

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP IMPLEMENTASI PRINSIP – PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN INDUSTRI KERAMIK

Ferlencia Widjaja dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: ferlencia_10064@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Family business saat ini berkembang dengan pesat. Kerapnya terjadi tumpang tindih peran dalam *family business* membutuhkan implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* agar mampu bertahan di era globalisasi ini. Di sisi lain, sistem pengendalian internal diperlukan perusahaan untuk memastikan agar prinsip – prinsip *good corporate governance* terlaksana dengan baik. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah sistem pengendalian internal terhadap implementasi prinsip – prinsip *good corporate governance* pada subjek penelitian. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang menggunakan metode wawancara dan observasi. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal serta prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam aspek operasional perusahaan sudah dilaksanakan. Ditemukan bahwa sistem pengendalian internal memiliki implikasi manajerial atas implementasi prinsip – prinsip *good corporate governance* pada perusahaan industri keramik.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Internal, *Good Corporate Governance*, *Family Business*

I. PENDAHULUAN

Dunia bisnis kini diwarnai dengan keberadaan *family business* dengan keberadaannya yang cukup banyak memiliki andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara. *Family business* berkontribusi sebanyak 64 persen dari produk domestik bruto Amerika Serikat (Poza, 2009). Di Australia, Smyrnios dan Romano (1999) mengatakan bahwa bisnis keluarga membentuk 83% dari sektor perusahaan swasta dan mempekerjakan lebih dari 50% dari angkatan kerja. *Family business* merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia dan juga merupakan pilar penting bagi perekonomian regional (Iskandar, 2011). Di Indonesia sendiri, perusahaan keluarga mampu memberi sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak negara (Glassop dan Waddell, 2005).

Davis (2001) mengemukakan bahwa dunia perusahaan keluarga menghasilkan bauran dari bisnis, keluarga, dan kepemilikan yang dapat menyebabkan kesulitan untuk perencanaan dan penyelesaian masalah akibat tumpang tindih antara ketiga kelompok sering menyebabkan sudut pandang yang berbeda antara individu. Dengan adanya *good corporate governance* (GCG) dalam perusahaan keluarga swasta dapat menghindarkan dari persaingan antara saudara dan litigasi antara anggota keluarga akibat adanya pandangan yang

berbeda berkaitan dengan bisnis (Lipman, F.D., & Lipman, L.K., 2006). *Form of Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) pada 2001 mendefinisikan *corporate governance* sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak – hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Corporate Governance belakangan ini merupakan hal mutlak yang sebaiknya dimiliki perusahaan. Krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan GCG (Daniri, 2005). Melihat kecurangan yang terjadi baik sampai di dunia bisnis internasional tersebut membuat para praktisi dalam negeri sadar bahwa dibutuhkan adanya upaya pencegahan kecurangan dalam perusahaan. Menurut FCGI (2001), prinsip yang diperlukan dalam konsep GCG yaitu *fairness, disclosure and transparency, accountability, responsibility, dan independency*. Menurut Tunggal (2010), pencegahan kecurangan dapat dilakukan dengan sebelas cara, di mana tiga di antaranya adalah membangun struktur pengendalian intern yang baik, mengefektifkan aktifitas pengendalian dan meningkatkan kultur organisasi yang dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG.

Sistem pengendalian intern menurut Mulyadi (2002) merupakan struktur organisasi, metode dan ukuran - ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian yang keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen. Pengendalian internal mempunyai pengaruh dalam upaya pencegahan kecurangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap mekanisme GCG, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Elbannan (2008) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengendalian internal menyebabkan *corporate governance* yang kuat.

Pada penelitian ini membahas sistem pengendalian internal dalam lingkup unsur – unsur pengendalian internal (Mulyadi, 2001) sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

Pemisahan tanggung jawab fungsional dalam unit - unit organisasi yang dibentuk sangat penting karena merupakan pengendalian untuk mencegah terjadinya kecurangan - kecurangan. Selain itu, dengan adanya pemisahan tanggung jawab fungsional, maka akan dapat dilakukan internal check di antara unit organisasi pelaksana.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.

Dengan adanya sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang baik dalam suatu perusahaan tentunya akan menjamin dihasilkannya informasi yang dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan dan biaya yang dimiliki perusahaan itu sendiri.

3. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Dalam pembagian tanggung jawab fungsional, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara - cara untuk menjamin praktek yang sehat. Adapun cara - cara umum yang ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat seperti penggunaan formulir bernomor urut tercetak, pemeriksaan mendadak, tidak adanya perangkapan tugas, adanya perputaran jabatan, adanya pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak, diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya, pembetulan staf intern.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Bagaimanapun baiknya sistem, bila tidak ditunjang oleh kejujuran serta kecakapan karyawannya, maka sistem tersebut tidak akan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Agar memperoleh karyawan yang jujur dan cakap, hal yang perlu dilakukan manajemen adalah sewaktu dimulai dilakukannya penyaringan penerimaan karyawan baru dengan cara wawancara yang ketat mengenai latar belakang dan pengalaman - pengalaman dari pelamar.

Sedangkan analisis terhadap prinsip - prinsip GCG didasarkan pada pendapat KNKG (2006) yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Transparency*

Transparency yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.

2. *Accountability*

Accountability yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. *Responsibility*

Responsibility yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.

4. *Independency*

Independency yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. *Fairness*

Fairness yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak - hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif untuk mendapatkan temuan dan pemahaman

mendalam dari penelitian yang dilakukan (Arikunto, 1998; Sudikin, 2002; Sugiyono, 2003; Moleong, 2002, 2007).

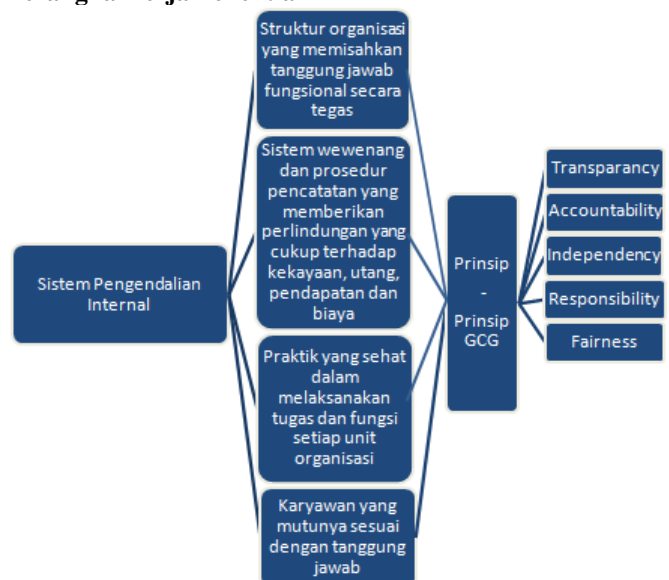
Ada pun objek penelitian yang ditetapkan oleh penulis adalah sistem pengendalian internal dan pengaruhnya terhadap implementasi prinsip - prinsip GCG dengan subjek penelitian sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri keramik. Perusahaan ini merupakan perusahaan dengan bentuk badan usaha Perseroan Terbatas, tergolong sebagai perusahaan dengan kategori Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) besar, serta memiliki karyawan lebih dari 25 orang mengacu pada Pasal 5 ayat (2) UU No. 21 Tahun 2000 tentang ketentuan pembentukan serikat pekerja.

Penetapan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria : pihak manajemen yang telah bekerja lebih dari 1 tahun dalam perusahaan dan memiliki wewenang, kapasitas dan pengetahuan berkaitan dengan sistem pengendalian internal dan GCG dalam perusahaan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dan observasi di perusahaan, sedangkan data sekunder didapat melalui *website* resmi dan dokumen perusahaan (Zikmund, 2003; Cooper & Schindler, 2008). Metode pengumpulan data digunakan dengan menggunakan metode wawancara *in-depth interview* untuk menggali informasi secara komprehensif dan mendalam dari narasumber, serta melakukan observasi non-perilaku berupa dokumen perusahaan untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi hasil temuan pada proses wawancara (Cooper & Schindler, 2008).

Teknik analisis data yang digunakan yaitu proses pengumpulan data dari berbagai sumber, proses reduksi data, dan proses penafsiran data. Selanjutnya, penulis akan melakukan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data, serta membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi lapangan. Data ini selanjutnya akan disajikan dalam bentuk deskripsi untuk menjelaskan hasil analisis penulis terhadap temuan dalam penelitian (Moleong, 2009).

Kerangka Kerja Penelitian



Sumber: Hasil olahan penulis berdasarkan pendapat Mulyadi (2001) dan KNKG (2006)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sistem Pengendalian Internal

Ada empat unsur pokok sistem pengendalian intern yang mengacu pada pendapat Mulyadi (2001) yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

Unsur ini ditunjukkan dengan adanya pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi, pemisahan tanggung jawab yang jelas antar bagian, dan *internal control and check* dalam tiap departemen (Mulyadi, 2001). Fungsi operasi dilakukan oleh Departemen *Procurement* dan penyimpanan dilakukan di pabrik, sedangkan fungsi akuntansi menggunakan sistem Oracle. Pemisahan tanggung jawab fungsional sudah jelas pada masing – masing departemen melalui *job desc* pada tiap departemen yang pada akhirnya memungkinkan untuk dilakukannya *internal control and check* dalam bentuk diterapkannya *job desc*, *Standard of Procedure* (SOP), *work intruction*, *Limit of Authority* (LoA). Mekanisme *internal control and check* yang ada dalam tiap departemen belum

terpenuhi secara maksimal, di mana pelaksanaannya belum disosialisasikan secara tertulis di setiap departemen akibat kesibukan operasional kerja.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.

Unsur ini ditunjukkan dengan adanya batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan transaksi yang terstandar (Mulyadi, 2001). Dalam transaksi tertentu yang berhak memberi persetujuan hanya CEO. Juga ada batasan kewenangan secara horizontal antar departemen. Departemen *Procurement* melakukan pembelian hanya ketika ada permintaan *purchase acquisition* dari pabrik. Pabrik sudah diberi budget tertentu sehingga *Procurement* yang membeli tidak akan melanggar batasan budget itu. di samping itu pabrik pun tidak bisa melanggar batasan budget karena yang melakukan pembelian adalah Departemen *Procurement*. Sistem pencatatan juga sudah menggunakan *Oracle*.

3. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Penggunaan formulir bernomor urut tercetak sudah dilakukan meskipun tidak semua formulir menggunakan nomor urut. Ada pemeriksaan atau inspeksi mendadak oleh Departemen Audit dan dilakukan secara acak dan *on the spot* terhadap yang bersangkutan. Tidak ada perangkapan tugas antar departemen, namun ada perangkapan tugas pada personil untuk hal – hal tertentu dan sudah diatur dalam buku Peraturan Perusahaan bila terjadi hal yang mendesak guna kepentingan perusahaan dengan tidak melalaikan tanggung jawab akan tugas tetapnya. Ada perputaran jabatan dan karyawan juga mendapat hak cuti dalam setahun selama 12 hari. Pencocokan fisik kekayaan dengan catatan juga sudah dilaksanakan dengan dilakukannya *stock opname* di gudang secara teratur. Staf intern sudah dibentuk berupa staf khusus yang bertanggung jawab langsung pada manajemen atas suatu tugas khusus. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) mengenai praktek yang sehat dalam perusahaan.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Unsur ini ditunjukkan dengan perekrutan SDM yang sudah terstandar, ada sistem pelatihan & pembinaan SDM, konsekuensi yang jelas bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar (Mulyadi, 2001).

Pada perusahaan *recruitment* dilakukan dengan standar tertentu di mana setiap calon harus menjalani psikotest dengan standar DISC, test kesehatan untuk bagian – bagian tertentu di pabrik, dan interview test. Juga ada standar jenjang pendidikan dan pengalaman kerja pada masing – masing jabatan serta latar belakang pelamar juga menjadi pertimbangan dengan adanya *cross check* dengan tempat karyawan bekerja sebelumnya. Setelah diterima dengan standar yang dibutuhkan, bagian HRGA akan langsung mengatur karyawan baru untuk program *training*, di antaranya berupa *training product knowledge*, proses produksi, manajemen gudang, *laboraturium design*, PPIC (*Production Planning Inventory Control*) dan QC (*Quality Control*). Perusahaan benar – benar mengerti karyawan sebagai aset perusahaan sehingga dengan adanya pelatihan dan pembinaan diharapkan karyawan bisa memberi kontribusi yang lebih pada perusahaan sehingga program *training* dijalankan dengan baik dan diadakan budget khusus untuk *training* karyawan yang harus dihabiskan.

Implementasi Prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*

Analisis prinsip – prinsip *good corporate governance* pada penelitan ini didasarkan pada pendapat Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) tahun 2006 yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Transparency*

Prinsip *transparency* ditunjukkan melalui informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan; informasi meliputi visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, kepemilikan saham, sistem manajemen risiko, pengawasan dan sistem pengendalian internal, struktur GCG dan mekanisme dan tingkat kepatuhan, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan; memenuhi kewajiban memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan, kerahasiaan pekerjaan, dan hak – hak pribadi, kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada *stakeholders* (KNKG, 2006).

Selama ini penyampaian informasi sudah jelas berkaitan dengan pemberitahuan resmi tentang jadwal rapat serta informasi mengenai perusahaan pada *website* resmi perusahaan.

Penyampaian informasi berkaitan visi dan misi perusahaan dituliskan dalam buku Peraturan Perusahaan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Namun tak semua karyawan mengetahui dan menyadari akan keberadaan visi dan misi tersebut. Sasaran usaha dan srategi perusahaan sudah tersosialisasi dengan baik dengan pensosialisasian target tahunan dari perusahaan yang diturunkan hingga menjadi target tiap individu dalam *Key Performance Indicator* (KPI). Informasi laporan keuangan perusahaan yang terbuka hanya yang bersifat operasional untuk jajaran operasional tertentu. Struktur dan laporan keuangan dan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham. Di perusahaan juga

terdapat sistem manajemen resiko dan bagian yang terkait diinformasikan mengenai risiko yang akan mereka hadapi. Begitu pula dengan pengawasan dan sistem pengendalian internal dalam perusahaan sudah diinformasikan pada seluruh bagian. Informasi mengenai mekanisme GCG dalam perusahaan disampaikan melalui buku Peraturan Perusahaan. Berhubungan dengan penyampaian informasi mengenai kejadian – kejadian penting yang memengaruhi perusahaan sudah berjalan dengan baik melalui rapat *executive committee*.

Perusahaan dalam menyampaikan informasi memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan sebagaimana tercantum dalam buku Peraturan Perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menjaga kerahasiaan pekerjaan karyawan. Upaya perusahaan terhadap hak-hak pribadi karyawan juga cukup jelas tertulis dalam buku Peraturan Perusahaan dan sudah sesuai dengan undang – undang.

Kebijakan perusahaan sudah disosialisasikan dengan baik melalui buku Peraturan Perusahaan.

2. Accountability

Prinsip *accountability* ditunjukkan dengan adanya penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing; semua organ perusahaan dan semua karyawan memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG; sistem pengendalian internal yang efektif; adanya ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi, berpegang pada etika bisnis dan kode etik (KNKG,2006).

Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan telah ditetapkan dengan jelas dengan adanya *job desc* dan *standard operating procedure (SOP)* di masing – masing departemen meskipun ada beberapa departemen yang *job desc* dan *SOP* hanya sebatas lisan dan belum dituangkan secara tertulis.

Organ perusahaan yang ada telah memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi yang valid dan *update*. Kualifikasi karyawan disesuaikan dengan masing – masing bidangnya dimulai dari proses seleksi dan perekrutan dilanjutkan dengan *training*.

Departemen yang ada dalam perusahaan telah memiliki sistem pengendalian internal dengan adanya *job desc*, *work instruction*, *SOP* dan *LoA* meskipun masih ada departemen yang memiliki pengendalian internal yang sebatas lisan.

Karyawan dalam melakukan tugasnya diukur menggunakan KPI yaitu lembar yang berisi target yang harus dicapai. Sistem penghargaan sudah terlaksana dengan adanya *reward* tidak langsung berupa kenaikan gaji tahun depan dan promosi, sedangkan *reward* langsung berupa bonus di akhir tahun. Karyawan yang tidak memenuhi target pun mendapat konsekuensi tidak lulus training dan untuk karyawan tetap konsekuensi tersebut berupa evaluasi, peringatan, demosi bahkan pemutusan hubungan kerja. Juga terdapat sistem sanksi untuk karyawan yang melakukan pelanggaran diatur secara jelas dan terperinci dalam buku Peraturan Perusahaan.

Etika bisnis ditunjukkan dengan menjaga kejujuran dan kepuasan bagi konsumen dengan mempertahankan kualitas *grade* dan *tonality* produk. Selain itu pabrik tidak melayani pembelian *retail* karena akan mematikan distributor. Kode etik dalam kegiatan bisnis ditunjukkan dengan menjaga kerahasiaan omzet masing – masing distributor perusahaan

Perusahaan juga mengupayakan agar karyawan dalam melakukan pekerjaannya juga menganut etika bisnis dan kode etik dengan adanya nilai – nilai inti perusahaan pada buku Peraturan Perusahaan yang mengatur hubungan antara manajemen dan karyawan dan hubungan dengan *stakeholders*, diharapkan dapat mendukung implementasi prinsip GCG. Namun rupanya ada beberapa karyawan yang belum mengetahui bahwa ada nilai – nilai inti perusahaan yang harus dipegang dalam melakukan pekerjaannya sehari – hari.

3. Responsibility

Prinsip *responsibility* ditunjukkan dengan pengambilan keputusan yang hati – hati, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kepatuhan pada anggaran dasar dan rumah tangga dan tanggung jawab sosial (KNKG, 2006).

Keputusan strategis yang diambil pasti memperhatikan kepatuhan terhadap hukum serta dilakukan melalui rapat *executive committee*. Anggaran dasar berupa memorandum kebijakan yang dikeluarkan oleh pemilik untuk dijabarkan dalam *goals and objectives* perusahaan. *Goals and objectives* itu menjadi arahan *goals and objectives* tiap departemen yang berisikan peraturan mengenai formula rahasia perusahaan yang menjadi salah satu anggaran rumah tangga dalam perusahaan. Anggaran rumah tangga dalam bentuk lain juga wajib dipatuhi oleh karyawan melalui seperangkat pasal dalam buku Peraturan Perusahaan. Buku Peraturan Perusahaan tersebut telah disahkan oleh Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja dan telah sesuai dengan Undang – Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I No. Per. 12/MEN/VIII/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, serta Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. Per. 16/MEN/XI/2011 tentang Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan serta Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan serta Pembuatan dan Pendaftaran Perjanjian Kerja Bersama.

Perusahaan melakukan tanggung jawab sosial melalui kepedulian terhadap lingkungan sekitar terutama lingkungan sekitar pabrik. Bentuk *corporate social responsibility (CSR)* yang dilakukan perusahaan tersebut bermacam – macam, mulai dari penyelenggaraan kegiatan donor darah, penebaran benih ikan, penghijauan, penanaman pohon, pelestarian sungai, bantuan pembangunan hingga sumbangan korban bencana alam. Selain itu di *website* resmi perusahaan juga dicantumkan bentuk CSR yang dilakukan perusahaan. Limbah pabrik sudah memenuhi persyaratan perundang – undangan dengan hasil audit dari kementerian lingkungan hidup yang berwarna biru yang disebut “*proper*” yang artinya seratus persen taat pada ketentuan.

4. Independency

Prinsip *independency* ditunjukkan dengan menghindari adanya dominasi dalam organ perusahaan dan setiap organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan yang ada.

Semua organ perusahaan bekerja menurut tugas dan fungsi yang sama – sama dijabarkan dalam *goals and objectives* departemen masing – masing meskipun oleh jajaran atas ada departemen yang diberi perhatian khusus karena departemen tersebut merupakan jantung operasi perusahaan. Hal ini tidak berpengaruh terhadap departemen lainnya dalam kegiatan

operasional sehari – hari karena setiap departemen bekerja menurut tugas dan fungsi masing – masing tanpa ada dominasi antar satu dengan yang lain karena organ perusahaan yang ada merupakan satu rangkaian yang saling terkait untuk mencapai *goals* perusahaan.

Tiap organ perusahaan dari level atas hingga bawah melakukan fungsi dan tugasnya masing – masing sesuai dengan anggaran dasar perusahaan yaitu *goals and objectives* perusahaan dan berdasarkan peraturan perusahaan yang ada. Dalam melakukan tugasnya tidak mendapat pengaruh dari pihak lain, tidak saling mendominasi serta saling menghormati kepentingan, tugas dan fungsi antar organ perusahaan. Dalam memenuhi *goals and objectives* perusahaan, tiap organ perusahaan diberi target melalui KPI dan bila melanggar peraturan maka akan mendapat sanksi, sehingga seluruh organ perusahaan bekerja dengan selaras untuk kepentingan perusahaan.

5. Fairness

Prinsip *fairness* ditunjukkan dengan *stakeholders* bisa memberi masukan dan pendapat serta mempunyai akses ke informasi perusahaan, *stakeholders* mendapat haknya sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan serta kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, dalam pengembangan karir karyawan (KNKG, 2006).

Karyawan bisa memberi masukan dan pendapat secara berjenjang sesuai dengan level manajemen di mana ia berada. Semua aspirasi dari karyawan ditampung dan pada ujungnya akan disampaikan kepada *top level management* dalam perusahaan. Selain itu karyawan juga berhak mendapat akses ke informasi perusahaan. Tak hanya karyawan, *supplier* bisa memberi masukan apabila harga bahan baku akan naik, *supplier* akan memberitahu agar perusahaan bisa mengikat harga terlebih dahulu. *Supplier* akan menghubungi Departemen *Procurement* yang melakukan pengadaan bahan baku atau bisa juga memberi info lewat *website* resmi perusahaan. Juga ada sarana untuk konsumen menyampaikan komplain melalui *complain sheet form* yang didapat saat membeli produk, apabila produk kualitasnya tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan akan mengirim tim investigasinya untuk meninjau dan bila terbukti bahwa kualitas produk tidak sesuai maka perusahaan akan menyetujui agar barang diretur dan diganti. Hak atas informasi diperoleh karyawan secara berjenjang sesuai dengan level dan kapasitas penerimaan masing – masing. Konsumen, *supplier*, distributor, karyawan juga bisa mendapat akses informasi melalui *website* resmi perusahaan yang mencakup hal – hal yang relevan mengenai perusahaan, mulai dari lini produk hingga program CSR.

Karyawan juga sudah mendapatkan hak sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan melalui sistem *reward* yang dibantu dengan adanya *Key Performance Indicator* (KPI) untuk menilai sejauh apa pencapaian kinerja karyawan yang nantinya berpengaruh terhadap *reward* yang karyawan dapatkan. Konsumen juga berhak mendapat barang yang sesuai dengan kualifikasi sesungguhnya, apabila ada barang yang cacat bisa diretur.

Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Implementasi Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance*

Sistem pengendalian internal pada perusahaan sudah berjalan dengan terlaksananya unsur – unsur pengendalian internal pada perusahaan, yaitu: struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas; sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya; praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi; karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam pelaksanaannya, unsur pengendalian internal masih membutuhkan peningkatan. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional belum didukung dengan adanya mekanisme *internal control and check* dalam tiap departemen secara maksimal pada beberapa departemen akibat kesibukan operasional kerja. Hal itu ditunjukkan dengan *job desc* dan SOP belum disosialisasikan secara tertulis pada karyawan sehingga beberapa karyawan tidak mengetahui perincian tugasnya dengan jelas.

Perusahaan telah mengimplementasikan prinsip – prinsip GCG dalam kegiatan usahanya walaupun masih membutuhkan peningkatan pada beberapa prinsip dalam pelaksanaannya. Yang pertama dalam prinsip *transparency* di mana visi dan misi perusahaan belum disosialisasikan secara maksimal pada karyawan perusahaan. Visi dan misi sudah tertulis dalam buku Peraturan Perusahaan yang dimiliki tiap karyawan, dan sudah terpajang di pabrik, namun ada beberapa karyawan yang tidak menyadari keberadaan visi dan misi perusahaan tersebut. Tanpa mengetahui visi dan misi perusahaan karyawan tidak mempunyai arah dan motivasi dalam melakukan pekerjaannya, karyawan dalam bekerja juga tidak bisa mencapai tujuan perusahaan karena tidak mengetahui tujuan untuk apa perusahaan itu ada. Selain itu, laporan keuangan yang terbuka masih yang bersifat operasional pada jajaran operasional pula. Kedua, prinsip *accountability* juga masih membutuhkan peningkatan dalam pelaksanaannya, seperti perincian tugas dan tanggung jawab masing-masing melalui *job desc* dan SOP yang sosialisasinya masih sebatas lisan dan belum secara tertulis pada beberapa departemen. Begitu pula dengan nilai – nilai inti perusahaan yang belum diketahui oleh beberapa karyawan sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya masih ada karyawan yang belum menganut nilai – nilai inti perusahaan. Hal ini menyebabkan tidak ada jaminan bahwa masing – masing karyawan melakukan pekerjaannya berdasarkan kode etik dan etika bisnis. Prinsip – prinsip yang lain seperti *responsibility*, *independency* dan *fairness* sudah terlaksana dengan baik dalam perusahaan dan sebaiknya dipertahankan dalam pelaksanaannya.

Dengan adanya sistem pengendalian internal pada perusahaan, mendorong dan membantu perusahaan untuk

melaksanakan GCG dalam kegiatan usahanya. Sistem pengendalian internal pada perusahaan masih membutuhkan peningkatan, hal ini juga mempengaruhi dibutuhkannya peningkatan lebih lagi terhadap implementasi prinsip - prinsip GCG pula.

Unsur pengendalian internal yang masih membutuhkan perbaikan ada pada aspek *internal control and check* pada tiap departemen yaitu berupa kelonggaran mekanisme perincian tugas masing – masing personil melalui *job desc* dan SOP yang belum tertulis pada beberapa departemen menyebabkan implementasi prinsip *accountability* tidak dapat terlaksana dengan maksimal. Prinsip *accountability* yang perlu perbaikan itu berupa sistem pengendalian internal yang belum berjalan secara efektif merata pada seluruh departemen dalam bentuk belum dituliskannya *job desc* dan SOP pada beberapa departemen diakibatkan oleh *internal control* dan *check* pada beberapa departemen yang masih belum maksimal pelaksanaannya. Prinsip *accountability* yang ditunjukkan oleh sistem pengendalian internal belum terlaksana secara efektif merata pada seluruh departemen disebabkan tidak ada perincian tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga menyulitkan evaluasi dan kontrol. Dari sini dapat dilihat bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap implementasi prinsip GCG pada perusahaan tersebut.

Prinsip *transparency* pada perusahaan yang masih perlu perbaikan ditunjukkan dengan tidak maksimalnya sosialisasi visi dan misi perusahaan pada karyawan serta laporan keuangan yang masih hanya terbuka pada lingkup operasional saja disebabkan oleh sistem komunikasi yang ada dalam perusahaan. Sistem komunikasi dalam hal ini berupa penanaman hal – hal intrinsik pada perusahaan seperti visi dan misi, nilai – nilai inti perusahaan yang belum mendarah daging pada setiap organ perusahaan. Hal itu menunjukkan sistem komunikasi yang seperti ini menyebabkan tidak sempurnanya pelaksanaan prinsip *transparency* pada perusahaan. Sistem komunikasi ini berada di luar ruang lingkup unsur sistem pengendalian internal yang mencakup struktur organisasi, sistem wewenang dan prosedur pencatatan, praktek yang sehat dalam perusahaan dan mutu karyawan.

Sistem pengendalian internal yang menunjukkan struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta laporan keuangan karena struktur organisasi tidak mencakup tugas untuk adanya sosialisasi akan hal – hal di luar *job desc* pada departemen. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena sistem itu hanya mengatur mekanisme transaksi dan pencatatan pada perusahaan. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas

dan fungsi setiap unit organisasi tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena hanya mencakup mengenai mekanisme kerja sehari – hari perusahaan yang bersifat operasional. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena hanya berkaitan dengan standar dan kebijakan SDM sesuai dengan posisinya masing – masing, tidak mencakup sosialisasi visi dan misi perusahaan karena visi dan misi tidak secara langsung berhubungan dengan standar dan tugas masing – masing karyawan dalam tiap posisinya. Oleh karena itu sistem pengendalian internal tidak mempengaruhi tidak maksimalnya pelaksanaan prinsip *transparency* dalam PT. Platinum Ceramics Industry. Sistem komunikasi bukanlah merupakan unsur dari sistem pengendalian internal sehingga sistem pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap implementasi prinsip *transparency* pada PT. Platinum Ceramics Industry.

Prinsip *transparency* belum berjalan secara sempurna dengan tidak maksimalnya sosialisasi visi dan misi perusahaan pada karyawan serta laporan keuangan yang masih hanya terbuka pada lingkup operasional saja disebabkan oleh sistem komunikasi yang ada dalam perusahaan. Sistem komunikasi dalam hal ini berupa penanaman hal – hal intrinsik pada perusahaan seperti visi dan misi, nilai – nilai inti perusahaan yang belum mendarah daging pada setiap organ perusahaan sehingga ada beberapa karyawan yang masih tidak mengetahui akan visi dan misi perusahaan serta nilai – nilai inti perusahaan dalam melakukan pekerjaannya sehari – hari. Hal itu menunjukkan sistem komunikasi yang seperti ini menyebabkan tidak sempurnanya pelaksanaan prinsip *transparency* pada perusahaan. Sistem komunikasi ini berada di luar ruang lingkup unsur sistem pengendalian internal yang mencakup struktur organisasi, sistem wewenang dan prosedur pencatatan, praktek yang sehat dalam perusahaan dan mutu karyawan.

Sistem pengendalian internal yang menunjukkan struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta laporan keuangan karena struktur organisasi tidak mencakup tugas untuk adanya sosialisasi akan hal – hal di luar *job desc* pada departemen. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena sistem itu hanya mengatur mekanisme transaksi dan pencatatan pada perusahaan. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena hanya mencakup mengenai mekanisme kerja

sehari – hari perusahaan yang bersifat operasional. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena hanya berkaitan dengan standar dan kebijakan SDM sesuai dengan posisinya masing – masing, tidak mencakup sosialisasi visi dan misi perusahaan karena visi dan misi tidak secara langsung berhubungan dengan standar dan tugas masing – masing karyawan dalam tiap posisinya. Sistem komunikasi bukanlah merupakan unsur dari sistem pengendalian internal sehingga sistem pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap implementasi prinsip *transparency* pada perusahaan.

Hasil Observasi dan Uji Triangulasi

Sistem Pengendalian Internal					
Variabel	Indikator	Narasumber	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.	1.a. - Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dan fungsi akuntansi. - Pemisahan tanggung jawab yang jelas.	Narasumber 1	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.	Ada dokumen struktur organisasi yang menunjukkan pemisahan fungsi operasi, penyimpanan dan akuntansi, serta menunjukkan pemisahan tanggung jawab yang jelas antar bagian.	Valid
		Narasumber 2	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.	Ada pada dokumen job desc dalam departemen yang menunjukkan tugas suatu departemen.	
		Narasumber 3	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.		
		Narasumber 4	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.		
	1.b. Adanya sistem check dalam tiap unit organisasi.	Narasumber 1	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun belum maksimal.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun ada yang ketat dan ada yang longgar.		
		Narasumber 3	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun belum maksimal.		
		Narasumber 4	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun belum maksimal.		
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang membenarkan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.	2.a. Ada sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi	Narasumber 1	Ada sistem tertentu dalam pelaksanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.	Perbandingan data antar narasumber	Valid
		Narasumber 2	Ada sistem tertentu dalam pelaksanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 3	Ada sistem tertentu dalam pelaksanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 4	Ada sistem tertentu dalam pelaksanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
	2.b. Semua transaksi operasional terdokumentasi dan teradministrasi dengan baik.	Narasumber 1	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		Valid
		Narasumber 2	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 3	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 4	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
3. Praktik dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi	a. Penggunaan formulir benomor urut tercetak b. Pemakaian mendasak c. Tidak adanya perangkapan tugas dan d. Adanya perputaran jabatan e. Adanya hak ambi cuti f. Diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatan g. Pembentukan staf intem	Narasumber 1	Penggunaan formulir benomor urut, pemekaan mendasak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambi cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intem sudah dilaksanakan.	Ada dokumen formulir benomor urut. Perbandingan data antar narasumber	Valid
		Narasumber 2	Penggunaan formulir benomor urut, pemekaan mendasak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambi cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intem sudah dilaksanakan.		
		Narasumber 3	Penggunaan formulir benomor urut, pemekaan mendasak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambi cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intem sudah dilaksanakan.		
		Narasumber 4	Penggunaan formulir benomor urut, pemekaan mendasak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambi cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intem sudah dilaksanakan.		

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.	Karyawan yang bisa memberikan kontribusi bagi perusahaan ditunjukkan melalui seleksi dan perekrutan SDM yang terstandar, adanya sistem pelatihan dan pengembangan SDM, adanya koneksi bila tidak memenuhi standar.	Narasumber1	Penempatan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada koneksi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber2	Penempatan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada koneksi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.		
		Narasumber3	Penempatan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada koneksi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.		
		Narasumber4	Penempatan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada koneksi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.		
Good Corporate Governance					
1. Transparency					
1.a. Informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan		Narasumber1	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.	Ada surat pemberitahuan rapat via email.	Valid
		Narasumber2	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.	Perbandingan data antar narasumber.	
		Narasumber3	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.		
		Narasumber4	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.		
1.b. Informasi diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, sumber dan kompensasi, pemegang saham, sistem manajemen risiko yang terbuka, pengendalian, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan Dewan Komisari dan anggota keluarga, sistem manajemen risiko, pengawasan dan sistem pengendalian internal, struktur GCG dan mekanisme dan tingkat kepatuhan, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.		Narasumber1	Visi dan misi perusahaan diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategi perusahaan telah terosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen risiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempengaruhi perusahaan diformasikan pada karyawan.	Ada dokumen visi dan misi dalam buku Peraturan Perusahaan. Ada dokumen KPI yang berisi target perusahaan pada masing – masing personal. Perbandingan data antar narasumber.	Tidak valid
		Narasumber2	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat, visi dan misi perusahaan tidak diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategi perusahaan tidak terosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen risiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempengaruhi perusahaan diformasikan pada karyawan tergantung kapasitas dan level jabatan.		
		Narasumber3	Visi dan misi perusahaan diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategi perusahaan telah terosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen risiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempengaruhi perusahaan diformasikan pada karyawan.		
		Narasumber4	Visi dan misi perusahaan tidak diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategi perusahaan telah terosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen risiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempengaruhi perusahaan diformasikan pada karyawan.		
1.c. Memenuhi kewajiban	memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kerahasiaan pekejaan, dan hak-hak pribadi.	Narasumber1	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekejaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber2	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekejaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.		
		Narasumber3	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekejaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.		
		Narasumber4	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekejaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.		
1.d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada stakeholder.		Narasumber1	Sebuah karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.	Ada dokumen buku Peraturan Perusahaan yang dimiliki tiap personal.	Valid
		Narasumber2	Sebuah karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.	Perbandingan data antar narasumber.	

		Narasumber 1 Seluruh karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.			
		Narasumber 4 Seluruh karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.			
2. <i>Accountability</i>	2.a. Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing	Narasumber 1 Terdapat <i>job desc</i> dan SOP di setiap department. Narasumber 2 Terdapat <i>job desc</i> dan SOP di setiap department. Narasumber 3 Terdapat <i>job desc</i> dan SOP di setiap department. Narasumber 4 Terdapat <i>job desc</i> dan SOP di setiap department.	Ada dokumen <i>job desc</i> dan SOP. Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	2.b. Semua organ perusahaan dan semua karyawan memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG.	Narasumber 1 Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan. Narasumber 2 Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan. Narasumber 3 Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan. Narasumber 4 Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan.	Ada dokumen struktur organisasi perusahaan. Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	2.c. Sistem pengendalian internal yang efektif.	Narasumber 1 Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal. Narasumber 2 Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal. Narasumber 3 Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal. Narasumber 4 Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	2.d. Ada ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi	Narasumber 1 Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target. Narasumber 2 Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target. Narasumber 3 Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target. Narasumber 4 Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	2.e. Berpegang pada etika bisnis dan kode etik.	Narasumber 1 Perusahaan mempunyai nilai – nilai dalam bekeja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik dalam usahanya. Narasumber 2 Perusahaan tidak mempunyai nilai – nilai dalam bekeja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik dalam usahanya. Narasumber 3 Perusahaan mempunyai nilai – nilai dalam bekeja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik dalam usahanya. Narasumber 4 Perusahaan mempunyai nilai – nilai dalam bekeja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik dalam usahanya.	Ada dokumen nilai – nilai perusahaan dalam buku Peraturan Perusahaan, tetapi tidak disertai seluruh karyawan. Perbandingan data antar narasumber.	Tidak valid	
	3. <i>Responsibility</i>	3.a. Pengambilan keputusan yang hati – hati, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kepatuhan pada anggaran dasar dan rumah tangga. Narasumber 1 Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati dan berjenjang misalnya lewat <i>meeting</i> , keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Narasumber 2 Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati dan berjenjang misalnya lewat <i>meeting</i> , keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Narasumber 3 Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati, keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Narasumber 4 Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati, keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	3.b. Tanggung jawab sosial	Narasumber 1 Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial. Narasumber 2 Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial. Narasumber 3 Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial. Narasumber 4 Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial.	Perbandingan data antar narasumber. Melihat website.	Valid	
4. <i>Independency</i>	4.a. Menghindari adanya dominasi dalam organ perusahaan.	Narasumber 1 Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan. Narasumber 2 Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan. Narasumber 3 Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan. Narasumber 4 Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	

	4.b. Setiap organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan yang ada	Narasumber 1 Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan perannya yang ada. Narasumber 2 Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan perannya yang ada. Narasumber 3 Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan perannya yang ada. Narasumber 4 Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan perannya yang ada.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
5. <i>Fairness</i>	5.a. Stakeholders bisa memberikan masukan dan pendapat serta mempunyai akses ke informasi perusahaan.	Narasumber 1 Karyawan tekitab memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan. Narasumber 2 Karyawan tekitab memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan. Narasumber 3 Karyawan tekitab memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan. Narasumber 4 Karyawan tekitab memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	5.b. Stakeholder mendapat haknya sesuai dengan manfaat dan	Narasumber 1 Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	
	kontibusi yang diberikan kepada perusahaan.	Narasumber 2 Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan manfaat dan kontibusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja. Narasumber 3 Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan manfaat dan kontibusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja. Narasumber 4 Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan manfaat dan kontibusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja.			
	5.c. Kesempatan yang sama dalam penempatan karyawan, dalam pengembangan karir karyawan.	Narasumber 1 Dalam penempatan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir. Narasumber 2 Dalam penempatan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir. Narasumber 3 Dalam penempatan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir. Narasumber 4 Dalam penempatan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid	

Sumber : Hasil olahan penulis dari hasil wawancara dengan narasumber dan observasi lapangan (2013)

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, penulis menarik kesimpulan dan saran sebagaimana tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian internal pada perusahaan telah berjalan dengan terlaksananya unsur – unsur pengendalian internal pada perusahaan. Dalam pelaksanaannya, ada unsur pengendalian internal yang masih membutuhkan peningkatan, yaitu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Hal ini diketahui dari tidak sempurnanya mekanisme *internal check* dan *control* yang dilaksanakan pada beberapa departemen, terutama terkait sosialisasi *job desc* dan SOP yang tidak terlembaga.
2. Perusahaan telah mengimplementasikan sebagian besar prinsip – prinsip GCG dalam kegiatan usahanya. Dalam pelaksanaannya, ditemukan bahwa prinsip *transparency* dan *accountability* masih harus ditingkatkan dalam perusahaan. Prinsip *transparency* yang belum maksimal diketahui dari adanya karyawan yang tidak mengetahui visi dan misi perusahaan serta laporan keuangan yang hanya bersifat terbuka untuk hal – hal yang bersifat operasional pada jajaran operasional tertentu dalam perusahaan. Prinsip *accountability* juga masih harus lebih ditingkatkan pelaksanaannya, karena sistem pengendalian internal terbukti belum berjalan maksimal.

3. Sistem pengendalian internal pada perusahaan telah mendorong dan membantu perusahaan untuk melaksanakan GCG dalam kegiatan usahanya. Sistem pengendalian internal mempunyai implikasi manajerial terhadap implementasi prinsip-prinsip GCG. Sistem pengendalian internal masih membutuhkan peningkatan pada unsur "struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas". Hal ini menyebabkan implikasi manajerial terhadap pelaksanaan prinsip *accountability*. Di sisi lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip *transparency* yang belum berjalan maksimal tidak dipengaruhi oleh unsur sistem pengendalian internal pada perusahaan.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian yaitu:

1. Penelitian ini menarik untuk dilanjutkan terutama derajat keterkaitan antara sistem pengendalian internal dan GCG pada perusahaan keluarga.
2. Adalah baik bagi perusahaan untuk lebih mengamati hubungan kausalitas terkait kondisi sistem pengendalian internal dan implementasi prinsip-prinsip GCG.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill Education.
- Davis, J. (2001, September 4). *Governing the Family – Run Business*. Retrieved September 30, 2013, from <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>
- Daniri, M. (2005). *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya Dalam Konsep Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia
- Elbannan, M. (2008). *Quality of internal control over financial reporting, corporate governance, and credit ratings. In American Accounting Association (AAA) 2008 Annual Meeting (Financial Accounting and Reporting section), August 3-6, 2008*. Anaheim, California.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). (2001). *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance): Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan). Jilid 1, Edisi 3*. Jakarta
- Glassop, L., and Waddel, D. (2005). *Managing the Family Business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Indonesia. Form of Corporate Governance in Indonesia. (2001) *What is Corporate Governance?* Retrieved Oct 4, 2013, from <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>
- Iskandar, E. D. (2011, Oktober 31). *Credit Suisse Kuliti 3.568 Bisnis Keluarga di Asia*. Retrieved September 30, 2013, from <http://swa.co.id/listed-articles/23548>
- KNKG (2006). *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Lipman, F.D. and Lipman, L.K. (2006). *Corporate Governance Best Practices : Strategies for Public, Private and not-for-profit Organizations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moeleong, Lexy (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Rosda.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi (2002). *Auditing, Edisi 6*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business*. South Western: Cengage Learning.
- Smyrniotis, K. and Romano, C. (1999) *The 1999 Australian Family Business Lifestyle Audit*. AXA Australia Family Business Research Unit, Monash University, Melbourne.
- Sudikin, B. (2002), *Metode Penelitian Kualitatif Prespektif Mikro*, Surabaya: Insancendikia.
- Sugiyono (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas.
- Tunggal, A. W. (2010). *Pokok-Pokok Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Harvarindo
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thomson South-Western.