

# IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE UNTUK KEBERLANJUTAN USAHA PADA PERUSAHAAN YANG BERGERAK DI BIDANG MANUFAKTUR PENGOLAHAN KAYU

Iestyn Kelvianto dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* m31413032@john.petra.ac.id ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak** — Setelah krisis moneter menjelang akhir tahun 1990-an yang menghantam perekonomian di negara-negara Asia, dapat diambil pembelajaran bahwa pelaksanaan tata kelola dengan baik merupakan suatu hal penting untuk diimplementasikan demi keberlanjutan usaha ke depannya. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan implementasi prinsip-prinsip GCG yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* pada perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur pengolahan kayu. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini menghasilkan simpulan bahwa implementasi prinsip-prinsip GCG di perusahaan pengolahan kayu, menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki kekurangan dalam pelaksanaan GCG pada prinsip *transparency* dalam hal penyampaian visi dan misi kurang dilakukan secara lisan hanya tertulis saja. Pada prinsip *accountability* perusahaan belum memiliki struktur organisasi sesuai UU PT dan masih belum melaksanakan forum RUPS.

**Kata kunci** — *Good Corporate Governance, Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness*

## I. PENDAHULUAN

Reformasi tata kelola di negara-negara Asia diperkenalkan setelah krisis keuangan 1997-1998. Setelah krisis keuangan, beberapa perusahaan membongkar tata kelola, memperkuat kekuatan pasar, menerapkan peraturan-peraturan yang lebih ketat dan berfokus pada transparansi dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Tata kelola perusahaan yang efektif juga diakui penting untuk pertumbuhan ekonomi. Pemerintah harus menyadari bahwa tata kelola perusahaan merupakan sumber keunggulan kompetitif dan kemajuan ekonomi sosial. Sejak krisis keuangan, tata kelola perusahaan telah menjadi masalah kebijakan utama di sebagian besar Asia. Kemajuan mereformasi tata kelola perusahaan telah merata di seluruh Asia (Cebalu, 2005).

Setelah krisis moneter yang menghantam perekonomian di negara-negara Asia menjelang akhir tahun 1990-an, muncul inisiatif untuk menguatkan kerangka tata kelola perusahaan, baik di tingkat nasional maupun regional. Studi yang dilakukan oleh *Asian Development Bank (ADB)* mengidentifikasi bahwa kontributor utama dari krisis ekonomi tersebut yakni lemahnya "tata kelola perusahaan" (Zhuang, et al, 2000). Dengan demikian, krisis Asia menjadi momentum penting yang mendorong reformasi tata kelola perusahaan di Asia, dan juga Indonesia.

Krisis yang melanda Asia tersebut mendorong pemerintah Indonesia untuk bersungguh-sungguh menyelesaikan masalah tata kelola perusahaan di Indonesia. Untuk itu dibentuklah Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) pada tahun 1999 melalui Keputusan Menteri Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri untuk merekomendasikan prinsip-prinsip GCG nasional. Pada tahun 2004, KNKCG diubah menjadi Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) dengan pertimbangan untuk memperluas cakupan ke tata kelola sektor publik (*public governance*). KNKG telah menerbitkan Pedoman Nasional *Good Corporate Governance* (Pedoman Nasional GCG) pertama kali pada tahun 1999, yang kemudian direvisi pada tahun 2001 dan 2006 (OJK Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia, 2014).

Good Corporate Governance (GCG) adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. GCG berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara. Implementasi GCG mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Oleh karena itu, diterapkannya GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan. Implementasi GCG juga diharapkan dapat menunjang upaya pemerintah dalam menegakkan good governance pada umumnya di Indonesia. Saat ini Pemerintah sedang berupaya untuk menerapkan good governance dalam birokrasinya dalam rangka menciptakan Pemerintah yang bersih dan berwibawa (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). GCG memiliki 5 asas yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Menurut Elkington (1998), Keberlanjutan usaha telah menjadi keharusan bagi masa millenium baru sebagai strategi. Kombinasi kata-kata seperti keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, kinerja sosial perusahaan, go green dan "triple bottom line" semuanya merujuk untuk meningkatkan kinerja ekonomi, sosial dan lingkungan yang jangka panjang bagi perusahaan (Galpin, Whittington, & Bell, 2015). Bangsa dan bisnis telah berfokus pada "Doing good to look good" dengan sedikit rasa hormat untuk menanamkan pola pikir akan kebutuhan strategi keberlanjutan ke dalam strategi perusahaan atau strategi nasional (Fernando, 2012). "Doing good to look good" tersebut dapat dicapai dengan mengimplementasikan asas-asas Good Corporate Governance (GCG) yaitu

transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan kesetaraan

Untuk menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat perusahaan perlu mengkaji ulang sejauh mana implementasi *good corporate governance* yang sudah di implementasikan perusahaan dari prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency and Fairness*. karena pada umumnya tujuan didirikannya semua perusahaan adalah untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, namun tidak memperhatikan penerapan atau implementasi tata kelola perusahaan yang baik Peranan *good corporate governance* tidak hanya diperlukan oleh perusahaan yang sahamnya dijual untuk umum atau TBK, namun juga sangat dibutuhkan oleh perusahaan keluarga atau *family business* agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar mampu bersaing oleh perusahaan-perusahaan lain.

Peranan *good corporate governance* pada perusahaan keluarga diperlukan untuk membuat suatu sistem pada perusahaan yang baik untuk menutupi kekurangan dari bisnis keluarga dan menyelaraskan seluruh organ perusahaan. *Good corporate governance* akan membuat perusahaan keluarga dapat berlangsung lama dari generasi ke generasi dan menghindari adanya konflik pada bisnis keluarga.

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) - 2011* menjelaskan bahwa *Corporate Governance* adalah seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan, dan pemangku kepentingan lainya di dalam dan diluar perusahaan yang berkaitan dengan hak dan kewajibannya, atau sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan dari *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan yang terlibat dalam perusahaan.

Menurut Daniri (2005), manfaat dari implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu dapat:

1. Mengurangi *agency cost*, yang merupakan biaya yang harus ditanggung oleh pemegang saham sebagai akibat dari pelimpahan wewenang kepada manajemen. Biaya ini mungkin termasuk kerugian yang diderita oleh perusahaan sebagai akibat dari penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), atau dalam bentuk biaya pengawasan yang dikeluarkan untuk mencegahnya.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*). Sebagai hasil dari manajemen perusahaan yang baik, hal itu menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil sebagai penurunan tingkat risiko perusahaan
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus meningkatkan citra perusahaan di masyarakat untuk jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan bagi para pemangku kepentingan di lingkungan perusahaan tentang keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh oleh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga bisa mendapatkan manfaat maksimal dari semua

tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kekayaan dan kemakmuran

Menurut KNKG (2006) Di dalam *Good Corporate Governance* ada lima prinsip yang harus diterapkan oleh perusahaan, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran atau kesetaraan. Kelima prinsip tersebut diperlukan untuk membantu perusahaan agar tercapai tujuannya kelima prinsip tersebut didefinisikan sebagai berikut:

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

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditor, dan pemangku kepentingan lainnya.

#### 2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Terkait dengan prinsip akuntabilitas, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

#### 3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Untuk prinsip responsibilitas atau prinsip tanggung jawab, perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat menjalankan perusahaan dalam jangka panjang serta mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

#### 4. Independensi (*Independency*)

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain

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

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus bisa memperhatikan kepentingan pemegang saham mayoritas maupun minoritas dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Subjek dari penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur pengolahan kayu yang berdiri sejak 1985. Perusahaan dikelola oleh anggota keluarga pendiri dan pemilik saham adalah direktur dan komisaris. Jumlah pekerja pada perusahaan mencapai 300 karyawan. Penyampaian laporan keuangan diberikan kepada pemegang saham, pengendalian perusahaan dilakukan oleh direktur dan rapat umum pemegang saham pada perusahaan dilakukan secara informal oleh direktur dan komisaris.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk membahas Penerapan Prinsip – Prinsip *Good Corporate*

*Governance* pada Perusahaan Keluarga dalam Bidang Industri Mebel.

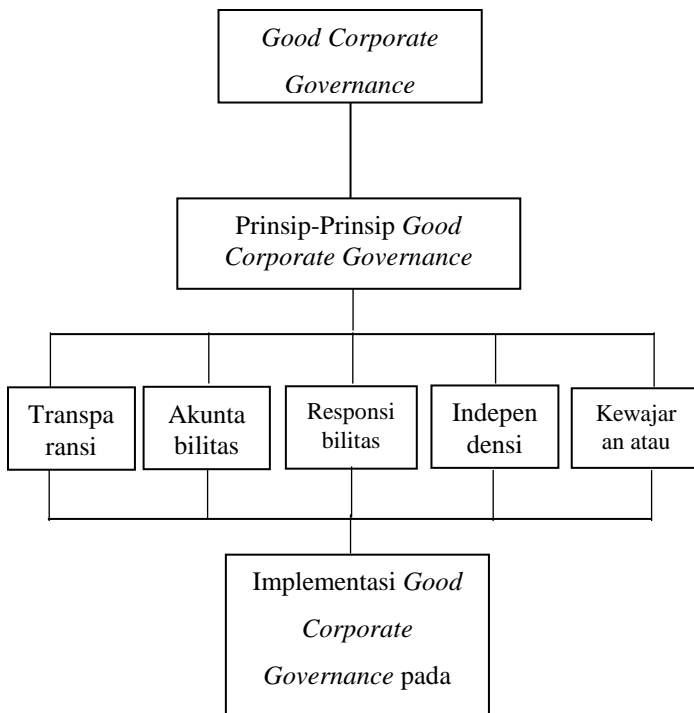
**Rumusan masalah**

Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk keberlanjutan usaha pada perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur pengolahan kayu?

**Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian adalah untuk mendeskripsikan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk keberlanjutan usaha perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur pengolahan kayu.

**Kerangka Berpikir**



Sumber: KNKG dan diolah penulis

**II METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dll., 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, 2016).

Pengertian lain dari penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yaitu sesuatu yang pasti, faktual, nyata, dari apa yang diketahui dan berdasarkan data empiris, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi

(gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2016).

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2016), sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari subjek penelitian dan data sekunder berupa catatan tulisan hasil wawancara dan rekaman hasil wawancara yang dilakukan.

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah *pusposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut (Sugiyono, 2016) adalah

1. Pengumpulan data  
Pada tahap ini peneliti mendapat informasi dari wawancara dan melihat melalui dokumentasi perusahaan.
2. Reduksi atau pemilahan data  
Pada tahap ini penulis mengumpulkan semua data yang didapat dari hasil wawancara dan dokumentasi dari perusahaan lalu penulis memilih data mana yang sesuai dengan hal yang ingin diteliti oleh penulis yaitu *Good Corporate Governance*.
3. Kategorisasi  
Dalam tahap ini peneliti menganalisis data yang didapatkan sesuai dengan kelima prinsip dalam *Good Corporate Governance* yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness* dan mengumpulkan data – data yang di dapat sesuai dengan masing – masing kategori atau prinsip
4. Pemeriksaan keabsahan data  
Melakukan konfirmasi memastikan data yang diterima benar – benar alamiah dan dapat dipercaya. Keabsahan data merupakan konsep validitas ataupun reabilitas dalam penelitian kualitatif
5. Penarikan kesimpulan dan Verifikasi  
Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Pada tahap ini kesimpulan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal.

**III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

*Good Corporate Governance* pada perusahaan.

**Transparency**

Prinsip *transparency* (transparansi) dapat dilihat dari penyampaian visi dan misi, kemudahan sarana akses informasi, penyampaian informasi dari atasan ke bawahan, penyampaian informasi yang perlu dan tidak perlu diakses di dalam ataupun diluar perusahaan, penyampaian informasi kepada organisasi lain, proses pengambilan keputusan perusahaan, adanya Standar Operasional Perusahaan (SOP)

sebagai patokan subjek penelitian dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional. Sesuai dengan panduan KNKG (2006) yang menjelaskan bahwa, transparansi menekankan pada perusahaan yang harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Demikian juga dengan Sutedi (2011) yang menjelaskan bahwa, transparansi yaitu penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders*. Dalam hal sarana dan penyampaian informasi, subjek penelitian telah menyampaikan informasi yang mudah diakses oleh konsumen melalui adanya website, juga penyampaian informasi kepada organisasi lain dilakukan secara terbuka melalui papan pengumuman, surat atau pada saat *meeting*.

Selain itu penyampaian informasi dalam internal juga dilakukan secara terbuka terlihat dari penyampaian dari atasan ke bawahan yang dilakukan secara berjenjang, namun subjek penelitian menyampaikan informasi sesuai batasan-batasan dan hak-haknya. Kemudian prinsip transparansi juga terlihat pada pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah melalui *meeting* namun tetap melalui kebijakan direktur, seperti halnya KNKG (2006) yang mengungkapkan bahwa, perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk mengambil keputusan pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Subjek penelitian masih belum maksimal mengimplementasikan GCG melalui prinsip transparansi yang terlihat dari kurangnya sosialisasi atau penyampaian visi dan misi secara langsung kepada karyawan, namun lebih dilakukan secara tertulis yang terdapat pada spanduk atau *banner* dan juga *ID Card* pada masing-masing karyawan. Disisi lain, visi dan misi merupakan hal yang penting agar proses bisnis dalam perusahaan terarah.

#### **Accountability**

Prinsip *accountability* (akuntabilitas) dapat dilihat dari struktur organisasi, rangkap pekerjaan, kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan, kinerja karyawan, pencapaian target, pembentukan audit internal dan proses audit pada subjek penelitian, forum RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan *code of conduct*. Menurut KNKG (2006) perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa subjek penelitian telah memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan sudah tertulis beserta *job description*, sehingga tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi secara jelas, terarah dan tidak terjadi rangkap pekerjaan pada divisi. Selain itu, pemberian tugas dan tanggung jawab juga sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing organisasi.

Dalam struktur organisasi yang ada pada subjek penelitian tidak pernah menyelenggarakan forum RUPS dan hanya mengadakan tinjauan manajemen. RUPS sebagai organ

perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan (KNKG 2006). Selain itu struktur organisasi subjek penelitian masih belum sesuai dengan UU PT no 40 tahun 2007.

Dalam hal akuntabilitas yang menuntut perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, subjek penelitian melakukan penilaian kinerja dari awal masuk, kemudian *job training* dan juga penilaian dari pengawas atau atasan ketika bekerja. Demikian juga dalam penerapan *reward and punishment* yang dilakukan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai target namun juga memiliki *punishment* yang diberikan jika karyawan masih tidak mencapai target setelah diberikan peringatan, disisi lain Whittaker dalam BPKP (2000) menjelaskan bahwa, pengukuran kinerja dapat dijadikan alat oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam akuntabilitas, subjek penelitian memiliki tim audit internal untuk memelihara pengendalian internal yang efektif agar dapat mencapai tujuan, yang mana proses audit dilakukan dengan cara silang departemen dan yang berhak melakukan evaluasi dari hasil audit adalah kepala departemen yang dikenakan audit. Hal ini didukung Sutedi (2011) yang menjelaskan bahwa, setiap hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka kegiatan perusahaan itu harus dilaporkan atau harus diketahui oleh *stakeholders*, itu semua adalah bentuk pertanggungjawaban dari perusahaan kepada *stakeholders*.

Dalam mengimplementasikan prinsip akuntabilitas, subjek penelitian memiliki *code of conduct* yang mengatur semua tata cara atau perilaku perusahaan terhadap pemangku kepentingannya dan juga mengatur bagaimana perilaku karyawan dalam berinteraksi dengan sesama karyawan. *Code of conduct* dalam subjek penelitian selalu disosialisasikan kepada karyawan. Kode etik dalam suatu perusahaan penting karena pada setiap profesi apapun, kode etik yang ditetapkan oleh lembaga professional akan menambah nilai bagi profesi tersebut (Sawyer, et al., 2005).

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa subjek penelitian telah mengimplementasikan GCG sesuai prinsip akuntabilitas, hanya subjek penelitian perlu menyesuaikan struktur organisasi perusahaan sesuai dengan UU PT no 40 tahun 2007 dengan harapan dapat melaksanakan forum RUPS.

#### **Responsibility**

Prinsip *responsibility* (responsibilitas) dapat dilihat dari CSR (*Corporate Social Responsibility*) kepada masyarakat, tanggung jawab kepada karyawan, tanggung jawab kepada konsumen dan kepatuhan perusahaan terhadap hukum. Hal ini mengacu pada KNKG (2006) yang menjelaskan bahwa perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa subjek penelitian telah menjalankan tanggung

jawab kepada masyarakat sekitar dengan menerapkan program CSR sesuai dengan UU no 32 Tahun 2009, mengingat kegiatan produksi perusahaan yang menghasilkan polusi atau limbah. Dalam hal ini, subjek penelitian memiliki instalasi B3 dan instalasi air limbah yang mengubah air limbah menjadi air bersih. Hal ini sejalan dengan Wibisono (2007) yang menyatakan bahwa, prinsip *responsibility* sebagai salah satu dari prinsip GCG merupakan prinsip yang mempunyai hubungan yang dekat dengan CSR. Penerapan CSR merupakan salah satu bentuk implementasi dari konsep GCG sebagai entitas bisnis yang bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungannya.

Dalam hal tanggung jawab kepada karyawan, subjek penelitian telah memberikan jaminan keselamatan kerja dan memberikan asuransi kerja melalui BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu subjek penelitian juga memberikan gaji yang sudah disesuaikan dengan standar Upah Minimum Kota atau Kabupaten (UMK) serta memberikan cuti sesuai dengan aturan yang ada.

Subjek penelitian juga menunjukkan tanggung jawab kepada konsumen dalam implementasi prinsip *responsibility* yang terlihat dari pemenuhan kebutuhan konsumen dengan memberikan produk terbaik dan pelayanan yang menyenangkan juga melalui program CSR. Selain itu, dalam implementasi *responsibility* subjek penelitian juga memenuhi tanggung jawab kepada Negara dengan mematuhi hukum yang berlaku salah satunya dengan melakukan pembayaran pajak secara tepat waktu. Hal ini sejalan dengan Zarkasy (2008) yang menyebutkan bahwa, perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

#### **Independency**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada organisasi di perusahaan yang bertanggung jawab kepada organisasi lain, juga tidak ada organisasi perusahaan yang melakukan pekerjaan sama karena sudah memiliki jobdesk masing-masing. Selain itu dalam mengimplementasikan prinsip *independency* (independensi), subjek penelitian tidak terlihat adanya benturan kepentingan antara *stakeholder* dan *shareholder*. yang sejalan dengan pernyataan Zarkasy (2008) bahwa, dalam menerapkan prinsip independensi perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Masing-masing organisasi 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.

Kemudian juga tidak ada anggota keluarga yang tidak ikut memiliki saham tapi ikut mengambil keputusan dalam perusahaan, juga pemerintah hanya mengatur tentang peraturan ketenagakerjaan dan lain-lain tidak ikut mengambil keputusan di dalam operasional perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa subjek penelitian telah melaksanakan GCG sesuai prinsip *independency*, sejalan dengan KNKG

(2006) yang menjelaskan bahwa, untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

#### **Fairness**

Prinsip *fairness* (kewajaran atau kesetaraan) dapat dilihat dengan adanya kesetaraan bagi seluruh pemegang saham dan kesempatan jenjang karir yang sama. Menurut KNKG (2006) dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa subjek penelitian memperlakukan para pemegang saham secara adil dan setara dengan menjamin seluruh hak-haknya, sejalan dengan KNKG (2006) yang menyatakan bahwa, perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Dalam hal ini, subjek penelitian memberikan kesempatan setiap pemegang saham untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan guna mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik, sejalan dengan KNKG (2006) yang menyatakan bahwa, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan. Hal ini didukung dengan Zarkasy (2008) yang menyatakan bahwa, dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

Disamping itu, dalam implementasi prinsip *fairness* subjek penelitian telah melakukan proses rekrutmen sesuai peraturan melalui tes dan wawancara dan harus memenuhi beberapa kualifikasi. Selain itu juga terdapat tahapan jenjang karir untuk karyawan yang berprestasi dengan memberi kesempatan yang sama untuk promosi jabatan, seperti KNKG (2006) yang menjelaskan bahwa, perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

## IV KESIMPULAN DAN SARAN

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pada subjek penelitian implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada subjek penelitian yang sejauh ini diterapkan terdapat dua elemen yang tidak sesuai dengan pedoman *Good Corporate Governance* yaitu Transparansi dan Akuntabilitas

Pada prinsip transparansi pada subjek penelitian dapat dikatakan sudah baik. Namun akan lebih baik jika perusahaan menyampaikan Visi dan Misi perusahaan secara lisan dengan jelas kepada seluruh pekerja di perusahaan

Pada prinsip akuntabilitas pada sudah baik tapi belum sepenuhnya terlaksanakan, yang terlihat dari struktur

organisasi yang belum sesuai dengan UU PT no 40 tahun 2007, dan belum melaksanakan forum RUPS

Pada prinsip tanggung jawab pada subjek penelitian dapat dikatakan sudah sangat baik. Hal ini terlihat dari perusahaan yang memenuhi tanggung jawabnya kepada lingkungan, konsumen, karyawan, dan negara.

Pada prinsip Independensi pada subjek penelitian dapat dikatakan sudah sangat baik, yang terlihat dengan tidak pernah adanya benturan kepentingan antar *stakeholder* dan *shareholder*.

Pada prinsip kesetaraan dan kewajaran pada subjek penelitian dapat dikatakan sudah sangat baik. Hal ini terlihat dengan adanya perlakuan perusahaan yang adil dan setara kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, dan adanya peraturan yang mengatur tentang hak-hak pemegang saham serta komposisi pekerja pada subjek penelitian diusahakan berimbang tanpa membedakan suku, ras, dan agama.

#### Saran

1. Diharapkan agar subjek penelitian untuk melakukan sosialisasi dan penyampaian visi dan misi secara lisan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan akan visi dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. Diharapkan agar subjek penelitian dapat menambahkan RUPS dalam struktur organisasi agar sesuai dengan undang-undang PT serta mengadakan RUPS secara rutin agar dapat mengarahkan perusahaan kearah yang lebih baik dan memastikan perusahaan tidak menjauh dari visi dan misi yang ada.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Sutedi. 2011. Good Corporate Governance. Jakarta: Sinar Grafika
- Australian Security Exchange. (2014). Corporate Governance Council (3rd ed.). 20 Bridge Street: Sydney NSW
- Atkisson, A. (2002). The ISIS Accelerator Overview. Atkisson Inc. Retrieved May 3, 2017, from <http://atkisson.com/tools>
- Bastida, E., Maria, R., Franco, L., & Kreiner, G.I. (2013). Analysis of Indicator to Evaluate the Industrial Parks Contribution to Sustainable Development. *Management Research Review*, Vol. 36 Iss 12 pp. 1272-1290
- Cabalu, H. (2005). Reforms in Corporate Governance in Asia After the Financial Crisis. *Advances in Financial Economics*, 11, 51–73. [https://doi.org/10.1016/S1569-3732\(04\)11003-7](https://doi.org/10.1016/S1569-3732(04)11003-7)
- Cochran, S. (2016). Ecosystems matter, (September).
- Daniri, M. A. (2005). Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya di Indonesia. Jakarta: Penerbit Ray Indonesia
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*, Capstone: Oxford
- Fernando, R. (2012). Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability. *Corporate Governance*, 12(4), 579–589. <https://doi.org/10.1108/14720701211267883>
- Forum for Corporate Governance in Indonesia. (2011). What is Corporate Governance. Retrieved May 3, 2017, from <http://www.fcgi.or.id/corporategovernance/about-good-corporate-governance.html>
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, 30. Retrieved from [www.governance-indonesia.or.id](http://www.governance-indonesia.or.id)
- Kowalewski, O. (2008). Management Research Review Corporate governance and corporate performance: financial crisis (2008). *Management Research Review Iss Iss Management Research Review Iss*, 39(11), 1494–1515. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2014-0287>
- Moleong, J. L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, J. L. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publication Service
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M/MBU/2002, tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada BUMN. Retrieved May 3, 2017, from [http://portal.mahkamahkonstitusi.go.id/eLaw/download\\_pdf.php?pdf=BUMN\\_117\\_2002pdf.pdf](http://portal.mahkamahkonstitusi.go.id/eLaw/download_pdf.php?pdf=BUMN_117_2002pdf.pdf)
- Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia. (2014). Menuju Tata Kelola Emiten dan Perusahaan Publik yang Lebih Baik
- Sawyer, B. Lawrence et al. 2005. *Internal Auditing sawyer*, 5<sup>th</sup> edition. Florida: The Institute Of Internal Auditors
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta
- Svensson, G., & Wagner, B. (2012). Business Sustainability and E-footprints on Earth's Life and Eco system: Generic Models. *European Business Review*, Vol. 24 Iss 6 pp. 543-552
- The World Bank. (2015). Improving Corporate Governance in Emerging Markets. Retrieved May 3, 2017, from [http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/Corporate\\_Governance\\_Introduction.pdf](http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/Corporate_Governance_Introduction.pdf)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas
- Whittaker dalam BPKP Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000)
- Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Gresik: Fascho Publishing

- Wu, Q., He, Q., & Duan, Y. (2013). Explicating Dynamic Capabilities for Corporate Sustainability. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 8 Iss 3 pp. 255-272
- Zarkasyi, W. (2008). Good Corporate Governance pada badan usaha manufaktur, perbankan dan jasa keuangan lainnya. Bandung: alfabeta
- Zhuang, J. et al. 2000. *Corporate Governance and Finance in East Asia*, Vol. 1, Asian Development Bank, Philippines, Manila, hlm. 1.