

ANALISIS PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT WINAROS KAWULA BAHARI

Christopher Albert Budiman

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: christopher50albert@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan perspektif teoritis tentang strategi *corporate social responsibility* di PT Winaros Kawula Bahari, sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang perikanan jenis budidaya tambak udang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara semi-terstruktur dan penetapan narasumber dengan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan PT Winaros Kawula Bahari belum maksimal dalam penerapan beberapa prinsip dari *good corporate governance* yaitu *accountability* dan *fairness*. Di dalam perusahaan masih ditemukan beberapa kekurangan seperti *Standard Operating Procedure* dan *Job Description* yang belum tersedia di semua bagian perusahaan. Lalu adanya tumpang tindih jabatan dan pembagian tugas yang belum adil. Selain itu program *corporate social responsibility* yang dimiliki perusahaan seharusnya bisa ditingkatkan lagi agar dapat berdampak lebih luas dan memenuhi perspektif *austrian economics* dimana program *corporate social responsibility* yang ada di perusahaan selain berdampak secara sosial, juga memberi keuntungan dan dijadikan sebagai investasi bisnis.

Kata Kunci—*Good Corporate Governance*, transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran, *Corporate Social Responsibility*, teori *stakeholder*, teori institusional, perspektif *austrian economics*

PENDAHULUAN

Saat ini bisnis perikanan di Indonesia sudah semakin banyak baik itu yang merupakan perusahaan besar, sedang maupun kecil. Hal itu didorong oleh kebutuhan pangan masyarakat dalam jumlah besar sehingga bisnis perikanan saat ini memiliki potensi keuntungan yang cukup besar. Menurut data terakhir dari Badan Pusat Statistik (BPS) yaitu tahun 2000-2016, Indonesia mengalami peningkatan dalam Jumlah Perusahaan Budidaya Perikanan Menurut Jenis Budidaya (Tambak, Pembenihan, Air Tawar, dan Laut) sebesar 26,85% dari jumlah 216 menjadi 274 perusahaan. Sedangkan untuk jenis budidaya tambak saja juga mengalami peningkatan sebesar 6,11% dari jumlah 131 menjadi 139 perusahaan (bps.go.id, update terakhir 12 Januari 2018). Walaupun sempat terjadi naik turun selama tahun 2000-2016 namun tetap ada peningkatan yang cukup signifikan dalam jumlah perusahaan budidaya perikanan di Indonesia. Peningkatan ini dapat terjadi dikarenakan peningkatan jumlah konsumsi dan daya beli masyarakat terhadap makanan-makanan dari bidang perikanan. Karena itu sampai saat ini bisnis perikanan merupakan bisnis yang sangat menjanjikan bagi para pengusaha terbukti dari munculnya 58 perusahaan baru di bidang perikanan menurut data dari BPS.

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Setiap perusahaan harus memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua

jajaran perusahaan. Prinsip-prinsip GCG (TARIF) diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (KNKG, 2006, p. 3).

Dalam penelitian ini, PT Winaros Kawula Bahari adalah salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang ikut bersaing di dalam industri perikanan terutama dalam jenis budidaya tambak udang. Perusahaan ini beralamat di Jl. Raya Cangkring Malang Km 39.4, Beji Pasuruan, Jawa Timur dan didirikan pada tahun 2005 oleh 3 komisaris yang merupakan anggota keluarga. Selain itu, direktur keuangan, manager IT dan beberapa karyawan lain juga merupakan anggota keluarga. Pada perusahaan ini prinsip-prinsip GCG yang ada masih memiliki beberapa masalah yang terjadi karena perusahaan ini juga merupakan sebuah perusahaan keluarga. Masalah yang terjadi adalah seperti adanya tumpang tindih jabatan. Untuk program CSR yang ada saat ini bentuknya seperti apa masih belum diketahui secara mendalam oleh para karyawan perusahaan. Dalam perusahaan yang terus berkembang, penting sekali untuk seluruh pemangku kepentingan mengerti seperti apa program-program CSR yang dimiliki oleh perusahaan. Jadi di dalam penelitian ini perlu dianalisis seperti apa program CSR yang dimiliki oleh perusahaan, lalu bagaimana penerapan perspektif teoritis tentang strategi CSR terhadap program tersebut sebagaimana telah dikemukakan oleh Frynas (2009). Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan penerapan perspektif teoritis tentang strategi *corporate social responsibility* di perusahaan menarik untuk diteliti.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *good corporate governance* pada perusahaan keluarga PT Winaros Kawula Bahari?
2. Bagaimana penerapan perspektif teoritis tentang strategi *corporate social responsibility* pada perusahaan keluarga PT Winaros Kawula Bahari?

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) terdapat lima prinsip GCG, yaitu:

1. *Transparansi (Transparency)*
Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan perlu untuk menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh seluruh *stakeholder*. Perusahaan perlu berinisiatif untuk menunjukkan tidak hanya hal yang diwajibkan oleh undang-undang, tetapi hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.
2. *Akuntabilitas (Accountability)*
Perusahaan harus bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara transparan dan wajar. Karena itu perusahaan harus dikelola dengan benar, dapat diukur dan juga sesuai dengan kepentingan perusahaan. Perusahaan juga wajib memperhitungkan kepentingan *stakeholder*. Prinsip ini adalah

prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang dapat berkembang terus menerus.

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

Perusahaan wajib untuk mematuhi segala aturan perundang-undangan dan juga melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan yang ada perusahaan. Hal itu penting agar dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan perusahaan bisa mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

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

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen agar masing-masing dari bagian di dalam perusahaan tidak ada yang mendominasi dan tidak bisa diintervensi oleh pihak eksternal.

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

Perusahaan di dalam aktivitasnya harus selalu memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* sesuai dengan prinsip kewajaran dan kesetaraan (p. 5).

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) dalam pelaksanaan GCG yang disebut dengan pemangku kepentingan atau biasa disebut *stakeholder* adalah mereka yang punya kepentingan-kepentingan terhadap perusahaan dan mereka juga yang berpengaruh dan dipengaruhi secara langsung dalam setiap keputusan strategis dan operasional perusahaan. *Stakeholder* tersebut terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama disekitar perusahaan. Antara perusahaan dan juga pemangku kepentingan harus terjalin hubungan yang sesuai dengan prinsip kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi masing-masing pihak. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) organ perusahaan dalam pelaksanaan GCG adalah sebagai berikut:

1. **Dewan Komisaris**

Dewan komisaris di dalam perusahaan berfungsi sebagai organ perusahaan yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengawasan dan memberi masukan kepada dewan direksi dan juga memastikan bahwa perusahaan telah melaksanakan *good corporate governance*. Namun dewan komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan di bidang operasional karena hanya sebagai pengawas saja. Kedudukan setiap anggota dewan komisaris termasuk komisaris utama adalah setara dan sama. Tugas komisaris utama sebagai *primus inter pares* (pemimpin yang setara dengan pemimpin sebelumnya) adalah mengkoordinasikan kegiatan dari dewan komisaris itu sendiri.

2. **Direksi**

Direksi di dalam perusahaan adalah organ perusahaan yang bertugas secara langsung dalam mengelola perusahaan. Seluruh anggota direksi dapat melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya. Tetapi di dalam pelaksanaan tugasnya, anggota direksi tetap memiliki tanggung jawab bersama. Kedudukan seluruh anggota direksi tidak terkecuali direktur utama adalah setara. Tugas direktur utama sebagai *primus inter pares* adalah mengkoordinasikan seluruh kegiatan direksi (p. 11).

Menurut Frynas (2009) definisi CSR dibagi menjadi tiga poin utama sebagai berikut:

1. Perusahaan harus bertanggung jawab atas dampak yang diberikan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar dan hal itu sangat membutuhkan sikap patuh terhadap hukum dan tanggung jawab terhadap masing-masing individu.
2. Perusahaan memiliki sebuah tanggung jawab terhadap

perilaku kepada orang lain dengan siapa mereka melakukan proses bisnis (seperti misalnya dalam rantai pasokan).

3. Perusahaan perlu mengelola hubungannya dengan masyarakat secara lebih baik dan lebih luas. Hal ini berguna demi alasan kelayakan perusahaan dan bisa juga untuk menambah nilai bagi masyarakat (p. 6).

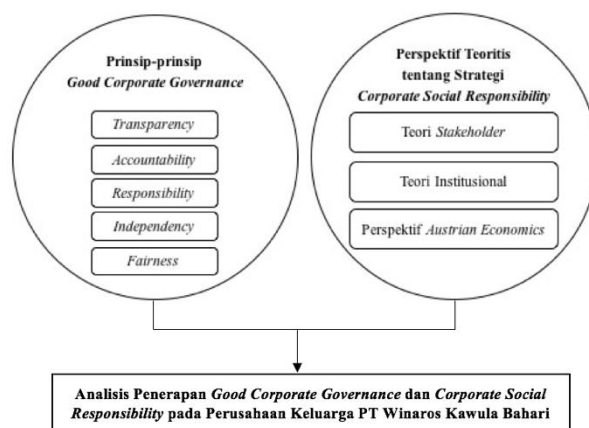
Selain itu terdapat perspektif teoritis tentang strategi CSR. Perspektif teoritis tersebut adalah teori *stakeholder*, teori institusional, dan perspektif *austrian economic*s. Teori *stakeholder* dan teori institusional dapat membantu menjelaskan bagaimana respon perusahaan terhadap tekanan kondisi sosial eksternal dan lingkungan. Sementara perspektif *austrian economic* dapat dipandang sebagai salah satu alternatif pemikiran yang lebih maju dalam memandang kegiatan CSR. Dalam kaitan dengan kewirausahaan sosial perspektif ini sebagai suatu pendekatan dalam mengatasi persoalan sosial dan kemasyarakatan dengan memiliki faktor investasi bisnis bagi perusahaan tersebut (Frynas, 2009, p. 15).

Berikut ini adalah tabel perbandingan perspektif teoritis tentang strategi CSR yaitu:

	Teori Stakeholder	Teori Institusional	Perspektif Austrian Economics
Fokus Utama	Hubungan dengan faktor eksternal	Ketaatan pada aturan dan norma	Peran kewirausahaan
Faktor Yang Mempengaruhi Strategi CSR	Ketergantungan relatif suatu perusahaan pada stakeholder	Keselarasn pada konteks kelembagaan yang berbeda	Masa depan kewirausahaan (investasi bisnis)
Lingkup Untuk Kebebasan Aksi Manajemen	Pilihan perilaku terbatas	Tidak memiliki pilihan perilaku	Pilihan perilaku substansial

Sumber: Frynas, 2009, p. 18

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* dan *Corporate Social Responsibility* pada Perusahaan Keluarga PT Winaros Kawula Bahari



Sumber: Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) dan Frynas (2009) diolah oleh peneliti

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian kualitatif adalah metode yang mendasarkan penelitian pada filsafat postpositivisme. Postpositivisme digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alami dimana

peneliti adalah instrument kunci dalam penelitian tersebut. Pengambilan sampel sumber data dalam penelitian dilakukan secara *purposive*. Teknik pengumpulan menggunakan triangulasi sumber. Untuk analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian ini lebih menekankan makna yang ada dibandingkan generalisasi (p. 15).

Menurut Raco (2010) objek penelitian adalah suatu fenomena yang ada dalam konteksnya yang alamiah dan dimengerti sesudah data lapangan diperoleh, entah melalui wawancara atau observasi, lalu diinterpretasi (p. 44). Karena itu dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah penerapan *good corporate governance* dan penerapan perspektif teoritis tentang strategi *corporate social responsibility* pada PT Winaros Kawula Bahari.

Penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut yang memiliki pengetahuan dan paling mengerti tentang apa yang diharapkan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2015, p. 124).

Dalam penelitian ini, narasumber yang telah ditentukan oleh yaitu:

1. Agustinus Setiawan selaku Direktur *Finance* (Keluarga)
2. Adelia Setiawan selaku *Manager IT* (Keluarga)
3. Yudha Ariyana selaku *Manager Marketing* (Keluarga)
4. Ronny selaku Direktur *Operational* dan Direktur *Marketing* (Non-Keluarga)
5. Choirun Bagus selaku *Supervisor HRGA* (Non-Keluarga)
6. Hufron selaku Kepala Desa Cangkring Malang (Masyarakat Sekitar)
7. Vicky Arianto selaku Kepala Desa Kedungringin (Masyarakat Sekitar)
8. Solikhin selaku warga Desa Kedungringin (Masyarakat Sekitar)

Menurut Esterberg (2002) wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk dapat bertukar informasi dan ide-ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dianalisis makna dalam suatu topik yang sudah ditentukan. Wawancara sebagai teknik pengumpulan data dan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi dari hasil buah pikiran peneliti (dalam Sugiyono, 2015, p. 317). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (*semistruktur interview*). Menurut Esterberg (2002) jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*. Dalam pelaksanaannya *in-depth interview* lebih bebas dan bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, informasi dan ide-idenya (dalam Sugiyono, 2015, p. 320).

Menurut Sugiyono (2015) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara terperinci dan detail data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengatur dan menyusun data ke dalam kategori. Setelah itu data yang ada dijabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan yang terakhir membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (p. 335).

Dalam penelitian ini uji keabsahan data menggunakan

triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2015) triangulasi sumber bertujuan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber dimana data tersebut akan dideskripsikan dan dimasukkan ke dalam kategori-kategori. Setelah itu data akan dianalisis agar menghasilkan kesimpulan yang diperoleh dari kesepakatan dari beberapa sumber tersebut (p. 373).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Perusahaan

PT Winaros Kawula Bahari adalah salah satu perusahaan yang bisnisnya bergerak di bidang perikanan dengan jenis budidaya tambak udang. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2005 sebagai *shrimp processing company* oleh tiga orang komisaris yaitu Ibu Rusdiana, Bapak Nawir, dan juga Bapak Yohanes sebagai komisaris utama. Para pendirinya merupakan orang-orang yang memiliki latar belakang dari usaha tambak dan sudah cukup lama mereka ingin memiliki *cold storage* sendiri di Jawa. Jadi dengan pertimbangan yang sangat matang dan juga karena melihat akan ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan akhirnya muncul kesepakatan bersama untuk mendirikan perusahaan ini. Pada waktu itu Bapak Agustinus yang saat ini menjabat sebagai direktur *finance* juga sudah berada di tempat untuk ikut mendirikan dan merintis perusahaan ini.

Sebagai *shrimp processing company*, perusahaan ini awalnya hanya menjual produknya secara ekspor ke Amerika Serikat saja. Mulai sejak tahun 2010 perusahaan melihat peluang yang menjanjikan di pasar Jepang sehingga perusahaan juga melakukan produk *upgrade* karena pasar di Jepang mengutamakan *value* dalam suatu produk. Jadi perusahaan merubah dari yang awalnya proses produksi yang ada hanya berupa produk konvensional (udang dikupas lalu dijual) menjadi model lainnya seperti *nobashi shrimp*, *cooked shrimp*, dan juga *sushi ebi* karena menyesuaikan dengan pasar yang ada di Jepang demi meraih pasar yang lebih luas dan pelanggan yang lebih banyak.

Pada tahun 2016 perusahaan juga mulai berinovasi dengan produk *breaded* sehingga menciptakan hasil produk seperti *ebi fry*. Saat ini penjualan produk dari perusahaan ini 95% ke pasar luar negeri dan 5% ke pasar Indonesia. Dalam perusahaan ini tumpang tindih jabatan juga masih terjadi seperti misalnya direktur operasional membawahi bagian *quality control*, *production planning and inventory control* dan bagian operasional itu sendiri. Lalu direktur keuangan juga membawahi *accounting*, *purchasing* sekaligus *human resources & general affair* (HRGA). Selain daripada itu, *standard operating procedure* (SOP) dan *job description* yang ada di dalam perusahaan selain dari bagian produksi juga cenderung belum lengkap dan tidak cukup jelas. Sehingga prinsip *accountability* dalam perusahaan ini masih belum terlaksana dengan baik. Prinsip *responsibility* dalam perusahaan ini juga belum terlalu baik karena program *corporate social responsibility* (CSR) yang ada dalam perusahaan ini juga masih belum diketahui dengan baik oleh para karyawan perusahaan.

Karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan dari prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) dan juga penerapan strategi CSR di dalam PT Winaros Kawula Bahari karena di perusahaan keluarga sangat jarang sekali penerapan prinsip-prinsip GCG nya berjalan baik dikarenakan adanya intervensi dari pihak keluarga, konflik internal, dan lain-lain yang menyebabkan prinsip ini tidak bisa berjalan dengan baik. Begitu juga dengan program CSR yang ada

perlu diteliti agar dapat mengetahui apakah tujuan diadakannya program CSR sudah sesuai dengan keinginan masyarakat dan bagaimana penerapan perspektif teoritis tentang strategi CSR pada program CSR tersebut.

Pembahasan

1. *Transparency*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip transparansi dengan sangat baik. Informasi yang ada di perusahaan sudah dapat tersampaikan dengan terbuka dan tepat kepada seluruh pemangku kepentingan. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *transparency* adalah untuk melihat adanya keterbukaan informasi dan seberapa jauh hal itu di dalam perusahaan. Intinya adalah perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan yang dapat dipahami oleh pemangku kepentingan (p. 5). Jadi perusahaan harus dapat mengambil sebuah langkah inisiatif untuk terbuka kepada peraturan perundang-undangan dan juga terbuka terkait hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Menurut Irwondy dan Hubeis (2016) prinsip ini menekankan pada pentingnya hak *stakeholder* untuk memperoleh informasi yang benar dan tepat pada waktunya, lalu perusahaan juga harus berani terbuka akan informasi secara akurat mengenai informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan juga *stakeholder* (p. 100). Informasi tentang visi, misi, sasaran usaha, strategi perusahaan, dan juga laporan keuangan sudah sangat terbuka di dalam perusahaan. Adanya visi misi yang di print pada dinding kantor dan id *card* setiap karyawan maupun *visitor* di perusahaan, adanya grup whatsapp dan *meeting* rutin setiap divisi membuat informasi sangat terbuka, material dan relevan kepada seluruh karyawan yang ada di PT Winaros Kawula Bahari.

2. *Accountability*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan cukup baik namun juga masih kurang maksimal. Menurut Raffles (2008) akuntabilitas berarti terciptanya sistem pengendalian yang dapat dibilang efektif dan berdasarkan pada keseimbangan kekuasaan diantara dewan direksi, pemegang saham, dan juga dewan komisaris (p. 24). Karena kinerja perusahaan dan struktur perusahaan masih kurang jelas yaitu di bagian SOP dan jobdesk sehingga walaupun struktur perusahaan sudah terlihat baik, tapi masih terjadi tumpang tindih jabatan. Selain itu setiap tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan juga penyampaiannya tidak tertulis tetapi melalui lisan saja. Tumpang tindih jabatan juga dapat dilihat dari adanya jabatan yang masih kosong (*vacant*) yaitu bagian *purchasing raw material manager* dan *accounting manager*. Sehingga jabatan kosong tersebut masih menjadi tugas dan tanggung jawab dari direktur *finance* secara langsung. Dua jabatan kosong yang dibawah oleh direktur *finance* juga belum diisi karena untuk bagian *purchasing raw material manager* belum ada karyawan yang kompeten dan menguasai di bidang itu sedangkan untuk jabatan *accounting manager* masih bisa di *handle* sendiri oleh direktur *finance*. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *accountability* adalah perusahaan harus bisa bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara transparan dan wajar. Karena itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan juga sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan memikirkan kepentingan para pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan (p. 5). Jadi

walaupun sebenarnya secara formal SOP dan jobdesk dalam perusahaan sudah ada, tetapi pada penerapannya tidak digunakan akibatnya kinerja perusahaan menjadi tidak terukur karena kurang jelas dan juga strukturnya belum sesuai. Strukturnya belum sesuai dapat dilihat dari adanya jabatan yang masih belum terisi.

3. *Responsibility*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip tanggung jawab dengan sangat baik dan dengan tujuan yang benar. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *responsibility* adalah perusahaan harus mematuhi setiap peraturan perundang-undangan lalu juga melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terjaga kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen* (p. 6). PT Winaros Kawula Bahari sudah mematuhi setiap peraturan perundang-undangan dan melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan dengan tepat. Menurut Raffles (2008) perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk patuh terhadap hukum dan ketentuan/peraturan yang ada, termasuk patuh kepada lingkungan dimana perusahaan berada (p. 24). Karena itu terlihat bahwa sudah tercipta kesinambungan usaha yang baik antara perusahaan dan masyarakat sekitar.

4. *Independency*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip independensi dengan sangat baik. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *independency* adalah perusahaan harus dikelola secara independen (oleh internal) sehingga masing-masing *stakeholder* perusahaan tidak saling mendominasi dan perusahaan pun tidak dapat diintervensi oleh pihak lain (p. 6). Perusahaan sudah menerapkan prinsip ini dengan sangat baik sesuai yang dikemukakan oleh KNKG karena perusahaan telah dikelola secara independen tanpa dominasi atau intervensi dari pihak lain. Konsultan dan *lawyer* yang adalah pihak eksternal hanya sebagai *advisor* dalam pengambilan keputusan. Menurut Astutik (2016) perusahaan harus bisa menghindari adanya dominasi yang tidak wajar dari *stakeholder* manapun dan harus objektif dan juga bebas dari tekanan yang bisa saja muncul dari pihak manapun yang memiliki kepentingan pribadi (p. 28). Karena keputusan *final* di dalam PT Winaros Kawula Bahari apabila sangat krusial diambil oleh dewan komisaris tetapi apabila keputusan secara garis besar diambil oleh dewan direksi setelah *meeting* dewan direksi. Jadi dewan direksi menjadi pengambil keputusan terbanyak di perusahaan.

5. *Fairness*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip kesetaraan dan kewajaran dengan cukup baik namun belum maksimal. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *fairness* adalah perusahaan wajib untuk selalu memperhatikan kepentingan pemegang saham dan juga pemangku kepentingan lainnya (*stakeholder*) sesuai dengan asas kewajaran dan kesetaraan yang ada (p. 7). Menurut Irwondy dan Hubeis (2016) perusahaan adalah agen dari para *stakeholder* dan harus bertindak secara arif, bijaksana serta adil kepada seluruh *stakeholder* (p. 101). Karena itu penting sekali untuk memperhatikan keadilan kepada setiap *stakeholder* perusahaan. Walaupun PT Winaros Kawula Bahari adalah perusahaan keluarga, perusahaan tetap memberikan kesempatan mengemukakan pendapat dengan baik dan sistem penyeleksian karyawan yang ada juga sudah baik. Kelemahan yang ada dalam perusahaan ini ada pada sistem pembagian tugas yang belum setara dan adil. Karena itu PT Winaros

Kawula Bahari masih kurang dalam memperhatikan kepentingan salah satu *stakeholder* perusahaan yaitu karyawannya sehingga prinsip kesetaraan dan kewajaran masih belum cukup baik.

6. Perspektif Teoritis tentang strategi CSR

Menurut Frynas (2009) teori *stakeholder* menjelaskan tentang program CSR yang memberi keuntungan kepada seluruh *stakeholder* perusahaan dan teori institusional menjelaskan tentang program CSR yang ada dibuat karena mengikuti *standard* dari pemerintah secara institusional. Sementara itu perspektif *austrian economic* dapat dipandang sebagai salah satu alternatif pemikiran yang lebih maju dalam memandang kegiatan CSR karena berkaitan dengan investasi bisnis yang dapat memberi keuntungan (p. 15). Dalam penerapannya, program CSR perusahaan saat ini lebih mengarah ke teori *stakeholder* dimana perusahaan memberi keuntungan kepada setiap *stakeholder* PT Winaros Kawula Bahari terutama kepada masyarakat sekitar dalam bentuk kemudahan proses rekrutmen, pemberian sembako, dan pembangunan balai desa maupun balai dusun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis penerapan *good corporate governance* dan *corporate social responsibility* pada perusahaan keluarga PT Winaros Kawula Bahari, kesimpulan, saran, dan implikasi manajerial yang dikemukakan ini diharapkan dapat membawa kemajuan untuk PT Winaros Kawula Bahari dikemudian hari.

Kesimpulan

Melalui hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode wawancara kepada delapan narasumber yang sudah ditentukan di dalam penelitian ini, PT Winaros Kawula Bahari masih memiliki kelemahan di dalam penerapan beberapa prinsip *good corporate governance* (GCG) yaitu pada prinsip *accountability* dan prinsip *fairness*. Selain itu penerapan perspektif teoritis tentang strategi *corporate social responsibility* (CSR) di dalam perusahaan juga sudah baik.

1. Pada prinsip *transparency*, penerapannya di dalam PT Winaros Kawula Bahari sudah sangat baik. Penyampaian informasi di dalam perusahaan juga sangat terbuka. Hal itu telah dibuktikan melalui kelima narasumber yang telah diwawancarai. Mereka menyebutkan bahwa perusahaan sudah sangat terbuka dengan penyampaian informasi baik itu visi, misi, sasaran, strategi, maupun laporan keuangan yang ada di dalam perusahaan.
2. Pada prinsip *accountability*, penerapannya di dalam PT Winaros Kawula Bahari masih kurang baik. Beberapa narasumber telah menyebutkan bahwa kejelasan kinerja dan struktur perusahaan masih belum tercapai. Hal itu terlihat secara formal SOP dan jobdesk dalam perusahaan sudah ada, tetapi pada penerapannya tidak digunakan akibatnya kinerja perusahaan menjadi tidak terukur karena kurang jelas dan juga strukturnya belum sesuai. Struktur yang belum sesuai dapat dilihat dari adanya jabatan yang masih belum terisi.
3. Pada prinsip *responsibility*, penerapannya di dalam PT Winaros Kawula Bahari sudah baik. Kepatuhan terhadap peraturan undang-undang dan juga tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan telah dianggap cukup baik oleh *stakeholder* perusahaan. Kelima narasumber yang berasal dari internal perusahaan dan ketiga narasumber yang berasal dari masyarakat sekitar memiliki jawaban yang

berhubungan dan sesuai. Intinya, kedelapan narasumber mengatakan bahwa dampak sosial yang diberikan sudah baik dan sesuai dengan harapan masyarakat walaupun dalam beberapa bulan ini ada perubahan sistem rekrutmen perusahaan yang menyebabkan seleksi karyawan dalam perusahaan yang pada awalnya memprioritaskan masyarakat sekitar perusahaan saat ini menjadi sedikit lebih susah.

4. Pada prinsip *independency*, penerapannya di dalam PT Winaros Kawula Bahari sudah sangat baik. Pengambilan keputusan yang ada di dalam perusahaan secara garis besar diambil oleh dewan direksi dan pihak eksternal yang ada di lingkungan perusahaan tidak ikut mengambil keputusan ataupun melakukan dominasi dan intervensi.
5. Pada prinsip *fairness*, penerapannya di dalam PT Winaros Kawula Bahari masih kurang baik. Hal ini dikarenakan ada sistem pembagian tugas dan tanggung jawab yang ada di dalam perusahaan masih belum setara dan adil. Penyebabnya adalah karena SOP dan jobdesk yang ada di dalam perusahaan belum jelas sehingga membuat adanya ketidaksetaraan dan ketidakwajaran di area tersebut. Namun hal baiknya, sistem penyeleksian karyawan dan kebebasan mengemukakan pendapat sudah adil dan setara.
6. Untuk penerapan perspektif teoritis tentang strategi CSR di dalam perusahaan ini sudah cukup baik karena program CSR yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan teori *stakeholder* yaitu memberi keuntungan dari sisi tanggung jawab sosial kepada seluruh *stakeholder* perusahaan. Dan hal itu telah dinilai positif oleh internal perusahaan dan masyarakat sekitar.

Saran

1. Pada prinsip *accountability*, PT Winaros Kawula Bahari diharapkan dapat memperbaiki beberapa hal terkait dengan elemen kejelasan kinerja perusahaan dan kejelasan struktur perusahaan, yaitu:
 - a. Menetapkan SOP secara detail, tertulis dan terperinci pada setiap divisi di perusahaan.
 - b. Memperbarui SOP yang sudah ada sebelumnya sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lapangan pada setiap divisi di perusahaan.
 - c. Mengisi jabatan *purchasing raw material manager* dan *accounting manager* yang selama ini masih belum ditempati dengan orang-orang baru yang berkompetensi di bidang tersebut.
 - d. Menetapkan dan memperbarui jobdesk sesuai dengan tugas tanggung jawab yang wajar pada masing-masing divisi di perusahaan.
2. Pada prinsip *fairness*, PT Winaros Kawula Bahari diharapkan dapat memperbaiki beberapa hal terkait dengan elemen kesetaraan dan kewajaran terhadap *stakeholder*, yaitu:
 - a. Membagi tugas dan tanggung jawab setiap jabatan secara adil dan setara sesuai dengan tingkatan jabatan dalam manajemen perusahaan.
 - b. Menetapkan jabatan seseorang karyawan sesuai dengan kompetensinya.
3. Mengenai perspektif teoritis tentang strategi CSR, perusahaan dapat juga menerapkan perspektif *austrian economics* di dalam program CSR yang telah ada sekarang, yaitu:
 - a. Mengubah isi pemberian dari program pembagian sembako disaat lebaran dan banjir. Sembako yang diberikan bisa salah satunya berupa produk udang milik perusahaan. Hal ini sangat berdampak positif karena selain memberikan dampak sosial kepada masyarakat,

perusahaan juga bisa secara tidak langsung melakukan promosi terhadap produknya agar disukai dan dikenali oleh masyarakat sekitar. Udang sendiri memiliki gizi yang tinggi, mengandung antioksidan yang tinggi dan dapat mencegah beberapa penyakit seperti kanker, anemia, dan lain-lain apabila dikonsumsi secara wajar dan tidak berlebihan.

- b. Memperbolehkan masyarakat desa di sekitar perusahaan untuk membeli udang dengan harga yang sangat terjangkau disesuaikan dengan taraf hidup mereka. Realisasinya dengan cara membangun toko di area pabrik yang menjual hasil produk udang milik perusahaan dan pembelinya harus merupakan masyarakat sekitar (KTP kecamatan Beji) dan pembelian dibatasi untuk konsumsi setiap orang per satu keluarga saja (menunjukkan *fotocopy* kartu keluarga).

DAFTAR REFERENSI

- Ariani, D. (2014). Peran Keluarga Pendiri dalam Menciptakan Kinerja Keuangan dan Nilai Pasar Perusahaan pada Perusahaan Keluarga. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 7(2), 78-92. Retrieved from <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=467792&val=8146&title=Peran%20Keluarga%20Pendiri%20Dalam%20Menciptakan%20Kinerja%20Keuangan%20Dan%20Nilai%20Pasar%20Perusahaan%20Pada%20Perusahaan%20Keluarga>.
- Badan Pusat Statistik, (2016). *Jumlah Perusahaan Budidaya Perikanan Menurut Jenis Budidaya, 2000-2016*. Retrieved Juli, 12, 2018, from <https://www.bps.go.id/statictable/2009/10/05/1702/jumlah-perusahaan-budidaya-perikanan-menurut-jenis-budidaya-2000-2016.html>.
- Budiarti, M. & Raharjo, S. T. (2014). *Corporate Social Responsibility (CSR) dari Sudut Pandang Perusahaan. Social Work Journal: Share*, 4(1). Retrieved from <http://jurnal.unpad.ac.id/share/article/view/13045>.
- Frynas, J. G. (2009). *Beyond Corporate Social Responsibility: Oil Multinationals and Social Challenges*. New York: Cambridge University Press.
- Giudice, M. D. (2017). *Understanding Family-Owned Business Groups*. Cham: Springer Nature.
- Halimatusadiah, E. & Gunwan, B. (2014). Analisis Penerapan Good Corporate Governance dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Sistem Informasi Akuntansi: Studi pada PT Pos Indonesia (Persero). *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 2(1), 300-313. Retrieved from <http://ejournal.upi.edu/index.php/JRAK/article/download/6583/4464>.
- International Finance Corporation (IFC). (2014). *Indonesia Corporate Governance Manual: First Edition*. Washington, DC: IFC's Corporate Governance Program.
- International Finance Corporation (IFC). (2018). *Indonesia Corporate Governance Manual: Second Edition*. Washington, DC: IFC's Corporate Governance Program.
- Irwondy, I. S. & Hubeis, M. (2016) Pengaruh Penerapan Konsep Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Non-Keuangan di Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324945483_Pengaruh_Penerapan_Konsep_Good_Corporate_Governance_Terdapat_Kinerja_NonKeuangan_di_Kantor_Pusat_PT_Asuransi_Jasa_Indonesia.
- ISO 26000 and OECD MNE Guidelines. (2017). *Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011)*. Retrieved from http://iso26000.info/wpcontent/uploads/2017/02/ISO26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf.
- Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG). (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance*. Indonesia.
- Nurbaety, A., Ratnasih, R. & Ramdan, H. (2015). Analisis Implementasi Corporate Social Responsibility PT Bio Farma di Desa Sukamulya Kabupaten Sukabumi. *Institut Teknologi Bandung: Jurnal Sosioteknologi*, 14(2). Retrieved from <http://journals.itb.ac.id/index.php/sostek/article/view/1376>.
- Pawana, S. C. (2014). Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) dalam Kebijakan Rightsizing BUMN. *Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum*. Retrieved from <http://e-journal.uajy.ac.id/5833/1/JURNAL.pdf>.
- PT Central Proteina Prima Tbk (CP Prima). 2016. Retrieved from <https://www.cpp.co.id/id>.
- Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Raffles (2008). Penerapan Good Corporate Governance dalam Kaitannya dengan Tata Kelola dan Pengembangan Kelembagaan Perbankan. *Jurnal Ilmu Hukum*, 2(1). Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/43268-ID-penerapan-good-corporate-governance-dalam-kaitannya-dengan-tata-kelola-danpenge.pdf>.
- Astutik, S. (2015). Prinsip Good Corporate Governance dalam Perbankan Syariah. *Jurnal Hukum Bisnis Dan Administrasi Negara*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/mh/article/view/198>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparman. (2013). *Corporate Social Responsibility: Bentuk Tanggung Jawab Sosial dan Kepedulian Perusahaan dengan Masyarakat. Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2). Retrieved from <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/interaksi/article/view/6590>.