

## IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN BIDANG JASA PERBAIKAN KAPAL DI SURABAYA

Cristopher Buntoro

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Christopher.buntoro90@gmail.com

**Abstrak-** Seiring berjalannya waktu, di dunia bisnis banyak mengalami perkembangan dan kemajuan, perkembangan perusahaan keluarga sudah dapat bersaing dengan perusahaan publik yang ada. Subjek Penelitian yang bergerak di bidang jasa reparasi kapal. Peneliti membahas implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* yang terjadi di Subjek Penelitian. *Good corporate governance* terdiri dari lima prinsip utama yaitu *Transparency, Accountability, Independency, Responsibility dan Fairness*. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode wawancara. Berdasarkan hasil penelitian di Subjek Penelitian dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi ada di bagian *accountability* dan *independency*. Dalam penerapan *accountability* perusahaan masih tidak dapat menetapkan job desk dengan baik. Sehingga dalam implementasinya *job desk* yang ditetapkan masih tidak dapat memenuhi prinsip *independency*. Maka dari itu perusahaan harus dapat menata struktur yang ada sekarang untuk dapat lebih baik lagi menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

**Kata Kunci:** *family bussines, Good Corporate Governance*.

### I. PENDAHULUAN

Sekarang banyak perusahaan-perusahaan yang berkembang dan muncul bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah berdiri lama, baik dari perusahaan keluarga maupun perusahaan non-keluarga. Kebanyakan orang mengetahui bahwa perusahaan keluarga dianggap sebagai perusahaan atau usaha yang tidak mampu bersaing dengan perusahaan non keluarga yang memiliki tenaga kerja profesional dengan *job desk* yang sudah tersusun rapi. Karena kebanyakan orang berfikir bahwa perusahaan keluarga merupakan perusahaan kecil yang pengelolanya merupakan anggota keluarga sendiri dan pengetahuannya masih kurang. Tetapi banyak perusahaan keluarga yang tidak boleh diremehkan begitu saja melainkan harus diperhitungkan untuk dijadikan saingan karena banyaknya perusahaan keluarga yang sudah menjadi besar baik di bidang jasa maupun barang. Banyak perusahaan keluarga yang sudah melakukan ekspor maupun impor dengan kuantitas produk dan mata uang yang besar. Di jaman sekarang juga banyaknya perusahaan keluarga yang sudah mampu melihat peluang dengan menggunakan tenaga profesional untuk menjalankan usaha mereka. Dengan menggunakan tenaga profesional yang ahli di bidangnya maka kebanyakan perusahaan keluarga mampu berkembang dengan baik. Dengan adanya tenaga profesional maka

membawa pengaruh baik terhadap perusahaan keluarga yang kebanyakan sekarang ini menggunakan prinsip *good corporate governance* untuk kesuksesan usahanya dan menjadi perusahaan raksasa.

Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah *good corporate governance*. *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 *Good Corporate Governance* (Daniri, 2005). Menurut FCGI (2001), prinsip yang diperlukan dalam konsep *good corporate governance* yaitu *fairness, disclosure and transparency, accountability, responsibility, dan independency*. Prinsip dasar *good corporate governance* tersebut biasa disebut juga dengan TARIF. *Transparency* berarti terbuka dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengolah informasi. Yang kedua *accountability* adalah kejelasan fungsi struktur dan system di dalam perusahaan sehingga dalam mengelola perusahaan dapat berjalan secara efektif. Yang ketiga *responsibility*, kepatuhan perusahaan dalam menjalankan usahanya terhadap undang-undang yang berlaku. Kemudian *independency* yang berarti kemandirian dalam mengelola perusahaan secara professional tanpa bantuan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan undang-undang yang berlaku. Yang terakhir *fairness* atau kesetaraan yaitu perlakuan yang adil dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan undang-undang yang berlaku.

Peranan *good corporate governance* dalam perusahaan keluarga menunjukkan bahwa *good corporate governance* diperlukan untuk menjalankan sistem perusahaan yang baik karena perusahaan keluarga memiliki kekurangan dalam sistem perusahaan. Dengan menerapkan *good corporate governance* dapat membuat perusahaan keluarga menjadi lebih *transparency* serta dapat merencanakan bisnis yang matang dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan. *Good corporate governance* dapat menjamin keberlangsungan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi. Dengan adanya prinsip *transparency* dalam *good corporate governance* dapat menjamin mediasi antara pemangku kepentingan, pemilik dan manager dalam perusahaan keluarga tersebut.

Subjek Penelitian adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa reparasi kapal. Perusahaan ini didirikan oleh Tiono selaku pemimpin perusahaan hingga saat ini. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1988. Subjek Penelitian melayani perbaikan kapal di tengah laut atau yang disebut dengan istilah perkapalan yaitu *floating repair*, juga rawat

jalan atau *running repair* maupun perbaikan di galangan perkapalan.

Poza (2010) mengatakan bahwa definisi perusahaan keluarga adalah bahwa perusahaan keluarga tersebut juga harus ada pengaruh dari anggota keluarga dalam manajemen perusahaannya, baik secara aktif, berperan membantu membentuk budaya perusahaan, sebagai pemimpin, atau aktif sebagai pemegang saham, selain itu juga harus perhatian terhadap hubungan antar keluarga. *Family Business Enterprise* (FBE) adalah Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

*Good corporate governance* adalah serangkaian mekanisme yang mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan. *Good corporate governance* merupakan struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan sebagai upaya untuk memberi nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan moral, etika, budaya dan aturan berlaku lainnya. Dalam penerapan Good Corporate Governance di dalam perusahaan, haruslah memenuhi beberapa prinsip TARIF antara lain *Transparency, Accountability, Responsibility, Indendency, Fairnes* (KNKG 2006).

#### 1. *Transparency*

*Transparency* adalah suatu keterbukaan dalam organisasi yang berkaitan dengan berbagi informasi tentang proses kerja mencakup situasi keuangan, kinerja, kepemilikan dan tata kelola perusahaan selain itu transparansi harus diperkuat oleh keterlibatan dari dua arah. Menurut Tunggal, kerangka kerja *good corporate governance* harus memastikan bahwa pengungkapan yang tepat waktu dan akurat dilakukan terhadap semua hal yang material berkaitan dengan perusahaan, mencakup situasi keuangan, kinerja, kepemilikan dan tata kelola perusahaan (Tunggal, 2013)

*Transparancy* mencakup :

- a. Hasil keuangan dan operasi perusahaan
- b. Tujuan perusahaan
- c. Kepemilikan saham utama dan hak - hak pemberian suara
- d. Isu material yang berkaitan dengan pekerja dan *stakeholders* yang lain
- e. Struktur dan kebijakan tata kelola.

Menurut GEMI (Global Environmental Managment Initiative, 2004) , *Transparancy* dapat diterapkan melalui :

- a. Perusahaan memiliki situs web yang mudah di akses oleh masyarakat.
- b. Informasi yang dilaporkan kepada pemerintah
- c. Informasi yang tersedia untuk umum berkaitan dengan proyek-proyek tertentu dan inisiatif bisnis.
- d. Informasi bersama dengan pemasok sebagai inisiatif dari rantai pasokan.
- e. Informasi tentang kinerja produk yang diberikan kepada konsumen.

#### 2. *Accountability*

*Accountability* adalah cara perusahaan harus untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Akuntabilitas memastikan pedoman strategi perusahaan, pemantauan manajemen yang efektif oleh dewan komisaris dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham (Tunggal, 2013)

Akuntabilitas dapat dinilai dari:

- a. Perusahaan menetapkan sasaran usaha jangka panjang dan target usaha jangka pendek untuk dapat dipertanggungjawabkan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.
- b. Direksi dan Dewan Komisaris harus menyampaikan laporan tahunan dan pertanggungjawaban keuangan dalam rapat umum pemegang saham (RUPS) serta menjelaskan pokok-pokok isinya kepada pemangku kepentingan dan masyarakat pada umumnya.
- c. Perusahaan harus menetapkan *job description* dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing organ, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh jajaran dibawahnya yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan dan strategi perusahaan.
- d. Perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja agar dapat sesuai dengan *job description* dan tanggung jawab bagi masing – masing organ, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh jajaran dibawahnya.
- e. Perusahaan harus memastikan adanya struktur, sistem dan *standard operating procedure* (SOP) yang dapat menjamin bekerjanya mekanisme *check and balance* dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan.

#### 3. *Responsibility*

*Responsibility* adalah pertanggungjawaban perusahaan dengan 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*. (Eddy Soeryanto Soegoto, 2010)

Responsibilitas dinilai dari:

- a. Mematuhi perundang undangan dan aturan dari pemerintah
- b. Perusahaan melaksanakan tanggung jawab kepada pekerja dan masyarakat sekitar.

#### 4. *Independency*

Untuk melancarkan pelaksanaan asas *Good Corporate Governance*, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pelaksanaan Independensi dilakukan seperti: seluruh jajaran anggota perusahaan dibawah Direksi dan Dewan Komisaris harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan uraian tugas serta standar operasi yang berlaku untuk jenis pekerjaan yang bersangkutan. Masing-masing anggota perusahaan beserta seluruh jajaran dibawahnya harus menghindari

dominasi dari pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan segala pengaruh atau tekanan sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif (KNKG, 2012). Independensi dinilai dari:

- a. Audit internal tidak mendapat tekanan dan dominasi dari pihak tertentu sehingga pengambilan keputusan oleh manajemen dapat dilakukan secara obyektif.
- b. Pada setiap divisi tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.
- c. Seluruh jajaran perusahaan dibawah Direksi dan Dewan Komisaris harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan uraian tugas serta standar operasi yang berlaku untuk jenis pekerjaan yang bersangkutan.
- d. Pembagian kompensasi dan keuntungan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan sesuai dengan kebijakan perusahaan dan tidak ada dominasi dari pihak lain.

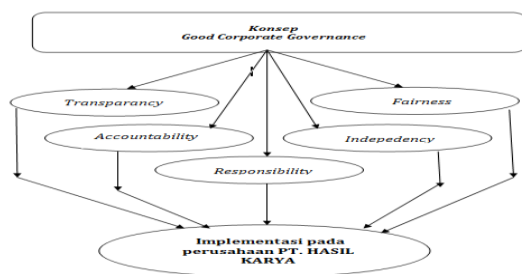
5. *Fairness* (Kesetaraan dan kewajaran)

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kegiatan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat di dalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Kewajaran dan kesetaraan dinilai dari:

- a. Perusahaan harus memberikan serta melindungi hak - hak pemegang saham mayoritas dan minoritas.
- b. Perusahaan harus memberikan hak karyawan yaitu kompensasi berupa gaji, bonus dan tunjangan hari raya sesuai dengan jabatan dan tugas karyawan.
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada seluruh pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat pada saat RUPS atau rapat kerja lainnya.
- d. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan pegawai, berkarir dan melaksanakan tugas secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin (*gender*) dan kondisi fisik.

Berdasarkan prinsip – prinsip tersebut akan membentuk tata kelola perusahaan yang terstruktur sehingga mendorong kinerja perusahaan dan meningkatkan nilai ekonomi perusahaan. (KNKG 2012)

Gambar 1.1



Sumber : (Eddy Soeryanto Soegoto, 2010, KNKG, 2006, Tunggal, 2013, KNKG 2012, GEMI 2004)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Di dalam penelitian ini persepsi dari subjek penelitian mengenai evaluasi performa paska suksesi pada perusahaan keluarga, secara menyeluruh dan dengan menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007). yang diberikan oleh perusahaan sehingga kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan.

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Menurut Moleong (2007), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data. Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga Subjek Penelitian berupa catatan tulisan hasil wawancara dan data sekunder berupa hasil rekaman dari wawancara yang dilakukan.

Teknik penentuan narasumber yang penulis gunakan adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Teknik *non-probability sampling* yang dipakai oleh penulis adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber  
Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.
2. Reduksi data  
Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).
3. Kategorisasi  
Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.
4. Pemeriksaan keabsahan data  
Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar

alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

5. Penafsiran data

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

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Transparency* yang dilakukan oleh Subjek Penelitian bertujuan untuk memberikan informasi baik dari keuangan, kinerja, dan kepemilikannya. Keterbukaan ini ditujukan kepada pemerintah, konsumen, supplier maupun masyarakat sekitar.

Subjek Penelitian dalam penerapan transparansi laporan keuangan sudah transparan baik terhadap internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Di lingkungan internal perusahaan perusahaan sudah terbuka terhadap pihak manajemen tertentu yang berurusan langsung dengan laporan keuangan. Di lingkungan eksternal perusahaan terbuka mengenai laporan keuangan terhadap pemerintah melalui laporan pajak. Subjek Penelitian juga memiliki keterbukaan tentang visi dan misi perusahaan melalui pemasangan papan visi dan misi yang ada di dalam kantor sebagai cara untuk melakukan pemberitahuan visi dan misi perusahaan. Sehingga seluruh karyawan yang bekerja di dalam perusahaan mengetahui dan mengerti tentang visi dan misi perusahaan. Di dalam pengambilan keputusan operasional perusahaan Subjek Penelitian tidak terbuka untuk semua kedudukan yang ada di manajemen perusahaan, tetapi dalam pengambilan keputusan operasional hanya melibatkan tiga divisi yaitu direktur, manager keuangan dan manager operasional.

Dalam melakukan keterbukaan terhadap informasi kerja kepada karyawannya Subjek Penelitian memasang papan *whiteboard* untuk memberikan informasi tentang pekerjaan yang harus dilakukan, tidak hanya itu saja tetapi pimpinan perusahaan juga melakukan pemberitahuan langsung kepada karyawan tentang perbaikan apa saja yang harus dilakukan. Subjek Penelitian juga melakukan keterbukaan terhadap kebijakan perusahaan dengan cara melakukan penyampaian langsung apabila ada pegawai yang akan melamar di perusahaan tersebut. Di dalam perusahaan Subjek Penelitian tidak memiliki website yang aktif, dalam hal ini Subjek Penelitian tidak melakukan keterbukaan tentang perusahaannya untuk kalangan umum. Dalam hal ini Subjek Penelitian tidak melakukan keterbukaan yang jelas terhadap publik tentang perusahaanya.

Dalam pemberian informasi kerja kepada pemerintah Subjek Penelitian melakukan beberapa usaha dengan cara melakukan pengajuan izin kerja kepada kesyahbandaran, Korps Pengamanan Laut dan Pantai (KPLP) dan polisi perairan laut (polairut) dikarenakan perusahaan membutuhkan izin kerja sebelum melakukan pekerjaan terhadap kapal tertentu dari tiga divisi kelautan tersebut. Tanpa adanya izin dari dua divisi tersebut maka perusahaan tidak dapat memulai

proses pengerjaan. Perusahaan juga melakukan pemberian informasi kepada publik untuk masalah lowongan pekerjaan yang ada dengan cara memasukkan iklan lowongan ke dalam koran tertentu. Dengan adanya lowongan yang dimasukkan ke dalam koran maka perusahaan melakukan keterbukaan terhadap umum seputar peluang kerja yang ada di perusahaan Subjek Penelitian. Subjek Penelitian juga memberikan informasi kepada pemasok terhadap stok material yang tersedia dan dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini seharusnya dapat menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan pemasok apabila dalam pemberian informasi yang diberikan dapat dikomunikasikan dengan baik.

Penerapan *Accountability* yang dilakukan Subjek Penelitian bertujuan untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, sehingga hal itu menuntut perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan agar mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Subjek Penelitian dalam operasionalnya menetapkan sasaran dalam jangka panjang dan jangka pendek, hal itu merupakan perwujudan dari pertanggungjawaban perusahaan kepada pemangku kepentingan, sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan dalam jangka panjang yaitu menjaga hubungan baik dengan *customer*, menjaga kualitas pekerjaan sehingga *customer* mendapatkan kepuasan dan hal itu bertujuan agar perusahaan selalu dapat tumbuh dan berkembang, sehingga dapat menyejahterakan karyawan. Sasaran jangka pendek Subjek Penelitian adalah menjaga kepuasan customer, sehingga yang dilakukan Subjek Penelitian untuk mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang dengan menjaga kinerja perusahaan melalui penggunaan bahan baku yang efektif dan melakukan kontrol terhadap pekerjaan dengan begitu perusahaan dapat menjaga kepuasan *customer* dan hal ini menyebabkan Subjek Penelitian dapat terus berkembang karena terciptanya loyalitas *customer* selain itu menimbulkan *brand image* bahwa Subjek Penelitian memberikan kinerja yang memuaskan. Dalam Subjek Penelitian penerapannya tidak terdapat rapat umum pemegang saham (RUPS) dikarenakan struktur pemegang saham dipegang oleh anggota keluarga.

Subjek Penelitian sudah menetapkan *job description* dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing bagian, namun dalam penerapannya terkadang masih terdapat tumpang tindih dalam *job description* yang dilakukan didalam bagian keuangan dikarenakan jumlah sumber daya manusia yang masih kurang memadai.

Subjek Penelitian memiliki *Standard operating procedure* (SOP), *Standard operating procedure* (SOP) yang diterapkan oleh Subjek Penelitian selalu dijalankan ketika pekerjaan pengelasan dilakukan karena Subjek Penelitian selalu memastikan adanya struktur, sistem dan *standard operating procedure* (SOP) yang mengutamakan keselamatan bagi para pekerjanya, setiap pekerja diwajibkan menggunakan peralatan keselamatan pengelasan berupa *safety helmet*, kacamata las, setelan *cattlepack*, dan *safety boot*. Dengan mengutamakan keselamatan para pekerja membuat para pekerja menjadi lebih memiliki rasa aman sehingga hal itu membuat para pekerja

dapat bekerja secara maksimal dan hal ini bertujuan untuk memberikan kepuasan pada konsumen.

*Responsibility* Subjek Penelitian ditujukan untuk mematuhi peraturan dan melakukan pertanggung jawaban kepada negara, pekerja dan masyarakat sekitar.

Dalam penerapan *responsibility* yang ada di dalam Subjek Penelitian perusahaan sudah menaati peraturan yang berlaku baik untuk negara, pekerja maupun masyarakat sekitar. Dalam mematuhi peraturan negara perusahaan membayarkan pajak berupa Pph dan Ppn yang berarti perusahaan merupakan perusahaan yang taat terhadap peraturan perpajakan, tetapi terdapat kejanggalan dalam pembayaran pajak kepada negara yaitu pembayaran pajak gelap. Pajak gelap yang dimaksud oleh perusahaan adalah uang yang dibayarkan kepada beberapa oknum tertentu yang berguna untuk menjaga kelangsungan proses kelancaran dalam melakukan pekerjaan. Dalam hal ini perusahaan melakukan pelanggaran yang tidak semestinya dilakukan, tetapi apabila pajak gelap tersebut tidak dibayarkan maka akan menyebabkan keterlambatan proses kerja yang dapat merugikan perusahaan.

Untuk bentuk pertanggungjawaban kepada pekerja, perusahaan melakukan beberapa hal yang berhubungan juga dengan menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Contohnya adalah pemberian gaji sesuai standar yang ditetapkan oleh pemerintah, Subjek Penelitian memberikan gaji menurut standart Upah Minimum Kota (UMK) kepada pegawai tetap yang bekerja di dalam perusahaan, sebagai contoh adalah pegawai Subjek Penelitian yang bekerja sebagai *welder*, Misto mendapatkan upah atau gaji pokok Rp. 2.200.000,00 dan ada tambahan lagi uang makan Rp 230.000,00 serta tunjangan untuk lain-lain sebesar Rp. 550.000,00, jadi total misto mendapatkan Rp.2.980.000,00. Berarti dalam hal ini Subjek Penelitian mematuhi standar gaji yang ada. Juga pemberian jansostek kepada pegawai tetap perusahaan, dalam hal ini Subjek Penelitian memenuhi kebutuhan pegawainya. Untuk masalah tunjangan hari raya atau biasa disebut dengan THR, Subjek Penelitian memberikan THR kepada pegawai yang beragama muslim.

Di dalam Subjek Penelitian juga melakukan tanggung jawab kepada masyarakat sekitar seperti turut melakukan kerja bakti dan melakukan pembersihan selokan yang ada di lingkungan sekitar. Perusahaan juga memiliki kepedulian terhadap masyarakat yang tinggal berdekatan dengan kantor Subjek Penelitian dengan cara pemberian tunjangan hari raya kepada masyarakat sekitar yang kurang mampu.

Untuk pertanggungjawaban kepada konsumen, Subjek Penelitian memberikan hasil pengerjaan yang sesuai dengan standart Biro Klasifikasi Indonesia atau disebut dengan BKI. Biro Klasifikasi Indonesia adalah surveyor yang melakukan pengecekan terhadap kapal yang telah diperbaiki telah sesuai standart apa tidak. Biro Klasifikasi Indonesia akan melakukan pengecekan setelah pengerjaan yang dikerjakan telah selesai, Biro Klasifikasi diundang untuk melakukan survey oleh pihak pelayaran. Untuk menjamin hasil pekerjaan yang bagus, pihak perusahaan mempekerjakan pekerja yang memiliki sertifikat dan diakui oleh pihak Nippon Kaiji Kyokai. Nippon Kaiji Kyokai adalah satu badan yang menentukan layak tidaknya pekerja tersebut melakukan pengelasan terhadap kapal.

Dalam penerapan *Independency* di dalam Subjek Penelitian berguna untuk pengambilan keputusan secara mandiri dan pengelolaan perusahaan secara independen agar tidak ada intervensi dari pihak luar yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Salah satu contoh penerapan independency dalam perusahaan Subjek Penelitian adalah dengan melakukan audit internal. Perusahaan melakukan audit internal di dalam perusahaan melalui audit keuangan yang ada di dalam perusahaan. Audit tersebut dilakukan seminggu sekali untuk melakukan pengecekan arus keuangan setiap minggunya. Dengan begitu dapat dilihat arus kerja perusahaan apakah sedang baik atau tidaknya.

Di dalam Subjek Penelitian setiap divisi tidak semuanya dapat melakukan pengambilan keputusan secara mandiri, dalam beberapa hal misalnya seperti pengambilan keputusan masalah pemberian harga material dan jasa yang dapat menetapkan hanya manager operasional dan direktur perusahaan. Dan juga menurut manager operasional, dalam pengambilan keputusan direktur masih dapat mengintervensi atau mempengaruhi setiap divisi yang sudah ada hanya dikarenakan beliau adalah pemimpin perusahaan. Dengan begitu dalam penerapannya Subjek Penelitian tidak melakukan pengambilan keputusan secara mandiri dalam setiap divisinya karena masih dapat dipengaruhi oleh keputusan direktur perusahaan.

Subjek Penelitian dalam penerapan standar operasi perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik, menurut ketiga narasumber dalam pelaksanaannya sejauh ini sudah memenuhi standart yang ditentukan. Ada juga pembagian kompensasi di dalam perusahaan yaitu dengan pemberian bonus kepada pekerja apabila melakukan proses kerja lebih cepat dari waktu yang ditentukan dan pemberian tunjangan hari raya kepada pegawai yang merayakannya. Banyaknya pemberian tunjangan kepada karyawan ditentukan lewat jangka waktu pegawai itu bekerja.

*Fairness* yang dilakukan oleh Subjek Penelitian berguna untuk menunjukkan adanya kesetaraan dan kewajaran yang terjadi di dalam perusahaan.

Dalam Subjek Penelitian tidak ada pemberian hak-hak kepada pemegang saham mayoritas maupun minoritas, dikarenakan tidak adanya pemegang saham di dalam perusahaan tersebut. Dengan begitu tidak ada hak-hak yang didapatkan oleh pemegang saham. Dalam pemberian hak kepada karyawannya Subjek Penelitian memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk berpendapat agar tidak terjadi kesenjangan sosial di dalam perusahaan. Karyawan atau pegawai juga mendapatkan haknya berupa gaji atau upah dan jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan begitu Subjek Penelitian memenuhi hak-hak karyawannya sesuai dengan prinsip kesetaraan *good corporate governance*.

Dalam pemberian hak-hak kepada pegawainya Subjek Penelitian membedakan menurut jabatan yang mereka miliki, misalnya dalam pemberian gaji dan tunjangan. Dilakukan perbedaan tersebut dikarenakan perbedaan tanggung jawab dan tugas dari setiap pemangku jabatan. Apabila makin besar tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai tersebut, maka

makin besar pula gaji dan tunjangan yang mereka dapatkan. Hal ini dilakukan perusahaan agar dapat bersikap adil dan setara.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Subjek Penelitian, maka akan dikemukakan kesimpulan dan saran yang sekiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelolaan dan pengembangan usaha Subjek Penelitian dalam industri jasa jasa reparasi kapal.

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan pada prinsipnya Job description yang ada di perusahaan terbagi menjadi 4 (empat) yaitu :

- Sumber daya manusia (SDM) yang berfungsi untuk menganalisis jabatan bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik, untuk itu menurut Direktur perlu untuk menentukan syarat-syarat untuk seleksi karyawan baru.
- Keuangan yang berfungsi untuk merumuskan rencana anggaran perusahaan, bertanggung jawab atas segala kegiatan keuangan, pencatatan keluar masuk dana.
- Pemasaran yang berfungsi untuk merencanakan pemasaran, menentukan target pemasaran, pengaturan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan, menjaga hubungan baik dengan client
- Direktur yang berfungsi untuk pengambilan segala keputusan yang berhubungan demi kemajuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

2. Prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) pada dasarnya terbagi atas 5 (lima) yaitu :

- *Transperency*: yang dilakukan oleh Subjek Penelitian bertujuan untuk memberikan informasi baik dari keuangan, kinerja, dan kepemilikannya. Keterbukaan ini ditujukan kepada pemerintah, konsumen, supplier maupun masyarakat sekitar. Dalam melakukan keterbukaan terhadap informasi kerja kepada karyawannya Subjek Penelitian memasang papan *whiteboard* untuk memberikan informasi tentang pekerjaan yang harus dilakukan, tidak hanya itu saja tetapi pimpinan perusahaan juga melakukan pemberitahuan langsung kepada karyawan tentang perbaikan apa saja yang harus dilakukan. Subjek Penelitian juga melakukan keterbukaan terhadap kebijakan perusahaan dengan cara melakukan penyampaian langsung apabila ada pegawai yang akan melamar di perusahaan tersebut. Tetapi Subjek Penelitian tidak melakukan keterbukaan kepada konsumen salah satunya adalah website, perusahaan ini tidak memiliki website yang dapat dikunjungi oleh kalangan umum.
- *Accountability*: yang dilakukan Subjek Penelitian bertujuan untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, sehingga hal itu menuntut perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan agar mencapai kinerja yang berkesinambungan. Subjek Penelitian

sudah menetapkan *job description* dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing bagian, namun dalam penerapannya terkadang masih terdapat tumpang tindih dalam *job description* yang dilakukan didalam bagian keuangan dikarenakan jumlah sumber daya manusia yang masih kurang memadai.

- *Responsibility*: Subjek Penelitian ditujukan untuk mematuhi peraturan dan melakukan pertanggung jawaban kepada negara, pekerja dan masyarakat sekitar. Dalam penerapan *responsibility* yang ada di dalam Subjek Penelitian perusahaan sudah menaati peraturan yang berlaku baik untuk negara, pekerja maupun masyarakat sekitar.
- *Indepedency*: Dalam penerapan *Indepedency* di dalam Subjek Penelitian berguna untuk pengambilan keputusan secara mandiri dan pengelolaan perusahaan secara independen agar tidak ada intervensi dari pihak luar yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Salah satu contoh penerapan *indepedency* dalam perusahaan Subjek Penelitian adalah dengan melakukan audit internal. Tetapi dalam mengambil keputusan masih ada intervensi dari pihak direktur yang membuat jajaran di dalam perusahaan tidak dapat bekerja sebagaimana mestinya.
- *Fairness*: yang dilakukan oleh Subjek Penelitian berguna untuk menunjukkan adanya kesetaraan dan kewajaran yang terjadi di dalam perusahaan. Dalam Subjek Penelitian tidak ada pemberian hak-hak kepada pemegang saham mayoritas maupun minoritas, dikarenakan tidak adanya pemegang saham di dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan untuk Subjek Penelitian :

- Dalam penerapannya struktur organisasi yang dimiliki oleh Subjek Penelitian tidak sesuai dengan UU No.40 tahun 2007 dikarenakan tidak adanya dewan komisaris dan pemegang saham dalam perusahaan ini, seharusnya perusahaan harus lebih jelas dalam penstrukturan organisasi agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan teratur.
- Perusahaan dapat mengoptimalkan pekerjaan dengan cara penerapan *accountability* yang jelas dan terstruktur ditujukan agar pembagian job desk yang telah dibagi dapat dilaksanakan dengan baik yanpa adanya pengaruh dari luar, dengan begitu perusahaan juga menerapkan *indepedency*.
- Dalam penerapan *indepedency* harus dapat diperbaiki dikarenakan dalam pengambilan keputusan tiap divisi dapat dipengaruhi oleh atasan yang seharusnya tiap divisi memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, maka dari itu pimpinan perusahaan harus lebih menata struktur organisasi dan pembagian kerja yang lebih jelas di setiap divisi agar kesinambungan perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Daniri, M. (2005). *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya Dalam Konsep Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia
- Edwin A, Hoover, dan Lombard Hoover, Collete, (2000). *Akrab dan harmoni dalam bisnis keluarga*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). (2001). *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance), Jilid 1, Edisi 3*, Jakarta.
- GEMI. (2004, September). *Transparency: a path to public trust*. Retrieved from gemi.org retrieved April 12, 2014
- Komite Nasional Kebijakan Governance, Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia ,Jakarta: KNKG, 2006.
- KNKG. (2012). Prinsip dasar dan pedoman pelaksanaan GCG di Indonesia. *Komite Nasional Kebijakan Governance. Jakarta*.
- Liberty Susanto, A. B. (2007). *Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan, Family Business (1st edition)*, Yogyakarta:
- McGrawHill Poza. (2007), *Family Business. (Third Edition)*, USA: Thompson Higher Education
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sicoli, G (2013). *Role of corporate governance in the family business. Journal global conference on business & finance proceedings*.
- Soeryanto, Eddy Soegoto (2010). *Entrepreneurship : Menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Susanto, A. B. (2007). *Family Business (1st edition)*, Jakarta: Consulting Group.
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H.,& Mertosono, S. (2007). Jakarta: Consulting Group.
- Tunggal, H.S. (2013). *Internal audit & Corporate Governance*. Jakarta: harvarindo.
- Widianto, W. (22 April 2011). Sesmenpora Wafid Dijerat Pasal Penyuapan Retrieved april 16, 2014 from www.tribunnews.com
- World, B. (2000). *Global Corporate Governance*.retrivied april 12, 2014, from good corporate governance