

## STUDI DESKRIPTIF IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. DUTA SURYO

Stefan Sahono

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* stefan.sahono@gmail.com

**Abstrak--PT. Duta Suryo** merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang pengolahan dan produksi kopi. Seperti yang kita ketahui di dalam perusahaan keluarga good corporate governance belum banyak diterapkan. Untuk dapat menerapkan good corporate governance sebaiknya kita memahami lebih dahulu tata pelaksanaan prinsip tersebut yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibility, independency dan fairness. Setelah itu melakukan evaluasi terhadap prinsip-prinsip good corporate governance jika diterapkan dalam perusahaan keluarga. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik sampel menggunakan teknik purposive sampling. Metode pengumpulan data dengan wawancara, hasil analisa data menggunakan triangulasi sumber untuk mengolah data yang diperoleh, kemudian dengan hasil wawancara pada sumber lain PT. Duta Suryo dan ditarik kesimpulan apakah keduanya memiliki hubungan atau tidak. Dari hasil penelitian dengan menggunakan prinsip-prinsip good corporate governance, PT Duta Suryo sudah menerapkan beberapa prinsip good corporate governance tetapi penetrapannya masih belum efektif.

**Kata Kunci--Good Corporate Governance, Family Business.**

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan adalah suatu badan atau organisasi yang menjalankan suatu kegiatan bisnis, tentu memiliki suatu sistem tata kelola untuk mengatur kegiatan dari badan usaha tersebut. Tata kelola sebuah perusahaan tersebut melingkupi rangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, yang memengaruhi pengelolaan, serta pengontrolan suatu perusahaan atau korporasi (OECD, 2004). Sistem tata kelola ini juga mencakup tanggung jawab stakeholder yang berisi kepemilikan perusahaan, pemegang saham, dan tangga manajemen. Sistem tata kelola perusahaan ini dikenal secara umum dengan istilah *Corporate Governance* yang memiliki 5 unsur utama yang ada di dalamnya, yaitu *Transparency* (keterbukaan), *Accountabilty* (akuntabilitas), *Responsibility* (tanggung jawab), *Independency* (kemandirian), dan *Fairness* (kesetaraan). Namun, tidak semua perusahaan menjalankan prinsip-prinsip good corporate governance dengan benar. Masalah datang menimpa perusahaan yang tidak menjalankan *Corporate Governance* dengan baik. Di Indonesia terdapat beberapa contoh perusahaan yang mengalami masalah tata kelola perusahaan. Salah satunya adalah kasus pembobolan dana milik PT. Elnusa yang terjadi pada Bank Mega senilai Rp 111 milyar. Kasus pembobolan dana ini karena Bank Mega menyalahgunakan tanggung jawabnya dan tidak transparan dalam pengelolaan dana nasabahnya. Kasus ini terjadi pada pertengahan April 2011 dengan melibatkan banyak pihak

termasuk pejabat Bank Mega sendiri (Detik Finance, 2011). Kasus lain, adalah kasus Citibank yang terjadi pada Maret 2011. Kasus ini bermula ketika pihak Citibank mendapat aduan dari 6 tiga nasabahnya terkait dengan dana nasabah yang ada di tabungan menghilang. Pihak Citibank melaporkan kejadian tersebut kepada pihak polisi. Setelah dilakukan penyelidikan ternyata terdapat pembobolan dana nasabah yang dilakukan oleh karyawan senior bernama Melinda Dee sekitar Rp 17 milyar. Pembobolan dana tersebut juga melibatkan karyawan Citibank yang bertugas sebagai *teller* (Detik, 2011). Berikut merupakan salah satu contoh perusahaan yang berhasil menerapkan *corporate governance* di dalam perusahaannya, yaitu PT. Garuda Indonesia. Seperti yang sudah diketahui, perusahaan ini bergerak di bidang maskapai atau penerbangan. Perusahaan mengikuti riset pemeringkatan implementasi GCG yang diselenggarakan oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG). Berdasarkan hasil riset tersebut Perusahaan mendapatkan skor 85,82 dan masuk dalam kategori *Most Trusted Company*. Dalam riset kali ini, Perusahaan berhasil meraih tiga penghargaan yakni *Most Trusted Company Based on Corporate Governance Perception Index* (CGPI) 2010, *Indonesia Trusted Companies Based on Investors and Analysis Assessment Survey* dan sebagai peserta *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) 2010 terbaik dalam tahapan observasi. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Garuda Indonesia telah mengimplementasikan GCG di perusahaan dengan baik. ([www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com))

Menurut KNKG (2006), *Good Corporate Governance* (GCG) diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikelola bersama anggota keluarga dan sudah terkait dengan kepentingan banyak pihak juga harus menerapkan prinsip good corporate governance dengan baik. Perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Susanto dkk, 2008). Dalam perkembangannya, perusahaan keluarga pada umumnya memiliki empat fase yaitu fase pengembangan, pengelolaan, transformasi, dan mempertahankan. Masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan keluarga dalam tiap fase umumnya disebabkan

karena konflik keluarga maupun konflik kepentingan antara anggota keluarga dengan kepentingan perusahaan itu sendiri, hal ini sudah ada di dalam pernyataan yang mendeskripsikan masalah pada tiap fase timbul karena perusahaan keluarga melibatkan perasaan atau ikatan emosional sehingga terkadang terjadi benturan antara kepentingan keluarga dengan kepentingan pribadi (Susanto dkk, 2008).

Di negara kita, perusahaan *family business* merupakan bentuk perusahaan yang banyak jumlahnya di Indonesia. Hal ini didukung dengan data bahwa 90% pengusaha Indonesia merupakan eksekutif yang menjalankan bisnis keluarga (Kompas, 2002), dimana 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara (Susanto dkk, 2008). Contoh perusahaan-perusahaan keluarga yang sudah menjadi perusahaan besar adalah Bakrie Group, Ciputra, Sinar Mas, Maspion Group, Raja Garuda Mas, Djarum, Gudang Garam, dan lain - lain. Tantangan dalam perusahaan keluarga adalah keluarga harus mampu mengatasi sejumlah masalah yang sering timbul, antara lain soal kepemimpinan, konflik, suksesi, transparansi, kompetisi dan budaya perusahaan.

Motivasi orang untuk membuka bisnis bersama keluarga bermacam-macam, ada yang menginginkan bisnis keluarga sebagai sumber penghasilan utama, sementara yang lain hanya untuk sampingan, penyaluran minat dan hobi saja, atau meneruskan usaha keluarga.

Melihat fenomena *Corporate Governance* dan perusahaan keluarga diatas maka penulis tertarik untuk meneliti tentang penerapan *Corporate Governance* pada kinerja bisnis perusahaan keluarga di Indonesia. Penelitian dianggap penting untuk mengevaluasi apakah perusahaan-perusahaan bisnis keluarga sudah benar-benar menjalankan prinsip *good corporate governance* dalam kinerja bisnisnya, sebab penerapan sistem *Corporate Governance* di Indonesia masih kurang. Hal ini didukung oleh data yaitu Indonesia menduduki peringkat 10 di Asia terkait penerapan *Corporate Governance* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia (ACGA, 2010). Salah satu faktor yang menjadi pemicu adalah perusahaan keluarga yang bersifat tertutup serta bersikap acuh tak acuh terhadap perubahan. Pernyataan ini didukung oleh tulisan yang mendeskripsikan beberapa alasan yang sering muncul dalam menanggapi hal itu bermacam – macam, mulai dari demi keutuhan keluarga hingga menghormati tradisi (Susanto dkk, 2008).

Peneliti akan mengambil topik penelitian *good corporate governance* pada sebuah perusahaan keluarga, yaitu PT. Duta Suryo, sebuah perusahaan pengolahan kopi. PT. Duta Suryo adalah perusahaan keluarga, didirikan oleh bapak Singgih Purwanto dan menjabat sebagai komisaris. Perusahaan ini berbentuk perusahaan keluarga dan dipimpin oleh ayah dan anak yang menjabat sebagai Komisaris dan Direktur Utama, serta anggota keluarga lain yang menjabat posisi penting di perusahaan. PT. Duta Suryo berusaha untuk melakukan pengembangan di segala bidang terutama dalam tata kelola perusahaan tersebut untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

*Corporate Governance* adalah suatu sistem tata kelola perusahaan untuk mengatur proses pengelolaan suatu perusahaan atau badan usaha, agar dapat berjalan secara produktif serta bertanggung jawab. Sesuai dengan definisi *Corporate Governance* menurut Akhmad Syakhroza (Usahawan, 2003) yaitu suatu sistem yang dipakai untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis dan produktif.

Fenomena *New York Stock Exchange Crash* pada 19 Oktober 1987 mengakibatkan konsep *corporate governance* berkembang. Kejadian ini adalah banyak perusahaan yang tercatat di bursa efek New York mengalami kerugian finansial yang besar. Kasus yang dialami antara lain adalah rekayasa keuangan dengan motif menyembunyikan kerugian, disebut *window dressing* atau *financial engineering*. Pentingnya *corporate governance* semakin disorot ketika terbitnya ICGN (International Corporate Governance Network) dan organisasi tersebut berkepentingan dalam implementasi GCG (Zarkasyi, 2008).

Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) yang memiliki banyak definisi dari beberapa sudut pandang, namun semuanya memiliki tujuan yang sama. Definisi tersebut antara lain:

1. Menurut Cadbury, (2003)  
Good Corporate Governance adalah serangkaian aturan yang menentukan hubungan antara *shareholder*, manajer, karyawan, kreditur, dan *stakeholder* internal dan eksternal sebagai bentuk rasa hormat atas tanggung jawab mereka.
2. Menurut OECD, (2003)  
Cara – cara manajemen perusahaan bertanggung jawab pada *shareholdernya*. Para pengambil keputusan diperusahaan harus dapat bertanggung jawab pada *shareholdernya*. Para pengambil keputusan diperusahaan harus dapat bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, dan keputusan tersebut harus dapat memberikan nilai tambah bagi *shareholdernya*. Karena itu fokus utama disini terkait dengan proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai – nilai.
3. FCGI (Forum For Corporate Governance Indonesia)  
Good Corporate Governance adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara semua pihak dalam perusahaan. Mulai dari pemangku kepentingan, pengurus, karyawan, kreditur, pemerintah, dan para pemegang kepentingan internal dan eksternal perusahaan lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka (I Nyoman Tjager dkk, 2003).
4. Menurut World Bank  
World Bank mendefinisikan GCG dari dua sudut pandang. Dari sudut pandang perusahaan, GCG merupakan hubungan antara pemilik, dewan, dan pemangku kepentingan lainnya (karyawan, pelanggan, pemasok, investor, dan komunitas). Sedangkan dari sudut pandang kebijakan umum,

GCG merupakan strategi untuk kelangsungan hidup, dan pengembangan karyawan, sekaligus akuntabilitas dalam kekuatan kontrol atas perusahaan (Fernando, 2009).

#### 5. Menurut Monk and Minow

GCG merupakan hubungan antara board of director, shareholders, dan top management dalam menentukan arah dan performa perusahaan (Tjager dkk, 2003).

Penulis memilih definisi tertulis dari Zarkasy tentang pengertian *good corporate governance*.

Prinsip-prinsip diambil dari standar KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) yang terdapat pada pedoman GCG Indonesia (KNKG, 2006) yaitu:

##### 1. Transparansi

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota direksi dan anggota dewan komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan, dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan, rahasia jabatan, dan hak – hak pribadi.
- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

Menurut GEMI (2006), transparansi adalah suatu keterbukaan perusahaan dalam berbagi informasi tentang bagaimana perusahaan tersebut beroperasi.

Hal-hal yang mewakili transparansi menurut GEMI adalah sebagai berikut:

- Informasi publik yang mberkaitan dengan kinerja organisasi seperti *Environment, Health, and Safety* (EHS).
- *Website* publik.
- Partisipasi dalam konferensi dan pameran dagang.
- Informasi yang dilaporkan kepada pihak media.
- Pertemuan-pertemuan publik.
- *Open house* fasilitas.
- Inisiatif pendidikan untuk stakeholder.

- Partisipasi dalam kegiatan atau event masyarakat.
- Informasi yang dilaporkan kepada agen pengatur.
- Pertemuan rutin pemegang saham.
- Informasi yang dibuat tersedia untuk umum dan berkaitan dengan proyek tertentu dan inisiatif bisnis.
- Informasi tentang kinerja produk kepada konsumen.
- Informasi yang dibagikan kepada supplier sebagai hasil dari inisiatif rantai pemasok.
- Adanya penasehat yang berisi dari stakeholder eksternal untuk memberi masukan tentang isu-isu yang berkaitan dengan kebijakan dan strategi.

##### 2. Akuntabilitas

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing – masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan.
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam mengelola perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai – nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman (*code of conduct*) yang telah disepakati.

##### 3. Responsibilitas

- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati – hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang – undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan.
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab social dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

##### 4. Independensi

- a. Masing – masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

- b. Masing – masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang – undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.
5. Kesetaraan dan Kewajaran
- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing – masing.
  - b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
  - c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jenis kelamin, serta kondisi fisik.

*Good Corporate Governance* diakui membantu “mengebalkan” perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan, dalam banyak hal *corporate governance* yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja korporasi. Penerapan *Good Corporate Governance* memberikan manfaat sebagai berikut: (Tunggal, 2013)

- a. Perbaikan dalam komunikasi.
- b. Minimisasi potensial benturan.
- c. Fokus pada strategi strategi utama.
- d. Peningkatan dalam produktifitas dan efisiensi.
- e. Kesenambungan manfaat (*sustainability of benefits*).
- f. Promosi citra korporat (*corporate image*).
- g. Penikatan kepuasan pelanggan.
- h. Perolehan kepercayaan investor.

Menurut *The Forum for Corporate Governance in Indonesia*, kegunaan dari *Corporate Governance* yang baik adalah:

- a. Lebih mudah memperoleh modal.
- b. Biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah.
- c. Memperbaiki kinerja usaha.
- d. Mempengaruhi harga saham.
- e. Memperbaiki kinerja ekonomi.

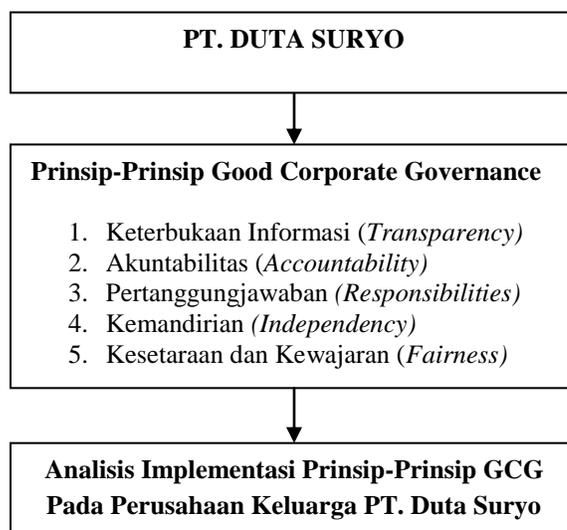
*Corporate governance* yang baik merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar dan mendorong arus investasi internasional yang lebih stabil, dan bersifat jangka panjang.

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dijalankan oleh beberapa anggota keluarga, hal ini dijelaskan oleh John L. Ward dan Craig E. Aronoff (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Donnelley (2002), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila sedikit ada

keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto dkk, 2008).

Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donnelley di atas didasarkan atas adanya suksesi yang berjalan. Suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan. Sedangkan definisi Ward dan Aronoff lebih menegaskan posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga. Penguasaan posisi ini terkait dengan peran keluarga dalam perusahaan dan adanya nilai – nilai keluarga dalam nilai – nilai perusahaan. Dengan demikian tidak heran jika nilai – nilai perusahaan keluarga identik dengan nilai – nilai keluarga pemiliknya, baik dilihat dari tradisi informal organisasi maupun publikasi formal perusahaan (Susanto *et al.*, 2008).

**Kerangka Berpikir**



Gambar 1. Kerangka Berpikir

**II. METODE PENELITIAN**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, dimana data kualitatif merupakan data yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian, bahkan dapat berupa cerita pendek. (Bungin, 2007). Menurut Moleong (2002), data kualitatif merupakan keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan. Sumber sumber data yang digunakan antara lain:

- 1. Data primer  
Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian yang dilakukan dalam penelitian eksploratif, deskriptif maupun kausal dengan metode pengumpulan data berupa survei atau wawancara (Hermawan, 2005)
- 2. Data Sekunder  
Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh pihak lain, dapat berasal dari internet, atau surat penting yang diterbitkan oleh pemerintah (Hermawan, 2005)

Untuk data primer penulis mengumpulkan data dari hasil wawancara dan observasi sedangkan untuk data sekunder penulis mengumpulkan data dari internet, buku, jurnal maupun dokumen perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Peneliti menggunakan wawancara personal yaitu wawancara dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. (Jogiyanto, 2008).

Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai teknik pengumpulan data, termasuk dalam kategori in-depth interview dan lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Dengan menggunakan wawancara semi terstruktur, maka jawaban dapat digali lebih dalam lagi. Tujuan wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancarai dimintai pendapat dan ide-idenya. (Sugiyono, 2012)

#### 2. Observasi

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek data. (Jogiyanto, 2008). Observasi dilakukan di perusahaan untuk mengamati bagaimana keadaan yang sebenarnya dan memastikan bahwa data yang didapatkan selama wawancara benar-benar valid. Karena dengan observasi, peneliti dapat mengamati secara langsung, sehingga data yang didapatkan dapat di uji kebenarannya.

Proses analisis data antara lain (Moleong, 2002):

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, semua data yang didapat selama penelitian seperti wawancara dan observasi, dokumen, data perusahaan, semuanya dibaca, dipelajari dan ditelaah hubungannya satu sama lain. Penulis melakukan pengumpulan data perusahaan dari hasil wawancara, rekaman suara, observasi, dan juga foto.
2. Reduksi data, yaitu upaya untuk membuat abstraksi atau rangkuman inti, proses, dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah reduksi maka data disusun dalam satuan-satuan. Setelah itu penulis membuat kesimpulan berdasar hasil wawancara yang telah dilakukan.
3. Kategorisasi, merupakan pemberian *coding* pada gejala-gejala atau hasil penelitian. Kategori ini dibuat berdasarkan pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Pengkategorian dalam penelitian ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dari prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*.

Keabsahan data, untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar ilmiah sehingga perlu meningkatkan derajat kepercayaan data atau keabsahan data. Untuk memastikan keabsahan data, dibutuhkan teknik pemeriksaan yaitu triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan hal lain diluar data sebagai pembanding untuk keperluan pengecekan. Menurut Moleong (2002) ada empat macam triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi penyidik, dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, seperti membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan, atau hasil wawancara dengan data tertulis yang dimiliki PT. Duta Suryo. Penulis juga membandingkan hasil wawancara antara orang yang berbeda lalu membandingkan dengan dokumentasi dan dokumen pendukung.

### III. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### *Transparency*

Transparansi meliputi informasi yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan perusahaan. Untuk melihat pelaksanaan prinsip transparansi di dalam perusahaan, peneliti menggunakan indikator tentang informasi dan kebijakan yang ada di dalam perusahaan.

Bentuk transparansi terhadap pihak internal perusahaan antara lain:

- Memaparkan visi dan misi perusahaan secara jelas.
- Informasi tentang peraturan-peraturan serta hak dan kewajiban karyawan.
- Pemberian informasi seputar kebijakan perusahaan kepada karyawan.
- Slip gaji yang jelas perincian dan informasinya kepada karyawan.
- Evaluasi atas kebijakan perusahaan yang diketahui oleh seluruh karyawan.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan para narasumber dari PT. Duta Suryo, Bapak Duta Purwanto selaku Direktur PT. Duta Suryo memberikan informasi-informasi di perusahaan ini dengan jelas bagi seluruh karyawannya, terutama saat pelatihan karyawan berlangsung, antara lain visi dan misi perusahaan, tujuan, strategi, target perusahaan secara global, peraturan-peraturan dari perusahaan serta hak dan kewajiban anggota karyawan selama berada di lingkungan perusahaan. Informasi mengenai laporan keuangan di dalam perusahaan hanya bisa diakses oleh pihak manajemen keuangan, Direktur dan Komisaris perusahaan. Divisi lain tidak mengetahui laporan keuangan ini dikarenakan untuk mencegah kerancuan informasi di luar manajemen keuangan, dan walaupun pihak internal lainnya mengetahui, keseluruhan informasi tersebut tetap berada di dalam lingkup internal perusahaan. Semua informasi mengenai kebijakan perusahaan disampaikan kepada karyawan baik secara lisan maupun tertulis.

Pemberian gaji dilakukan secara transparan oleh perusahaan terhadap karyawan, dalam bentuk slip gaji yang memiliki informasi perincian jumlah gaji yang jelas.

Perusahaan melakukan evaluasi atas kebijakan yang dibuat sebulan sekali dengan cara mengumpulkan masing-masing pimpinan tiap divisi yaitu manajer operasional, manajer pemasaran, dan manajer keuangan, lalu masing-masing pimpinan tiap divisi diharapkan mampu menceritakan masalah yang dihadapi, setelah itu akan diadakan rapat untuk menilai apakah kebijakan yang dibuat oleh perusahaan terus diterapkan atau harus diubah, dan hal ini dapat diketahui seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan.

Transparansi terhadap pemangku kepentingan eksternal perusahaan seperti pemerintah, konsumen, supplier, dan publik. Meliputi informasi produk yang jelas, komposisi tertulis di produk dan pelaporan pembayaran pajak terhadap pemerintah serta adanya *website* yang berisi informasi tentang perusahaan dan peluang kerja yang dapat diakses oleh masyarakat.

PT. Duta Suryo juga tidak pernah mengadakan konferensi pers, tidak pernah membuka open house. Informasi inisiatif bisnis dari PT. Duta Suryo juga bersifat pribadi. Perusahaan juga tidak pernah mengikuti event umum di masyarakat. Semua informasi dalam perusahaan tidak dipublikasikan, karena PT. Duta Suryo merupakan perusahaan keluarga yang bersifat pribadi dan bukan perusahaan terbuka atau BUMN.

PT. Duta Suryo adalah perusahaan keluarga swasta yang bersifat pribadi, tetapi bukan berarti perusahaan tidak melaksanakan prinsip transparansi terhadap pihak eksternal perusahaan. PT. Duta Suryo terbuka terhadap publik mengenai informasi peluang kerja melalui surat kabar, tetapi perusahaan belum memiliki *website* pribadi sebagai bentuk transparansi informasi yang lebih praktis terhadap masyarakat. Prinsip transparansi terhadap konsumennya diterapkan dengan adanya informasi yang jelas mengenai mutu produk, masa berlaku produk (*expired date*), kehalalan dan komposisi produk tersedia bagi konsumen dan tertulis di dalam kemasannya.

Transparansi informasi dari perusahaan kepada agen dan supplier, menurut ketiga informan dilakukan dalam bentuk adanya kesepakatan harga yang jelas antara supplier dengan perusahaan dan perusahaan dengan agen, penimbangan barang dengan berat yang sama dan diketahui oleh kedua belah pihak serta informasi pengiriman barang kepada agen dan supplier yang jelas dan disepakati oleh kedua belah pihak.

Bentuk transparansi perusahaan terhadap pemerintah meliputi pelaporan informasi jumlah penjualan, upah buruh harian dan faktur pajak, sebagai dasar rincian pembayaran pajak perusahaan kepada pemerintah.

### **Accountability**

Sesuai dengan teori prinsip dari KNKG mengenai akuntabilitas, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Untuk melihat pelaksanaan prinsip akuntabilitas di dalam perusahaan, peneliti menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- Adanya rincian tugas dan tanggung jawab yang sudah ditetapkan dan sesuai dengan struktur perusahaan
- Struktur perusahaan perseroan terbatas
- Standar Operasional Perusahaan yang tertulis dan diketahui seluruh pihak karyawan di dalam perusahaan.
- Adanya audit internal dan eksternal untuk mengaudit efektifitas kinerja masing-masing anggota perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan para narasumber, perusahaan sudah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan sesuai dengan struktur organisasi perusahaan yang dibuat oleh pemilik perusahaan dengan dibantu oleh Direktur. Dan yang bertanggung jawab atas pembagian tugas adalah manajer tiap divisi, dan manajer bertanggung jawab terhadap direktur. Namun, peneliti melihat bahwa ada prinsip akuntabilitas yang tidak sesuai dengan ketentuan Undang-undang Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Undang-undang Perseroan Terbatas), organ Perusahaan terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi. Karena struktur perusahaan PT. Duta Suryo yang tidak sesuai dengan struktur perusahaan di dalam Undang-Undang tersebut, hal ini terjadi karena sistem perusahaan tadi, dimana RUPS yang semestinya memegang otoritas tertinggi dalam perusahaan, di dalam PT. Duta Suryo digantikan oleh komisaris, serta tidak ada dewan komisaris maupun komisaris independen yang mewakili RUPS.

Dilihat secara fungsionalnya pembagian tugas dan tanggung jawab di PT. Duta Suryo sudah jelas sesuai dengan struktur perusahaan, sedangkan sebagian besar pembagian tugas dan tanggung jawab disampaikan secara lisan dari manajer operasional kepada divisi operasional, manajer pemasaran kepada divisi pemasaran, dan manajer keuangan kepada divisi keuangan.

Proses evaluasi kinerja pada perusahaan adalah Manajer selaku pimpinan tiap divisi yang ada bertugas mengevaluasi hasil kerja karyawan masing-masing, dan hasil evaluasi diserahkan kepada Direktur.

Faktor lain yang membuat prinsip akuntabilitas di perusahaan berjalan tidak maksimal adalah perusahaan tidak memiliki audit eksternal, komite audit, evaluasi hasil audit dan komisaris independen dalam perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa dari sisi fungsional tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas dimana dalam kinerjanya, perusahaan kurang terbuka dan fungsional.

### **Responsibility**

Untuk melihat pelaksanaan prinsip responsibilitas di perusahaan, peneliti menggunakan indikator sebagai berikut:

- Melaksanakan Undang-Undang Lingkungan Hidup, yaitu tentang pengelolaan limbah perusahaan.
- Melaksanakan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang meliputi pengupahan, pemberian tunjangan dan

pengikutsertaan lembaga jaminan sosial dalam bidang ketenagakerjaan.

- Melaksanakan Undang-Undang Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang meliputi peraturan dan standar keselamatan bekerja di dalam perusahaan.
- Melaksanakan terhadap Undang-Undang Perlindungan Konsumen yang meliputi informasi seputar produk yang tertulis dan penggunaannya secara nyata, tidak menyalahi aturan serta standar produksi yang jelas.
- Melaksanakan *Corporate Social Responsibility (CSR)*
- Membayar pajak PPH 25/29 tentang penghasilan badan usaha, dan PBB (Pajak Bumi dan Bangunan)

Tentang kepatuhan terhadap Undang-Undang Lingkungan Hidup, PT. Duta Suryo sudah menaati dengan cara tidak membuang limbah produksi yang berupa sisa ranting, daun dan kulit kopi secara sembarangan. Hal ini dikemukakan oleh ketiga informan bahwa limbah hasil produksi PT. Duta Suryo diambil oleh pengepul atau perusahaan lain sebagai bahan baku produksinya, dan PT. Duta Suryo tidak mencemari lingkungan. Dan dalam hal ini, PT. Duta Suryo sudah menjalankan prinsip *Responsibility* terhadap lingkungan sekitar dengan sangat baik.

PT. Duta Suryo sudah melaksanakan prinsip *Responsibility* dengan baik dalam bidang pengupahan dan pemberian tunjangan. Hal ini sudah diakui oleh ketiga informan bahwa gaji terendah karyawan perusahaan ini mengikuti aturan Upah Minimum Kota Surabaya dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tetapi masih ada peraturan ketenagakerjaan yang belum dijalankan oleh PT. Duta Suryo sebagai bentuk dari penerapan prinsip *Responsibility*, yaitu tidak didaftarkan para karyawan perusahaan dalam program Jaminan Sosial Tenaga Kerja, padahal hal itu sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk mendaftarkan tenaga kerjanya. Dari pernyataan pemilik perusahaan, hal ini terjadi karena justru karyawannya menolak untuk didaftarkan program Jamsostek tersebut karena akan mengurangi pendapatan mereka.

Tentang peraturan keselamatan kerja yang mengacu pada Undang-Undang Kesehatan dan Keselamatan Kerja, perusahaan juga masih belum bisa menerapkan salah satu kewajiban yakni mengikuti peraturan keselamatan kerja yang berlaku. Peraturan keselamatan kerja yang berlaku adalah penggunaan sarung tangan. Hal ini terjadi dikarenakan menurut ketiga narasumber, proses kerja di dalam perusahaan ini tidak berbahaya dan belum membutuhkan aturan khusus tentang keselamatan kerja, karena tidak bekerja dengan menggunakan alat-alat mesin berat. Tentu saja hal ini dapat mengurangi nilai dan standar keselamatan dalam perusahaan di mata masyarakat yang mencari dan menimbang peluang kerja apabila perusahaan membuka lowongan pekerjaan.

Prinsip *Responsibility* yang lain, yang telah dijalankan oleh perusahaan adalah pelaksanaan tanggung jawab perusahaan terhadap Undang-Undang Perlindungan Konsumen. Perusahaan menyikapi hal ini dengan memberikan mutu produksi yang baik melalui penilaian Laboratorium Penelitian Kopi di Jember, dimana perusahaan mendapat sertifikat bahwa pengolahan kopi perusahaan telah memenuhi standar mutu.

Selain itu informasi yang tertera di kemasan juga memiliki dasar yang nyata, seperti jenis kopi, berat bersih, dan tanggal *expired date*. Perusahaan sendiri sedang dalam proses memperoleh sertifikat SNI dalam bentuk produk biji kopi utuh yang sudah matang.

Prinsip *Responsibility* di bidang CSR juga kurang baik karena PT. Duta Suryo tidak pernah mengadakan CSR baik di kantor pusat maupun tempat produksinya, hal ini terjadi karena kedua unit usahanya sama-sama terletak di wilayah industri dan pertokoan serta jauh dari pemukiman penduduk dan tidak memungkinkan untuk melakukan CSR secara umumnya.

Bentuk *Responsibility* perusahaan terhadap pemerintah adalah membayar pajak setiap bulan, yaitu pajak penghasilan badan usaha PPH pasal 25/29 dan pajak bumi dan bangunan. Pembayaran dilakukan tiap bulan dan tiap tahun.

### *Independency*

Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Jadi, yang dimaksud adalah tidak adanya pengaruh dari orang lain atau orang dalam perusahaan yang didasarkan pada keinginan pribadi untuk mempengaruhi manajemen perusahaan. Untuk melihat pelaksanaan prinsip independensi di dalam perusahaan, peneliti menggunakan indikator yaitu pengaruh internal (fungsi dan tugas) dan juga pengaruh dari eksternal, dapat diuraikan sebagai berikut:

- Pengaruh internal perusahaan meliputi adanya rincian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan struktur perusahaan tanpa ada intervensi.
- Pengaruh eksternal perusahaan meliputi kebijakan pemerintah, adanya tekanan dari lingkungan sekitar, atau konsultan eksternal perusahaan.

Di PT. Duta Suryo, keterlibatan beberapa anggota keluarga sangat mempengaruhi internal perusahaan. Hal ini disebabkan karena keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis ini sangat besar, dapat dilihat dari posisi-posisi penting dalam perusahaan yaitu direktur utama, manajer operasional, manajer pemasaran, dan manajer keuangan dipegang oleh anggota keluarga sendiri. Peran anggota keluarga dalam bisnis ini sangat besar karena selain menempati posisi-posisi penting dalam perusahaan anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam perusahaan juga mendapatkan pembagian hasil dari laba bersih perusahaan. Dengan adanya pembagian hasil atas laba bersih perusahaan terhadap anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam perusahaan, mereka berusaha bekerja secara maksimal dan penuh tanggung jawab, karena apabila kinerja mereka menurun dan laba bersih perusahaan menurun otomatis pembagian hasil dari laba bersih perusahaan yang mereka dapatkan juga akan menurun. Perusahaan ini tidak memiliki serikat buruh/LSM yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Pengaruh dari pihak eksternal perusahaan, perusahaan ini tidak memakai jasa konsultan sehingga tidak mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan, begitu pula dengan kebijakan pemerintah. Perusahaan sudah memberi upah sesuai regulasi

UMR dan pemberian Tunjangan Hari Raya. Perusahaan juga tidak pernah menerima keluhan dari masyarakat sekitar.

### **Fairness**

Sesuai dengan teori prinsip dari KNKG mengenai kesetaraan dan kewajiban, maka dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajiban dan kesetaraan. Untuk melihat pelaksanaan prinsip kesetaraan dan kewajiban di dalam perusahaan, maka peneliti menggunakan indikator sebagai berikut:

- Adanya keterbukaan perusahaan untuk menerima kritik dan saran.
- Adanya persamaan perlakuan untuk pemberian *reward and punishment*.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, PT. Duta Suryo memberikan kesempatan yang sama kepada konsumen maupun masyarakat untuk memberikan kritik dan saran dengan adanya layanan Customer Service yang bersedia menampung semua kritik dan saran dari konsumen maupun masyarakat.

Lalu mengenai prinsip Fairness di dalam perusahaan sendiri, perusahaan menetapkan sistem *reward and punishment*, dimana karyawan yang melanggar peraturan perusahaan akan diberikan peringatan terlebih dahulu sebelum benar-benar menerima hukuman keras dari perusahaan. Sedangkan perusahaan memberikan bonus bagi karyawan yang kerjanya mampu memenuhi target.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh penulis pada PT. Duta Suryo, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Prinsip Transparansi di PT. Duta Suryo belum terlaksana sepenuhnya, perusahaan sudah transparan ke karyawannya mengenai informasi tentang kebijakan perusahaan, transparan ke public dengan informasi peluang kerja, tetapi belum memiliki website. Transparan ke konsumen melalui informasi produk dan transparan ke agen dan supplier dalam bentuk kesepakatan harga yang disetujui kedua belah pihak dan informasi pengiriman yang jelas. PT. Duta Suryo sudah transparan ke pemerintah melalui proses penghitungan dan pembayaran pajak penghasilan badan usaha.
2. Prinsip Akuntabilitas di PT. Duta Suryo juga belum terlaksana sepenuhnya. Struktur perusahaan tidak sesuai dengan peraturan undang-undang perseroan terbatas secara resmi, tidak memiliki SOP dan komite audit.
3. Prinsip *responsibility* di PT. Duta Suryo sudah terlaksana dengan baik, perusahaan tidak mencemari lingkungan, taat membayar pajak, membayar upah

serta tunjangan yang sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan. Tetapi perusahaan belum mengikutkan tenaga kerjanya dalam program Jamsostek, menetapkan suatu standar dan peraturan keselamatan kerja serta belum mengadakan kegiatan CSR kepada masyarakat, dikarenakan lokasi perusahaan yang berada di lingkungan industry.

4. Prinsip *independency* di PT. Duta Suryo memiliki kekurangan yaitu tidak adanya konsultan audit, komisaris independen serta LSM atau serikat buruh di dalam perusahaan.
5. Prinsip *fairness* di PT. Duta Suryo sudah terlaksana sangat baik, perusahaan memberikan kebebasan dalam berpendapat, dan menerima masukan dari seluruh *stakeholder*. Pemberian *reward and punishment* juga berlangsung fair tanpa pengaruh dari pihak tertentu.

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh penulis, maka penulis dapat memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan tata kelola perusahaan di PT. Duta Suryo yaitu:

1. Diharapkan perusahaan segera membuat website yang berisi informasi tentang perusahaan yang bisa diakses oleh masyarakat.
2. Diharapkan perusahaan dapat mengoptimalkan penerapan prinsip Akuntabilitas dengan struktur perusahaan yang sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas nomor 40 tahun 2007.
3. Diharapkan perusahaan dapat mengoptimalkan penerapan prinsip *Responsibility* dengan mengikutkan tenaga kerjanya ke dalam program Jamsostek.
4. Diharapkan adanya audit internal dan eksternal perusahaan untuk menjamin akuntabilitas anggota perusahaan tetap terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adlin, Sutan Eries. (2012). *BPK Temukan Potensi Penyimpangan Diatas Rp. 7 Triliun*. Retrieved December 1, 2014 from <http://www.bisnis.com/articles/kinerja-jamsostek-bpk-temukan-potensi-penyimpangan-di-atas-rp7-triliun>
- ACGA, A. C. (2013). *New Developments in Corporate Governance Reform in Asia*. Australia: Jamie Allen.
- Atmaja, L.S.(2008,Mei). *Corporate Governance In Family Firms*. Jurnal manajemen bisnis, 1(1),103-115.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.
- FCGI. (2011). *Forum For Corporate Governance Indonesia*. Retrieved December 1, 2014 from <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>

- GEMI (Global Environment Management Initiative). (2006). Retrieved December 1, 2014 from <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gemi.org%2Fresources%2Ftransparency-pathpublictrust.pdf&ei=CoR4U8XTA9i68gXDpoCoDg&usg=AFQjCNEi9LPcmOMibhp28xEe7sX06r0OHw&bvm=bv.66917471,d.dGc>
- Hermawan, A. (2005). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo.
- Jogiyanto, H.M. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Kaihatu, T.S. (2006, Maret). *Good corporate governance dan penerapannya di Indonesia*. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 8(1),1-9.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (2006). *Panduan Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata. 2007. *Good Corporate Governance pada Bank: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris dalam Melaksanakannya*. Jakarta: PT Hikayat Dunia.
- Moleong, Lxy J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, Hasan. (2003). *Metode penelitian*. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Niaga.
- Pembaruan, Suara. (2011). *Citibank Bakal Ganti Kerugian Nasabah Melinda Dee*. Retrieved from <http://www.suarapembaruan.com/home/citibank-bakal-ganti-kerugian-nasabah-melinda-dee/13746>
- Purnomo, Hendaru. (2011). *Pegawai Bank Mega Terlibat Kasus Pembobolan Dana Elnusa*. Retrieved December 1, 2014 from <http://finance.detik.com/read/2011/04/25/135801/1624680/5/bi-pegawai-bank-mega-terlibat-kasus-pembobolan-dana-elnusa>
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B., Wijarnako, Himawan, Susanto, Particia, & Mertosono, Suwahjuhadi. (2008) 2nd ed. *The Jakarta Consulting Group on family business*. Jakarta: *The Jakarta Consulting Group*.
- Tjager, I.N., Alijoyo, F.A., Djemat, H.R., Soembodo, Bambang. (2003). *Corporate Governance Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Perenhallindo.
- Tunggal, H. S. (2013). *Internal Audit & Corporate Governance*. Jakarta: Harvarindo.
- Zarkasyi, M.H. (2008). *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta.