

PROSES PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PADA PT X

Tejoh Adih Sucipto dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail:tejoh_adi@ymail.com ; Dhyah@peter.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penerapan prinsip *good corporate governance* di perusahaan x yang bergerak di bidang industri beton *masonry*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan industri beton *masonry* secara bertahap berusaha mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Meskipun ada beberapa prinsip dimana perusahaan belum dapat menjalankannya dengan baik. Usaha tersebut dapat dilihat dari tahun 2010 perusahaan mulai memberikan THR, tahun 2011 perusahaan mempunyai struktur yang jelas dan informasi mulai dapat diakses oleh pemangku kepentingan, dan tahun 2012 perusahaan mulai melakukan aturan UMR dan CSR. Kata Kunci: Proses, Prinsip-Prinsip, *Good Corporate Governance*.

I. PENDAHULUAN

Industri beton merupakan industri yang cukup berkembang di dunia dan juga di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan beton merupakan salah satu bahan bangunan yang merupakan inti dari suatu bangunan dan pembangunan sendiri akan terus berjalan di suatu negara selama negara tersebut hidup dan berkembang. Permintaan akan beton dan produk sejenisnya sejak pertengahan tahun 2009 sampai dengan pertengahan tahun 2013 terus meningkat (*Ministry of Public Works Republic of Indonesia, 2013*). Perkembangan permintaan beton tersebut harus diiringi dengan *supply* yang cukup dari perusahaan produksi beton, baik sektor swasta maupun publik. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan adalah melalui adanya tata kelola yang baik atau biasa disebut dengan GCG (*good corporate governance*). Menurut Al-Haddad, Alzurqan, dan Al-Sufy (2011), penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja (*performance*). Kinerja yang dimaksud adalah kinerja keuangan dan kinerja sumber daya manusia. Semakin baik penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan maka semakin baik pula kinerja dalam perusahaan tersebut. Yurtoglu (2003) juga menjelaskan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* dapat membatasi atau mengontrol konflik yang terjadi antara keluarga sebagai pengelola perusahaan dan pemegang saham minoritas (*shareholder minority*).

Solomon (2010:14) mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai prinsip menyeimbangkan dan mengontrol, baik internal maupun eksternal pada perusahaan yang menjamin perusahaan melepaskan akuntabilitas kepada seluruh *stakeholder* mereka dan aksi pada tanggung jawab sosial pada area aktivitas bisnis mereka.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG, 2001), terdapat empat manfaat *Good Corporate Governance*, yaitu:

1. Peningkatan kinerja perusahaan melalui prosedur pengambilan keputusan yang lebih baik, kegiatan operasi yang lebih efisien dan pemberian layanan yang lebih baik.
2. Akses terhadap pembiayaan dengan biaya rendah bagi teknologi-teknologi baru, keahlian manajemen, pasar dan sumber-sumber pembiayaan lainnya, yang akan meningkatkan nilai perusahaan.
3. Masyarakat investor yang puas karena perusahaan memberikan deviden dan nilai perusahaan yang lebih baik atas hasil kinerja keuangan yang meningkat.
4. Kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang dan penciptaan nilai dengan tetap mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholder*.

Pada dasarnya struktur *governance* diatur oleh Undang-Undang sebagai dasar legalitas berdirinya sebuah entitas. Misalnya dalam model Anglo-Saxon, struktur *governance* akan terdiri dari RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), *Board of Directors* (representasi dari para pemegang saham/pemilik), serta *Executive managers* (manajemen yang akan menjalankan aktivitas). Model Anglo-Saxon ini disebut dengan *Single-board system* yaitu struktur CG yang tidak memisahkan keanggotaan dewan komisaris dan dewan direksi. Dalam sistem ini anggota dewan komisaris juga merangkap anggota dewan direksi dan kedua dewan ini disebut sebagai *board of directors*. Sedangkan untuk model Continental Europe, struktur *governance* terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris, Dewan Direktur, dan Manajer Eksekutif (manajemen). Struktur semacam ini disebut *Two-board system*, yaitu struktur CG yang dengan tegas memisahkan keanggotaan dewan, yakni antara keanggotaan dewan komisaris sebagai pengawas dan dewan direksi sebagai eksekutif perusahaan.

Dalam model *two-board system*, RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) merupakan struktur tertinggi yang mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris yang mewakili para pemegang saham untuk melakukan kontrol terhadap manajemen. Dewan komisaris membawahi langsung dewan direksi dan mempunyai kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan dewan direksi serta melakukan tugas pengawasan terhadap kegiatan direksi dalam menjalankan perusahaan. Posisi dewan komisaris dalam model ini relatif kuat terhadap direksi sehingga fungsi pengendalian atau kontrol terhadap kegiatan manajemen dapat berjalan dengan efektif.

Donnelley (1964) dalam Bennedsen *et al.* (2005) mengemukakan bahwa suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi keluargadalam perusahaan dan dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Davis & Tagiuri (1996) dalam Louise (2007) menggambarkan kondisi dalam perusahaan keluarga (*family business*) melalui tiga lingkaran yang saling terhubung. Pada *family business* terdapat 3 (tiga) lingkaran model utama, yaitu

1. Lingkaran Keluarga

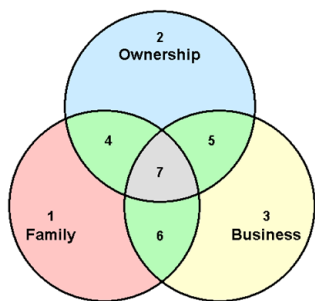
Lingkaran keluarga terdiri dari seluruh anggota keluarga baik yang hanya memiliki saham, keluarga yang hanya menjalankan bisnis, atau hanya anggota keluarga tidak bersangkutan dengan kepemilikan saham maupun operasional bisnis.

2. Lingkaran Kepemilikan

Lingkaran kepemilikan mencakup semua unsur perusahaan yang memiliki saham baik, merupakan anggota keluarga, orang luar yang hanya memiliki saham, dan para profesional yang menjalankan bisnis.

3. Lingkaran Bisnis

Lingkaran Bisnis meliputi anggota keluarga yang menjalankan bisnis baik memiliki saham maupun tidak serta profesional atau orang alin yang menjalankan bisnis yang memiliki saham ataupun tidak.



Gambar 1. Lingkaran dalam Perusahaan Keluarga

Sumber: Tagiuri dan Davis (1996,p. 199-208) dalam Louise (2007)

Keterangan gambar :

Sektor 1: Anggota Keluarga, bukan pemegang saham, dan tidak ikut bekerja dalam perusahaan.

Sektor 2: Investor dan pemegang saham eksternal, bukan anggota keluarga, dan tidak ikut bekerja dalam perusahaan.

Sektor 3: Manajer dan karyawan yang bekerja dalam perusahaan namun bukan anggota keluarga maupun pemegang saham.

Sektor 4: Anggota keluarga yang juga pemilik perusahaan, namun tidak ikut bekerja dalam perusahaan.

Sektor 5: Pemegang Saham sekaligus manajer yang bukan anggota keluarga.

Sektor 6: Anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan namun tidak memiliki saham/kepemilikan perusahaan.

Sektor 7: Pemegang saham, anggota keluarga, dan juga bekerja dalam perusahaan

Di perusahaan industri masonry mempunyai budaya *Laissez-Faire*, Menurut Dyer (1998) dalam Denison (2004) budaya dalam *Laissez-Faire* dalam perusahaan keluarga mempunyai ciri-ciri : (1) adanya hirarki, (2) menganggap

orang secara umum dapat dipercaya, tetapi tidak dapat berkembang, (3) putusan dari pendiri tetapi memberi kewenangan juga pada orang lain, (4) lingkungan dikelola oleh perusahaan, (5) mengutamakan keluarga, dan (6) orientasi pada masa sekarang dan masa lalu.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak dibidang industri beton masonry. Perusahaan ini berdiri tahun 2009 dan memproduksi beton, blok paving, dan lain-lain. Perusahaan ini sudah melakukan penerapan GCG, walaupun belum menyeluruh. Proses penerapan GCG dari awal berdirinya yang hanya menerapkan sedikit saja dari prinsip transparansi, responsibility, fairness, dan independensi menurut direktur utama dari perusahaan industri beton masonry, sampai kondisi sekarang ini yang sudah menerapkan semua prinsip meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan aturan. Untuk itu penelitian ini menarik untuk diteliti dengan tujuan mengetahui bagaimana proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan industri beton masonry di Indonesia sudah berjalan dengan baik atau tidak.

Rumusan Masalah

Bagaimana proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan keluarga industri beton masonry?

Tujuan Penelitian

Mengetahui proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan keluarga industri beton masonry.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu “penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2008).

Peneliti memakai dua metode pengumpulan data yaitu wawancara dan pengamatan. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) menurut Noor (2011:139), adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana wawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Menurut Noor (2011:140), teknik pengamatan menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian. Instrumen yang dapat digunakan yaitu lembar pengamatan dan panduan pengamatan. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan antara lain: tempat, pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan.

Teknik penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *snowball sampling*. Menurut Noor (2011), *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang pada mulanya jumlahnya kecil tetapi makin lama makin banyak berhenti sampai informasi yang didapatkan dinilai telah cukup

Berikut adalah narasumber yang dipilih oleh peneliti :

1. Narasumber-1 merupakan pemilik dan menjabat direktur utama dari perusahaan. Penulis memilih Narasumber-1 sebagai informan pertama karena pengetahuan Beliau atas perusahaan yang dimilikinya baik dari tujuan pembentukan perusahaan sampai gambaran umum tentang operasional perusahaan.
2. Narasumber-2 merupakan anak pemilik dan menjabat sebagai Komisaris dan Kepala HRD dari perusahaan. Alasan memilih dikarenakan beliau merupakan orang penting dalam perusahaan.
3. Narasumber-3 merupakan pegawai dan menjabat sebagai Kepala gudang dari perusahaan. Alasan memilih beliau dikarenakan beliau menjabat sebagai kepala gudang yang memiliki pengetahuan luas tentang perusahaan.
4. Narasumber-4 merupakan pegawai dan menjabat sebagai kepala teknisi mesin dari perusahaan. Alasan memilih beliau dikarenakan Beliau merupakan orang penting dalam produksi perusahaan.
5. Narasumber-5 merupakan anggota keluarga, istri dari suksesor dan menjabat sebagai Kepala Keuangan perusahaan. Alasan memilih dikarenakan beliau merupakan orang penting dalam perusahaan.

Sumber data yang di pakai adalah data primer yang merupakan hasil wawancara dari pemilik perusahaan serta anak pemilik perusahaan dan general manager. Dan sekunder berupa *company profil* dan file dari perusahaan.

Teknik analisis data Menurut Moleong (2006), proses analisa data dimulai dengan :

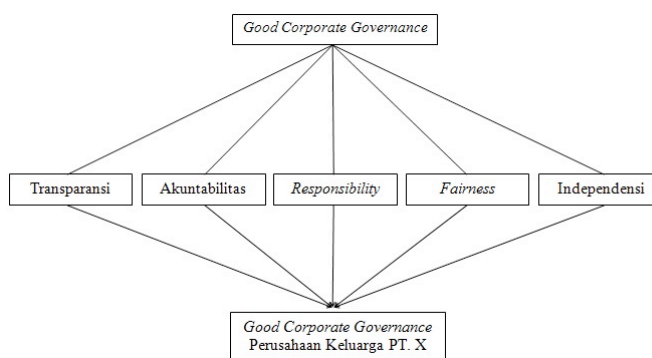
1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. Penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara dan hasil observasi di lokasi penelitian
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan penyertaan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unityzing*). Penulis membuat abstraksi yang disesuaikan dengan tujuan penelitian agar mempermudah bagi pembaca membaca karya penulis.
3. Kategorisasi, adalah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala/ hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan observasi, penulis mulai memberi kategori pada data-data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan prinsip *Good Corporate Governance*.
4. Pemeriksaan keabsahan data, dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar alamiah perlu diupayakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data/ keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan/ sebagai pembanding terhadap data itu.

Cara menguji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki perusahaan.

Adapun cara untuk mencapai keabsahan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
 2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
 3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
 4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
 5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
5. Penafsiran data, untuk menjawab rumusan masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Kemudian data-data yang ada dianalisis dan ditafsirkan sesuai dengan konsep dan teori mengenai *Good Corporate Governance*.

Kerangka Berfikir



Gambar 3. Kerangka Berfikir

Sumber: Zarkasyi (2008)

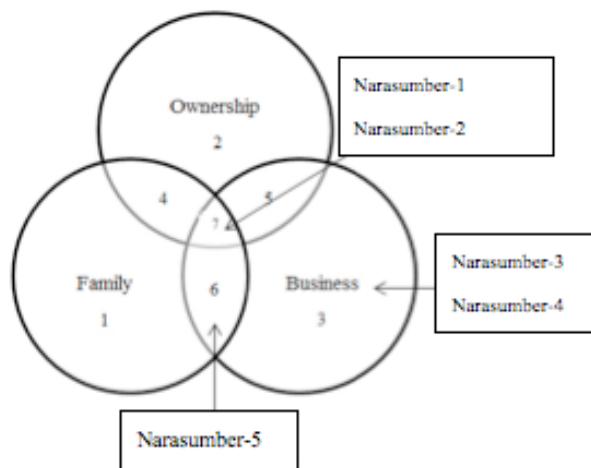
Good Corporate Governance mempunyai 5 prinsip utama yaitu transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, *fairness* dan independensi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penerapan kelima prinsip utama GCG dalam perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan X Sebagai Perusahaan Keluarga

Susanto (2007) menyatakan bahwa *Family business Enterprise* (FBE) adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga sendiri. Baik kepemilikan maupun pengelolanya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan industri beton masonry ini merupakan *Family*

Business Enterprise (FBE) dikarenakan masih terdapatnya anggota keluarga yang menduduki posisi kunci dalam perusahaan yaitu sebagai komisaris dan direktur utama.



Gambar 3. Lingkaran Model Family Business pada Perusahaan.

Sumber : Tagiuri dan Davis (1996) dalam Louise (2007)

Tagiuri dan Davis (1996) dalam Louise (2007) membagi pengelola *family business* menjadi 3 bagian yaitu *family*, *ownership*, dan *business*. Dari hasil wawancara dan pengamatan narasumber dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Narasumber-1

Beliau termasuk dalam area nomer 7 karena beliau mempunyai saham dalam perusahaan, beliau juga sebagai kepala rumah tangga dalam keluarga, selanjutnya di dalam perusahaan beliau berstatus sebagai direktur utama dalam perusahaan.

2. Narasumber-2

Beliau termasuk dalam area nomer 7, karena beliau mempunyai saham kepemilikan di perusahaan, beliau juga termasuk *family* dalam perusahaan yang dimana beliau adalah anak pendiri dari perusahaan, selanjutnya dalam perusahaan beliau memegang jabatan komisaris 1 dan Kepala HRD.

3. Narasumber-3

Termasuk ke dalam area nomer 3 yaitu *Business*. karena beliau hanya bekerja pada perusahaan. Beliau tidak memiliki hubungan *family* dan juga tidak memiliki saham dalam perusahaan.

4. Narasumber-4

Termasuk ke dalam area nomer 3 yaitu *Business*. Alasan beliau termasuk ke dalam area nomer 3 karena sama dengan Narasumber-3.

5. Narasumber-5

Termasuk ke dalam area nomer 6 yaitu *family* dan *business* karena beliau termasuk *family* yaitu istri dari anak pemilik perusahaan dan juga beliau bekerja dalam perusahaan sebagai kepala keuangan perusahaan.

Proses Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan X.

Zarkasyi (2008) membagi prinsip utama *Good Corporate Governance* menjadi 5, yaitu *Transparansi*, *Akuntabilitas*, *Responsibility*, *Fairness*, dan *Independensi*. Perusahaan industri beton masonry ini sudah menerapkan beberapa dari lima prinsip tersebut, meskipun dalam penerapannya belum sempurna. Berikut hasil wawancara serta pengamatan mengenai proses penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan.

Transparansi

Hasil wawancara dan pengamatan terhadap pemilik perusahaan yaitu Direktur Utama dan Komisaris 1, serta karyawan yaitu Narasumber-4, Narasumber-3, dan Kepala Keuangan maka didapatkan informasi sebagai berikut :

1. Keterbukaan Informasi

Menurut Direktur Utama, informasi secara umum, seperti visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan, susunan dan kompensasi pengurus, dan proporsi jumlah kepemilikan saham dapat diakses oleh pemangku kepentingan yaitu karyawan dan pemegang saham sejak tahun 2011. Sedangkan informasi mengenai laporan keuangan hanya dapat diakses oleh pihak keluarga saja. Informasi-informasi tersebut dapat diakses oleh pemangku kepentingan karena merupakan tanggung jawab dan kewajiban perusahaan. Alasan informasi mengenai laporan keuangan hanya dapat diakses oleh keluarga dikarenakan alasan keamanan dan privasi perusahaan, dengan harapan informasi tersebut tidak disalahgunakan. Akses pemangku kepentingan terhadap informasi-informasi tersebut sudah dilakukan sejak awal berdirinya perusahaan, tetapi tidak semuanya. Informasi yang diinformasikan pada awalnya ialah Visi, Misi, Strategi perusahaan, Sasaran Usaha, SOP bulanan bagi karyawan, dan laporan penjualan dan produksi per bulan untuk pemegang saham.

Informasi-informasi tersebut disebar dengan cara rapat, pembicaraan langsung dengan karyawan dan pemegang saham. Akan tetapi, cara tersebut dinilai Narasumber-1 belum maksimal dan belum efektif, karena menurut beliau sulit untuk mengumpulkan semua pemangku kepentingan dalam rapat. Sedangkan pembicaraan langsung dengan karyawan dan pemegang saham membutuhkan waktu yang tidak sedikit, karena informasi perusahaan untuk operasional diperbaharui setiap hari dan informasi kebijakan diperbaharui setiap bulan. Beliau merencanakan di kemudian hari adanya *website* perusahaan yang dapat membantu menyebarkan informasi ke pemangku kepentingan.

2. *Website* perusahaan

Sampai saat ini perusahaan belum mempunyai *website* resmi. Tetapi Narasumber-1 sudah merencanakan pembuatan *website* resmi perusahaan. Melalui adanya *website* perusahaan ini diharapkan informasi mengenai perusahaan dapat diakses dengan mudah oleh pemangku kepentingan maupun oleh umum.

Mengacu pada *The Global Environment Management Institute* (GEMI), perusahaan dikatakan transparan dengan melakukan beberapa jendela transparansi. Jendela transparansi

yang sudah dilakukan oleh perusahaan ini adalah (1) laporan umum mengenai informasi perusahaan tentang *environment health and safety* (EHS) dan pemegang saham, (2) pertemuan rapat pemegang saham (Shareholder), (3) laporan mengenai informasi perusahaan kepada investor. Namun menurut hasil wawancara ada kekurangan yaitu mengenai laporan keuangan perusahaan yang hanya dibuka untuk keluarga saja.

Jika mengacu pada Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006), perusahaan ini sudah melakukan semua indikator dari prinsip transparansi dari awal berdiri perusahaan sampai sekarang.

Akuntabilitas

Menurut KNKG, akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggung-jawaban elemen perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, struktur perusahaan keluarga X ini tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Struktur tersebut tidak sesuai dengan teori yang seharusnya dimana ada tiga macam bentuk struktur *corporate governance* yaitu pertama *Anglo-Saxon Model* dimana struktur *governance* akan terdiri dari RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), *Board of Directors* (representasi dari para pemegang saham/pemilik), serta *Executive managers* (manajemen yang akan menjalankan aktivitas). Kedua yaitu model *Continental Europe*, struktur *governance* terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris, Dewan Direktur, dan Manajer Eksekutif (manajemen). Struktur semacam ini disebut *Two-board system*, yaitu struktur CG yang dengan tegas memisahkan keanggotaan dewan, yakni antara keanggotaan dewan komisaris sebagai pengawas dan dewan direksi sebagai eksekutif perusahaan. Dan yang terakhir yaitu model *two-board system*, RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) merupakan struktur tertinggi yang mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris yang mewakili para pemegang saham untuk melakukan kontrol terhadap manajemen. Dewan komisaris membawahi langsung dewan direksi dan mempunyai kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan dewan direksi serta melakukan tugas pengawasan terhadap kegiatan direksi dalam menjalankan perusahaan. Posisi dewan komisaris dalam model ini relatif kuat terhadap direksi sehingga fungsi pengendalian atau kontrol terhadap kegiatan manajemen dapat berjalan dengan efektif.

Pemegang saham dari perusahaan adalah Direktur Utama, Komisaris 2, Komisaris 1, dan Komisaris 3 sebesar 80%, sedangkan 20% sisanya dimiliki oleh *shareholder* lainnya yang masih memiliki kekerabatan dengan keluarga Narasumber-1.

Prosedur pengangkatan dewan komisaris dilakukan oleh Direktur Utama selaku pendiri dan persetujuan bersama. Sedangkan pengangkatan dewan direksi dilihat dari lamanya bekerja di perusahaan dan prestasi kerja selama bekerja. Selanjutnya perusahaan juga melakukan RUPS setiap 6 bulan sekali. RUPS tersebut berguna untuk mengambil keputusan perusahaan yang selanjutnya dipertimbangkan oleh komisaris utama dan direktur utama.

Apabila dibandingkan dengan aturan yaitu menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomer 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas, ada tiga organ korporasi yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Direksi, dan Dewan Komisaris. RUPS merupakan organ tertinggi korporasi dan

berwenang untuk menentukan keputusan atau kebijakan perusahaan. Dewan Direksi bertugas untuk melaksanakan kepengurusan korporasi dan sebagai perwakilan atas nama korporasi. Dewan Direksi diangkat oleh RUPS. Dewan Komisaris bertugas untuk mengawasi kebijakan direksi dan memberikan nasehat kepada direksi. Dewan komisaris terdiri dari komisaris internal dan komisaris eksternal. Keduanya diangkat oleh RUPS.

Di dalam perusahaan ini pengangkatan komisaris ditentukan oleh direktur utama, padahal seharusnya pengangkatan dewan komisaris maupun dewan direksi dilakukan oleh RUPS. Kemudian juga posisi tertinggi merupakan direktur utama. Dewan komisaris hanya bertugas memberikan nasihat dan masukan dalam perusahaan. Hal ini tidak sesuai dengan teori. Seharusnya dewan komisaris yang merupakan pemegang saham berada di atas direktur utama, dan tidak mengerjakan operasional perusahaan seperti yang dilakukan oleh Narasumber-2 yang merangkap sebagai kepala HRD. Kemudian seharusnya direktur utama bertanggung jawab kepada dewan komisaris. Jadi perusahaan ini belum melakukan prinsip akuntabilitas sesuai dengan aturan yang berlaku.

Responsibility

Dari hasil proses pengamatan dan wawancara, perusahaan sudah menaati undang-undang yang berlaku terkait dengan pemangku kepentingan (manajemen, konsumen, pemasok, pemerintah, lingkungan hidup, pemegang saham, pekerja, dan kehidupan sosial). Berikut merupakan undang-undang yang sudah dilakukan oleh perusahaan dan cara melakukannya :

1. Undang-undang ketenaga kerjaan

Disampaikan oleh Direktur Utama dan Komisaris 1 sudah memberikan gaji sesuai dengan UMK bahkan lebih dari UMK untuk karyawan dan buruh. Pemberian gaji sesuai UMK dilakukan sejak tahun 2012 karena UMK merupakan hak dari karyawan. Sekarang, gaji yang diberikan yaitu sebesar Rp 2 juta rupiah untuk buruh. Gaji tersebut diberikan dengan pertimbangan pekerjaan yang berat. Hal ini melebihi aturan UMK yang berlaku di Sidoarjo yaitu Rp 1.720.000. selain itu perusahaan juga memperlakukan karyawan dengan baik dan diikutkan dalam asuransi kesehatan. Perusahaan ini juga sudah memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahun bagi karyawannya dilakukan sejak tahun 2010.

2. Peraturan perpajakan

Dari hasil wawancara dan pengamatan terlihat bahwa perusahaan ini sudah rutin membayar pajak sejak perusahaan didirikan yaitu tahun 2009. Bukti bahwa perusahaan sudah membayar pajak secara rutin tidak dapat penulis informasikan karena perusahaan ini merahasiakan informasi tersebut. Pembayaran pajak dilakukan dengan menggunakan jasa akuntan pajak yang datang setiap bulan untuk mencatat informasi-informasi yang diperlukan terkait dengan pembayaran pajak.

3. Undang-undang mengenai lingkungan hidup

Dari hasil wawancara dan pengamatan perusahaan memiliki limbah cair, rontokan cetakan paving, dan debu. Limbah cair diolah dengan pengaliran air ke saluran khusus yang kemudian diendapkan, dikeruk, dan dibuang ke tempat yang membutuhkan tanah hasil

endapan. Selanjutnya limbah berupa rontokan cetakan di kumpulkan dan diolah kembali menjadi paving. Kemudian untuk limbah debu perusahaan ini hanya memberikan ventilasi dan penyedot debu di dalam pabrik yang dialirkan keluar pabrik. Ketiga limbah tersebut tidak berbahaya dan tidak mengganggu lingkungan hidup. Pengolahan limbah tersebut sudah dilakukan sejak awal berdirinya perusahaan ini.

4. Kebijakan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

CSR merupakan suatu tindakan atau konsep yang dilakukan oleh perusahaan (sesuai kemampuan perusahaan tersebut) sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap sosial/lingkungan sekitar dimana perusahaan itu berada. Kegiatan CSR yang dilakukan rutin oleh perusahaan ini adalah setiap tahun membagikan sembako kepada warga sekitar pabrik saat Idul Fitri. Pembagian sembako ini bertujuan untuk mempererat hubungan warga sekitar dengan perusahaan. Kegiatan ini mulai dilakukan perusahaan sejak tahun 2012 karena pada saat awal pendirian perusahaan ini masih banyak pengeluaran perusahaan.

5. Keamanan dan Keselamatan Kerja karyawan

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik dan anak pemilik perusahaan. Perusahaan ini sudah menyediakan alat keamanan kerja berupa sarung tangan yang dipakai oleh buruh saat bekerja. Sarung tangan tersebut berfungsi untuk melindungi tangan dari luka akibat mengangkat paving. Penggunaan sarung tangan sebagai alat keamanan kerja sudah dilakukan sejak awal perusahaan memproduksi dan dinilai sudah aman bagi karyawan.

Berdasarkan peraturan Komite Nasional Kebijakan *Governance* tentang prinsip *Responsibility* mengatakan bahwa perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 1 tahun 1970 tentang keselamatan kerja perusahaan seharusnya menyediakan alat keamanan dan keselamatan kerja seperti masker, sepatu khusus, helm, sarung tangan dan baju khusus. Dari perbandingan antara Undang-Undang keselamatan kerja dan hasil pengamatan dapat disimpulkan perusahaan ini belum sepenuhnya menerapkan keamanan dan keselamatan kerja bagi karyawan karena hanya memberikan salah satu dari alat-alat yang harusnya ada dan disediakan oleh perusahaan.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa perusahaan ini sudah melakukan sebagian dari prinsip *responsibility* melalui mentaati aturan yang berlaku. Kekurangannya adalah pada bagian keamanan dan keselamatan kerja. Seharusnya perusahaan ini memberikan alat-alat keamanan dan keselamatan kerja lainnya, seperti masker dan sepatu khusus untuk melindungi kaki dan pernafasan karyawan.

Independensi

Menurut KNKG (2006), independensi merupakan salah satu prinsip *Good Corporate Governance* yang memastikan

perusahaan harus dikelola secara independen dan *profesional* sehingga organ perusahaan tidak saling mendominasi dan mengintervensi divisi lain.

Dari hasil wawancara kepada Direktur Utama dan Komisaris 1, dapat disimpulkan bahwa prinsip independensi sudah dijalankan yaitu dengan menjalankan tugas sesuai dengan perannya. Narasumber-1 menjelaskan bahwa saat mengambil keputusan dilakukan melalui RUPS dan dengan pertimbangan dewan direksi dan dewan komisaris. Hal ini berarti perusahaan sudah melakukan tugas yang seharusnya dikerjakan. Lebih lanjut lagi, dijelaskan baik oleh kedua narasumber, dalam operasional perusahaan satu pihak dan pihak yang lainnya saling membantu tetapi tidak saling mengintervensi. Setiap bagian mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan *job description* masing-masing dan tidak dicampuri oleh bagian lain maupun oleh atasan. Hal tersebut sudah dilakukan sejak perusahaan berdiri. Perusahaan ini juga melakukan kegiatan operasionalnya secara *profesional*, buktinya perusahaan sudah mempunyai struktur yang jelas dalam pembagian tugas setiap bagian.

Perusahaan ini dinilai sudah menerapkan prinsip independensi sesuai dengan KNKG (2006) yaitu (1) tidak terjadi dominasi oleh satu pihak, (2) tidak terjadi benturan kepentingan (*conflict of interest*), (3) pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif, dan (4) tugas dan fungsi organ perusahaan dilakukan sesuai peraturan perusahaan.

Fairness

Menurut KNKG (2006), *fairness* dapat dilakukan dengan memberi kesempatan pada pemegang saham minoritas untuk menyampaikan pendapat, perusahaan memberikan perlakuan yang sama bagi pemangku kepentingan dan karyawan. Perusahaan ini sudah melakukan prinsip *fairness* sesuai dengan yang diatur oleh KNKG sejak awal berdirinya perusahaan.

Dari hasil wawancara kepada Direktur Utama dan Komisaris 1 ada dua hal yang dilakukan perusahaan X terkait dengan kesetaraan (*Fairness*), yaitu

a. Pemegang Saham Minoritas

Perusahaan selama ini sudah melindungi hak pemegang saham minoritas, dengan menempatkannya dalam jabatan komisaris perusahaan, mendengarkan pendapat dan aspirasi mereka. Selain itu pemegang saham minoritas juga dilibatkan dalam RUPS. Kemudian juga dalam pengambilan keputusan suara pemegang saham minoritas dipertimbangkan karena pemegang saham minoritas mempunyai hak yang sama dalam pengambilan keputusan.

b. Karyawan

Perusahaan ini selalu berlaku adil terhadap seluruh karyawannya, mulai dari proses penerimaan karyawan, perlakuan, sistem gaji dan kompensasi dan sistem *reward* dan *punishment*.

a. Proses penerimaan karyawan

Proses penerimaan karyawan di perusahaan ini mempunyai standar yang jelas yaitu sesuai dengan job yang dilamar, etika, moral, perilaku dan kejujuran. Hal yang berhubungan dengan etika dan moral menjadi pertimbangan utama dalam penerimaan karyawan, karena apabila keterampilannya baik tetapi moral dan etikanya

tidak baik tetap akan merugikan perusahaan. Standar ini berlaku bagi seluruh karyawan yang akan bekerja di perusahaan.

b. Perlakuan

Seluruh karyawan di perusahaan ini diberlakukan adil, sama tidak membedakan suku, ras ,dan agama. Hal ini terlihat dari pengamatan yang dilakukan saat berada di perusahaan.

Dari hasil pengamatan para buruh masih ada saja yang terlambat untuk *check clock* jam masuk pabrik. Hanya 1-2 orang saja yang terlambat. Sedangkan untuk orang bagian kantor juga demikian ada juga yang terlambat untuk melakukan *check clock*. Jam masuk pabrik yang ditentukan ialah jam 7 pagi. Ketika pegawai ditanya kenapa terlambat, jawabannya ada yang karena mengantar anak sekolah, dan ada juga yang bangun kesiangan karena habis hari libur minggu. Perusahaan ini menjalankan prinsip *fairness* melalui adanya teguran yang diberikan kepada karyawan yang terlambat *check clock*. Hal ini bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan dan memberikan keadilan bagi karyawan yang tidak terlambat.

c. Sistem gaji dan kompensasi

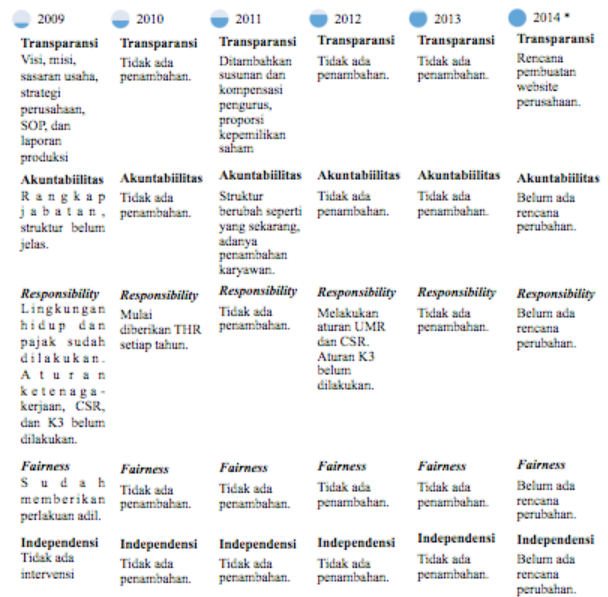
Perusahaan ini memberikan gaji sebesar Rp. 2 juta untuk buruh. Perusahaan ini juga memberikan upah lembur bagi buruh, bonus tahunan untuk karyawan dan bonus untuk mencapai target penjualan untuk sales. Besar kecilnya gaji di perusahaan tergantung pada jabatan yang diduduki, lama kerja dan prestasi kerja yang dicapai. Dari hasil wawancara kepada karyawan, karyawan sudah merasa puas dengan gaji yang diberikan sekarang.

d. Sistem *reward* dan *punishment*

Untuk menjamin performance dari karyawan perusahaan ini menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Direktur Utama menyatakan kalau ada karyawan yang bolos kerja akan dipotong gaji dan diberikan surat peringatan sedangkan kenaikan gaji akan diberikan setiap tahun. Lebih lanjut lagi Narasumber-2 menyatakan *reward* diberikan bagi karyawan yang mencapai target dan *loyal* terhadap perusahaan. *Reward* tersebut berupa tambahan gaji dan promosi jabatan. Sebaliknya *punishment* diberikan bagi karyawan yang menyimpang dan tidak mentaati peraturan perusahaan.

Timeline Proses Penerapan Prinsip Good Corporate Governance di Perusahaan X

Perusahaan ini sudah menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* sejak awal berdiri pada tahun 2009, tetapi belum semuanya dilakukan. Gambar 4. menjelaskan proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* di Perusahaan X dari tahun 2009 sampai dengan rencana pada tahun 2014.



(*) rencana ke depan perusahaan yang akan direalisasikan di tahun 2014

Sumber : data primer diolah.

Gambar 4. Timeline Proses Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* di Perusahaan X

Manfaat dilakukannya *Good Corporate Governance* di Perusahaan X

Tabel 1. di bawah menjelaskan mengenai manfaat yang diperoleh oleh perusahaan dari penerapan GCG sejak awal berdiri perusahaan sampai sekarang 2013.

Tabel 1. Manfaat Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan X

Prinsip GCG	Awal berdiri (2009)	Sekarang (2013)	Manfaat yang didapatkan
Transparansi	Sudah memberikan SOP dan Laporan produksi dan penjualan	Ditambahkan dengan adanya rapat antar pemangku kepentingan untuk mendistribusikan informasi	Pemangku kepentingan menjadi mengerti tentang perusahaan sehingga dapat melakukan tugasnya dengan lebih baik.
Akuntabilitas	Belum menerapkan struktur yang jelas karena masih ada perangkapan jabatan.	Diperbaiki dengan struktur yang jelas meskipun masih belum sesuai dengan dengan aturan yang berlaku.	Prosedur pengambilan keputusan lebih baik dan kegiatan operasional menjadi lebih efisien.
Responsibility	Belum melakukan aturan UMR, CSR, dan K3	Aturan UMR dan CSR sudah dilakukan tahun 2012. Sedangkan K3 belum dilakukan semuanya.	Citra perusahaan menjadi lebih baik. kemudian juga bebas dari sanksi hukum, karyawan juga merasa nyaman dan puas.
Fairness	Sudah memberikan perlakuan yang adil pada karyawan dan pemegang saham minoritas	Sampai sekarang tetap melakukan seperti sejak awal berdiri.	Karyawan merasa diperlakukan dengan baik sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik.
Independensi	Sudah melakukan prinsip Independensi yaitu tidak adanya intervensi satu pihak kepada pihak yang lain.	Sampai sekarang tetap melakukan seperti sejak awal berdiri.	Kegiatan operasional menjadi lebih baik sesuai dengan job description masing-masing bagian.

Sumber: data primer diolah.

Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan ada empat manfaat dari penerapan GCG yaitu (KNKCG, 2001)

1. Peningkatan kinerja perusahaan melalui prosedur pengambilan keputusan yang lebih baik, kegiatan operasi yang lebih efisien dan pemberian layanan yang lebih baik.
2. Akses terhadap pembiayaan dengan biaya rendah bagi teknologi-teknologi baru, keahlian manajemen, pasar dan sumber-sumber pembiayaan lainnya, yang akan meningkatkan nilai perusahaan.
3. Masyarakat investor yang puas karena perusahaan memberikan deviden dan nilai perusahaan yang lebih baik atas hasil kinerja keuangan yang meningkat.
4. Kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang dan penciptaan nilai dengan tetap mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholder*.

Rencana ke depan Perusahaan X

Rencana ke depan perusahaan ini adalah menambah mesin produksi dalam pabrik. Hal ini dilakukan karena jumlah permintaan konsumen terlalu banyak, sedangkan kapasitas produksi perusahaan terbatas. Dengan adanya penambahan mesin perusahaan otomatis perusahaan akan menambah jumlah karyawan pabrik untuk mengoperasikan mesin dan buruh perusahaan. Kemudian terkait dengan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* perusahaan belum memikirkan perubahan yang akan dilakukan ke depannya. Apabila perusahaan ini sudah berkembang sampai tahap perusahaan terbuka maka perusahaan akan menyesuaikan kembali struktur perusahaan sesuai dengan aturan yang berlaku. Tidak hanya struktur semua elemen *Good Corporate Governance* perusahaan ini juga akan disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Perusahaan ini termasuk dalam kategori *Family Business Enterprise* (FBE) karena dikelola dan dimiliki oleh keluarga sendiri. Perusahaan ini memproduksi paving. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* sudah diterapkan dalam perusahaan. Proses penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* diperbaiki dari waktu ke waktu. Pada tahun 2010, perusahaan ini melakukan prinsip *responsibility* dengan mulai memberikan THR. Pada tahun 2011, perusahaan ini melakukan perbaikan pada prinsip transparansi dengan mempunyai membuka informasi mengenai susunan, kompensasi pengurus, dan kepemilikan saham dapat diakses oleh pemangku kepentingan. Selanjutnya pada tahun 2012, perusahaan ini melakukan perbaikan prinsip *responsibility* dengan mulai melakukan aturan UMR dan CSR. Perusahaan ini masih memerlukan perbaikan di bagian prinsip transparansi, akuntabilitas, dan *responsibility*. Untuk prinsip independensi dan *fairness* sudah dilakukan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Haddad, W., Alzurqan, S.T. & Al-Sufy, F.J. (2011). The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Companies. *International*

Journal of Humanities and Social Science, 1(4): 55-69.

- Denison, D. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17 (3): 61-70.
- KNKCG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance. (2001). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.
- Ministry of Public Works Republic of Indonesia. (2013). *Indonesia Construction Industry: Challenges, Outlook and Regulation*. Indonesian Day Seminar. Munich, 17 April 2013.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet.22. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana
- Solomon, J. (2010). *Corporate Governance and Accountability*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Undang undang Republik Indonesia no. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.