

# ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN MILIK KELUARGA BIDANG PERHOTELAN

Eric Friendly

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ricz\_friendly@yahoo.com

**Abstrak** - Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* (TARIF). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Perolehan data dilakukan dengan proses wawancara dan subjek penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan milik keluarga di bidang perhotelan dengan teknik penerapan narasumber *purposive sampling*. Sumber data yang dipakai yaitu dalam bentuk kata-kata dan tindakan serta sumber tertulis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek penelitian sudah menerapkan sebagian komponen di dalam prinsip TARIF. Perusahaan belum menerapkan prinsip *Transparency* dengan sempurna karena perusahaan belum memiliki visi dan misi serta *website* perusahaan untuk diakses oleh pemangku kepentingan. Prinsip *Accountability* juga belum diterapkan dengan sempurna karena struktur perusahaan yang belum sesuai dengan peraturan pemerintah dan kode etik yang masih disampaikan secara lisan. Prinsip *Independency* belum diterapkan dengan sempurna karena perusahaan bermasalah pada sistem bonus atau insentif kepada karyawan dan prinsip *Fairness* juga belum diterapkan dengan sempurna karena perusahaan tidak memberikan kesempatan berkarir pada karyawannya.

**Kata Kunci:** *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* (TARIF)

## I. PENDAHULUAN

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, atau dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. GCG mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif dan produktif, sehingga ini penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan (KNKG, 2006). Terdapat 5 (lima) prinsip utama *Good Corporate Governance* yang diterapkan di Indonesia yang biasa dikenal dengan sebutan TARIF (Daniri, 2006) yaitu pertama keterbukaan (*Transparency*) yang berarti terbuka terhadap segala sesuatu hal seperti dalam proses pengambilan keputusan maupun keterbukaan informasi yang tepat dan akurat kepada stakeholders-nya. Kedua akuntabilitas (*Accountability*) adalah kejelasan fungsi serta struktur untuk

megelola perusahaan dengan baik, ketiga pertanggungjawaban (*Responsibility*) adalah kepatuhan perusahaan terhadap aturan-aturan yang berlaku seperti masalah pajak atau pun memelihara lingkungan bisnis yang baik dan benar dan sebagainya. Kemudian kemandirian (*Independency*) yaitu kemandirian perusahaan dalam mengelola dengan cara profesional tanpa ada intervensi dengan pihak mana pun. Terakhir kewajaran (*Fairness*) adalah faktor pendorong serta perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

Namun di dalam laporan tentang GCG oleh *Asian Corporate Governance Association* atau ACGA (2016) Indonesia menempati urutan paling bawah di antara negara-negara lainnya, akan tetapi dalam survey ACGA pada tahun 2010 Indonesia mendapatkan tiga poin lebih dari Filipina yang dikarenakan kinerja regulator yang membaik sehingga Indonesia mengalami pergerakan yang lebih maju. Namun pada tahun 2012 Indonesia mengalami penurunan persentase sebesar tiga poin dan kemudian pada tahun 2014 Indonesia mulai maju kembali dengan hasil dua poin lebih dari dua tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2012, survey terakhir yang didapatkan pada tahun 2016 bahwa Indonesia kembali terjadi penurunan persentase sebesar tiga poin yang akhirnya membawa Indonesia menjadi urutan paling bawah menurut survey *Corporate Governance* dalam pasar tahun 2010-2016.

Alasan mengapa pasar Indonesia mengalami naik turun adalah dikarenakan selalu menahan penegakan tersebut meskipun Indonesia telah melakukan beberapa perbaikan dalam aturan *Corporate Governance* hingga kode *Corporate Governance* yang baru. Hal ini bisa saja menjadi masalah yang memprihatinkan sehingga sangat diharapkan pemerintah untuk lebih memperhatikan kinerja tata kelola perusahaan Indonesia sebaik mungkin. Salah satu solusinya yaitu menetapkan penegakan hukum dimana hal tersebut menunjukkan peningkatan yang paling konsisten selama bertahun-tahun, hal tersebut bisa terjadi karena peningkatan penegakan peraturan oleh Komisi sekuritas dan Bursa serta disempurnakan

oleh kelembagaan dan investor ritel melalui pemungutan suara. Akuntabilitas menjadi sebuah masalah di Asia karena banyak orang yang memiliki posisi diatas atau lebih tinggi yang enggan berbicara dengan orang yang lebih rendah daripada mereka sehingga menjadi sulit untuk membangun suatu kepercayaan, sebagai contoh tidak menerapkan prinsip transparansi yang terbuka untuk pemegang saham mereka (acga-asia.org).

Beberapa perusahaan besar di Indonesia sering menemukan masalah dan sulit untuk melanjutkan kegiatan usahanya dikarenakan praktek tata kelola perusahaan yang buruk (*Bad Corporate Governance*). Akibat berbagai praktek tata kelola perusahaan yang buruk oleh perusahaan-perusahaan besar ini bukan saja telah menimbulkan krisis ekonomi di Indonesia tetapi juga mempengaruhi perekonomian di AS dan dunia. Sehingga dapat dijelaskan bahwa *Good Corporate Governance* ini merupakan hal yang mutlak yang sebaiknya di miliki perusahaan. Penerapan dan pengelolaan *Corporate Governance* yang baik dan benar merupakan suatu konsep yang menekankan pada pemegang saham untuk memperoleh informasi yang benar, akurat, dan tepat waktu. Di era persaingan global sekarang ini yang namanya batas-batas negara tidak lagi menjadi hambatan untuk bersaing atau berkompetisi, hanya perusahaan-perusahaan yang menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang mampu memenangkan persaingan tersebut (Ignasius, 2014).

Subjek penelitian ini adalah Subjek penelitian milik keluarga (*Family Business*), sebuah perusahaan hotel yang didirikan pada tahun 1999 di Batam, Riau. Perusahaan dinyatakan sebagai bisnis keluarga ketika seorang pengusaha atau CEO penerusnya dan satu atau lebih anggota keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan (Poza, 2009). Subjek penelitian didirikan oleh ayahnya *owner* selaku Direktur Utama, Narasumber 1 Tanjung selaku Direktur dan adik laki-laki dari ayahnya *owner* selaku Komisaris. Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan Narasumber 1 selaku Direktur Subjek penelitian, struktur organ yang dibentuk ini hanya sebagai formalitas saja sehingga hal tersebut menjadikan *owner* memiliki wewenang yang tidak terbatas dan bisa mengambil keputusan dengan cara nonformal. Kemudian Narasumber 1 menambahkan, fenomena yang terjadi ketika pada tahun 2008 ayahnya *owner* menyerahkan saham Subjek penelitian ini kepada anaknya (Generasi kedua). Sejak *owner* menggantikan posisi ayahnya sebagai Direktur Utama, situasi dan keadaan tata kelola perusahaan perlahan memburuk yang dikarenakan ada beberapa sistem dan tata kelola yang diubah. Contoh sistem yang diubah seperti kenaikan harga

kamar, karyawan tidak diberi *reward* dan lain-lain. Kemudian pada tahun 2014 *Owner* mulai untuk tidak memberi komisi kepada para pengemudi taksi yang biasanya mempromosikan hotel kepada konsumennya. Hal tersebut tentu sangat berdampak pada profit hotel, namun *Owner* tetap membiarkan hotel berjalan seperti biasa tanpa ada perubahan sistem. Sejak tahun 2016, *Owner* mulai tidak memperhatikan atau tidak ikut memecahkan masalah-masalah yang terjadi di Subjek penelitian sehingga menyebabkan penurunan profit secara drastis dan total karyawan sekarang hanya tersisa lima orang. Dari latar belakang diatas terlihat Subjek penelitian bukan perusahaan terbuka sehingga tidak diketahui bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian kualitatif, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014).

*Good Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan seperti *stakeholders* terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan dari perusahaan. GCG diaplikasikan untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan tersebut di perbaiki dengan segera.

Peneliti menggunakan lima prinsip untuk mengidentifikasi GCG pada Subjek penelitian, dimana kelima prinsip tersebut didefinisikan sebagai berikut:

### 1) **Transparansi (*Transparency*)**

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan kepada *stakeholders* nya. Pedoman pokok pelaksanaan transparansi adalah sebagai berikut:

- a. Informasi yang tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan.
- b. Informasi diungkapkan tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus,

pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Dewan Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarga, sistem manajemen resiko, pengawasan dan sistem pengendalian internal, struktur GCG dan mekanisme dan tingkat kepatuhan, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.

- c. Memenuhi kewajiban 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.

## 2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pedoman pokok pelaksanaan akuntabilitas adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing.
- b. Semua organ perusahaan dan semua karyawan memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG.
- c. Sistem pengendalian internal yang efektif.
- d. Ada ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi.
- e. Berpegang pada etika bisnis dan kode etik.

## 3) Responsibilitas (*Responsibility*)

Responsibilitas adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pedoman pokok pelaksanaan responsibilitas adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan yang hati-hati, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kepatuhan pada anggaran dasar dan rumah tangga.
- b. Tanggung jawab lingkungan dan sosial.

Terkait peraturan yang wajib dipatuhi korporasi Mary W. Vilcox & Thomas O. Mohan (2007) mengatakan bahwa seluruh kegiatan perusahaan selalu berhubungan dengan hukum yang perlu ditaati, meliputi hukum ketenagakerjaan, hukum perpajakan, hukum perlindungan konsumen, hukum kontrak, hukum korporasi, hukum lingkungan hidup, hukum persaingan usaha, dan hukum tindak kriminal.

## 4) Independensi (*Independency*)

Independensi adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Pedoman pokok pelaksanaan independensi adalah sebagai berikut:

- a. Menghindari adanya dominasi dalam organ perusahaan.
- b. Setiap organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan yang ada.

## 5) Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

*Fairness* adalah perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Pedoman pokok pelaksanaan kewajaran dan kesetaraan adalah sebagai berikut:

- a. *Stakeholders* bisa memberi masukan dan pendapat serta mempunyai akses ke informasi perusahaan.
- b. *Stakeholders* mendapat haknya sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, dalam pengembangan karir karyawan.

Subjek penelitian ini berlokasi di Batam, Riau. Di mana perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan dan mendapati masalah terkait dengan GCG yang dijalankan oleh perusahaan. Perusahaan selaku subjek penelitian selama ini belum memiliki tata kelola yang baik seperti struktur organisasi yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah, visi misi yang tidak tertulis secara baku, tidak memiliki sistem pemberian bonus yang teratur, kode etik yang tidak tertulis, pengambilan keputusan yang tidak formal dan kurangnya toleransi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkarir.

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Adapun pengertian objek penelitian menurut Sugiyono (2012), adalah "Sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid, dan *reliable* tentang suatu hal (variabel tertentu)". Objek penelitian dalam penelitian ini adalah implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Moleong (2014), teknik sampling dalam penelitian kualitatif jelas berbeda dengan yang nonkualitatif. Pada penelitian nonkualitatif sampel

itu dipilih dari satu populasi sehingga dapat digunakan untuk mengadakan generalisasi. Jadi, sampel benar-benar mewakili ciri-ciri suatu populasi. Oleh sebab itu, pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menurut Sugiyono (2012) adalah:

a. Data Primer

“Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini melalui cara wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer yang dilihat dalam penelitian ini yaitu informasi mengenai kinerja perusahaan, perlakuan terhadap *stakeholders*, kesehatan dan keselamatan kerja, CSR, AMDAL, pemasaran, *human rights*, pengolahan informasi dan hal-hal lain yang akan diperoleh saat melakukan wawancara dalam bentuk audio atau transkrip dengan format tertulis.

b. Data Sekunder

“Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan”. Penelitian ini menggunakan data sekunder karena mengumpulkan informasi dari data yang telah diolah pihak perusahaan yaitu Subjek penelitian dan juga berupa hasil rekaman dari wawancara yang telah dilakukan. Data sekunder yang dilihat dalam penelitian ini adalah sertifikat pendirian PT, kontrak kerja, kode etik, visi dan misi, struktur organisasi, keuangan perusahaan, konsumen, pemasok, data pekerja dan sebagainya yang bisa didapat saat melakukan wawancara dengan narasumber.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Wawancara adalah teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam. Dalam wawancara, akan digunakan teknik wawancara semistruktur yaitu menanyakan pertanyaan yang telah disusun dari awal dan mengembangkan pertanyaan tersebut saat melakukan wawancara dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya dan hasil wawancara dapat ditulis dan direkam. Wawancara akan dilakukan kepada tiga narasumber

yang telah ditetapkan berdasarkan teknik *purposive sampling* mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Subjek penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut Moleong (2014) adalah:

- a. 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.
- b. Reduksi data  
Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi yaitu merangkum inti, proses, dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan.
- c. 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.
- d. Pemeriksaan keabsahan data  
Pemeriksaan keabsahan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah.
- e. Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Validitas adalah pemeriksaan keabsahan data yang menunjukkan bahwa data yang diteliti telah benar. Validitas data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah dianalisis kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan untuk kemudian menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut (Sugiyono, 2012).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Subjek penelitian adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan, jasa perhotelan, yang kegiatan usahanya menyediakan kamar bagi para wisatawan dalam kota mau pun luar kota di

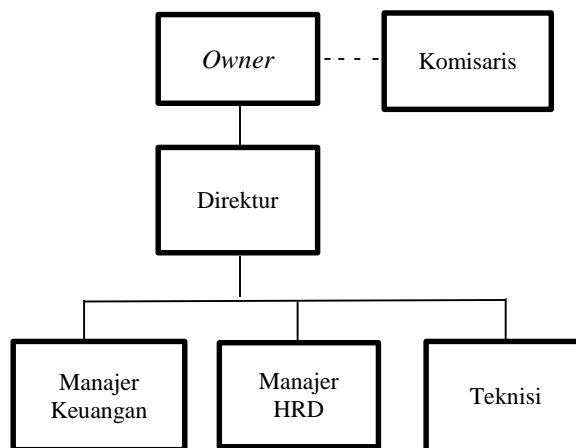
Batam. Subjek penelitian ini berdiri pada tanggal 21 Oktober 1999 dan beralamat di kompleks Nagoya Garden Phase 1 Blok E no. 1-2, Kecamatan Batu Ampar. Pada tanggal 21 Oktober 1999 hotel ini langsung berdiri menjadi Perseroan Terbatas (PT), namun pada saat itu membuat nama PT harus lebih dari lima suku kata sehingga terciptalah nama Subjek penelitian dan *soft opening* Subjek penelitian tepat pada tanggal 6 Oktober 2000. Sebagai informasi tambahan, dikarenakan nama tersebut terlalu panjang, maka ayahnya *owner* pun mengubah nama hotel menjadi Hotel Orion agar lebih mudah di baca dan di kenal oleh semua kalangan masyarakat.

Subjek penelitian merupakan hotel non-bintang atau bisa disebut hotel melati dengan kapasitas 20 kamar, hotel melati merupakan golongan hotel yang memiliki jumlah kamar minimal 15 buah. Subjek penelitian ini tidak seperti hotel lain yang menyediakan banyak fasilitas seperti sarapan pagi, kolam renang dan satpam, jadi perusahaan ini memang hanya menawarkan kamar untuk bermalam saja. Pada awal berdirinya tahun 2000 perusahaan memiliki sumber daya yang cukup banyak secara kuantitas yaitu sebanyak 10 orang tetapi tidak termasuk pimpinan, manajer, *staff*, dan lainnya. Seiring berjalannya waktu memang banyak karyawan yang masuk keluar perusahaan, hingga tahun 2017 perusahaan hanya tersisa lima karyawan.

Kota Batam merupakan salah satu kota yang terletak strategis, kota ini memiliki jarak yang sangat dekat dan berbatasan langsung dengan Singapura dan Malaysia sehingga kota Batam menjadi salah satu destinasi pariwisata mancanegara. Hal tersebut terbukti pada tahun 2010 Batam menggelar tahun kunjungan wisata bertajuk “*Visit Batam 2010 – Experience it*” yang didukung oleh fasilitas hotel dan resort berstandar internasional serta aneka kegiatan wisata.

Sejak awal berdirinya perusahaan harus bersaing dengan banyak perusahaan dengan bidang yang sejenis karena di Batam terdapat banyak sekali hotel yang tergolong melati seperti penuin hotel, 888 hotel, happy hotel, dan lain-lain. Prestasi yang pernah diraih perusahaan adalah apresiasi wajib pajak hotel non-bintang peringkat pertama pada tanggal 27 Mei 2015 dan peringkat kedua pada tanggal 15 Mei 2017 oleh Walikota Batam. Dalam struktur organisasi yang ada pada Subjek penelitian, hubungan keluarga hanya dimiliki oleh *Owner* selaku pemilik subjek penelitian, Narasumber 1 selaku Direktur, dan adik laki-laki dari ayahnya *owner* selaku Komisaris. Keseluruhan staff dan manajemen diluar jabatan tersebut tidak memiliki hubungan keluarga.

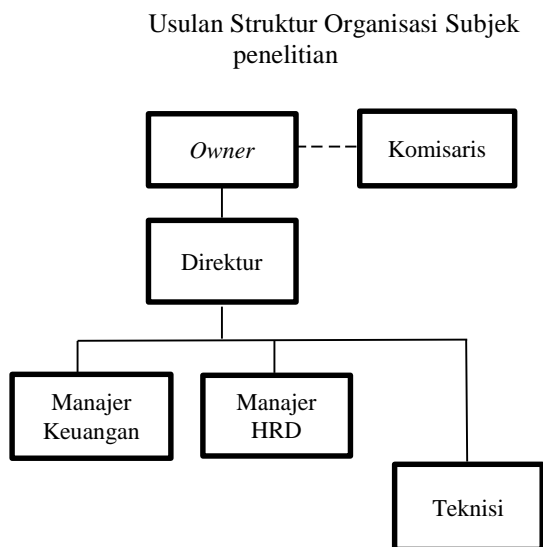
Struktur Organisasi Subjek penelitian



Sumber : Subjek penelitian

Struktur organisasi di dalam Subjek penelitian belum dapat dikatakan taat pada bentuk yang sudah ditetapkan, dikarenakan tidak sesuai dengan struktur organisasi Perseroan Terbatas yang ada di dalam undang-undang no 40 tahun 2007. Struktur organisasi di Subjek penelitian jabatan tertinggi adalah *Owner* yang kemudian membawahi Direktur kedua dan Komisaris serta membawahi langsung divisi Keuangan, Manajer HRD, dan Teknisi. Namun struktur tersebut tidak sesuai dengan UU no 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dimana dalam peraturan tersebut diatas Dewan Direksi dan Komisaris adalah RUPS.

Jika dilihat berdasarkan UU no 40 tahun 2007 bahwa struktur perusahaan dalam bentuk Perseroan Terbatas atau PT memiliki RUPS, Dewan Direksi, minimal satu Dewan Komisaris, serta beberapa cabang Direktur lainnya. Sedangkan di Subjek penelitian jabatan tertinggi adalah *Owner*, Direktur, Komisaris, dan tidak ada RUPS sehingga dapat dikatakan struktur perusahaan tidak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah. Kemudian struktur organisasi yang diberikan oleh Subjek penelitian juga tidak sesuai dengan kaedah organisasi dimana Teknisi dibuat sederajat dengan para Manajer lainnya. Jadi penulis mencoba memberi usulan yang sesuai dengan kaedah organisasi dimana Teknisi seharusnya berada di bawah Manajer.



Narasumber 1 dalam penelitian ini adalah Direktur dari perusahaan yang menjadi subjek penelitian dan sudah bekerja lebih dari lima tahun dalam perusahaan. Alasan memilih narasumber 1 karena dari awal berdiri perusahaan yang menjadi subjek penelitian ini, narasumber 1 sudah diberikan wewenang untuk menjadi Direktur. Sehingga narasumber 1 berada dalam kapasitas untuk menjawab berbagai pertanyaan terkait dengan sistem pengendalian internal serta *Good Corporate Governance* dalam perusahaan. Kemudian di antara semua karyawan di Subjek penelitian, narasumber 1 lah yang paling dekat dengan ayahnya *owner* sewaktu Hotel ini berdiri sehingga hal tersebut menjadi suatu kelebihan menjadikan narasumber 1 narasumber di penelitian ini.

Narasumber 2 dalam penelitian ini adalah Manajer Keuangan dari Subjek penelitian dan sudah bekerja lebih dari lima tahun dalam perusahaan serta merupakan salah satu orang yang dipercaya oleh ayahnya *Owner*. Alasan penulis memilih narasumber 2 karena berada dalam kapasitas untuk menjawab berbagai pertanyaan serta dapat dimintai keterangan tentang keluar masuknya keuangan perusahaan yang dapat dilihat di lampiran 5 (Data sekunder dan Dokumen).

Narasumber 3 dalam penelitian ini adalah Manajer *Human Resource* dari perusahaan yang menjadi subjek penelitian dan juga sudah bekerja dari awal perusahaan ini berdiri sama seperti narasumber 1, sehingga narasumber 3 berada dalam kapasitas untuk menjawab berbagai pertanyaan terkait kebijakan yang menyangkut sumber daa manusia dan hubungan sosial perusahaan dengan lingkungannya.

Berikut adalah analisis penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Subjek penelitian. Prinsip transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan

dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan (KNKG, 2006). Subjek penelitian belum sepenuhnya sesuai dengan pedoman yang dipaparkan oleh KNKG (2006). Dalam prinsip transparansi pada Subjek penelitian masih belum baik karena perusahaan belum membuat visi dan misi dalam format baku, hanya sebatas penyampaian lisan dan membutuhkan kesadaran diri masing-masing pihak dalam perusahaan, kemudian perusahaan juga belum memiliki *website*. Menurut Ignasius (2014), visi dan misi merupakan pernyataan tertulis tentang tujuan-tujuan kegiatan usaha yang akan dilakukan. Tentunya kegiatan terencana dan terprogram ini dapat tercapai dengan keberadaan sistem tata kelola perusahaan yang baik. Dalam prinsip transparansi pada Subjek penelitian, perusahaan hingga sampai saat ini belum berjalan dengan efektif.

Berdasarkan prinsip akuntabilitas, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar (KNKG, 2006). Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Subjek penelitian masih belum menerapkan prinsip ini dengan baik karena struktur organisasi perusahaan masih belum sesuai dengan undang-undang no 40 tahun 2007 serta kode etik perusahaan yang masih disampaikan secara lisan dan disosialisasikan lewat pertemuan langsung saat penerimaan karyawan baru di perusahaan, dan belum ada kode etik tertulis agar bisa dibaca seluruh karyawan. Kode etik perusahaan penting karena pada setiap profesi apapun, kode etik yang ditetapkan oleh lembaga profesional akan menambah nilai bagi profesi tersebut (Sawyer et al, 2005).

Dalam prinsip responsibilitas, perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen* (KNKG, 2006). Dalam prinsip responsibilitas perusahaan sudah menjalankan dengan baik hanya saja perusahaan bermasalah pada sistem bonus atau insentif kepada karyawan. Bonus atau insentif yang diberikan kepada karyawan penting untuk kinerja perusahaan, seperti menurut Mangkunegara (2004) bahwa intensif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada pegawai agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kemudian perusahaan seharusnya juga memperhatikan UU nomor 32 tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup, dimana perusahaan

tidak membatasi atau menghemat penggunaan air dan listrik.

Kemudian jika dilihat dari prinsip independensi, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain (KNKG, 2006). Subjek penelitian sudah terlihat independen, akan tetapi perusahaan masih belum memberi wewenang dalam pengambilan keputusan sendiri dimana pengambilan keputusan masih diputuskan langsung oleh *owner*. Menurut KNKG, 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 dapat dilakukan secara **obyektif**.

Dari prinsip kewajaran dan kesetaraan perusahaan masih belum baik dan masih banyak yang perlu diperbaiki yaitu menyangkut hal kesempatan berkarir karyawan dan pemegang saham yang hanya dijadikan formalitas untuk mendirikan Perseroan Terbatas (PT). Menurut Simamora (2001), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampupasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan, mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan, menyatakan minat pada karyawan, meningkatkan produktivitas, mengurangi *turnover* karyawan dan memungkinkan Manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya.

Berdasarkan temuan data, dapat dilihat bahwa Subjek penelitian masih belum menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan sempurna, masih banyak yang harus perusahaan perbaiki. Dalam praktiknya, prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik perlu dibangun dan dikembangkan secara bertahap. Perusahaan harus membangun sistem dan pedoman tata kelola perusahaan yang akan dikembangkan. Demikian juga dengan para karyawan, mereka perlu memahami dan diberikan bekal pengetahuan tentang prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang akan dijalankan perusahaan (Chandra, 2007).

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan dari penelitian yang sudah dilakukan dan diuraikan pada bab sebelumnya yaitu pembahasan mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Subjek penelitian. Peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan

guna menjawab rumusan masalah yang ada. Secara keseluruhan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Subjek penelitian masih ada yang perlu diperbaiki dari segi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan dan kewajaran.

Pada prinsip transparansi, hasil analisis menunjukkan perusahaan Subjek penelitian masih kurang sempurna. Hal tersebut karena perusahaan tidak memiliki visi dan misi untuk diakses karyawan, perusahaan belum memiliki *website* yang dapat diakses oleh para *stakeholders* dan perusahaan jarang mengadakan meeting dengan pemegang saham secara formal.

Dalam prinsip akuntabilitas perusahaan masih belum menerapkannya dengan sempurna karena struktur organisasi Subjek penelitian tidak sesuai dengan UU no 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan tidak ada kode etik perusahaan yang tertulis di perusahaan.

Prinsip tanggung jawab perusahaan sudah dijalankan perusahaan dengan benar sesuai dengan peraturan pemerintah, namun ada tanggung jawab perusahaan yang masih tidak sesuai yaitu masalah di sistem bonus karyawan dan kurang memperhatikan UU Nomor 32 Tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup yaitu masalah pada penghematan air dan listrik.

Penerapan pada prinsip kemandirian, Subjek penelitian sudah menerapkan dengan sempurna juga dan sebenarnya perusahaan sudah benar-benar mandiri, akan tetapi ada satu hal yang bermasalah yaitu wewenang dalam pengambilan keputusan sendiri dimana keputusan masih diputuskan oleh *owner* sendiri.

Prinsip kewajaran dan kesetaraan Subjek penelitian masih belum berjalan dengan sempurna. Hal ini terlihat bahwa perusahaan tidak memberi kesempatan lagi kepada karyawan yang berprestasi untuk berkarir lebih di perusahaan. Kemudian perlakuan yang sama kepada pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas dinilai setara, tetapi sebenarnya nama pemegang saham di perusahaan hanya formalitas saja.

##### Saran

Berdasar hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, dapat dikemukakan beberapa saran yang mungkin berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Beberapa saran tersebut sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya membuat visi dan misi secara tertulis agar setiap karyawan bisa lebih mengerti, memahami, dan selalu ingat apa yang menjadi tujuan mereka bekerja.
2. Sebaiknya pengambilan keputusan Subjek penelitian diambil secara bersama dengan formal serta memberikan hak pengambilan

keputusan kepada orang yang memiliki wewenang di perusahaan.

3. Memperbaiki struktur organisasi sesuai dengan Undang-Undang nomor 40 tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas dimana RUPS termasuk bagian teratas struktur perusahaan.
4. Sebaiknya kode etik perusahaan dibuat secara tertulis dan bukan secara lisan agar karyawan bisa mengerti apa yang harus dipatuhi di perusahaan.
5. Menyelenggarakan sistem bonus dan kesempatan berkarir untuk karyawan sehingga bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asian Corporate Governance Association. (2016). *CG Watch 2016 – Market Rankings*. Retrieved Mar 07, 2017, from [www.acga-asia.org/upload/files/research\\_preview/2016\\_1014021202\\_3.pdf](http://www.acga-asia.org/upload/files/research_preview/2016_1014021202_3.pdf)
- Bilson, Simamora. (2001). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Edisi pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Chandra, A. (2007, 30 April). *Membangun Tatakelola Perusahaan Menurut Prinsip-Prinsip GCG*.
- Daniri, Mas Achmad. 2006. *Good Corporate Governance, Pengertian dan Konsep Dasar*. Jakarta
- Ignatius, E. R. (2014). *Pengelolaan Manajemen Modern Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance: Optimalisasi Pencapaian Tujuan Perusahaan*. Retrieved Mar 07, 2017, from [journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/download/1219/1087](http://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/download/1219/1087)
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta
- Mangkunegara. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marry W. Vilcox & Thomas O. Mohan. (2007). *Contemporary Issues in Business Ethics*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Moleong, J. L. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business*. South Western: Cengage Learning
- Sawyers, Lawrence B., Dittenhover Mortimer A., & Scheiner James H. 2005. *Internal Auditing, Audit Internal Sawyer*, Buku 1 edisi 5. Salemba Empat, Jakarta