STUDI DESKRIPTIF PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA DALAM INDUSTRI PLASTIK

Steven Pratama dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: steven_09284@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*-Salah satu pemicu munculnya perhatian terhadap *corporate governance*adalah skandal spektakuler seperti Enron, Worldcom, London & Commonwealth, Polypeck, Maxwell dll. Keruntuhan perusahaan-perusahaan publik tersebut dikarenakan oleh kegagalan strategi maupun praktek curang dari manajemen puncak yang tidak terdeteksi dalam jangka waktu yang cukup lama. Ini diyakini karena kurangnya pengawasan yang independen oleh *corporate boards*. Data menunjukkan bahwa di Indonesia 88 persen didominasi oleh perusahaan keluarga sehingga tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* pada salah satu perusahaan keluarga industri manufaktur plastik. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Informan ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Data dikumpulkan dengan wawancara dan observasi pada perusahaan yang kemudian diuji keabsahannya dengan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 5 prinsip *corporate governance*, prinsip transparansi sudah terlaksana dengan baik. Sementara akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness* belum diterapkan dengan baik.**

Kata Kunci: *Corporate governance*, perusahaan keluarga, prinsip-prinsip *corporate governance*.

I. PENDAHULUAN

Corporate governance didefinisikan sebagai sistem yang mengendalikan perusahaan(Calbury Committee, 2003), sturktur yang dibentuk *stakeholders*, pemegang saham, komisaris dan manajer menyusun tujuan dan sarana untuk mencapai tujuan serta mengawasi kinerja(Zarkasyi, 2008 & OECD, 2004), seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, pemegang saham, direksi dan *stakeholder*(FCGI).

Menurut *Forum for Corporate Governance Indonesia* (FCGI), penerapan *corporate governance* memberikan empat manfaat (Linda & Febrianty, 2010) yaitu: meningkatkan kinerja perusahaan, mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih mudah dan tidak rigit, mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya, meningkatkan *shareholder's value*.

Salah satu pemicu munculnya perhatian terhadap *corporate governance* adalah skandal spektakuler seperti Enron, Worldcom, London & Commonwealth, Poly Peck, Maxwell dll. Keruntuhan perusahaan-perusahaan publik tersebut dikarenakan oleh kegagalan strategi maupun praktek curang dari manajemen puncak yang tidak terdeteksi dalam jangka waktu yang cukup lama. Ini diyakini karena kurangnya pengawasan yang independen oleh *corporate boards*. (Kaihatu, 2006)

Selama 10 tahun terakhir ini, istilah *coporate governance* semakin populer. Ini dikarenakan merupakan salah satu kunci perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang serta memenangkan persaingan bisnis global. (Daniri, 2005 dalam Kaihatu, 2006). Pasca krisis yang melanda kawasan Asia Timur pada tahun 1999, Indonesia adalah salah satu negara yang tidak mengalami pemulihan. Ini membuktikan bahwa persaingan global bukan persaingan antar negara melainkan persaingan antarkorporat di negara masing-masing. Perekonomian suatu negara bergantung pada korporat masing-masing. (Moeljono, 2005 dalam Kaihatu, 2006).

Perekonomian Indonesia yang terpuruk diakibatkan buruknya tata kelola pemerintahan dan perusahaan pada masa pasca krisis ekonomi. Penerapan prinsip *corporate governance* di semua lini. sebagai salah satu langkah dalam rangka memperbaiki tata kelola perusahaan. Semua itu membutuhkan komitmen, konsistensi, dan kesungguhan pihak *corporate governance*yaitu unsur internal dan unsur eksternal. Menurut Adrian Sutedi (2011), Unsur internal ini adalah unsur yang berasal dari dalam perusahaan seperti pemegang saham, direksi, dewan komisaris, manajer, karyawan dan komite audit. sementara unsur eksternal adalah unsur yang berada diluar perusahaan dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan seperti undang-undang, perangkat hukum, investor, akuntan publik, institusi penyedia informasi dan pengesah legalitas (Kresnohadi, 2000).

Penerapan prinsip *corporate governance* di Indonesia sejak ditandatanganinya *letter of intent* (LOI) dengan IMF. Sektor pemerintah diprakarsai oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang mengeluarkan pedoman *corporate governance*. Dari sektor swasta munculnya *Forum for Corporate Governance Indonesia* (FCGI), *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) dan *National Committee for Corporate Governance* (NNCG).

Beberapapenelitian menunjukkan bahwa krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia disebabkan oleh buruknya pengelolaan sebagian besar pelaku ekonomi di Indonesia. Ini terlihat dari berbagai indikator berikut:

1. Tabel 1 memperlihatkan bahwa Indonesia masih mendapat skor yang rendah dalam berbagai bidang yaitu *corporate governance, corporate illegal corruption, corporate legal corruption dan corporate ethics*.

Tabel 1

Corporate Corruption/Ethics Indices 2004

Negara	Corporate Illegal Corruption Index Component	Corporate Legal Corruption Index Component	Corporate Ethics Index	Corporate Governance Index
Filipina	20.8	7.4	14.1	48.9
Taiwan	69.3	44.6	57.0	72.1
Singapura	93.3	72.6	83.0	80.9
Indonesia	38.2	42.4	40.3	44.7
Hongkong	90.8	59.1	75.0	69.2
Cina	43.6	49.4	46.5	35.3
Malaysia	66.8	47.1	56.9	66.7
Thailand	45.8	11.6	28.7	49.7
Korea Selatan	41.9	31.0	36.4	55.4

Sumber: www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/gcr2004.html

2. Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa capaian implementasi*corporate governance* di Indonesia masih tetap rendah. Terlihat dari *score* yang didapat oleh Indonesia pada tahun 2005 dan 2007 masih tetap sama dan hanya meningkat sedikit pada tahun 2010 (*score* 40).

Tabel 2.
Markets Ranked by Corporate Governance Tahun 2005-2010

Market	CG Country Score		
	Total Score (%) 2005	Total Score (%) 2007	Total Score (%) 2010
1. Singapore	70	65	67
2. Hong Kong	69	67	65
3. Japan	-	52	57
4. Taiwan	52	54	55
4. Thailand	50	47	55
6. Malaysia	56	49	52
7. India	61	56	49
7. China	44	45	49
9. Korea	50	49	45
10. Indonesia	37	37	40
11. Philippines	46	41	37

Sumber: CLSA Asia-Pacific Markets, ACGA (2007, 2011) (dalam Murti, 2011)

Perlu adanya dukungan dari berbagai kalangan untuk dapat menerapkan *corporate governance* yang baik. Menurut KNKG (2006) ada tiga pilar yang saling berhubungan dan mendukung penerapan *corporate governance* yaitu:

1. Negara

Peran negara adalah menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjukkan iklim usaha yang sehat, efisien, dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten. Prinsip dasarnya:

a. menciptakan sistem politik yang sehat dan penyelengaraan negara yang memiliki integritas dan profesionalitas yang tinggi.
b. mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme.
c. membuat kebijakan yang sesuai dengan kepentingan dunia usaha dan masyarakat.
d. mengeluarkan peraturan untuk menunjang pelaksanaan *corporate governance*dalam bentuk ketentuan yang dapat meniptakan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.

2. Dunia Usaha

Perannya sebagai pelaku pasar penerapan *corporate governance* (menjadi pedoman dasar pelaksanaan usaha). Prinsip dasarnya:

a. menerapkan etika bisnis secara konsisten sehingga dapat terwujud iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
b. bersikap dan berprilaku yang memperlihatkan kepatuhan dunia usaha dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan.
c. mencegah terjadinya kolusi, korupsi, dan nepotisme.
d. meningkatkan kualitas struktur pengelolaan dan pola kerja perusahaan

3. Masyarakat

Perannya sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial secara objektif dan bertanggung jawab. Prinsip dasarnya:

a. melakukan kontrol sosial dengan memberikan perhatian dan kepedulian terhadap pelayanan masyarakat yang dilakukan negara serta kegiatan serta produk atau jasa yang dihasilkan dunia usaha.
b. melakukan komunikasi dengan penyelengaraan negara dan dunia usaha dalam mengekspresikan pendapat dan keberatan masyarakat.

Ada tiga *theoretical frameworks* yang dipakai untuk menjelaskan dan menganalisa *corporate governance* antara lain (Salomon, 2011): pertama, *transaction cost theory* yang berbasis pada kenyataan bahwa perusahaan terus berkembang dan fokus pada transaksi internal perusahaan dalam rangka mengurangi resiko dan ketidakpastian terhadap harga produk dan kualitas. Kedua, *stakeholder theory* berdasar pada perusahaan memberikan dampak pada masyarakat sehingga perlu melaksanakan akuntabilitas pada berbagai sektor masyarakat daripada hanya kepada pemegang saham saja.

Ketiga, *agency theory* yang terkait dengan pemisahan kepemilikan dan kontrol perusahaan. Hal ini sering menjadi salah satu isu *corporate governance*. Sebuah studi oleh La Potra, et al terhadap perusahaan publik yang terdaftar di bursa saham menunjukkan bahwa diantara kebanyakan, kontrol oleh keluarga merupakan hal yang paling umum di negara-negara dengan prosedur perlindungan pemegang sahamnya kurang baik sementara pengurusan oleh pihak lain (diluar keluarga) adalah lebih banyak pada negara-negara dengan prosedur perlindungan pemegang saham yang baik (Potra, 2000 dalam Sutedi, 2011).

Sebuah studi menunjukkan bahwa 67,3% perusahaan publik dikontrol oleh keluarga dan hanya 6,6% perusahaan yang dikontrol secara luas (Claessens dan Lang, 2000 dalam Sutedi, 2011). Dari data internal *The Jakarta Consulting Group*, di Indonesia sekitar 88% perusahaan swasta nasional dipegang oleh keluarga sehingga memberikan peranan besar dalam perekonomian negara (Susanto, 2007).

Perusahaan keluarga dapat didefinisikan sebagai perusahaan dimana sedikitnya terdapat keterlibatan dua generasi dalam keluarga yang ikut serta mempengaruhi kebijakan (Donelley, 2002), mengawasi keuangan perusahaan (Ward & Arnoff,

2002). Perusahaan keluarga juga lekat dengan mitos tertentu seperti: tidak professional, tidak adanya pemisahan antara keuangan pribadi dengan keuangan perusahaan, tidak menerapkan sistem dan prosedur yang sehat, berakhir di generasi kedua, mementingkan kemampuan membina hubungan yang baik dengan pemilik, tidak memandang sumber daya manusia sebagai asset perusahaan, dan kesempatan untuk memegang posisi kunci hanya diberikan kepada kerabat kerja (Susanto, 2007).

Kita akan melihat adanya kaitan antara perusahaan keluarga dengan *corporate governance*. Pada perusahaan keluarga seringkali timbul masalah-masalah dalam pengelolaannya seperti masalah pergantian kepemimpinan, tertutupnya informasi terkait dengan perusahaannya (berkaitan dengan salah satu prinsip *corporate governance* yaitu transparansi), benturan-benturan kepentingan keluarga dengan kepentingan perusahaan contohnya perusahaan akan cenderung mempertahankan anggota keluarganya dalam perusahaan meskipun kurang kompeten sehingga bisa membahayakan kelangsungan hidup perusahaan (Susanto, 2007). Hal ini berkaitan dengan salah satu prinsip dari *corporate governance* yaitu independensi.

Karakteristik perusahaan keluarga seperti adanya kekaburan fungsi dan kepemimpinan ganda(Susanto,2007) juga berhubungan dengan prinsip-prinsip *corporate governance* yaitu akuntabilitas. Berbagai kompleksitas masalah dan mitos yang melekat pada perusahaan keluarga dapat diatasi dengan pengelolaan perusahaan yang baik. Salah satu cara agar dapat menciptakan pengelolaan yang baik adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip *corporate governance*. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance ada lima prinsip-prinsip *corporate governance* yang biasanya disebut TARIF yaitu:

1. Transparansi

Perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses oleh pemangku kepentingan serta mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan undang-undang tetapi juga hal penting untuk pengambilan keputusan perusahaan. pedoman pokok pelaksanaanya:

a. penyediaan informasi yang tepat waktu, akurat, dan jelas serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan.
b. kebijakan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.
c. pengungkapan informasi tidak hanya terbatas visi, misi, sasaran perusahaan dan strategi bersaing tetapi informasi yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Akuntabilitas

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara wajar dan transparan. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terstruktur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. pedoman pokok pelaksanaannya:

a. menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas, selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.
b. adanya sistem pengendalian perusahaan (internal dan eksternal) yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
c. mempunyai ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi.
d. melaksanakan tugas dan tanggung jawab harus berpegang pada etika bisnus dan pedoman perilaku yang sudah disepakati.

3. Responsibilitas

Perusahaan harus mematuhi perturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pelaksanaannya:

a. organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan.
b. melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama disekitar perusahaan.

4. Independensi

Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. pedoman pelaksanaannya:

a. setiap organ harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh dan tekanan sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukuan secara objektif.
b.setiap organ perusahaan harus dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi atau melempar tanggung jawab.

5. *Fairness*

Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Pedoman pokok pelaksanaannya:

a. memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan pendapat dan masukan bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi.
b.memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
c. memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, agama, ras, gender dan kondisi fisik.

Untuk dapat melihat dengan lebih jelas pengelolaan perusahaan keluarga yang dikaitkan dengan penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* maka penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan keluarga yang bergerak

di industri manufaktur berbagai produk plastik seperti polibag, kantong kresek, dan tali raffia. Perusahaan ini sudah berdiri kurang lebih 30 tahun dan memasuki generasi ketiga. Namun terdapat beberapa fenomena yang menarik seperti belum memiliki sistem evaluasi kinerja yang baik untuk karyawan maupun perusahaan, pengambilan keputusan masih dilakukan oleh pemilik, dan masih tertutupnya informasi yang berkaitan dengan kondisi internal perusahaan yang salah satunya adalah laporan keuangan (hanya diketahui oleh pemilik).

Dengan penelitian ini diharapkan dapat mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan, apakah sudah menerapkan lima prinsip *corporate governance* dan sampai sejauh mana kelima prinsip tersebut diterapkan, serta membantu mengimplementasikan *corporate governance* dengan baik dan benar sesuai dengan teori dan buku yang ada serta memberikan informasi yang valid mengenai pengelolaan perusahaan saat ini agar dapat mengembangkan perusahaan kearah yang lebih baik di masa mendatang.

Rumusan Masalah

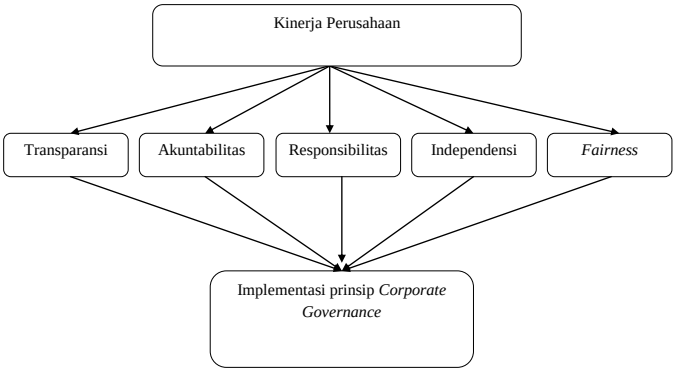
Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* dalam perusahaan keluarga?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan transparansi (*transparency*)
2. Mendeskripsikan akuntabilitas (*accountability*)
3. Mendeskripsikan responsibilitas (*responsibility*)
4. Mendeskripsikan independensi (*independency*)
5. Mendeskripsikan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*)

Kerangka Berpikir

Gambar 1: Kerangka Berpikir



Sumber: Zarkasyi, 2008 diolah oleh penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Penulis menggunakan studi kasus pada salah satu perusahaan keluarga untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan *corporate governance* pada perusahaan keluarga tersebut.

Metode pengumpulan data dengan teknik wawancara dan observasi. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai. (Purhantara, 2010). Penulis menggunakan teknik wawancara karena ingin mengetahui hal-hal dari narasumber secara mendalam dan jumlah narasumbernya kecil. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara personal yaitu wawancara yang dilakukan dengan bertemu secara langsung responden yang ingin dimintai keterangan.

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya (Sugiyono, 2012). Ini dilakukan agar dapat mengetahui lebih jauh dan mendalam mengenai perusahaan terkait obyek penelitian. Juga untuk mengkonfirmasi data yang telah terkumpul melalui wawancara dengan kenyataan yang sebenarnya.

Yang menjadi target penelitian adalah perusahaan keluarga yang sudah berbentuk perseroan terbatas.Penentuan informan atau responden dengan menggunakan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).Metode ini digunakan karena beberapa alasan yaitu pertama, membutuhkan informasi yang maksimum dari semua narasumber. Kedua adanya pertimbangan posisi dan pengetahuan narasumber. Informan dalam penelitian ini adalah beberapa anggota *top executive* perusahaan seperti direktur, kepala bagian atau manajer bagian marketing, HRD dan produksi.

Sumber data dalam penelitian ini ada dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer antara lain hasil wawancara dengan *top executive* perusahaan, catatan tertulis(hasil wawancara dan observasi). Untuk data sekunder antara lain*company profile* dan laporan-laporan terkait dengan analisa *corporate governance*.

Teknik analisis data yang digunakan sesuai dengan yang dikatakan oleh Miles dan Huberman(1992) yang dikutip oleh Bungin(2007), langkahnya sebagai berikut:

1. Pengumpulan Informasi
   Pada tahap ini penulis mendapatkan informasi dari hasil wawancara, pengamatan secara langsung, dan melihat data perusahaan.
2. Penyajian
   Setelah informasi didapat maka disajikan bisa dalam bentuk tabel, ataupun uraian penjelasan.
3. Tahap akhir, adalah menarik kesimpulan

Setelah melakukan tiga tahap diatas, data akan diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2004 dalam Purhantara, 2010). Dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi yang telah dilakukan.

Dalam melihat bagaimana penerapan *corporate governance* pada suatu perusahaan diperlukan suatu alat. *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) mengembangkan suatu alat yang dikenal dengan istilah FCGI *Corporate Governance Self Assesment Checklist* untuk mengukur apakah penerapan prinsip *corporate governance* yangmeliputi asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*. (FCGI, 2001)

Penulis menggunakan alat tersebut untuk menilai bagaimana penerapan prinsip *corporate governance* pada perusahaan. Pembobotan dilakukan pada lima bidang yaitu:

1. Hak-hak pemegang saham (20%)
   a. Pelaksanaan RUPS (5%), kriteria peringkat:
      1: Pelaksanaan RUPS dengan seluruh pemegang saham secara rutin dan berkala, terdapat undangan rapat.
      2: Pelaksanaan RUPS dengan seluruh pemegang saham namun jangka waktu tidak jelas, terdapat undangan rapat.
      3: Pelaksanaan RUPS dengan beberapa pemegang saham saja secara rutin dan berkala.
      4: Pelaksanaan RUPS dengan beberapa pemegang saham namun jangka waktu tidak jelas.
      5: Tidak ada RUPS sama sekali.
   b. Informasi keuangan untuk pemegang saham (10%), kriteria peringkat:
      1: Laporan Keuangan secara tertulis dan diberikan kepada seluruh pemegang saham dalam jangka waktu yang rutin.
      2: Laporan Keuangan secara tertulis dan diberikan kepada seluruh pemegang saham saja namun tidak ada jangka waktu yang jelas.
      3: Laporan keuangan secara tertulis dan diberikan kepada beberapa pemegang saham.
      4: Laporan keuangan tidak secara tertulis dan diberitahukan secara lisan pada pemegang saham.
      5: Tidak ada laporan keuangan yang diberikan kepada pemegang saham.
   c. Pembagian keuntungan perusahaan terhadap pemegang saham (5%), kriteria peringkat:
      1: pembagian keuntungan perusahaan kepada semua pemegang saham dalam jangka waktu yang rutin dan berkala.
      2: pembagian keuntungan perusahaan kepada semua pemegang saham tapi jangka waktu tidak jelas.
      3: pembagian keuntungan hanya kepada pemegang saham mayoritas secara rutin dan berkala.
      4: pembagian keuntungan hanya kepada pemegang saham mayoritas namun tidak ada jangka waktu yang jelas.
      5: tidak ada pembagian keuntungan bagi pemegang saham.
2. Kebijakan *corporate governance* (15%)
   a. Pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan (7,5%), kriteria peringkat:
      1: Ada pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan secara jelas dan dilaksanakan dengan baik
      2: Ada pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan secara jelas tetapi masih belum terlaksana dengan baik
      3: Ada pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan tetapi tidak tertulis dan terlaksana dengan baik
      4: Ada pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap divisi namun tidak tertulis dan belum terlaksana dengan baik
      5: Tidak ada pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab
   b. Kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan perundang-undangan (7,5%), kriteria peringkat:
      1: Melaksanakan CSR ke berbagai bidang, mematuhi undang-undang dan tidak terdapat pelanggaran terhadap undang-undang.
      2: Melaksanakan CSR ke berbagai bidang, mematuhi beberapa undang-undang yang berlaku namun masih terdapat pelanggaran terhadap undang-undang.
      3: Mematuhi undang-undang tetapi tidak melaksanakan CSR.
      4: Melaksanakan CSR tetapi tidak menjalankan satupun undang-undang yang berlaku.
      5: Tidak melaksanakan CSR dan tidak mematuhi undang-undang yang berlaku.
3. Praktik-praktik *corporate governance* (30%)
   a. Pertemuan berkala secara teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif (15%), kriteria peringkat:
      1: Adanya pertemuan berkala secara teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif.
      2: Pertemuan antara komisaris dan jajaran eksekutif dilakukan tidak secara teratur.
      3: Pertemuan berkala secara teratur tetapi hanya antara jajaran eksekutif.
      4: Pertemuan antara jajaran eksekutif saja yang dilakukan tidak rutin dan berkala.
      5: Perusahaan tidak mengadakan pertemuan apapun.
   b. Penilaian kinerja untuk direksi (10%), kriteria peringkat:
      1: Memiliki komisaris yang melakukan penilaian kinerja direksi dengan baik dan berkala juga memiliki standar penilaian yang jelas.
      2: Memiliki komisaris yang melakukan penilaian kinerja direksi dengan teratur dan berkala namun standar penilaian kurang jelas.
      3: Memiliki komisaris yang melakukan penilaian kinerja direksi tidak secara teratur dan berkala.
      4: Perusahaan memiliki penilaian kinerja hanya untuk karyawan.
      5: Perusahaan tidak memiliki sistem penilaian kinerja apapun.
   c. Anggota Komisaris dan Direksi bebas dari benturan kepentingan (5%), kriteria peringkat:

1: Memiliki kebijakan, sistem dan penyelesaian benturan kepentingan yang efektif
2: Pengambilan keputusan yang lebih objektif karena tidak terdapat dominasi (menjalankan fungsi dan tanggung jawab sesuai jabatan)
3: Terkadang masih ada pengaruh atau dominasi dari pihak tertentu dalam pengambilan keputusan.
4: Sering terjadi dominasi pihak tertentu dalam banyak aspek dan pengambilan keputusan.
5: Dalam setiap pengambilan keputusan selalu didominasi oleh suatu golongan atau pihak

4. Pengungkapan (20%)

a. Keterbukaan Informasi ke seluruh unit bisnis (10%), kriteria peringkat:

1: Adanya alur informasi yang jelas dan informasi disalurkan ke seluruh unit bisnis dan memberikan informasi kepada pihak luar
2: Adanya alur informasi yang jelas dan informasi disalurkan ke seluruh unit bisnis
3: Informasi dalam perusahaan hanya disalurkan kepada *top management* saja.
4: informasi hanya diketahui oleh direktur dan pemilik perusahaan.
5: Perusahaan tidak menyalurkan informasi apapun didalam intern perusahaan

b. Laporan tahunan (10%), kriteria peringkat:

1: Perusahaan memiliki sistem laporan tahunan dan laporan berkala (bulanan atau harian) yang lengkap
2: Perusahaan membuat laporan tahunan tertulis yang sederhana.
3: Perusahaan membuat laporan berkala yang lengkap.
4: Adanya laporan berkala saja dan hanya sederhana.
5: Perusahaan tidak membuat laporan tahunan dan juga laporan berkala.

5. Fungsi Audit (15%)

a. Audit Internal (10%), kriteria peringkat:

1: Memiliki komite audit dan berfungsi dengan baik.
2: Memiliki komite audit namun tidak befungsi dengan baik.
3: Tidak ada komite audit tetapi ada audit internal yang dilakukan oleh divisi tertentu.
4: Sistem audit internal yang tidak jelas.
5: Tidak ada komite audit dan sistem audit internal yang dijalankan.

b. Audit Eksternal (5%), kriteria peringkat:

1: Sudah memiliki pihak eksternal yang kompeten dalam menangani audit.
2: Pihak audit eksternal yang kompeten namun belum berfungsi dengan baik.
3: Sudah ada audit eksternal namun belum terlaksana dengan baik.
4: Pihak yang melakukan audit eksternal belum memiliki kompetensi yang jelas.
5: Tidak ada sistem audit eksternal.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam melihat penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* pada perusahaan dengan lima prinsip yang dikenal dengan TARIF (KNKG, 2006). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing penerapan prinsip TARIF pada perusahaan.

1. Tranparansi

Dalam melihat transparansi penulis menyoroti dua indikator yaitu:

a.Informasi

Untuk menguji keterbukaan informasi maka penulis bertanya pada keempat responden mengenai informasi umum dalam perusahaan seperti visi dan misi, target perusahaan, peraturan perusahaan dan standar operasional perusahaan (SOP). Dari hasil wawancara keempat narasumber, tidak terdapat ketimpangan informasi dan keempat narasumber bisa menjelaskan dengan baik tentang target perusahaan, peraturan perusahaan dan SOP.

Informasi yang diberikan juga terkait dengan informasi target produksi dan tenaga kerja. Informasi dapat diperoleh dari rekan sekerja, atasan serta bawahan. Alur penyampaian informasi bisa dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Contohnya informasi terkait bahan baku yang digunakan akan disampaikan dari direktur ke manajer produksi lalu karyawan. Begitu juga ketika ada masalah dengan mesin produksi maka karyawan produksi akan menyampaikan informasi kepada manajer produksi kemudian ke direktur. informasi tersebut bisda disampaikan secara langsung maupun melalui papan pengumuman perusahaan.

Informasi tersebut disalurkan ke seluruh unit bisnis terutama informasi yang sifatnya umum karena memang ada informasi yang hanya perlu diketahui oleh divisi tertentu. Laporan keuangan hanya diketahui oleh direktur yang juga adalah pemilik perusahaan (keterbukaan antar pemilik). Kemudian perusahan juga memberikan informasi kepada pihak luar seperti badan pusat statistik (omzet perusahaan dan jenis produk yang diproduksi) dan konsumen (perubahan harga, produk baru perusahaan).

b. Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang ada dalam perusahaan terkait kebijakan produksi, kebijakan personalia dst. Salah satu kebijakan produksi adalah mengganti barang pesanan dengan barang baru pada saat barang tidak sesuai pesanan. Kebijakan perusahaan juga dapat dilihat di dalam peraturan perusahaan. kebanyakan peraturan perusahaan berkaitan dengan hak dan kewajiban dari tenaga kerja. Salah satu peraturan perusahaan adalah masalah denda ketika melakukan kesalahan. Ketika penulis menanyakan masalah denda kepada salah satu karyawan bisa dijawab dengan baik.

Dalam proses pembuatan kebijakan, perusahaan melihat adanya suatu masalah yang perlu diselesaikan atau perlunya kebijakan baru. Perusahaan akan mengadakan rapat bersama (direktur, manajer produksi, HRD, marketing, pengiriman, manajer gudang). Kebijakan disalurkan kepada seluruh unit baik secara tertulis maupun lisan.

Teknik evaluasi kebijakan yang digunakan adalah berjalan atau tidaknya suatu kebijakan dan melalui laporan yang disetorkan oleh manajer (laporan produksi, laporan penjualan). Jangka waktu evaluasi kebijakan tidak pasti karena evaluasi

dilakukan ketika kebijakan perusahaan tidak berjalan dengan semestinya.

Melalui dua indikator diatas, penulis melihat bahwa prinsip transparansi yang diterapkan oleh perusahaan sudah baik. Melihat dari indikator informasi dan kebijakan yang disalurkan dengan baik dimana ketika ditanyakan kepada beberapa informan tidak ada ketimpangan informasi. Ini sesuai dengan prinsip transparansi yaitu perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya; prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi (KNKG, 2006).

2. Akuntabilitas

Penulis menggunakan dua indikator untuk melihat prinsip akuntabilitas yaitu:

a. Basis Kerja

Dari segi basis kerja penulis akan melihat struktur (pembentukan struktur, pengawasan jabatan), sistem pengambilan keputusan, dan fungsi (pembagian tugas masing-masing divisi dan evaluasi). Struktur perusahaan dibuat berdasarkan fungsi yang ada di perusahaan. Tiap divisi yang ada dalam perusahaan menggambarkan fungsinya dalam perusahaan contohnya bagianproduksi memiliki fungsi terkait dengan proses produksi. Pengawasan tiap-tiap jabatan dilakukan oleh direktur namun untuk pengawasan karyawan produksi dilakukan oleh manajer produksi dan pengawas produksi.

Sistem pengambilan keputusan dalam perusahaan lebih cenderung tersentralisasi. Direktur sebagai pihak yang berhak untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan bisa dilakukan oleh direktur sendiri atau mengajak manajer (bisa semua manajer atau hanya manajer yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuat) untuk berunding bersama. Pengambilan keputusan pada perusahaan juga bisa desentralisasi dimana para manajer dapat mengambil keputusan pada saat mendesak dan tetap dilaporkan kepada direktur. keputusan yang diambil manajer bukan keputusan yang sifatnya vital atau penting.

Dari segi fungsi dalam perusahaan, sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi yang jelas. Dan karyawan sudah mengetahui apa yang menjadi tugas mereka masing-masing. Meskipun ada pembagian tugas yang baik dan jelas masih ditemukan karyawan yang tidak mengerjakan tugas sesuai dengan tugasnya sehingga tanggung jawab terkadang menjadi tidak jelas. Contohnya direktur bisa mengawasi karyawan produksi dan menegur karyawan secara langsung ketika ada kesalahan. Evaluasi terhadap kinerja setiap bisnis unit melalui laporan tiap divisi yang diberikan kepada direktur yang kemudian dibandingkan dengan target yang ingin dicapai. Jangka waktu evaluasi kinerja biasanya bulanan namun khusus untuk produksi evaluasinya harian.

Pada perusahaan tidak ada SOP secara tertulis. Namun tidak berarti bahwa perusahaan tidak memiliki SOP, karena SOP mungkin diberitahukan secara lisan. Sebagai salah satu contohnya meskipun tidak ada SOP secara tertulis karyawan produksi mengerti bagaimana menjalankan mesin produksi, mengatur kecepatan mesin produksi, dan mengatur mesin produksi.

b. Audit

Perusahaan tidak memiliki sistem audit baik itu internal maupun eksternal. Karena memang belum membentuk komite audit sebagai organ perusahaan maupun menggunakan jasa konsultan audit yang independen.

Penulis menyimpulkan perusahaan belum menerapkan prinsip akuntabilitas dengan baik. Dari segi basis kerja perusahaan sudah memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing divisi namun masih terdapat tanggung jawab yang tidak jelas. Contohnya direktur yang ikut mengawasi karyawan produksi dan dapat langsung menegur karyawan produksi pada saat melakukan kesalahan. Dari segi audit perusahaan tidak memiliki sistem audit baik internal maupun eksternal. Melihat dari dua indikator ini, perusahaan kurang memenuhi prinsip akuntabilitas (KNKG, 2006) yaitu perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan; adanya praktik audit internal dan eksternal yang baik.

3. Responsibilitas

Responsibilitas merupakan bentuk tanggung jawab terhadap lingkungan sekitarnya. Penulis menggunakan dua indikator tentang prinsip responsibilitas untuk mengetahui seberapa jauh prinsip ini diterapkan yaitu:

a. *Corporate Social Responsibility*(CSR)

Indikator CSR akan dilihat dari tiga aspek yaitu aspek CSR terhadap lingkungan, CSR terhadap SDM, CSR terhadap masyarakat. Perusahaan melakukan CSR terhadap lingkungan dengan mengelola limbah yang dihasilkan perusahaan. Pengelolaan limbah dilakukan perusahaan dengan dua cara, pertama dengan mendaur ulang limbah yang dihasilkan oleh perusahaan. Limbah perusahaan yang berupa sisa-sisa produksi (avalan) akan didaur ulang menjadi biji plastik yang kemudian digunakan kembali untuk produksi.

Kedua, perusahaan menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak dibidang pengelolaan lingkungan untuk megelola lingkungan sekitar perusahaan. Setiap bulannya perusahaan akan membayar iuran kepada perusahaan yang mengelola.

Perusahaan melakukan CSR terhadap SDM dengan memberikan tunjangan dan fasilitas serta memenuhi hak normatif dari karyawan dalam perusahaan. Tunjangan yang diberikan yaitu pemberian gaji diatas UMR, tunjangan hari raya (THR) dan santunan ketika karyawan mengalami kecelakaan kerja dimana perusahaan akan menanggung biaya pengobatan karyawan tersebut. Perusahaan memenuhi hak-hak normatif terkait hak cuti tahunan, hak cuti hamil dll. Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti menyediakan tempat ibadah untuk karyawan muslim, jam beribadah kepada karyawan muslim, toilet, air minum karyawan dan tempat untuk makan karyawan.

CSR terhadap masyarakat sekitar memang tidak begitu dijalankankarena terletak di kawasan industri. Perusahaan melakukan CSR terhadap masyarakat dengan memberikan sumbangan kepada masjid dan pesantren berupa dana. Selain itu perusahaan juga melakukan CSR terhadap konsumen yaitu dengan mengganti produk baru ketika barang yang diberikan tidak sesuai dengan pesanan konsumen.

Penulis melihat aspek CSR yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan prinsip responsibilitas yaitu perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan.(KNKG, 2006)

b. Undang-Undang

Penulis melihat undang-undang yang berkaitan dengan konsumen, persaingan usaha, ketenagakerjaan dan undang-undang perpajakan. Perusahaan menerapkan undang-undang perlindungan konsumen dengan beberapa cara, pertama terkait masalah penggunaan bahan baku produksi. Perusahaan menggunakan bahan baku orisinil (bukan daur ulang). Kedua, hasil produksi perusahaan sesuai dengan ukuran (isi, tebal, panjang dan lebar) yang dicantumkan pada label kemasan. Dari dua hal diatas sudah sesuai dengan undang-undang Perlindungan Konsumen No 8 Tahun 1999 pasal 8 ayat 1(d) yang isinya pelaku usaha dilarang memproduksi dan atau memperdagangkan barang dan jasa yang tidak sesuai dengan kondisi, jaminan, keistimewaan atau kemanjuran sebagaimana dinyatakan label, etiket atau keterangan barang atau jasa tersebut.

Untuk undang-undang persaingan usaha, perusahaan menerapkan dengan tidak melakukan perjanjian dengan pelaku usaha lain untuk praktek monopoli, oligopoli, kartel dst. Penulis melihat adanya pelanggaran terhadap Undang-Undang No 13 tahun 2003 pasal 59 ayat 2 yaitu perjanjian kerja untuk waktu tertentu tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang sifatnya tetap. Untuk perpajakan sudah dijalankan dengan melakukan pembayaran pajak seperti pajak penghasilan (PPh), pajak bumi dan bangunan (PBB), dan pajak pertambahan nilai (PPN) secara rutin.

Penulis mengambil kesimpulan bahwa perusahaan belum menerapkan prinsip responsibilitas dengan baik. ini dikarenakan adanya pelanggaran terhadap UU ketenagakerjaan terkait masalah pekerja kontrak. Ini belum sesuai dengan teori prinsip responsiblitas yaitu organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan (KNKG, 2006).

4. Indepedensi

Dalam prinsip independensi, penulis menggunakan indikator pengaruh dalam perusahaan yang akan dibagi menjadi pengaruh internal dan pengaruh eksternal. Pengaruh internal akan dilihat dari pengaruh pemegang saham dan peranan keluarga dalam perusahaan. sementara pengaruh eksternal dilihat dari regulasi pemerintah, LSM dan konsultan.

a. Pengaruh Internal

Perusahaan yang adalah perusahaan keluarga, peranan keluarganya sangat besar. Kepemilikan saham perusahaan 100% dipegang oleh keluarga. Prosentase peranan keluarga dalam kegiatan bisnis perusahaan sangatlah besar sekitar 80% dikarenakan keluarga memegang posisi kunci perusahaan yaitu direktur dan direktur utama. Dalam pengambilan keputusan misalnya, manajer memang dilibatkan namun dominasi keluarga (direktur) sangat terlihat sehingga terkadang pengambilan keputusan dilakukan bersifat subjektif (mementingkan kepentingan direktur). Contohnya ketika perektrutan manajer terkadang tidak sesuai dengan kriteria karena direktur yang memutuskan karyawan tersebut diterima atau tidak (keinginan subjektif direktur).

b. Pengaruh eksternal

Lembaga-lembaga diluar perusahaan seperti LSM dan konsultan-konsultan tidak memberikan pengaruh yang berarti bagi perusahaan. Perusahaan tidak menggunakan jasa konsultan. Sementara untuk regulasi pemerintah secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap perusahaan. Contohnya adalah regulasi pemerintah terkait pajak akan mempengaruhi harga perolehan bahan baku yang berdampak pada biaya perusahaan. Regulasi terkait UMR, cuti karyawan dan jam kerja juga akan mempengaruhi perusahaan. jika UMR naik maka akan menaikkan biaya perusahaan. Perusahaan menjalankan peraturan pemerintah sesuai dengan UU No 13 tahun 2003 pasal 79 ayat 2(c) yaitu cuti tahunan, sekurang-kurangnya 12 hari kerja setelah buruh/pekerja yang bersangkutan bekerja selama 12 bulan secara terus menerus. Kemudian perusahaan juga melaksanakan UU No 13 tahun 2003 pasal 78 ayat 2 yaitu pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib membayar uang lembur.

Dari kedua indikator diatas penulis menyimpulkan belum menerapkan prinsip independensi dengan baik. Adanya dominasi pada kegiatan bisnis perusahaan khususnya dalam pengambilan keputusan dan adanya kepentingan yang mempengaruhi suatu keputusan. Hal ini tidak sesuai dengan teori prinsip independensi yaitu 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 objektif (KNKG, 2006).

5. *Fairness*

Dalam melihat penerapan prinsip *fairness* penulis menggunakan tiga indikator yaitu pemangku kepentingan (*stakeholders*), kontribusi perusahaan terhadap SDM dan *diversity* SDM.

Indikator pemangku kepentingan dijabarkan melalui hak dalam proses pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan melibatkan pemangku kepentingan yang ada didalam perusahaan baik pemegang saham (kecuali 2 orang yang tidak ikut dalam pengelolaan perusahaan), direktur, dan para manajer. Setiap pihak yang terlibat juga memiliki hak untuk memberikan pendapat atau masukan pada saat rapat diadakan. Ini sudah sesuai dengan teori prinsip *fairness* yaitu perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan (KNKG, 2006).

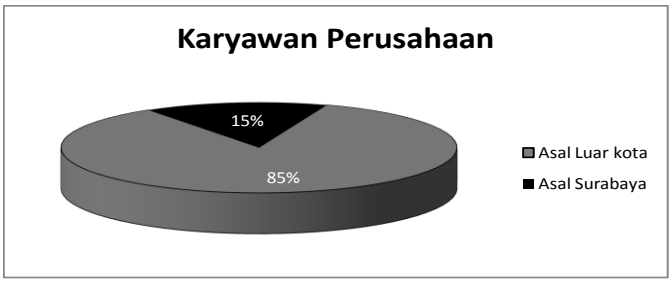
Kontribusi perusahaan terhadap SDM akan dilihat dari 3 aspek yaitu sistem perekrutan karyawan, kenaikkan jenjang karier dan sistem kompensasi, *reward* dan *punishment*. Sistem perekrutan karyawan dalam perusahaan dalam 2 sistem yaitu perekrutan level manajer dan perekrutan level karyawan. Untuk perekrutan level karyawan ditangani oleh HRD sementara untuk level manajer akan ditangani oleh direktur. Tidak ada pelatihan khusus saat karyawan baru mulai bekerja, hanya dijelaskan oleh pengawas produksi berkaitan dengan tugas. Dalam perusahaan tidak terdapat kenaikan jenjang karier karyawan kecuali operator mesin yang bisa diangkat

menjadi pengawas produksi. Hal ini belum sesuai dengan konsep teori *fairness* yaitu perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional (KNKG, 2006).

Perusahaan belum memberlakukan sistem reward sehingga belum ada bentuk penghargaaan terhadap prestasi karyawan. Untuk sistem *punishment* karyawan produksi berupa pemotongan gaji untuk kesalahan produksi akibat kesalahan/kelalaian karyawan. Pelanggaran-pelanggaran yang sifatnya ringan akan diberi teguran sampai 3x dan jika masih tetap dilakukan, perusahaan tidak akan memperpanjang kontrak kerja dari karyawan. Kompensasi yang diberikan sama seperti pada perusahaan umumnya yaitu cuti, gaji diatas UMR, pemberian santunan pada karyawan yang meninggal, sakit, uang lembur dan tunjangan hari raya.

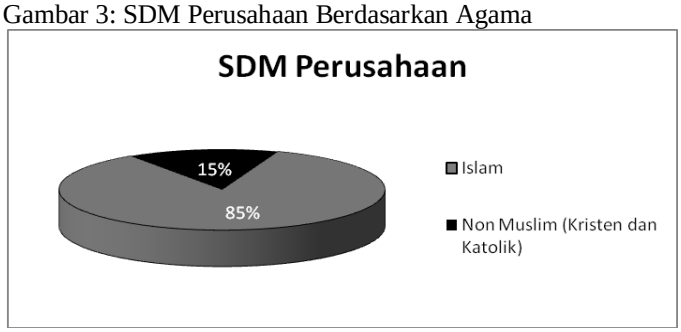
Indikator ketiga adalah *diversity* SDM, penulis akan melihat keberagaman dalam perusahaan melalui agama dan daerah asal. Karyawan perusahaan yang berasal dari luar kota Surabaya dengan persentase 85% sementara manajer dan direktur tidak ada yang berasal dari luar kota Surabaya. Dilihat dari segi agama, mayoritas beragama Islam dengan persentase 85% dan 15% sisanya beragama Kristen dan Katolik. Karyawan wanita ditempatkan di bagian mesin potong. Ini sudah sesuai dengan teori prinsip *fairness* yaitu perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, gender dan kondisi fisik (KNKG, 2006).

Gambar 2: SDM Perusahaan Berdasarkan Asal Daerah



Sumber: Data perusahaan diolah oleh penulis

Gambar 3: SDM Perusahaan Berdasarkan Agama



Sumber: Data Perusahaan diolah oleh penulis

Uji Triangulasi

Dalam memeriksa keabsahan data, penulis menggunakan teknik uji triangulasi. Triangulasi yang relevan dengan penelitian ini adalah triangulasi sumber yang berarti proses membandingkan dan mengecek balik derajatkepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, yakni dengan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi (Moleong, 2004 dalam Purhantara 2010).

Tabel 3
Hasil Triangulasi

Prinsip *Corporate Governance*	Konsep	Hasil Observasi	Hasil Wawancara	Keterangan
Transparansi	menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. (KNKG,2006)	-ada papan pengumuman yang berisi peraturan, acara perusahaan dan jadwal libur. -hubungan kerja kekeluargaan -terdapat komunikasi informasi informal pada saat pergantian shift karyawan produksi.	-informasi dapat diperoleh dari atasan, rekan sekerja maupun bawahan. -informasi umum disampaikan secara langsung maupun papan pengumuman. -perusahaan menyediakan informasi kepada bagian statistik dan konsumen.	valid
Akuntabilitas	- menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan. (KNKG,2006) - adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan. (KNKG,2006)	-terkadang direktur ikut mengawasi karyawan produksi dan menegur langsung ketika terjadi kesalahan. - ada laporan hasil produksi harian -tidak terdapat visi dan misi secara tertulis di perusahaan. -peraturan perusahan ditempel pada dinding.	- perusahaan memiliki struktur perusahaan. -perusahaan tidak memiliki visi dan misi yang jelas. -karyawan bekerja sesuai dengan *job desc* -evaluasi kinerja bisnis unit melalui laporan. -tidak ada internal atau eksternal audit	valid
Responsibilitas	-Organ perusahaan harus memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan. (KNKG, 2006) - melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan (KNKG,2006)	-adanya pengangkutan sisa hasil produksi. - terdapat tempat untuk ibadah karyawan muslim. -fasilitas air minum, dan toilet juga tempat makan untuk karyawan. - rekreasi bersama seluruh karyawan pada akhir tahun 2012	-perusahaan mendaur ulang sisa hasil produksi. -perusahaan memenuhi kewajiban kepada karyawan sesuai dengan peraturan undang-undang. -perusahaan melakukan CSR terhadap konsumennya. -perusahaan menjalankan hukum perlindungan konsumen. -perusahaan taat dalam pembayaran pajak.	valid

bersambung

sambungan

Independensi	-Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif. (KNKG, 2006)	-pengambilan keputusan oleh direktur secara sepihak dalam hal bahan baku, aturan libur. -tidak memakai jasa konsultan.	-tidak ada rapat umum pemegang saham. - pemilik yang merupakan keluarga yang berperan dalam pelaksanaan kegiatan operasional. -peraturan pemerintah mempengaruhi perusahaan seperti pajak dan UU ketenagakerjaan.	Valid
Fairness	- perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. (KNKG, 2006) -pemberian memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, agama, ras, gender, dan kondisi fisik. (KNKG, 2006)	-tidak ada sistem *reward*. -*punishment* dan masalah kompensasi sudah ada dalam aturan kontrak kerja karyawan.	-perekrutan karyawan dilakukan secara adil -pemberian fasilitas dan kompensasi - kenaikan jenjang hanya karyawan produksi menjadi pengawas produksi. -tidak ada sistem *reward* pada perusahaan. -adanya keberagaman karyawan baik agama, suku dan ras	Valid

Sumber: Data diolah penulis

Dari hasil uji triangulasi antara hasil observasi dengan hasil wawancara ada kesesuaian data dan informasi yang saling mendukung sehingga penulis menyatakan bahwa data yang diperoleh dari perusahaan dalam proses melakukan penelitian ini benar sesuai dengan kenyataan.

Penilaian Penerapan*Corporate Governance* dengan Metode Skoring

Dalam melihat bagaimana penerapan *corporate governance* pada suatu perusahaan diperlukan suatu alat. *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) mengembangkan suatu alat yang dikenal dengan istilah FCGI *Corporate Governance Self Assesment Checklist* untuk mengukur apakah penerapan prinsip *corporate governance* yang meliputi asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*. (FCGI, 2001)

Penulis juga akan memberikan penilaian peringkat dengan angka, dimulai dari 1: Sangat Baik; 2: Baik; 3: Sedang; 4: Buruk; dan 5: Sangat Buruk.

Tabel 4
Hasil Skoring

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Peringkat (b)	Skor (a) x (b)	Catatan
Hak-hak Pemegang Saham (20%)				
Pelaksanaan RUPS	5.00%	5	0.25	RUPS tidak pernah diadakan sama sekali.
Informasi keuangan untuk pemegang saham	10.00%	3	0.3	Dari 4 orang pemegang saham hanya 2 orang yang terlibat operasional (menjabat direktur) yang mengetahui laporan keuangan sementara kedua pemegang saham tidak diberitahukan
Pembagian Keuntungan perusahaan terhadap pemegang saham	5.00%	1	0.05	Pembagian keuntungan untuk para pemegang saham setiap tahun

bersambung

sambungan

Kebijakan *Corporate Governance* (15%)				
Pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan	7.50%	2	0.15	sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab namun terkadang masih terdapat jabatan yang mengerjakan tugas yang bukan miliknya .
Kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan perundang-undangan	7.50%	2	0.15	Perusahaan sudah mematuhi peraturan perundang-undangan, antara lain mengenai CSR lingkungan; udang-undang ketenagakerjaan; dan perpajakan. Namun terdapat pelanggaran UU ketenagakerjaan terkiat masalah sistem tenaga kerja kontrak.
Praktik-praktik *Corporate Governance* (30%)				
Pertemuan berkala secara teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif	15.00%	4	0.6	Pertemuan hanya antara jajaran eksekutif karena tidak ada komisaris dalam perusahaan dan pertemuan dilakukan pada saat perusahaan mengalami suatu masalah atau ketika ingin membuat keputusan.
Penilaian kinerja untuk direksi	10.00%	4	0.4	Penilaian kinerja hanya untuk masing-masing divisi karena pemilik perusahaan adalah direktur dan direktur utama, tidak ada komisaris.
Anggota Komisaris dan Direksi bebas dari benturan kepentingan	5.00%	3	0.15	Terkadang dalam pengambilan keputusan perusahaan masih ada pengaruh keluarga.
Pengungkapan (20%)				
Keterbukaan Informasi ke seluruh unit bisnis	10.00%	1	0.1	Informasi umum dalam perusahaan seperti produksi, dan target, libur perusahaan akan diberitahukan kepada seluruh karyawan. Menyediakan informasi untuk pihak luar.
Laporan tahunan	10.00%	1	0.1	Pada akhir tahun perusahaan membuat laporan keuangan, hasil produksi oleh divisi yang bersangkutan. Laporan produksi juga dibuat harian.
Fungsi Audit (15%)				
Audit Internal	10.00%	5	0.5	Tidak ada audit internal maupun komite audit.
Audit Eksternal	5.00%	5	0.25	Tidak ada audit internal
Nilai Komposit	**100.00%**		**3.00**	

Sumber: Data diolah penulis

Nilai komposit yang diperoleh dari perusahaan adalah 3.00. Perusahaan dapat dikatakan cukup baik dengan nilai 3.00 karena nilai tertinggi adalah 1.00, jika nilai yang diperoleh semakin mendekati 1.00 maka nilai *corporate governance* di perusahaan tersebut semakin baik. Nilai komposit ini dapat diperoleh karena adanya peringkat yang negatif (4 dan 5) dimana perusahaan belum menjalankan RUPS sama sekali, pertemuan hanya antara jajaran eksekutif saja karena tidak adanya komisaris, penilaian kinerja hanya untuk masing-masing divisi bukan penilaian kerja direksi, tidak adanya audit internal dan eksternal.

Nilai komposit diatas juga diperoleh karena perusahaan juga mendapatkan peringkat yang positif (1,2, dan 3) dikarenakan pembagian keuntungan perusahaan kepada semua pemegang saham (4 orang) secara rutin dan berkala dalam jangka waktu 1 tahun, informasi keuangan perusahaan hanya diberikan kepada dua pemegang saham (yang memang terlibat dalam perusahaan operasional dan menjabat direktur), pedoman pembagian tugas dan tanggung jawab sudah ada namun masih terdapat jabatan yang mengerjakan tugas tidak sesuai jabatan, penerapan CSR dan kepatuhan undang-undang meskipun masih terdapat pelanggaran UU No 13 tahun 2003 terkait masalah pekerja kontrak, dalam pengambilan keputusan terkadang masih adanya pengaruh keluarga, informasi umum dalam perusahaan disalurkan ke semua unit bisnis juga

perusahaan menyediakan informasi bagi pihak luar, adanya laporan akhir tahun dan laporan berkala.

IV. KESIMPULAN

1. Dari hasil analisis, penulis menyimpulkan prinsip *corporate governance* pada perusahaan belum diterapkan dengan baik. Dimana perusahaan belum menerapkan prinsip akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan *fairness* dengan baik sementara transparansi sudah terlaksana dengan baik.
2. Prinsip transparansi yang dijalankan oleh perusahaan sudah baik karena dilihat dari indikator informasi (SOP, target perusahaan) dan kebijakan (peraturan) disalurkan dengan baik dimana ketika ditanyakan pada semua informan tidak ada ketimpangan. Kemudian juga perusahaan menyediakan informasi bagi pihak luar seperti badan statistik dan konsumen.
3. Prinsip akuntabilitas pada perusahaan masih belum dilaksanakan dengan baik karena sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab tiap organ perusahaan namun masih terdapat tanggung jawab yang tidak jelas sebagai contoh direktur mengawasi karyawan produksi dan langsung menegur karyawan produksi jika melakukan kesalahan serta belum adanya sistem audit pada perusahaan.
4. Prinsip responsibilitas belum diterapkan dengan baik. Perusahaan telah menerapkan CSR ke berbagai bidang seperti lingkungan (pengelolaan limbah perusahaan), karyawan (fasilitas dan kompensasi), dan konsumen. Undang-undang ketenegakerjaan masih belum dijalankan dengan baik terkait masalah pekerja kontrak dan perpajakan yang belum jelas.
5. Prinsip independensi belum diterapkan dengan baik karena adanya dominasi keluarga pada kegiatan bisnis khususnya pengambilan keputusan seperti dalam perpanjangan kontrak karyawan dan perekrutan manajer perusahaan. Sementara dari pihak eksternal berperan dalam memberikan batasan dan arahan bagi perusahaan seperti regulasi pemerintah terkait UMR dan Pajak.
6. Prinsip *fairness* juga belum diterapkan dengan sempurna karena di dalam perusahaan tidak ada kesempatan yang sama dalam kenaikan jenjang karier karyawan. Kenaikan jabatan hanya dari operator mesin menjadi pengawas produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, Burhan. (2009). Metodologi penelitian kuantitatif: Komunikasi, ekonomi dan kebijakan. Jakarta: Kencana.

Forum for Corporate Governance in Indonesia. (2001). Penilaian Mandiri (Self Assessment) Praktek *Good Corporate Governance* Suatu Perusahaan. Seri Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) jilid 3. Jakarta. Retrieved December 7, 2012 from http://muhariefeffendi.files.wordpress.com/2009/12/fcgiselfassessmentchecklist.pdf

Jogiyanto. (2008). Metodologi penelitian sistem informasi. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Kaihatu, Thomas S. (2006). Good corporate governance dan penerapannya di Indonesia. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol.8, no.1 (1-9)

Kim, Kenneth dan Nofsinger, John. (2007). Corporate Governance Second Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). Pedoman umum good corporate governance Indonesia. Jakarta.

Linda., dan L, Maya Febrianty. (2010). Kinerja Perusahaan dalam Perspektif *Agency* Theori dan *Signaling* Theori. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 9*

Murti, Anes Ika. (2011). Kajian penerapan Good Corporate Governance melalui audit internal terhadak kemajuan perkembangan perusahaan PT Krakatau Industrial Estate Cilegon (KIEC). Laporan Penelitian. Universitas Pertanian Bogor, Bogor.

Purhantara, Wahyu. (2010). Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Yogyakarta: Graha Ilmu

Solomon, Jill. (2010). Corporate Governance Accountability. UK: John Wiley & Sons Ltd.

Sugiyono. (2012). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*)*. Bandung: CV. Alfabeta.

Susanto, A.B. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Sutedi, Adrian. (2011). Good corporate governance. Jakarta: Sinar Grafika.

Syakhroza, Achmad, (2005). Corporate governance: Sejarah dan perkembangan, teori, model dan sistem governance serta aplikasinya pada Perusahaan BUMN. Pidato Pengukuhan Guru Besar. Universitas Indonesia. Jakarta.

Tjager, I.N., A. Alijoyo H.R. Djemat, dan B. Sembodo. (2003). Corporate governance: Tantangan dan kesempatan bagi komunitas bisnis Indonesia. Forum Corporate Governance in Indonesia (FCGI). Jakarta: PT. Prenhallindo

Zarkasyi, Wahyudin. (2008). Good corporate governance pada badan usaha manufaktur, perbankan, dan jasa keuangan lainnya. Bandung: Alfabeta.