

ANALISIS DESKRIPTIF PROSES PELAKSANAAN PRINSIP CORPORATE GOVERNANCE PADA PT. X

Aurien Hudiono dan Dhyah Harjanti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: rien_hoo07@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* pada PT. X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara dan pengamatan. Setelah mendapatkan data, data dianalisa dengan menelaah data dari berbagai sumber, reduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dengan data dan pengamatan yang terkait.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan secara bertahap berusaha mengimplementasikan prinsip-prinsip *corporate governance*, meskipun ada beberapa prinsip yang belum dapat dijalankan dengan baik. Usaha tersebut dapat dilihat dari tahun 2010, perusahaan mulai menginformasikan hak-hak karyawan, dan juga memperhatikan hak-hak konsumen dan kesejahteraan karyawan. Lalu tahun 2011, perusahaan mulai menginformasikan penilain kinerja karyawan dengan lebih jelas.

Kata Kunci: *transparency, accountability, responsibility, independency, fairness.*

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Di negara-negara maju, *corporate governance* baru diteliti secara mendalam sejak tahun 1980. Berkembangnya *corporate governance* sejalan dengan kebutuhan sistem perekonomian untuk menanggapi banyaknya kebangkrutan pada beberapa perusahaan papan atas. Pelaksanaan *corporate governance* menjadi semakin merata dengan adanya aturan hukum dan norma yang kuat (Wibowo, 2010, p.127).

Corporate governance juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi nilai perusahaan. Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP, 2001), munculnya kebutuhan atas *Good Corporate Governance* (GCG) dapat dilihat dari pengalaman Amerika Serikat yang harus melakukan restrukturisasi *corporate governance* akibat *market crash* pada tahun 1929. Krisis keuangan yang terjadi di Amerika Serikat pada tahun 2009 juga ditengarai karena tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG, beberapa kasus skandal keuangan seperti Enron Corp., Worldcom, Xerox dan lainnya melibatkan top eksekutif perusahaan tersebut menggambarkan tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG.

Istilah *corporate governance* pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee pada tahun 1992. Definisi *Good Corporate Governance* dari Cadbury Committee adalah *A set of rule that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities* (dalam Fahmi, 2013, p.61). Definisi ini

menjelaskan seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka.

Istilah dan konsep dari *Good Corporate Governance* tersebut mulai berkembang di negara-negara Asia terutama Indonesia, sejak dilanda krisis moneter pada tahun 1997. Banyak ahli berpendapat bahwa kelemahan dalam *corporate governance* merupakan salah satu sumber utama kerawanan ekonomi yang menyebabkan memburuknya perekonomian negara-negara tersebut pada tahun 1997 (Hinuri, 2002). Dari krisis moneter yang terjadi, banyak terlihat adanya ketidakbenaran dalam dunia usaha, seperti adanya kolusi, korupsi, nepotisme, persaingan usaha yang tidak sehat, dan lain-lain. Untuk mengantisipasi hal tersebut maka perlu diciptakan suatu kondisi yang mendukung upaya pemulihan sistem ekonomi dan diharapkan dengan diterapkannya *Good Corporate Governance*, semua pihak semakin sadar akan pentingnya pengelolaan dunia usaha yang baik.

Definisi *corporate governance* menurut KNKG (2006), yaitu *corporate governance* sebagai salah satu sistem yang mengatur hubungan antar perusahaan dengan lingkungan sekitar sebagai konsumennya, dan juga antara perusahaan dan pemerintah sebagai penegak hukum. *Corporate governance* penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan. Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Prinsip transparansi yaitu perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Prinsip akuntabilitas, yaitu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Prinsip responsibilitas, yaitu perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Prinsip independensi, yaitu perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Prinsip kesetaraan dan kewajaran, yaitu perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Menurut KNKG (2006), *Good Corporate Governance* (GCG) diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan

perundang-undangan. Oleh karena itu penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.

Menurut *The Forum for Corporate Governance in Indonesia*, manfaat yang akan diperoleh dari *Corporate Governance* yang baik adalah biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah, dapat memperbaiki kinerja usaha, dan dapat mempengaruhi harga saham (dalam Tunggal, 2013, p.158).

Oleh karena itu, hal ini menarik minat penulis untuk melakukan penelitian pada PT. X yang bergerak di bidang distribusi *consumer goods* di Surabaya. Perusahaan ini sejak tahun 2010, secara bertahap berusaha mengimplementasikan prinsip-prinsip *corporate governance* dalam menjalankan usahanya, seperti prinsip transparansi dan responsibilitas. Dalam prinsip transparansi, perusahaan mulai berusaha untuk menginformasikan hak-hak karyawan, dan informasi lainnya dengan jelas. Lalu dari prinsip responsibilitas, yaitu memperhatikan kesejahteraan karyawan, konsumen, dan lainnya. Meskipun ada beberapa prinsip yang belum dapat dijalankan dengan baik. Perusahaan ini merupakan distributor *consumer goods* pemegang merek Bimoli, Amanda, Kobe, Kopi Luwak, dan Fermipan. Sampai saat ini, jaringan distribusi dari perusahaan ini hingga seluruh wilayah di Jawa Timur. Persaingan bisnis yang semakin ketat menyebabkan perusahaan sadar untuk meningkatkan kualitas perusahaan dan agar dapat bertahan sektor bisnis tersebut. Dari manfaat yang sudah dijelaskan di atas, *Good Corporate Governance* dapat menambah nilai perusahaan bagi stakeholders. Oleh karena itu, penulis ingin melakukan penelitian mengenai proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* pada perusahaan ini. Penelitian ini menjadi sangat penting dan menarik sekali bagi penulis.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* pada PT. X? Dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* pada PT. X.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara menyeluruh mendiskripsikan dengan bahasa dan kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007). Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif ini karena peneliti ingin membahas tentang proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* (*transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*) pada PT. X.

Ada dua sumber data yang akan dikumpulkan oleh penulis, yaitu (Bungin, 2009):

1. Data Primer

Sumber data yang dikumpulkan, diolah, diterbitkan sendiri oleh organisasi atau perusahaan yang menggunakannya. Data yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan narasumber dari perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data. Sumber tersebut diperoleh dari orang lain dan dokumen atau arsip yang berhubungan dengan perusahaan. Data yang digunakan oleh penulis berupa dokumen yang terkait dengan informasi perusahaan serta laporan dari hasil pengamatan. Dengan data tersebut penulis dapat membandingkannya dengan hasil wawancara dan observasi. Sehingga hasil yang didapat dapat diuji keabsahannya.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu. Ini merupakan proses tanya jawab secara lisan, dimana dua orang atau lebih saling berhadapan secara fisik (Sarwono, 2010). Komunikasi secara langsung dapat berguna untuk mendapatkan keterangan atau data yang dibutuhkan peneliti. Penulis melakukan teknik wawancara dengan pihak terkait sesuai dengan pembahasan penelitian. Wawancara dilakukan secara lisan dan juga non lisan yaitu melalui telepon jika dirasa perlu ketika terdapat data yang belum lengkap.

2. Pengamatan

Metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian. Pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi – situasi yang rumit. Situasi yang rumit mungkin terjadi jika peneliti ingin memperhatikan beberapa tingkah laku sekaligus (Moleong, 2002). Pengamatan dilakukan oleh penulis dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian. Selain itu teknik pengamatan digunakan untuk memperkuat data. Dengan demikian hasil pengamatan ini sekaligus untuk menginformasikan data yang telah terkumpul melalui wawancara dengan kenyataan sebenarnya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu dari Moleong (2007):

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, yaitu data hasil wawancara, observasi, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan.

2. Reduksi data, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).

3. Kategorisasi, yaitu sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian.

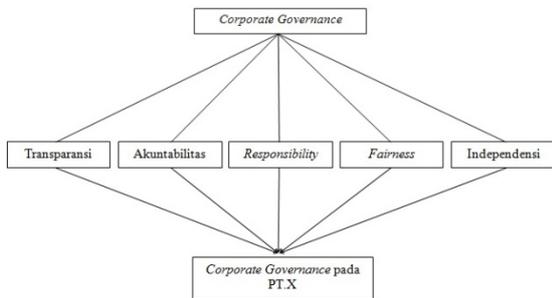
4. Pemeriksaan keabsahan data. Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

5. Penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

Dalam melakukan uji keabsahan data, pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dan informasi

tertentu perlu dibandingkan dari hasil wawancara dan dokumen yang berkaitan. Selain itu, data dan informasi tertentu perlu ditanyakan kepada responden yang berbeda (Moleong, 2002).

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian Analisis Deskriptif Proses Pelaksanaan Prinsip Corporate Governance pada PT. X
Sumber: KNKG, 2006

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Pelaksanaan Prinsip Corporate Governance pada PT.X

Proses pelaksanaan dari prinsip-prinsip *corporate governance* merupakan hal yang cukup penting untuk diperhatikan. Menurut Chinn (2000) dan Shaw (2003), dalam proses pelaksanaan prinsip CG di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan (dalam Kaihatu, T. S., 2006, p.3).

Awal dari pelaksanaan prinsip *corporate governance* di perusahaan ini, yaitu dimulai dengan memberikan informasi secara lebih transparan dari yang sebelumnya kepada karyawan. Akan tetapi, informasi yang diberikan tetap informasi yang memang berkaitan dan dibutuhkan oleh pihak-pihak tersebut. Sebelumnya, perusahaan hanya memberikan informasi umum perusahaan yang biasanya dapat diketahui oleh para karyawan. Namun dengan adanya pelaksanaan prinsip *corporate governance* yang coba diterapkan, perusahaan mulai menginformasikan pada para karyawan informasi yang sebelumnya mungkin tidak diinformasikan dengan jelas, seperti hak-hak para karyawan, penilaian kinerja karyawan, dan lain-lain. Lalu, perusahaan juga melakukan servis secara rutin kendaraan-kendaraan yang digunakan untuk distribusi barang-barang tersebut. Usaha yang dilakukan tersebut bukan hanya menguntungkan bagi perusahaan, tetapi perusahaan juga berusaha memperhatikan lingkungan sekitar dengan mengurangi polusi yang dihasilkan. Selain itu, perusahaan juga berusaha memberikan hak-hak konsumen, dan juga selalu berusaha meningkatkan kepuasan konsumen. Walaupun pelaksanaan prinsip *corporate governance* pada perusahaan masih belum sempurna, tetapi perusahaan berusaha agar pelaksanaan prinsip-prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dapat diterapkan di perusahaan dengan baik.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan para narasumber, perusahaan ini sudah menerapkan sebagian prinsip dari *corporate governance*, yaitu transparansi dan juga tanggung jawab. Meskipun belum semua prinsip yang diterapkan di dalam perusahaan, dan beberapa prinsip yang sudah diterapkan tersebut juga masih belum sempurna, perusahaan ini terus berusaha agar perusahaan bisa menerapkan semua prinsip *corporate governance* tersebut sehingga perusahaan juga bisa mendapatkan manfaat yang maksimal dari pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut di perusahaan.

Mengacu pada Raffles (p.25), tujuan dari penerapan konsep GCG itu sendiri adalah sebagai berikut:

- a) Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
- b) Melindungi hak dan kepentingan para anggota *stakeholders* non pemegang saham.
- c) Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham.
- d) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja Dewan Pengurus atau *Board of Directors* dan manajemen perusahaan.
- e) Meningkatkan mutu hubungan *Board of Directors* dengan manajemen senior perusahaan.

Dengan adanya prinsip-prinsip tersebut yang sudah diterapkan di perusahaan, diakui bahwa perusahaan mendapatkan dampak yang positif dari prinsip-prinsip *corporate governance* tersebut, yaitu proses kerja di dalam perusahaan ini menjadi lebih efektif dan efisien. Sampai saat ini, dalam penyempurnaan proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* di perusahaan ini diakui masih ada kendala-kendala yang muncul, yaitu pada sumber daya manusianya atau para karyawan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan komisaris, beliau mengatakan “tidak mudah untuk mengatur para karyawan yang ada, para karyawan mempunyai sifat yang berbeda-beda, dan juga masing-masing karyawan mempunyai tingkat edukasi yang berbeda-beda juga”. Hal tersebut juga dibenarkan oleh direktur. Perusahaan masih berusaha agar bisa menerapkan semua prinsip *corporate governance* dengan baik di perusahaan. Usaha-usaha yang bisa dilakukan perusahaan agar prinsip-prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dapat diterapkan di perusahaan dengan baik yaitu dengan cara membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Setiap anggota perusahaan harus *aware* akan pentingnya prinsip-prinsip *corporate governance* ini terhadap perusahaan. Jika anggota perusahaan sudah *aware* akan pentingnya prinsip-prinsip ini, maka secara otomatis prinsip ini bisa berjalan lebih lancar. Lalu, perusahaan juga tidak lupa untuk selalu melakukan perbaikan tiap aspek yang memiliki kekurangan atau perlu perbaikan sesuai dengan evaluasi. Jadi semakin hari, pengelolaan di perusahaan ini menjadi semakin baik.

Pelaksanaan Prinsip Corporate Governance pada PT. X

Pelaksanaan *corporate governance* di suatu perusahaan sangat penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan. Perusahaan ini sedang berusaha untuk mengaplikasikan prinsip-prinsip dari *corporate governance* yang baik secara bertahap. Hal tersebut dapat dilihat dari pengaplikasian beberapa prinsip-prinsip *corporate governance (transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness)* pada perusahaan tersebut.

Transparency

Untuk melihat pelaksanaan prinsip transparansi di dalam perusahaan, peneliti menggunakan indikator informasi dan kebijakan yang ada di dalam perusahaan.

Informasi-informasi di perusahaan ini sudah diinformasikan bagi seluruh karyawannya. Informasi umum dari perusahaan ini antara lain visi dan misi perusahaan, tujuan, strategi, target perusahaan secara global, peraturan-peraturan dari perusahaan serta hak dan kewajiban anggota karyawan selama berada di lingkungan perusahaan. Tetapi memang tidak ada visi misi secara tertulis di perusahaan yang bisa dilihat secara langsung oleh semua anggota perusahaan. Informasi-informasi tersebut disampaikan ke kantor yang berada di Surabaya, langsung pada kepala divisi masing-masing (manajer) dan juga akan diletakkan di papan pengumuman. Sedangkan untuk depo yang berada di luar kota, informasi akan disampaikan melalui *e-mail*. Untuk laporan keuangan, biasanya disampaikan pada saat rapat tahunan. Semua orang di perusahaan berhak memperoleh informasi. Tetapi informasi yang dimiliki oleh setiap orang dalam perusahaan ini tidak sama. Orang yang bertugas untuk menyaring dan menurunkan informasi adalah direktur. Tidak ada aturan khusus untuk para karyawan untuk mendapatkan informasi-informasi tersebut, tetapi informasi yang disampaikan perusahaan untuk karyawan memang informasi yang perlu diketahui dan dibutuhkan oleh karyawan tersebut.

Indikator yang kedua adalah kebijakan. Kebijakan yang ada ditentukan oleh direktur, dimana direktur membuat kebijakan yang didasarkan pada kepentingan setiap karyawan dalam perusahaan. Kebijakan yang dibuat antara lain kebijakan mengenai peraturan perusahaan, standar operasional perusahaan dari masing-masing divisi, kebijakan personalia, kebijakan mengenai kenaikan jabatan, dan lain-lain. Begitu juga dengan hak-hak untuk para karyawan, karyawan berhak untuk mendapatkan gaji setiap bulannya, lalu juga jamsostek (untuk karyawan tetap atau minimal bekerja satu tahun), insentif, fasilitas-fasilitas lainnya. Semua itu sudah diinformasikan, dan untuk fasilitas yang diterima tiap karyawan akan berbeda, karena itu juga dilihat dari jabatan dan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan prinsip transparansi pada perusahaan ini terlihat sudah melaksanakan beberapa indikator dimana penyampaian informasi dan kebijakan perusahaan sudah disampaikan kepada semua anggota perusahaan. Namun, perusahaan belum menyediakan visi dan misi secara tertulis di perusahaan agar semua anggota perusahaan dapat melihat secara langsung dan mengetahuinya dengan lebih jelas.

Accountability

Untuk melihat pelaksanaan prinsip akuntabilitas di dalam perusahaan, peneliti menggunakan indikator tugas dan tanggung jawab, sistem pengendalian internal, dan juga sistem *reward and punishment* yang ada di dalam perusahaan.

Perusahaan sudah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan. Peneliti melihat bahwa struktur perusahaan dibentuk berdasarkan kebutuhan dengan satu pengawas pada tiap bagian yang dinamakan manajer. Tiap manajer akan melapor atau bertanggung jawab pada direktur. Dilihat secara fungsionalnya, pembagian tugas dan wewenang dalam perusahaan sudah cukup jelas. Hal ini terlihat

bagaimana setiap karyawan mengerti apa yang menjadi tugasnya masing-masing dan kepada siapa mereka harus memberikan laporan.

Namun, masih terlihat adanya perangkapan tugas yaitu direktur yang terkadang juga membantu di divisi penjualan. Meskipun terjadi perangkapan fungsi di dalam perusahaan, namun secara keseluruhan, perangkapan tugas direktur ke dalam posisi ini diakui tidak mengganggu jalannya kegiatan bisnis pada perusahaan ini. Tetapi jika dilihat sesuai dengan UU Perseroan Terbatas, seharusnya posisi direktur tidak sejajar dengan divisi penjualan, sehingga tugas direktur dan divisi penjualan mempunyai tugas masing-masing secara jelas.

Ada 2 sistem audit yang di perusahaan ini, yaitu audit internal dan eksternal. Jika dilihat dari audit eksternal, perusahaan sudah menggunakan jasa akuntan publik terdaftar dalam melakukan audit. Dimana perusahaan sudah mengirim laporan keuangan pada akuntan publik tersebut. Apabila ada kejanggalan dalam laporan tersebut, maka akuntan publik langsung turun ke lapangan.

Selain itu, kinerja para karyawan juga dinilai oleh perusahaan. Kinerja para karyawan tersebut menjadi indikator perusahaan dalam menentukan *reward* maupun *punishment* yang akan diberikan untuk karyawan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan para narasumber, karyawan dengan kinerja yang baik atau pencapaian target akan diberikan *reward* berupa bonus oleh perusahaan pada akhir tahun. Begitu juga sebaliknya, terdapat sanksi berupa teguran maupun surat peringatan bagi karyawan yang melakukan kesalahan-kesalahan. Dengan adanya sistem *reward* dan *punishment* di perusahaan ini, maka karyawan akan semakin termotivasi untuk berusaha melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan menghindari untuk melakukan kesalahan.

Adapula etika bisnis yang dilaksanakan di dalam perusahaan kepada konsumen, yaitu perusahaan menjual produk sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan (tidak menipu konsumen) ataupun menjual barang-barang yang sudah *expired* (kadaluwarsa) kepada konsumen.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa di dalam perusahaan ini masih ada perangkapan tugas yang dilakukan oleh direktur. Perusahaan harus memperbaiki hal ini agar dapat memaksimalkan kinerja dari perusahaan.

Responsibility

Untuk melihat pelaksanaan prinsip responsibilitas di perusahaan, peneliti menggunakan indikator *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Perusahaan ini tidak menghasilkan limbah. Walaupun perusahaan tidak menghasilkan limbah, tetapi perusahaan berusaha tetap memperhatikan lingkungan dengan cara rutin menservis kendaraan-kendaraan yang digunakan perusahaan untuk distribusi barang. Usaha yang dilakukan perusahaan ini memang bukan semata-mata hanya dilakukan untuk perusahaan sendiri, tetapi perusahaan juga berusaha memperhatikan lingkungan dengan mengurangi polusi yang dihasilkan.

Perusahaan juga mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, dapat dilihat bahwa perusahaan ini juga memenuhi kewajibannya kepada Negara dengan taat membayar pajak kepada Negara. Selain itu, perusahaan juga memperhatikan kesejahteraan karyawan. Tanggung jawab

yang diberikan perusahaan pada karyawan selain gaji atau upah, diberikan juga dalam bentuk jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) dan berbagai tunjangan yang ada. Tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan berupa tunjangan absensi, tunjangan masa kerja, tunjangan transport, insentif, dan juga fasilitas-fasilitas lainnya. Hal tersebut juga dibenarkan melalui wawancara yang telah dilakukan dengan manajer operasional dan asisten gudang. Dari hal ini bisa terlihat bahwa perusahaan berusaha untuk mensejahterakan karyawannya. Agar karyawan dalam perusahaan merasa betah dan bisa bekerja dengan maksimal. Selain itu, salah satu contoh undang-undang yang telah dipenuhi perusahaan adalah mengenai tenaga kerja, yaitu perusahaan sudah memenuhi bahwa cuti yang diberikan yaitu 12 hari dalam setahun, terdapat jam istirahat pada siang hari selama 1 jam, dan juga upah yang diberikan sesuai dengan upah minimum.

Tidak hanya memperhatikan kesejahteraan karyawan, perusahaan ini juga mentaati Undang-Undang tentang perlindungan konsumen. Perusahaan terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan konsumen, yaitu dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik, misalnya perusahaan akan memberikan barang yang dipesan sesuai dengan contoh yang diberikan, tidak menipu dengan memberikan kualitas yang buruk kepada konsumen. Perusahaan juga tidak akan menjual barang-barang yang telah *expired* atau kadaluwarsa pada konsumen. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya pelanggan tetap yang melakukan pembelian kembali karena sudah percaya dan puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan. Selain itu, konsumen juga mempunyai hak untuk meretur barang yang dianggap tidak sesuai atau dalam keadaan cacat.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan prinsip tanggung jawab pada perusahaan ini telah mematuhi beberapa peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini terlihat dari pemenuhan tanggung jawab yang dilakukan perusahaan terhadap berbagai pihak, mulai dari karyawan, konsumen, pesaing, pemerintah dan juga lingkungan walaupun perusahaan hanya melakukan hal-hal kecil.

Independency

Untuk melihat pelaksanaan prinsip independensi di dalam perusahaan, peneliti menggunakan indikator yaitu pengaruh internal (fungsi dan tugas) dan juga pengaruh dari eksternal.

Dari pengaruh internal perusahaan, yaitu dari sisi pemegang saham. Pada perusahaan ini belum ada peraturan atau mekanisme yang mengatur tentang para pemegang saham. Kebanyakan keputusan yang diambil perusahaan adalah berdasarkan keputusan pemegang saham mayoritas. Namun, apabila ada keputusan penting yang berkaitan dengan perusahaan akan dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dalam rapat tersebut, semua pemegang saham dapat memberikan saran atau pendapat, dan strategi untuk perusahaan ke depannya. Di dalam rapat tersebut, tidak ada perbedaan perlakuan baik bagi pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas, karena para pemegang saham saling percaya bahwa para pemegang saham memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik lagi. Di dalam RUPS ini semua pemegang saham akan ikut berpartisipasi, hal ini bertujuan agar keputusan yang diambil tersebut bersifat objektif. Walaupun tidak ada peraturan atau mekanisme mengenai pemegang saham tersebut, tidak ada tekanan-

tekanan yang terjadi di perusahaan antara pemegang saham mayoritas atau minoritas. Selain itu, setiap karyawan juga mengetahui fungsi dan tugasnya masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari adanya job description untuk setiap divisi di perusahaan, sehingga dapat menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun.

Lalu pengaruh dari eksternal, misalnya pemerintah. Sejauh ini regulasi pemerintah tidak menghambat atau membatasi kinerja perusahaan. Misalnya, regulasi pemerintah tentang kenaikan upah minimum yang membuat para karyawan demo di perusahaan-perusahaan dan menuntut kenaikan gaji dengan melakukan aksi mogok kerja. Tetapi hal tersebut tidak terjadi di perusahaan ini, karena upah yang diberikan perusahaan pada karyawan sudah sesuai dengan upah minimum, lalu juga diberikan jamsostek, insentif, dan juga fasilitas-fasilitas lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan prinsip independensi pada perusahaan dapat terlihat dari tidak adanya tekanan atau dominasi yang terjadi di perusahaan. Semua keputusan yang diambil juga berdasarkan kepentingan perusahaan.

Fairness

Untuk melihat pelaksanaan prinsip kesetaraan dan kewajiban di dalam perusahaan, maka peneliti menggunakan indikator yaitu perlakuan terhadap *stakeholders* dan *shareholders*.

Setiap pemegang saham, baik pemegang saham mayoritas maupun pemegang saham minoritas wajib mengikuti Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Masing-masing pemegang saham memiliki hak yang sama dalam rapat tersebut, yaitu dapat memberikan saran atau pendapat, dan juga strategi untuk perusahaan ke depannya. Selain itu, setiap pemegang saham berhak mendapatkan laporan mengenai keadaan perusahaan, baik itu pemegang saham mayoritas maupun minoritas. Pada perusahaan ini memang belum ada peraturan atau mekanisme yang mengatur tentang para pemegang saham, para pemegang saham di perusahaan ini hanya mengandalkan rasa saling percaya satu dengan yang lainnya. Keputusan di perusahaan ini biasanya lebih banyak diambil berdasarkan keputusan pemegang saham mayoritas. Namun, apabila ada keputusan penting yang berkaitan dengan perusahaan akan dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), agar keputusan yang diambil bersifat objektif. Para pemegang saham saling percaya bahwa para pemegang saham memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk membawa perusahaan ke arah yang lebih baik lagi.

Selanjutnya dari sisi karyawan, semua karyawan di perusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Tahapan jenjang karir di perusahaan ini memiliki sistem yang sudah diketahui oleh para karyawan. Promosi kenaikan jabatan dapat terjadi jika memang ada posisi yang kosong, dan juga karyawan tersebut memiliki potensi dan kinerja yang bagus. Penilaian kinerja dari setiap karyawan juga dilakukan secara adil, perusahaan tidak pernah membedakan karyawan. Sistem perekrutan karyawan juga dilakukan tanpa membedakan seseorang. Kriteria utama yang dilihat dalam perekrutan adalah umur, pendidikan, dan keahliannya. Setiap orang yang memiliki syarat seperti yang diminta akan memiliki peluang yang sama untuk bekerja di perusahaan, tetapi tentu saja tidak semata-mata memenuhi

syarat tersebut lalu diterima, tetapi juga perlu melewati proses wawancara, tes, dan masa percobaan (tiga bulan).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan prinsip *fairness* atau kesetaraan dan kewajaran di perusahaan ini terlihat dari setiap pemegang saham di perusahaan diperlakukan secara adil sesuai dengan haknya. Selain itu, perusahaan berusaha untuk merekrut karyawan yang benar-benar memiliki keahlian tanpa memandang suku, agama, maupun rasnya. Namun, perusahaan belum memiliki peraturan atau mekanisme yang mengatur di antara para pemegang saham.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah peneliti mengamati dan menganalisis bagaimana proses pelaksanaan prinsip *corporate governance* pada PT. X, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan secara bertahap berusaha mengimplementasikan prinsip-prinsip *corporate governance* dalam menjalankan usahanya meskipun ada beberapa prinsip dimana perusahaan belum dapat melaksanakannya. Pada tahun 2010, perusahaan memulai dengan melaksanakan prinsip transparansi dengan mulai menginformasikan hak-hak para karyawan dan laporan keuangan yang diinformasikan dengan lebih jelas. Lalu pada prinsip *responsibility*, perusahaan memulai dengan memperhatikan hak-hak konsumen. Begitu juga dengan kesejahteraan karyawan, dengan memberikan *job satisfaction* dan tunjangan-tunjangan. Lalu, pada tahun 2011 dilanjutkan dengan penilaian kinerja karyawan yang diinformasikan dengan lebih jelas. Dari pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut, diakui perusahaan mendapatkan dampak yang positif, yaitu proses kerja pada perusahaan ini menjadi lebih efektif dan efisien. Ada kendala yang dialami perusahaan dalam proses pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut, yaitu pada sumber daya manusianya.

Pada prinsip *transparency*, perusahaan sudah berusaha menyediakan informasi-informasi bagi karyawan secara transparan dan terbuka, walaupun informasi yang didapat tergantung dengan kebutuhan pihak tersebut. Pada prinsip *accountability*, di dalam perusahaan ini masih terlihat adanya perangkap tugas yang dilakukan oleh direktur. Perusahaan sudah melakukan audit internal dan eksternal. Selain itu, perusahaan juga sudah menetapkan sistem *reward* dan *punishment*. Pada prinsip *responsibility*, perusahaan sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan dan lingkungan sekitar. Dari sisi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, perusahaan berusaha untuk memenuhi peraturan-peraturan tersebut dengan taat membayar pajak, dan melindungi konsumen. Pada prinsip *independency*, dapat dilihat di dalam perusahaan tidak adanya tekanan atau dominasi yang terjadi di perusahaan. Pada prinsip *fairness*, perusahaan ini sudah berusaha melaksanakannya dimana perusahaan memberikan perlakuan yang sama kepada para pemegang saham. Selain itu, perusahaan tidak membedakan seseorang dalam sistem perekrutan karyawan. Namun, belum ada peraturan atau mekanisme yang mengatur tentang pemegang saham.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa, peneliti ingin memberikan saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik lagi. Beberapa saran dari penelitian antara lain:

1. Untuk dapat memperbaiki *accountability*, perusahaan disarankan untuk menginformasikan kembali mengenai *job description* yang ada di perusahaan dan setiap divisi atau bagian bekerja sesuai dengan SOP, sehingga tidak terjadi perangkap tugas seperti yang terjadi saat ini. Manfaat yang akan didapatkan oleh perusahaan, yaitu setiap bagian di dalam perusahaan dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

2. Untuk dapat melaksanakan prinsip-prinsip *corporate governance* dengan baik, perusahaan disarankan untuk membangun *awareness* akan pentingnya prinsip-prinsip tersebut pada setiap anggota perusahaan. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan, lalu seminar, lokakarya, dan juga diskusi kelompok. Jika anggota perusahaan sudah menyadari akan pentingnya prinsip-prinsip ini, maka prinsip ini bisa berjalan lebih lancar.

DAFTAR PUSTAKA

- BPKP. (2001). *Good Corporate Governance*. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Bungin, B. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Fahmi, I. (2013). *Etika Bisnis Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta, cv.
- FCGI. (2011). *Forum For Corporate Governance Indonesia*. Diambil kembali dari <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>
- Hinuri, H. (2002). *The Essence of Good Corporate Governance: Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia cet. 1*. Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia.
- Kaihatu, T. S. (2006). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 8, no. 1, 1-9.
- KNKG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Moleong, L. J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Raffles, S. M. (t.thn.). *Penerapan Good Corporate Governance Dalam Kaitannya Dengan Tata Kelola dan Pengembangan Kelembagaan Perbankan*. *Jurnal Ilmu Hukum*, 15-33.
- Sarwono, J. (2010). *Pintar Menulis Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Andi.
- Tunggal, H. S. (2013). *Internal Audit & Corporate Governance*. Jakarta: Harvarindo.
- Wibowo, E. (October 2010). *Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* vol. 10, no. 2, 126-138.