambilan keputusan; Ada pemantauan sistematis terhadap operasi dan proses; Dasar untuk keputusan–keputusan dasar jelas atau tidak salah; a dan cukup mendukung kepentingan. Akses kepada keadilan dan pemulihan diperlukan untuk memungkinkan individu dan kelompok kepentingan melindungi hak mereka terhadap informasi dan partisipasi. Ini menciptakan ruang untuk mempertimbangkan kembali

keputusan bila diperlukan. Mekanisme ini membantu untuk mencapai standar yang tinggi.

4) Koordinasi. Koordinasi merujuk pada sejauh mana berbagai lembaga dan aktor yang keputusannya memengaruhi hutan menghasilkan sasaran yang sama. Biasanya ada badan-badan pemerintah dan kalangan berwenang yang terpisah dengan pengawasan atas hutan, lingkungan, penggunaan lahan, pertanian, infrastruktur, dan perencanaan makroekonomi umum. Terlalu sering, ada kurangnya koordinasi antara para aktorini.
5) Kapasitas. Kapasitas merujuk pada kemampuan, pendidikan, teknologi, dan kelembagaan pemerintah untuk menyediakan akses dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan masyarakat untuk memanfaatkan akses tersebut. Hal ini mencakup kapasitas pemerintah dan lembaga resmi untuk bertindak secara mandiri dan mandiri, ketersediaan sumber daya (baik manusia maupun keuangan) untuk menyediakan akses, dan kapasitas masyarakat sipil (terutama LSM dan media) untuk menganalisis isu-isu dan berpartisipasi secara efektif.

Selanjutnya Brenda Brito, dkk, menyatakan Indikator prinsip *good corporate governance* ini terorganisir sesuai dengan tiga komponen utama Tentang tata kelola hutan (Brito *et al.*, 2009): 1. Aktor, kerangka kerja membahas fungsi dan kapasitas berbagai aktoryang terlibat dalam pengambilan keputusan dari daerah ke tingkat nasional. Aktor yang relevan dapat mencakup, misalnya, lembaga pemerintah dan lembaga, organisasi masyarakat sipil, masyarakat, lembaga akademik, media, organisasi internasional, dan swasta, 2. Aturan, kerangka mempertimbangkan kebijakan yang mengatur dan berdampak atas hutan dengan menyelidiki proses dimana kebijakan diciptakan dan diubah, serta lingkup dari kerangka kerja aktordan kebijakan yang ada, 3. Praktek, kerangka kerja menilai cara aktor dan aturan berinteraksi untuk menghasilkan aksi di tingkat operasional. Ini menilai efektivitas proses administrasi, pemantauan, dan pelaksanaan untuk mengukur sejauh mana aturan sebenarnya dilaksanakan.

Hubungan *governance component* dengan *principles good corporate governance* dapat terlihat pada table dibawah ini:



Gambar 2. Hubungan *governance component* dengan *principles good corporate governance*

Terdapat 5 (lima) prinsip yang secara umum wajib diterapkan oleh suatu perusahaan dalam menciptakan GCG antara lain independensi (*independency*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), dan kewajaran atau kesetaraan (*fairness*). *Corporate Governance* yang diterapkan pada perusahaan di berbagai negara dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari segi latar belakang budaya masyarakat yang ada, sejarah ekonomi dan politik suatu negara, serta dari sistem hukum yang diberlakukan, sehingga istilah corporate governance di masing-masing negara tentunya akan berbeda, namun kesemua istilah yang ada memiliki inti pengertian yang sama. Komite Cadbury tahun 1992 memberikan definisi tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) adalah prinsip langsung yang mengendalikan perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada pemegang saham (*shareholders*) khususnya, dan para pemangku kepentingan di perusahaan (*stakeholders*).

Metode

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah (Moleong, 2017). Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan dan melukiskan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang sebagaimana adanya berdasarkan fakta-fakta. Objek penelitian ini adalah Perum Perhutani. Pengumpulan data dilakukan dengan studi dokumentasi, informasi diperoleh melalui fakta yang tersimpan dalam perusahaan yang berbentuk arsip, peraturan direksi,

dan sebagainya. Hasil dokumen tersebut diolah peneliti untuk menjadi informasi penting dan berguna bagi perusahaan. Data yang sudah terkumpul akan diolah dengan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman, 2014 dalam (Creswell, 2019).

Hasil dan Pembahasan

Pembahasan tentang prinsip *good corporate governance* tidak dapat dipisahkan dari sinergitas diantara tiga komponen utama dalam pengelolaan hutan, antara lain aktor yang relevan dalam pengelolaan perusahaan, kebijakan hukum yang mengatur pengelolaan perusahaan dan peraktik kerja dari aktor yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan/aksi di tingkat operasional. Ketiga komponen utama ini dapat dikatakan sebagai dasar penentu terhadap penilaian efektivitas proses administrasi, pemantauan, dan pelaksanaan untuk mengukur sejauh mana aturan sebenarnya dilaksanakan (Firdaus, 2018).

Pada dasarnya Perum Perhutani mengusahakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan yang berdasarkan prinsip *good corporate governance* (Fathyah *et al*., 2019). Sebagaimana tertuang dalam misi Perum Perhutani yang ingin mengoptimalkan bisnis kehutanan dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, merupakan sebuah keharusan bilamana suatu perusahaan ingin maju dan berkembang. Sebagai wujud komitmen penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* tersebut, Perum Perhutani menerbitkan Surat Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perum Perhutani Nomor 1828/KPTS/DIR/2019 tentang Bord Manual Perum Perhutani, Surat Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perum Perhutani Nomor 1829/KPTS/DIR/2019 tentang Panduan Tata Kelola Perum Perhutani, Surat Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perum Perhutani Nomor 1830/KPTS/DIR/2019 tentang *Code of Conduct* Perum Perhutani. Semua peraturan ini secara yuridis merupakan dasar penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* dalam sistem kerja perusahaan Perum Perhutani.

Dari kelima prinsip *good corporate governance*, Penulis memfokuskan diri pada penerapan Prinsip Transparansi pada Perum Perhutani. Prinsip transparansi ini merupakan prinsip yang menekankan pada proses pengungkapan aksi agar orang luar bisa mengetahui dan menelitinya, memfasilitasi akses ke informasi sangat penting untuk menginformasikan dan melibatkan konstituen publik. Atribut transparansi mencakup kelengkapan, ketepatan waktu, ketersediaan, ketersediaan informasi, dan apakah upaya dibuat untuk memastikan informasi mencapai kelompok-kelompok yang terkena dampak dan rentan sesuai pengelolaan perusahaan (Hutahayan, 2019). Penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan perusahan diharapkan dapat menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan (Andypratama, 2013).

Perum Perhutani berupaya menyediakan kemudahan akses informasi dan menjalin hubungan baik dengan para pemangku kepentingan melalui berbagai kegiatan dan

media. Salah satu bentuk usahanya adalah Perum Perhutani telah menyediakan sarana keterbukaan informasi sebagai bentuk transparansi berupa *website* dengan laman perhutani.co.id yang dapat diakses secara bebas. Para pemangku kepentingan dapat memperoleh informasi terkini mengenai sejarah Perum Perhutani, profil Perum Perhutani, kebijakan hukum, laporan tahunan, laporan keuangan, berita perhutani, informasi lowongan hingga penghargaan yang telah ditoreh oleh Perum Perhutani.

Upaya atas keterbukaan informasi dalam manajemen pengelolaan Perum Perhutani misalnya Perum Perhutani mempublikasikan 20 Standar Prosedur Kerja dalam pengelolaan perusahaan Perum Perhutani Ke 20 standar kerja Perum Perhutani, yaitu:

1. Perlindungan SDH dan Tenurial (HSSE & Perlindungan SDH);
2. Manajemen risiko (*Governance, Risk & Compliance*);
3. Pengawasan Internal (*Governance, Risk & Compliance*);
4. Pengembangan Aplikasi dan Sistem (*Information Technology*);
5. Pengelolaan permasalahan IT & maintenance (*Information Technology*);
6. Pengelolaan SDM dan Hubungan Industrial (*Human Capital*);
7. Layanan Pendidikan dan pelatihan (*Human Capital*);
8. Pengendalian Kinerja dan Keuangan (Keuangan);
9. Kehumasan dan Pengelolaan Data Perusahaan (Relasi, Komunikasi dan Sekretariat Perusahaan);
10. Keprotokolan (Relasi, Komunikasi dan Sekretariat Perusahaan).
11. Perencanaan SDH (Perencanaan Strategis & Kapabilitas Bisnis);
12. Perencanaan Manajemen *Corporate* (S*ystem management, transformasi* perusahaan) (Perencanaan Strategis & Kapabilitas Bisnis);
13. Pengelolaan *Research* dan Inovasi (Perencanaan Strategis & Kapabilitas Bisnis);
14. Pembinaan SDH (Pengelolaan Sumberdaya Hutan (Hulu));
15. Produksi Hasil Hutan (Pengelolaan Sumberdaya Hutan (Hulu));
16. Pengelolaan Agroforestry (Pengelolaan Sumberdaya Hutan (Hulu));
17. Kelola Lingkungan (Pengelolaan Sumberdaya Hutan (Hulu));
18. Industri Kayu & Biomassa (Industri Pengolahan (Hilir));
19. Pelayanan Pelanggan dan CRM (Layanan Pelanggan);
20. Keselamatan dan Kesehatan Karyawan (HSSE & Perlindungan SDH).

Pada prinsipnya keterbukaan akan informasi materiil akan membuat publik percaya akan kinerja dari suatu Perusahaan tersebut. Namun dengan segala usaha yang telah dilakukan, sayangnya masih terdapat kekurangan dalam penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan Perum Perhutani, hal tersebut terlihat dari tidak dipublikasikannya Laporan Tahunan Perum Perhutani Tahun 2020 di *website* resmi Perum Perhutani yang jelas bertentangan dengan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor KEP-431/BL/2012 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik.

Pelaksanaan GCG yang baik membutuhkan *check and balance* pada setiap proses bisnis di tiap level maupun fungsi, sehingga pengelolaan Perusahaan yang berdasarkan prinsip-prinsip GCG dapat terwujud dan dengan pengaturan ini mampu mendorong Insan Perhutani untuk mencapai visi, misi dan tujuan Perusahaan (Armana, 2016). Perum Perhutani sudah mencoba melakukan *check and balance* pada pelaksanaan *core* bisnis perusahaan dengan menempatkan Dewan Pengawas pada Struktus Organisasinya serta adanya Tim Audit Internal perusahan sebagai bentuk tranparansi keterbukaan informasi, kendati demikian masih saja penulis menemukan fakta yang berbeda dilapangan.

Berdasarkan LHP BPK-RI untuk waktu pemeriksaan mulai 2 Juli 2020 hingga 19 Oktober 2020 diperoleh sejumlah temuan yang harus dipertanggungjawabkan oleh Dewan Direksi Perum Perhutani. Dari hasil pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Pengelolaan Pendapatan, Biaya, dan Investasi pada Perum Perhutani ditemukan beberapa hal yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, peraturan internal, dan perjanjian kerja sama. Hasil pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Pengelolaan Pendapatan, Biaya, dan Investasi pada Perum Perhutani ditemukan beberapa hal yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, peraturan internal, dan perjanjian kerja sama. Temuan-temuan tersebut di antaranya adalah sebagai berikut (Rose, 2021):

1. Pedoman/kontrak/bukti penjualan dan kerja sama belum seluruhnya mengatur secara jelas hak dan kewajiban serta sanksi para pihak untuk melindungi kepentingan Perum Perhutani dan telah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya permasalahan:
   a) PKS Pemanfaatan Kawasan Hutan dengan PT URS di KPH Indramayu tidak mengatur nilai jaminan kesungguhan yang harus diberikan mitra dan pengaturan sanksi atas wanprestasi kontrak. Hal ini mengakibatkan tidak terlindunginya kepentingan Perum Perhutani apabila mitra melakukan wanprestasi;
   b) Terdapat kelemahan pada klausul Perjanjian Kerja Sama Pemanfaatan Kawasan Hutan dengan PTPN IX di Divre Jawa Tengah. Hal ini mengakibatkan penghitungan bagi hasil usaha menjadi tidak transparan dan tidak terlindunginya kepentingan Perum Perhutani apabila mitra melakukan wanprestasi.
2. Proses verifikasi, otorisasi, dan rekonsiliasi transaksi pendapatan di kantor pusat dan unit kerja daerah belum seluruhnya dilakukan secara cermat dan akurat sesuai pedoman/kontrak/bukti yang mendukung. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya permasalahan:
   a) Realisasi penjualan kayu Sonokeling secara bundling di KBM Penjualan Jawa Tengah dan Jawa Timur tidak sesuai kebijakan perusahaan. Hal ini mengakibatkan mitra pembeli tidak mendapat perlakuan yang sama;

b) Piutang pribadi Direksi PT PR periode 2007-2012 dicatat sebagai Piutang Perusahaan PT PR yang mengakibatkan potensi piutang tak tertagih sebesar Rp5,00 miliar;
c) Penyalahgunaan uang hasil penjualan tiket oleh oknum pegawai di Wisata Ranca Upas mengakibatkan indikasi kerugian perusahaan minimal sebesar Rp1,00 miliar;

3. Pelaksanaan penjualan/kerja sama dengan mitra belum seluruhnya dilaksanakan sesuai dengan kontrak/perjanjian/kesepakatan dan ketentuan/prosedur yang telah ditetapkan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya permasalahan di antaranya:
   a) Perum Perhutani belum menerima Dana Pembangunan Hutan (DPH) dan Biaya Pengamanan yang ditagihkan kepada mitra kerjasama pemanfaatan kawasan hutan untuk budidaya tebu, yaitu PTPN IX dan PT URS. Hal ini mengakibatkan Perum Perhutani kurang menerima pendapatan sebesar Rp1,71 miliar;
   b) Luasan kawasan hutan yang dikerjasamakan dengan PTPN IX dan PT URS untuk budidaya tebu tidak dimanfaatkan sesuai dengan perjanjian. Hal ini mengakibatkan Perum Perhutani kehilangan kesempatan memperoleh pendapatan DPH dan Biaya Pengamanan sebesar Rp13,82 miliar;
   c) Pelaksanaan kerja sama Industri Kayu dengan PT SA tidak berjalan sesuai perjanjian sehingga terdapat potensi penurunan kualitas dan nilai bahan baku (*log*) sisa persediaan KSO yang belum jelas statusnya. Hal ini mengakibatkan sisa persediaan KSO senilai Rp3,41 miliar berpotensi mengalami penurunan mutu. Selain itu, pihak mitra melakukan gugatan hukum kepada Perum Perhutani dengan nilai tuntutan gugatan hukum sebesar Rp12,94 miliar;
   d) Perum Perhutani berpotensi kehilangan pendapatan uang letak atas persediaan yang dititipkan oleh PT LAP minimal sebesar Rp6,51 miliar;
4. Monitoring dan evaluasi atas kegiatan penjualan/kerja sama dan penagihan piutang belum dilakukan secara berkala dan memadai serta ditindaklanjuti. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya permasalahan di antaranya:
   a) Piutang usaha tidak memiliki dokumen sumber dan dasar pencatatan yang jelas dan pemotongan piutang pegawai tidak memperhitungkan sisa saldo piutang. Hal ini mengakibatkan potensi piutang tidak tertagih sebesar Rp150,53 miliar;
   b) Pemberian kredit penjualan kepada PT Perhutani Anugerah Kimia (PAK) sebesar Rp67,74 miliar tidak mempertimbangkan kemampuan pelunasan piutang penjualan sebelumnya.
5. Perum Perhutani belum memperoleh penggantian biaya investasi atas aset tegakan yang telah dikeluarkan dari area pengelolaan Perum Perhutani sesuai dengan hasil perhitungan yang objektif. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya permasalahan di antaranya:
   a) Perum Perhutani berpotensi tidak dapat memanfaatkan hasil hutan berupa kayu di KHDTK Cemoro-Modang dengan adanya perubahan ketentuan mengenai Kawasan Hutan dengan Tujuan Khusus. Hal ini mengakibatkan

Perum Perhutani berpotensi kehilangan pendapatan dari hasil hutan kayu di KHDTK Cemoro – Modang minimal sebesar Rp114,49 miliar;

b) Perum Perhutani belum memperoleh kejelasan penggantian biaya investasi sebesar Rp21,79 miliar dari PT SI sejak tahun 2012 atas tegakan yang sudah dikeluarkan pengelolaannya;
c) Perum Perhutani belum mengevaluasi kajian akhir penggantian nilai investasi Bendungan Randugunting dari Badan Penelitian, Pengembangan dan Inovasi (BLI) Lingkungan Hidup dan Kehutanan mengakibatkan Perum Perhutani belum mendapatkan penghitungan nilai penggantian yang objektif.

Dengan banyaknya permasalahan yang ditemukan dalam pengelolaan perusahaan dan temuan BPK serta Laporan Tahunan yang tidak dipublikasi jelas menunjukan bahwa penerapan Prinsip transfaransi di Perum Perhutani masih kurang optimal. Idealnya penerapan prinsip transparansi sebagai bagian *Good Corporate Governance*, efektif mampu mengurangi praktek-praktek yang kiranya dapat merusak kinerja dan citra perusahaan yang dicirikan oleh transparansi kepada pemegang saham, dan keadilan kepada pemangku kepentingan lainnya.

Simpulan

Secara yuridis penerapan prinsip transparansi sebagai bagian prinsip dalam *Good Corporate Governance* pada Perum Perhutani sudah dilakukan walau belum optimal. Ditunjukan dengan Perum Perhutani yang menyediakan kemudahan akses informasi dan berupaya menjalin hubungan baik dengan para pemangku kepentingan melalui berbagai kegiatan dan media. Hal tersebut juga dilakukan untuk memenuhi Peraturan OJK No. 31/POJK.04/2015 tentang Keterbukaan Atas Informasi dan Fakta Material oleh Emiten atau Perusahaan Publik. Keterbukaan akan informasi materiil akan membuat publik percaya akan kinerja dari suatu perusahaan tersebut, sehingga dibutuhkan aturan yang lebih khusus untuk mengatur Laporan Tahunan yang dibuat oleh suatu Perseroan, yaitu Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor KEP-431/BL/2012 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan bisa membantu kalangan publik untuk memahami dan mengikuti setiap aktifitas yang terjadi.

Pada hakikatnya, penerapan *Good Corporate Governance* secara optimal dapat dianggap sebagai komitmen bersama untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi perusahaan secara profesional dan beretika dengan memperhatikan seluruh *stakeholders*, sehingga pada akhirnya akan terwujud standar kerja yang maksimal bagi seluruh individu dan dengan tetap berpedoman kepada aturan yang berlaku bagi perusahaan serta meminimalisir segala risiko yang mengakibatkan konflik kepentingan maupun permasalahan hukum akibat kelalaian yang dilakukan oleh individu di dalam perusahaan, dan dalam jangka panjang diharapkan mampu mendorong perbaikan

layanan mutu produk, pengelolaan perusahaaan, pengembangan nilai perusahaan, dan pada akhirnya menuju pada peningkatan reputasi dan *image* perusahaan.

Daftar Pustaka

Aditya, M., & Saputra, R. (2023). *Pengaruh Human Resources Scorecard Terhadap Good Corporate Governance Pada Perusahaan Bumn Di Indonesia*. Universitas Lampung.

Aini, R. (2021). *Perhitungan, Penyetoran, Dan Pelaporan Pajak Penghasilan (Pph) Pasal 23 Atas Sewa Kendaraan Angkutan Getah Pinus Pada Perum Perhutani Kph Pekalongan Timur*. Universitas Diponegoro.

Alatas, M. B. I., & Satyagraha. (2021). *Perhutani sampaikan sembilan strategi pengembangan perusahaan di 2021*. ANTARANEWS. https://www.antaranews.com/berita/2305298/perhutani-sampaikan-sembilan-strategi-pengembangan-perusahaan-di-2021

Andypratama, L. W. (2013). Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada perusahaan keluarga: studi deskriptif pada distributor makanan. *Agora*, *1*(1), 141–151.

Armana, A. (2016). *Pengaruh Kinerja Satuan Pengawasan Internal Terhadap Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate GovernANCE"(Suatu Study Pada Organisasi Rumah Sakit)*. Unpas.

Brito, B., Micol, L., Davis, C., Nakhooda, S., Daviet, F., & Thuault, A. (2009). *The Governance Of Forests Toolkit (Version 1): A draft framework of indicators for assessing governance of the forest sector*.

Budiarti, I. (2011). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Dunia Perbankan.". *Majalah Ilmiah UNIKOM*.

Creswell, J. W. (2019). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif dan campuran.*

Diantoro, T. W., Purwanto, A. B., Ferdaus, R. M., & Suprapto, E. (2014). Kemitraan Kehutanan di Hutan Lindung Jawa Tengah. *Policy Paper Arupa*.

Fathyah, N., Murtinah, T. S., & Sari., N. (2019). Penyertaan Modal Negara Pada Badan Usaha Milik Negara di Perusahaan Umum (Perum)(Studi pada Perum Perhutani). *Journal of Business Administration Economics & Entrepreneurship*.

Firdaus, F. (2018). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara Berbasis Good Corporate Governance (Studi Pada Pt. Pelabuhan Indonesia Iii (Persero))*. Universitas Brawijaya.

Hutahayan, J. F. (2019). *Faktor pengaruh kebijakan keterbukaan informasi dan kinerja pelayanan publik: Studi pada pemerintah Provinsi DKI Jakarta.* Deepublish.

Lumentut, L. (2022). *Kajian hukum bisnis perseroan terbatas: Teori, Sistem, Prinsip Keterbukaan dan Tata Kelola Perusahaan*. Nas Media Pustaka.

Moleong, L. J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke-36, Bandung: PT. *Remaja Rosdakarya Offset*.

Mujiruseno, Z. (2013). *Kajian Visual Perubahan Logo Perusahaan Umum (Perum) Perhutani*. Universitas Negeri Yogyakarta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara, (2010).

Perhutani. (n.d.). P2K STEKOM. https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Perhutani

Rojali, A. (2021). Analisis pengaruh penerapan Good Corporate Governance terhadap kinerja Perbankan Syariah di Kota Medan. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan*, *4*(1), 276–284.

Rose, K. (2021). *Perum Perhutani dalam Pengelolaan Pendapatan, Biaya, dan Investasi, Masih Bermasalah*. KlikAnggaran.Com. https://www.klikanggaran.com/anggaran/pr-115987680/perum-perhutani-dalam-pengelolaan-pendapatan-biaya-dan-investasi-masih-bermasalah

Sukmayanti, S. (2019). *Tinjauan Yuridis Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG)(Studi pada PT Perkebunan Nusantara VII Lampung)*.

Ulfa, R., & Asyik, N. F. (2018). . "Pengaruh kinerja keuangan terhadap nilai perusahaan dengan good corporate governance sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, *7*(10).