PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA : STUDI DESKRIPTIF PADA DISTRIBUTOR MAKANAN

Lukas William Andypratama dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: luke_william91@yahoo.co.id ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*— Perusahaan keluarga menjadi fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Hal ini dikarenakan perusahaan keluarga bisa memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan suatu negara. Dalam perkembangannya perusahaan keluarga tidak lepas dari konflik antara pihak pemilik dengan stakeholder. Untuk penyelesaian konflik maka penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yang terdiri dari prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness,* sangat dibutuhkan dalam perusahaan. Hal ini sangat penting karena dengan melaksanakan GCG bisa menambah performance dan valuasi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti bagaimana penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada suatu perusahaan yaitu distributor makanan. Lalu peneliti berusaha menggabungkan dan menganalisa kinerja perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada pihak yang bersangkutan dan observasi secara langsung di lingkungan perusahaan. Pengujian keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, didapati masih ada bagian dari prinsip GCG yang belum dilaksanakan, yaitu prinsip *accountability* dan *responsibility*. Diharapkan perusahaan bisa melaksanakan prinsip *accountability* dan *responsibility* yang belum terlaksana, sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip lainnya.**

***Kata Kunci*— *Corporate Governance,* Perusahaan Keluarga, Distributor Makanan**

I. PENDAHULUAN

Fenomena Perusahaan Keluarga

Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. (Ward dan Arnoff, 2002 dalam Susanto, 2007). Sedangkan menurut (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Lain halnya dengan (Neubauer dan Lank, 1998 dalam Casillas, Acedo, dan Moreno, 2007). Perusahaan keluarga bisa dilihat dari 3 aspek. Pertama, perusahaan dikatakan perusahaan keluarga bila mayoritas kepemilikan saham dimiliki keluarga tersebut, atau keluarga tersebut mengontrol secara keseluruhan perusahaan tersebut. Kedua, terdapat anggota keluarga dalam managemen perusahaan tersebut yang menempati posisi penting. Ketiga, terdapat suksesi dalam perusahaan tersebut yang menjaga kepemilikan perusahaan tersebut agar berjalan secara terus menerus.

Dari definisi di atas perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikelola dan dimiliki oleh anggota keluarga dimana proses pengambilan keputusan, penyusunan kebijaksanaan maupun strategi dilakukan oleh pihak keluarga, serta ada anggota keluarga yang memegang posisi penting di dalam perusahaan, seperti posisi keuangan.

Ada suatu fenomena tersendiri dalam perusahaan keluarga. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. (Glassop dan Waddell, 2005 dalam Wahjono, 2009). Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP) suatu negara. Seperti terlihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 1.
Sumbangan GNP antara
Perusahaan Keluarga dan Non-Keluarga

Negara	Sumbangan GNP	
	Perusahaan Keluarga	Perusahaan Non-Keluarga
Amerika	40%	60%
Brazil	65%	35%
Australia	50%	50%
Indonesia	80%	20%

Sumber : Casillas, Jose, Acedo, dan Moreno, 2007, dalam Wahjono, 2009

Dari tabel di atas, bisa terlihat bahwa sebagaian besar GNP dari suatu negara dibentuk oleh perusahaan keluarga, sedangkan sisanya adalah perusahaan non-keluarga. Meskipun terdapat perbedaan antar Negara, persentase sumbangan perusahaan keluarga di suatu Negara secara rata-rata adalah di atas 50%. Jadi, secara umum perusahaan keluarga menempati posisi utama di negaranya. Dengan kata lain, keberadaan perusahaan keluarga di suatu negara sangat menonjol dan mempunyai derajat keberlanjutan (*sustainability*) yang tinggi. Menurut, beberapa peneliti keterlibatan keluarga dalam perusahaan lah yang membuat perusahaan keluarga menjadi berbeda disbanding dengan perusahaan non keluarga sehingga perusahaan keluarga mampu lebih bertahan dibanding perusahaan non-keluarga (Miller dan Rice, 1967 dalam Wahjono, 2009).

Jika melihat penyebaran secara regional, Asia Selatan mempunyai jumlah bisnis keluarga yang paling tinggi dengan persentase sebesar 65 persen dari total perusahaan terdaftar. Sementara, Asia Utara menjadi yang terendah dengan 37 persen. (Kompas.com, 31 Oktober 2011). Seperti halnya di Indonesia, dimana dari 165.000 perusahaan yang ada sekitar 159.000 merupakan perusahaan keluarga atau

sekitar 96% (Pikiran Rakyat, 16 November 2006 dalam Marpa, 19 Januari 2011). Dari data tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan keluarga mempunyai andil yang cukup besar bagi perkembangan dan pertumbuhan perekonomian suatu negara.

Konflik dalam Perusahaan Keluarga

Dalam terminology bisnis, ada 2 jenis perusahaan keluarga, yaitu FOE (*Family Owned Enterprise*) dan FBE (*Family Business Enterprise*) (Susanto, 2007). FOE mempunyai arti perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif professional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara professional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali, perusahaan tipe ini merupakan lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan. Sedangkan, FBE mempunyai arti perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga berjenis FBE dimana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Dalam perjalanannya, seiring dengan tumbuh kembang perusahaan, dinamikanya juga semakin kompleks. Dinamika yang tinggi tentu saja menuntut kompetensi yang tinggi bagi pengelolanya. Jika kebutuhan akan kompetensi ini tidak terpenuhi oleh anggota keluarga maka dibutuhkan suntikan tenaga dari luar lingkungan keluarga. Suntikan tenaga dari luar inilah yang dinamakan pihak profesional. Disini pihak profesional akan membantu pihak keluarga dalam menjalankan perusahaannya.

Namun, dalam pengelolaan perusahaan keluarga sering terjadi bentrok antara pihak keluarga dengan pihak professional yang mengatur maupun mengelola perusahaan tersebut. Karena masing-masing pihak antara *owner* (pemilik) maupun *control* (pengendali) mempunyai kepentingannya sendiri, hal ini disebut dengan konflik kepentingan (Surya dan Yustiavandana, 2006).

Apabila perusahaan keluarga tersebut berbentuk perseroan terbatas, maka konflik yang bisa terjadi adalah konflik antara kepemilikan saham mayoritas dan saham minoritas (*outside investor*), dimana informasi yang ada dalam perusahaan dipegang oleh pihak mayoritas, dan pihak minoritas tidak mengetahui informasi maupun keadaan yang sebenarnya dalam perusahaan (Richter dan C.M., 2002, dalam Surya dan Yustiavandana, 2006). Hal ini disebabkan karena perusahaan keluarga yang berbentuk perseroan terbatas memiliki tanggung jawab tidak terbatas pada kewajiban-kewajiban bisnisnya. Sebagai aturan umumnya, pemegang saham perusahaan tidak mempunyai tanggung jawab pribadi untuk hutang-hutang perusahaan atau tanggung jawab lain di luar nilai investasinya di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan keluarga jenis ini akan membantu melindungi aset-aset pribadi milik pemegang saham. Pemilik perusahaan keluarga membatasi perpindahan liabilitas saham untuk menjamin kepemilikan bisnis tetap dipegang oleh keluarga (Susanto, 2007). Untuk menjaga agar kepemilikan bisnis dipegang oleh pihak keluarga atau pemegang saham mayoritas, maka informasi maupun keputusan yang ada seringkali dipegang oleh mayoritas, pemegang saham minoritas (*outside investor*) tidak mendaptkan informasi-informasi ataupun hak-hak yang sebenarnya. Hal ini yang memicu konflik antara mayoritas dan minoritas.

Selain daripada hal tersebut, budaya atau kebiasaan dalam perusahaan lebih berdasarkan hubungan dibandingkan berdasarkan aturan yang strict. Maka akan sering timbul konflik-konflik antara anggota keluarga didalam perusahaan. Konflik-konflik yang ada tersebut bisa memberikan dampak negative bagi perusahaan baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Untuk dapat menyelesaikan permasalahan ataupun konflik yang ada maka perlu adanya pemahaman tentang prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG); (Cornwallis dan Kusmanto, 2009). Tidak hanya berhenti sampai di pemahaman saja, akan tetapi perlu adanya upaya untuk pengimplementasian prinsip-prinsip didalam perusahaan tersebut. GCG biasanya belum banyak diterapkan di dalam perusahaan keluarga. Kebutuhan mekanisme tersebut sangatlah penting tatkala perusahaan keluarga berkembang menjadi perusahaan besar dimana pengelolaanya cukup susah. Diharapkan dengan dikembangkan mekanisme tersebut dapat mengendalikan perusahaan secara efektif dan sekaligus menjaga kepentingan shareholder dan stakeholder, serta menghindari agar tidak terjadi konflik-konflik dalam perusahaan.

Konsep *Good Corporate Governance*

GCG sendiri mempunyai beberapa definisi menurut beberapa ahli. Menurut, Forum *For Corporate Governance in* Indonesia (FCGI) GCG adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan GCG adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi *stakeholders* (Hindarmojo, 2002). Menurut, *Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD) GCG merupakan sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, board, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate Governance* juga mengisyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja. *Corporate Governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi board dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya yang lebih efisien (dalam Surya & Yustiavandana, 2006).

Dari beberapa definisi di atas peneliti mengambil definisi yang ada di dalam (Zarkasyi, 2008) Tata kelola perusahaan yang baik (GCG) merupakan struktur yang oleh stakeholder, pemegang saham, komisaris, dan manajer menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja. GCG merupakan suatu sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang kepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan

dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. GCG dimasukkan untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki segera.

Disini GCG merupakan sebuah struktur yang melibatkan berbagai pihak sehingga menghasilkan sebuah tata kelola perusahan yang baik sehingga tujuan perusahaan tercapai. Selain itu, GCG merupakan sebuah sistem proses input maupun output, dengan adanya sistem maka kesalahan yang ada bisa diproses dan diselesaikan.

Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Dalam penerapannya untuk melaksanakan GCG dalam suatu perusahaan dibutuhkan prinsip-prinsip sehingga GCG bisa terlaksanakan dengan baik. Menurut (Komite Nasional Kebijakan *Governance*) KNKG (Zarkasyi, 2008), prinsip-prinsip GCG yaitu :

1. Transparansi (*Transparancy*)

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Disini ada 2 indikator yang dipakai dalam menilai transparansi perusahaan yaitu informasi dan kebijakan dalam perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas merupakan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Dalam menilai akuntabilitas sebuah perusahaan bisa dilihat dari 2 indikator yaitu basis kerja dan audit.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan *Good Corporate Citizen* CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan.

4. Independensi (*Independency*)

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Ada 2 indikator untuk menilai independensi perusahaan yaitu pengaruh internal dan pengaruh eksternal.

5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Dalam melaksanaakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Untuk menilai kesetaraan dan kewajaran yang terjadi dalam perusahaan ada 2 indikator yang bisa dilihat yaitu shareholder dan stakeholder.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG yang ada diharapkan perusahaan bisa berjalan secar efektif dan efisien, sehingga kinerjanya menjadi optimal.

Pentingnya *Good Corporate Governance*

Indonesia merupakan salah satu negara dengan sistem penegakan hukum dan sistem korporasi yang masih rendah. Berdasarkan Indeks Penegakan Hukum 2011 (*Rule of Law Index*) yang dirilis World Justice Project (WJP) menyebutkan korupsi di Tanah Air justru meluas di berbagai sektor. Di antara negara-negara Asia Timur dan Pasifik, Indonesia berada di ranking ke-12 dari 13 negara. Sedangkan secara global, korupsi di Indonesia di peringkat ke- 47 dari 66 negara (*www.lkpp.go.id*, 15 Juni 2011). Selain itu, Organisasi *Transparency International* (TI) yang bertujuan memberantas korupsi mengeluarkan *Corruption Perception Index* (CPI) dan mengindikasikan Indonesia berada di peringkat 100 dari 183 negara dengan skor 3,0 (*www.ti.or.id*, 1 Desember 2011). Dari hal ini terlihat jelas bahwa *law enforcement* di Indonesia masih lemah dan tata kelola perusahaan tidak begitu baik di negeri ini. Oleh karena itu, pengaplikasian prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sangat penting untuk dilaksanakan di dalam perusahan-perusahaan, karena bisa memberikan pengaruh postif pada performance dan valuasi perusahaan tersebut (Klapper & Love, dalam Surya dan Yustiavandana, 2006).

Disini peneliti akan coba meneliti salah satu perusahaan keluarga. Perusahaan yang diteliti merupakan distributor makanan, dimana berbentuk perseroan terbatas. Kantor pusatnya berada di Surabaya, sedangkan daerah pemasarannya berada di Kalimantan. Karena jarak yang begitu jauh maka dibutuhkan sistem yang efektif untuk mengontrolnya, sehingga prinsip GCG sangatlah dibutuhkan.

Rumusan Masalah

Bagaimanakah penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan tersebut?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan prinsip *Transparancy* dalam perusahaan tersebut
2. Untuk mendeskripsikan prinsip *Accountability* dalam perusahaan tersebut
3. Untuk mendeskripsikan prinsip *Responsibility* dalam perusahaan tersebut
4. Untuk mendeskripsikan prinsip *Independency* dalam perusahaan tersebut
5. Untuk mendeskripsikan prinsip *Fairness* dalam perusahaan tersebut

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian kali ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah” (Moleong, 2012).

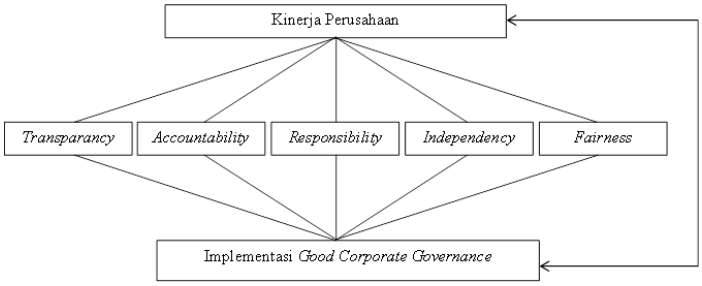
Untuk mengumpulkan data, teknik yang digunakan berupa metode wawancara dan observasi. Dimana menurut (Jogiyanto, 2008), wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Berdasarkan cara melakukan wawancara, proses melakukan wawancara akan dibagi menjadi tiga jenis. Yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon. Dalam penelitian kali ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara personal, karena responden yang ada sedikit sehingga membutuhkan komunikasi yang lebih mendalam secara langsung. Sedangkan observasi (Jogiyanto, 2008) adalah teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya. Metode pendekatan observasi nantinya diklasifikasikan ke dalam observasi dua jenis. Yaitu observasi perilaku dan observasi non-perilaku. Kedua observasi ini yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian kali ini.

Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan metode *purposive sampling*. Peneliti memilih metode ini karena dalam meneliti GCG dibutuhkan orang-orang yang benar-benar mengerti mengenai kondisi perusahaan, sehingga orang-orang yang dipilih berdasarkan berbagai pertimbangan. Informan yang dipilih adalah Komisaris Utama dalam perusahaan, Direktur, dan juga Staff Accounting. Ketiga informan ini yang diharapkan membantu peneliti dalam meneliti prinsip GCG dalam perusahaan.

Untuk mengetahui apakah data yang ditemukan dalam lapangan sudah absah atau tidak, maka peneliti menggunakan metode trianggulasi sumber. Dimana menurut (Moleong, 2011, p.331), trianggulasi sumber adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan juga dibandingkan dengan teori-teori yang ada didalam buku.

Penelitian akan dilakukan dengan kerangka berpikir yang telah dibentuk dari konsep GCG dan prinsip-prinsip GCG (Zarkasyi, 2008, KNKG, 2006). Setelah itu, peneliti ingin melihat bagaimana kinerja perusahaan dengan melaksanakan prinsip GCG. Prinsip yang diterapkan adalah prinsip TARIF, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Setelah mengamati bagaimana penerapan prinsip GCG maka peneliti bisa menyimpulkan apakah prinsip GCG sudah terlaksana dengan baik atau tidak baik. Dengan pelaksanaan prinsip ini maka kinerja perusahaan bisa teroptimalkan dengan baik.

Gambar 1.Kerangka Berpikir



Sumber : Zarkasyi (2008), KNKG (2006)

Selanjutnya, untuk menilai apakah perusahaan sudah melaksanakan prinsip GCG dengan baik atau belum baik, peneliti menggunakan metode penilaian skoring yang diberi nama FCGI *Self Assessment Checklist* yang dikembangkan oleh FCGI. Penilaian diberikan pada lima bidang secara objektif, yaitu (Naja, 2004):

1. Hak-hak pemegang saham (20%)

Dalam bidang ini yang dinilai dari sisi hak-hak yang didapat pemegang saham. Ada 3 bagian, yaitu hak untuk memberikan pendapat (6,7%), mendapat bagian dari keuntungan perusahaan (6,7%), dan perlakuan yang sama terhadap pemegang saham (6,7%). Disini penulis mengasumsikan bahwa semua bagian ini harus dijalankan secara setara dan wajar, sehingga dari bobot 20% penulis menetapkan masing-masing bagian sebesar 6,7%.

2. Kebijakan *Corporate Governance* (15%)

Menilai apakah perusahaaan sudah memiliki pedoman GCG secara tertulis yang menjabarkan hak-hak pemegang saham, tugas dan tanggung jawab setiap organ dalam perusahaan.

3. Praktik-praktik *Corporate Governance* (30%)

Dalam bidang praktik-praktik *Corporate Governance* yang dinilai ada 4 bagian, yaitu perencanaan (7,5%), Rapat Umum Pemegang Saham (7,5%), tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan (7,5%), dan kepatuhan perusahaan kepada peraturan perundang-undangan (7,5%). Disini penulis mengasumsikan bahwa semua bagian ini harus dijalankan secara setara dan wajar, sehingga dari bobot 30% penulis menetapkan masing-masing bagian sebesar 7,5%.

4. Pengungkapan (*disclosure*) (20%)

Mengacu pada apakah perusahaan memberikan penjelasan mengenai resiko usaha, mengungkapkan reminerasi, kompensasi direksi dan komisaris secara memadai, mengungkapkan transaksi antara pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa, dan sebagainya.

5. Fungsi audit (15%)

Pada fungsi audit, akan dinilai apakah perusahaan sudah memiliki fungsi audit yang efektif, komite audit yang efektif, dan menciptakan komunikasi yang efektif.

Selanjutnya, ranking dibuat menggunakan skala likert untuk menilai apakah penerapan GCG yang dilakukan sudah baik atau tidak, dimana (1) sangat buruk, (2) buruk, (3) cukup baik, (4) baik, dan (5) sangat baik. Dimana indikator dari penilaian ranking sebagai berikut :

1. Hak-hak pemegang saham, yang terdiri dari :

a. Hak untuk memberikan pendapat dengan kriteria peringkat :
   (1) Pemegang saham tidak berhak memberikan pendapat
   (2) Hanya sebagian pemegang saham yang berhak memberikan pendapat yang mempunyai porsi kepemilikan terbesar
   (3) Setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat, tetapi mayoritas / pemilik tetap yang mengambil keputusan
   (4) Setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat, tetapi seringkali mayoritas yang mendominasi, pengambilan keputusan secara obyektif
   (5) Setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat secara merata tidak ada yang mendominasi

b. Pembagian keuntungan dari pemegang saham dengan kriteria peringkat :
   (1) Tidak mendapat keuntungan dari perusahaan
   (2) Pembagian keuntungan tidak jelas sistemnya bagaimana porsi pembagiannya
   (3) Pembagian keuntungan hanya berdasarkan kinerja pemegang saham di perusahaan

(4) Pembagian keuntungan jelas sesuai porsi saham, namun hanya pemegang saham terbesar yang berhak mendapatkannya

(5) Pembagian keuntungan jelas sesuai porsi saham dan setiap pemegang saham berhak mendapatkannya

c. Perlakuan sama terhadap pemegang saham dengan kriteria peringkat :

(1) Belum ada sistem yang mengatur hal tersebut

(2) Pemegang saham tidak mendapat laporan dan tidak berhak memberikan masukkan

(3) Pemegang saham berhak memberikan masukkan pada perusahaan, tapi tidak mendapat laporan secara berkala

(4) Pemegang saham berhak mendapat laporan secara berkala, tapi tidak berhak memberikan masukkan pada perusahaan

(5) Pemegang saham berhak memberikan masukkan pada perusahaan, dan mendapat laporan secara berkala mengenai kondisi perusahaan

2. Kebijakan *Corporate Governance* dengan kriteria peringkat:

(1) Pembagian tugas tidak jelas, tidak ada pedoman maupun SOP, struktur tidak jelas, banyak perangkapan jabatan

(2) Pembagian tugas jelas, ada pedoman tidak tertulis, , struktur peusahaan masih ada kesalahan dimana komisaris dibawah direktur, ada perangkapan jabatan

(3) Pembagian tugas jelas, terdapat SOP dan pedoman tertulis, struktur peusahaan masih ada kesalahan dimana komisaris dibawah direktur, ada perangkapan jabatan

(4) Pembagian tugas jelas, terdapat SOP dan pedoman tertulis, struktur peusahaan jelas dimana komisaris dan direktur sejajar, ada perangkapan jabatan

(5) Pembagian tugas jelas, terdapat SOP dan pedoman tertulis, struktur peusahaan jelas dimana komisaris dan direktur sejajar, dan tidak ada perangkapan jabatan

3. Praktik-praktik *Corporate Governance*, yang terdiri dari :

a. Perencanaan dengan kriteria peringkat :

(1) Tidak punya visi dan misi, dan tidak ada rapat

(2) Tidak mempunyai visi dan misi tertulis, rapat diadakan tidak rutin jangka waktunya tidak jelas

(3) Tidak mempunyai visi dan misi tertulis, tetapi rapat diadakan secara berkala

(4) Mempunyai visi dan misi tertulis dimana perusahaan menjalankan bisnis sesuai hal tersebut, dan rapat tidak rutin

(5) Mempunyai visi dan misi tertulis dimana perusahaan menjalankan bisnis sesuai hal tersebut, dan selalu mengadakan rapat secara berkala

b. RUPS dengan kriteria peringkat :

(1) Tidak ada RUPS

(2) Hanya beberapa pemegang saham yang mengikuti, namun jangka waktu tidak jelas

(3) Hanya beberapa pemegang saham yang mengikuti, tetapi diadakan secara rutin

(4) Pelaksanaan diikuti seluruh pemegang saham, namun jangka waktu tidak jelas

(5) Pelaksanaan diikuti seluruh pemegang saham dan secara berkala diadakan

c. Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan dengan kriteria peringkat :

(1) Belum melaksanakan sama sekali tanggung jawabnya

(2) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan, namun belum maksimal. Dan tidak melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat

(3) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan karyawan, namun belum maksimal. Dan tidak melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan

(4) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan tetapi hanya sekedar melaksanakan, tidak ada rencananya

(5) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan

d. Kepatuhan perusahaan kepada peraturan perundang-undangan dengan kriteria peringkat :

(1) Tidak taat peraturan perundang-undangan dan tidak membayar pajak

(2) Taat semua peraturan perundang-undangan, tetapi tidak membayar pajak

(3) Hanya taat satu peraturan perundangan, UU tenaga kerja, tetapi taat membayar pajak

(4) Hanya taat sebagian peraturan perundang-undangan, UU konsumen dan persaingan usaha, tetapi taat membayar pajak

(5) Taat pada semua peraturan perundangan baik UU konsumen, persaingan usaha, tenaga kerja, dan taat membayar pajak secara berkala

4. Pengungkapan dengan kriteria peringkat :

(1) Perusahaan sangat tertutup, informasi tidak diberikan pada setiap karyawan, tidak ada media penyaluran informasi

(2) Informasi disampaikan kepada karyawan, namun tidak diolah dan medianya hanya sebatas telepon dan lisan

(3) Informasi disalurkan pada setiap karyawan dengan berbagai macam media, tetapi informasi yang ada tidak diolah lagi

(4) Informasi disalurkan pada setiap karyawan, informasi diolah lebih lagi, namun tidak ada media penyampaian yang beragam hanya telepon maupun secara lisan

(5) Informasi diberikan secara terbuka yang disalurkan pada setiap karyawan, informasi yang ada diolah lebih lagi dan media penyampaian yang digunakan bermacam-macam, seperti email, telepon, SMS, papan informasi, dan lain-lain

5. Fungsi audit dengan kriteria peringkat :

(1) Tidak adanya audit baik internal maupun eksternal

(2) Hanya ada audit internal saja

(3) Hanya ada audit eksternal saja

(4) Adanya audit internal dan eksternal tetapi jangka waktunya tidak rutin

(5) Adanya audit internal dan eksternal yang dilakukan secara berkala setiap setahun sekali

Cara penilaian akan dilakukan dengan mengkalikan ranking dengan bobot dari masing-masing bidang yang ada. Apabila nilai yang didapat dari penilaian tersebut lebih dari 3 maka bisa dikatakan bahwa penerapan prinsip GCG dalam perusahaan tersebut sudah baik.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) dibutuhkan prinsip-prinsip sehingga pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik. Sesuai dengan KNKG terdapat 5 prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG, yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency,*

dan *fairness.* Penjabaran dari prinsip-prinsip yang telah dilakukan di dalam perusahaan seperti di bawah ini.

Transparancy

Sesuai dengan teori prinsip dari KNKG mengenai transparansi, maka perusahaan harus bisa menyediakan berbagai informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh berbagai pihak. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemangku kepentingan lainnya. Dalam sisi transparansi ada 2 segi yang disoroti peneliti, yaitu informasi dan kebijakan.

a. Informasi

Informasi yang beredar dalam perusahaan sebagian besar didapatkan dari atasan, namun tidak menutup kemungkinan ada informasi yang berasal dari bawahan. Jadi sangat fleksibel dalam alurnya dan juga informasi yang didapat akan langsung di share ke bagian divisi masing-masing. Disini perusahaan tidak ingin memperpanjang birokrasi, sehingga informasi yang didapat langsung di share. Misalnya, informasi mengenai harga dan *product knowledge* langsung diberikan divisi *marketing* / sales, informasi mengenai pencatatan utang maupun piutang langsung diberikan pada divisi *accounting,* informasi mengenai keluar masuknya barang langsung diberikan pada divisi office, dan lain sebagainya.

Informasi yang ada juga tidak serta merta disalurkan pada bawahan, ada beberap informasi tertentu yang perlu diolah lagi. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan mengerti informasi tersebut, dan memudahkan karyawan untuk memahami informasi yang ada. Sesuai dengan prinsip *transparancy,* dimana perusahaan harus menyediakan informasi yang mudah dipahami dan diakses oleh pemangku kepentingan. Contohnya, ada informasi mengenai *trade* promo barang yang ditunjukkan pada karyawan marketing / sales, ada dua *trade promo* yaitu potong harga dan bonus barang. Kalau potong harga maka informasi tersebut langsung diberikan pada bawahan, sementara kalau yang diberikan *supplier* berupa bonus barang, maka harus dikalkulasikan dahulu disesuaikan dengan harganya, baru diberikan pada para bawahan.

Untuk menyampaikan informasi yang ada perusahaan tersebut menyediakan berbagai macam media. Media-media yang digunakan yaitu yaitu melalui papan informasi, email, BBM, SMS, maupun telepon. Berbagai macam media ini digunakan karena informasi tersebut harus cepat disampaikan ke kantor-kantor perwakilan yang berada di daerah cukup jauh.

b. Kebijakan

Dalam kebijakan yang dibuat oleh perusahaan, semua kebijakan tersebut ditentukan oleh atasan, komisaris dan direktur dimana komisaris dan direktur membuat kebijakan yang didasarkan pada kepentingan setiap karyawan dalam perusahaan. Kebijakan yang dibuat antara lain kebijakan mengenai peraturan perusahaan, standar operasional perusahaan dari masing-masing divisi, kebijakan personalia, kebijakan mengenai kenaikan jabatan, dan lain-lain. Kebijakan-kebijakan yang ada tersebut dibuat berdasarkan proses yang menunjang perusahaan. Apabila tidak menunjang maka langsung dihapuskan.

Perusahaan telah berusaha menyampaikan dan menginformasikan setiap kebijakan yang ada dengan baik. Disini setiap kebijakan ditulis dan ditempel pada dinding perusahaan. Selain itu, kebijakan-kebijakan dibagikan secara langsung pada divisinya masing-masing. Salah satu contohnya seperti kebijakan mengenai peraturan dalam perusahaan, setiap karyawan harus mendapat 1 lembar copy dari peraturan tersebut dan harus ditandatangani oleh admin dan harus di arsip dengan benar, dengan begitu maka setiap karyawan akan mengerti dan mengetahui peraturan perusahaan

Dari kedua sisi tersebut, baik informasi maupun kebijakan sudah terlihat bahwa perusahaan sudah melaksanakan prinsip *transparency.* Disini perusahaan sudah menyediakan informasi secara akurat dan jelas, disini informasi yang didapat dari perusahaan dilihat dahulu jenis informasinya, ada yang perlu diolah lagi atau tidak, dengan melakukan hal tersebut setiap pemangku kepentingan bisa mendapatkan informasi yang akurat dan jelas. Kebijakan pada perusahaan pun sudah tertulis dan dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan. Tujuannya agar setiap pihak mengetahui kebijakan tersebut sehingga setiap pemangku kepentingan bisa bekerja dengan maksimal dan benar, tanpa ada yang ditutup-tutupi.

Accountability

Akuntabilitas dalam prinsip yang dikemukakan oleh KNKG adalah prinsip dimana perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Ada 2 segi yang disoroti peneliti, yaitu dari sisi basis kerja dan audit.

a. Basis Kerja

Dari sisi basis kerja. Peneliti melihat bagaimana struktur perusahaan yang ada dan sistem dalam perusahaan tersebut. Dilihat dari strukturnya, perusahaan ini sudah membuat struktur organisasi yang cukup baik. Dimana komisaris merupakan bagian paling tinggi, selanjutnya direktur yang membawahi 4 divisi dibawahnya, yaitu divisi *Marketing, Accounting, Financing,* dan IT.

Namun, dalam penerapannya terjadi penumpukan posisi dimana posisi *marketing manager* diisi oleh komisarisnya sendiri. Jelas hal ini dapat membuat perusahaan tidak maksimal, karena terjadi perangkapan jabatan. Dengan adanya penumpukan ini maka tugas komisaris sebagai pengawas akan menjadi tidak maksimal. Selain itu, sesuai dengan UU perseroan terbatas seharusnya posisi komisaris harus sejajar dengan direktur, bukan di bawahnya. Sehingga tugas mengawasi dan melaksanakan operasional menjadi sejajar dan jelas.

Dilihat secara fungsionalnya, pembagian tugas dan wewenang dalam perusahaan sudah jelas. Hal ini terlihat bagaiman setiap karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan dan kepada siapa mereka harus lapor. Hal ini tentu didukung dengan adanya SOP dalam perusahaan tersebut. Misalnya, bagian sales tentu saja fungsinya memasarkan barang dan melakukan riset penjualan. Selain itu, mereka juga harus melapor pada area operasional manager sebagai atasan mereka. Mereka tidak boleh langsung *by-pass* melapor pada *marketing manager* karena menyalahi aturan dan membuat sistem menjadi kacau.

Sementara itu, dari sisi sistem kerja bisa dilihat bahwa tiap divisi mempunyai SOP-nya (Standar Operasional Perusahaan) masing-masing sehingga tahu apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab dari divisi-divisi tersebut. Dalam hal pengambilan keputusan dilihat bahwa tiap divisi mempunyai wewenangnya sendiri sesuai ketentuan yang ada dalam SOP. Jika permasalahan yang terjadi tidak ada dalam SOP dan permasalahan tersebut berat, maka pengambilan keputusan langsung dari owner.

b. Audit

Ada 2 sistem audit yang dilihat, yaitu internal dan eksternal. Disini perusahaan menggunakan 2 audit ini. Dilihat dari sisi internal, perusahaan ini melakukan audit pada *stock* dengan melakukan *stock opname* setahun sekali, dan juga melakukan audit pada bagian keuangan melihat utang maupun piutangnya.

Sementara itu, dilihat dari sisi eksternal perusahaan sudah menggunakan jasa akuntan public terdaftar dalam melakukan audit. Dimana perusahaan sudah mengirim laporan keuangan pada akuntan publik tersebut. Apabila ada kejanggalan dalam laporan tersebut maka akuntan publik langsung turun ke lapangan.

Dari kedua sisi tersebut, baik basis kerja maupun audit terlihat perusahaan sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut. Yang sudah dilaksanakan adalah terlihat bagaimana di dalam perusahaan sudah mempunyai SOP sehingga jelas tugas dan tanggung jawabnya. Dan dalam mengambil keputusan perusahaan sudah menyesuaikan sesuai dengan SOP tersebut. Selain itu, audit yang dilakukan dalam perusahaan sudah dilakukan dengan baik, baik audit secara internal maupun eksternal. Dari hal ini terlihat bahwa prinsip akuntabilitasnya sudah dijalankan dimana perusahaan berusaha mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Yang belum dilaksanakan adalah adanya perangkapan jabatan yang dilakukan komisaris. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas dimana setiap organ perusahaan harus mempunyai rincian tugas yang jelas dan tanggung jawab yang jelas agar setiap organ perusahaan bisa berjalan sendiri-sendiri secara maksimal.

Responsibility

Dalam penerapan prinsip responsibilitas menurut KNKG perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan *Good Corporate Citizen.* Ada 2 segi yang bisa dilihat yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan.

a. CSR

Ada 3 sisi yang bisa dilihat, yaitu lingkungan, masyarakat, dan karyawan. Dari sisi lingkungan, karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan distribusi barang jadi makanan dan *hygiene,* maka perusahaan ini tidak menghasilkan limbah. Hal tersebut membuat perusahaan tidak perlu mempunyai tugas khusus dalam melakukan CSR pada lingkungan. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip responsibilitas. Selain itu, sesuai dengan Perda Jatim Nomor 4 Tahun 2011 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dimana perusahaan harus bisa melestarikan fungsi lingkungan hidup di wilayah sekitarnya, maka perusahaan harus memperhatikan isu lingkungan. Namun, perusahaan masih belum melaksanakan sehingga tidak sesuai dengan UU tersebut.

Lalu, dari sisi masyarakat perusahaan sudah melakukan CSR. Hal yang dilakukan adalah dengan memberikan barang-barang sisa yang belum *expired* tapi masih *aging* (kurang lebih 3 bulan sebelum *expired*) untuk diberikan pada panti jompo atau panti asuhan.

Dari sisi karyawan. Kesejahteraan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan pada karyawan selain gaji atau upah, diberikan juga dalam bentuk jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) dan berbagai tunjangan yang ada. hal ini sudah diatur dalam kartu gaji karyawan. Setiap karyawan mendapat kartu gaji sehingga tahu tunjangan apa saja yang diberikan padanya. Tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan, antara lain tunjangan beras dimana setiap bulannya karyawan mendapatkan beras 10-25 kg, selanjutnya handphone yang diberikan pada karyawan operasional, transport yang biasanya diberikan untuk menunjang sales, kesehatan, dan juga *incentive.* Dari hal ini bisa terlihat bahwa perusahaan berusaha untuk mensejahterakan karyawannya. Agar karyawan dalam perusahaan tersebut betah dan bisa kerja dengan maksimal. Selain itu, dengan adanya kartu gaji ini memudahkan manajer keuangan untuk melihat dan mengontrol upah dan tunjangan yang harus diberikan pada karyawannya. Namun, ada beberapa fasilitas yang diberikan pada karyawan kurang memadai, seperti WC yang kurang bersih, lalu juga tempat ibadah bagi karyawan umat muslim.

b. Kepatuhan pada UU

Dari segi kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan. Perusahaan sudah taat membayar pajak. Dilihat bagaimana perusahaan tersebut berusaha untuk terbuka terhadap pajak. Perusahan menggunakan akuntan pajak atau konsultan pajak dalam perhitungan dan pembayaran pajaknya. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi pembuatan 2 buku maupun ada hal yang ingin ditutupi.

Selain itu, perusahaan juga sudah menerapkan UU mengenai tenaga kerja, UMK, UU persaingan, dan UU perlindungan konsumen. Disini UU perlindungan konsumen tidak terlalu signifikan karena bukan perusahaan produksi, tetapi sebagai distributor. Namun, jika keluhan dari konsumen maka perusahaan akan berusaha menyambungkan dengan pihak supplier atau produsen. Dan juga perusahaan tidak akan menjual barang-barang yang telah *expired* pada konsumen, walaupun masih ada sisa stock barang yang belum terjual. Selain itu, salah satu contoh undang-undang yang telah dipenuhi perusahaan adalah mengenai tenaga kerja, dalam UU no 13 tahun 2003, dalam peraturan tersebut perusahaan sudah memenuhi bahwa jam kerja perusahaan 8 jam sehari, cuti yang diberikan 12 hari dalam setahun, terdapat jam istirahat selama 1 jam, dan upah yang diberikan sesuai dengan upah minimum kabupaten/kota.

Dari kedua sisi tersebut, baik CSR maupun kepatuan pada UU, terlihat perusahaan sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut. Yang sudah dilaksanakan adalah perusahaan sudah melaksanakan CSR pada masyarakat, perusahaan sudah berusaha bertanggung jawab pada masyarakat. Selain itu, perusahaan berusaha mentaati semua UU tersebut agar tidak terjadi kesulitan apabila dilanggar. Hal ini terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip responsibilitas terhadap peraturan dan perundang-undangan

yang ada dengan baik. Yang belum dilaksanakan, adalah perusahaan belum melaksanakan CSR pada lingkungan. Dari karyawan masih ada beberapa yang perlu diperhatikan lebih lagi. Dari sisi ini, prinsip responsibilitas belum dilaksanakan dalam perusahaan tersebut.

Independency

Prinsip independensi yang dikemukakan oleh KNKG adalah prinsip dimana perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Jadi, yang dimaksud adalah tidak adanya pengaruh dari orang lain atau orang dalam perusahaan yang didasarkan pada keinginan pribadi untuk mempengaruhi manajemen perusahaan. Ada 2 segi yang disoroti peneliti yaitu pengaruh internal dan eksternal.

a. Pengaruh Internal

Ada 2 hal yang bisa mempengaruhi internal perusahaan yaitu pemegang saham dan keluarga. Dari sisi pemegang saham. Kebanyakan keputusan diambil oleh pemegang saham mayoritas, namun apabila ada keputusan penting berkaitan dengan perusahaan akan dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RUPS ini bertujuan agar keputusan yang diambil tersebut bersifat objektif.

Dari sisi keluarga. Keluarga yang berperan dalam perusahaan tugas dan kewajibannya jelas, tidak ada 2 kepala dalam 1 divisi. Dan anggota keluarga banyak menduduki posisi keuangan. Hal ini dikarenakan pemilik lebih percaya anggota keluarga sendiri daripada profesional atau orang lain. Dalam pengambilan keputusan pun keluarga tidak berhak ikut campur, karena banyak faktor yang harus ditimbang bukan semata-mata pendapat keluarga saja.

b. Pengaruh eksternal

Banyak hal dari pihak eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan, seperti regulasi pemerintah, LSM atau pun serikat buruh, dan juga jasa konsultan. Dilihat dari regulasi pemerintah pasti ada yang mempengaruhi perusahaan seperti regulasi pajak maupun mengenai upah minimum. Contohnya seperti upah minimum kota Surabaya akan berbeda dengan kota Palangkaraya, sehingga karyawan yang ada di kantor pusat maupun di daerah perwakilan akan mendapat upah sesuai daerahnya masing-masing. Sementara, dari LSM atau pun serikat buruh tidak terlalu ada pengaruhnya. Dan terakhir dari jasa konsultan dimana perusahaan menggunakan jasa konsultan pajak, namun dalam pengambilan keputusan konsultan tersebut tidak berwenang.

Dari kedua sisi tersebut, baik pengaruh internal dan eksternal terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip independensi dengan baik. Dimana perusahaan tidak ada salah satu organ yang salin mendominasi.

Dari sisi pemegang saham, terlihat perusahaan berusaha mengadakan RUPS sehingga setiap pemegang saham bisa mengambil keputusan secara objektif. Keluarga juga tidak berhak mengintervensi pihak-pihak lain, dan hanya fokus tugas dan tanggung jawabnya. Dari sisi eksternal maka perusahaan pasti mau tidak mau pasti terpengaruh dengan regulasi pemerintah, namun dari segi eksternal lainnya tidak ada yang mempengaruhi perusahaan sehingga tidak terlalu ada intervensi dari pihak luar. Hal ini mengindikasikan prinsip independensi sudah berjalan dengan baik.

Fairness

Sesuai dengan teori dari KNKG mengenai prinsip kesetaraan dan kewajaran maka dalam melaksanaakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Ada 2 hal yang disorot peneliti, yaitu shareholder dan stakeholder.

a. Shareholder

Pembagian hak atas pemegang saham tergantung dari porsi kepemilikan saham. Porsi dari kepemilikan ini sudah ada sejak pendirian perusahaan, sehingga pembagian dividen berdasarkan hak tersebut. Jikalau ada RUPS maka semua pemegang saham diharapkan untuk hadir. Apabila tidak bisa hadir maka harus diwakili dengan diberikan surat kuasa. Hal ini dikarenakan agar semua pemegang saham mendapat informasi secara transparan.

Selain itu, setiap pemegang saham akan mendapatkan laporan mengenai keadaan perusahaan, baik itu pemegang saham mayoritas maupun minoritas. Laporan yang diberikan setiap 3 bulan sekali. Dan pemegang saham berhak memberikan umpan balik bagi perusahaan.

b. Stakeholder

Ada 3 bagian yang bisa dilihat yaitu perekrutan, *reward*, dan *punishment.* Karyawan yang direkrut dalam perusahaan harus lebih dahulu lulus dalam tes tertulis, hal itu merupakan kunci masuk ke perusahaan. Dengan lulus tes tersebut maka karyawan perusahaan mempunyai keahlian yang merata.

Kriteria utama yang dilihat dalam perekrutan adalah umur, pendidikan, dan keahliannya. Dari hal ini bisa terlihat bahwa perusahaan tidak membedakan satu karyawan dengan karyawan lain. Hal ini sesuai dengan prinsip kesetaraan bahwa perusahaan harus menerima karyawan dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa melihat suku, agama, dan ras.

Sementara, sistem *reward* yang diberikan perusahaan ada berbagai macam, ada yang berupa insentif, ada juga *reward* dari pemasukan perusahaan, ada juga *reward* dari supplier. Pemberian reward ini sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Dengan begitu maka setiap karyawan bisa adil mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi kerjanya. *Reward* berupa insentif ini merupakan kunci agar karyawan bisa termotivasi untuk bekerja, semakin besar kontribusinya maka *reward* yang diberikan semakin besar.

Sistem *punishment* dari perusahaan ada bermacam-macam seperti SP (Surat Peringatan), bisa juga pemotongan insentif, mutasi, dan bisa juga dipecat. Dengan adanya *punishment* ini diharapkan para karyawan tidak berbuat pelanggaran yang merugikan perusahaan.

Dari kedua sisi tersebut, baik shareholder dan stakeholder, sudah terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip *fairness* dengan baik. Terlihat bagaimana setiap pemegang saham diperlakukan secara adil sesuai dengan haknya, dan setiap pemegang saham berhak mendapatkan informasi secara transparan, hal ini sesuai dengan prinsip kesetaraan.Perusahaan berusaha untuk merekrut karyawan yang benar-benar memiliki keahlian tanpa memandang suku, agama, maupun rasnya. Dan juga jika mereka berprestasi pasti akan mendapatkan *reward,* jika berbuat seenaknya akan mendapatkan *punishment.* Jadi, ada keseimbangan antara prestasi dan pelanggaran yang dilakukan karyawan.

Penilaian GCG dengan Metode Skoring

Untuk menilai apakah PT. Papasamsu sudah menerapkan prinsip GCG dengan baik, maka penulis menggunakan metode skoring. Metode skoring ini disebut dengan metode FCGI *Self Assessment Checklist* yang dikembangkan oleh FCGI. Hasil penilaian seperti tabel berikut ini.

Tabel 2.
Penilaian GCG

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Ranking (b)	Total (a x b)	Catatan
Hak-hak pemegang saham (20%)				
Hak untuk memberikan pendapat	0.067	4	0.268	Disini hak untuk memberikan pendapat diberikan bagi setiap pemegang saham. Namun, kebanyakan berasal dari pemegang saham mayoritas atau pemilik. Tetapi bila ada masalah penting misalnya penambahan modal, maka akan diadakan RUPS sehingga setiap pemegang saham bisa memberikan pendapatnya.
Mendapat bagian dari keuntungan perusahaan	0.067	5	0.335	Pembagian keuntungan bagi pemegang saham sudah jelas, dimana porsi pembagian keuntungan tersebut disesuaikan dengan porsi kepemilikan masing-masing pemegang saham.
Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham	0.067	5	0.335	Setiap pemegang saham mendapat perlakuan yang sama. Hal ini ditunjukkan dengan diberikan laporan mengenai perusahaan setiap 3 bulan sekali pada seluruh pemegang saham. Dan pemegang saham berhak memberikan umpan balik pada laporan tersebut.
Kebijakan Corporate Governance (15%)				
Pedoman dan pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan	0.15	3	0.45	Disini perusahaan sudah sangat jelas memberikan pedoman bagi setiap organ perusahaan bagaimana tugas dan tanggung jawabnya. Karena di setiap divisi sudah ada SOP-nya masing-masing. Namun, dilihat dari strukturnya masih ada jabatan yang dirangkap oleh komisarisnya sendiri yaitu sebagai marketing manager.
Praktik-Praktik GCG (30%)				
Perencanaan	0.075	5	0.375	Dilihat dari perencanaan perusahaan sudah mempunyai visi dan misi yang jelas. Dari visi dan misi ini perusahaan menjalankan poros bisnisnya. Selain itu, dalam melakukan perencanaan perusahaan selalu merencanakan dengan baik, dilihat dari rapat yang diadakan tiap divisi seminggu sekali, kecuali untuk divisi area operasional sehari sekali.
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	0.075	4	0.3	Disini perusahaan sudah melakukan RUPS dengan adanya undangan RUPS dan notulen dari RUPS. Namun, RUPS yang diadakan tidak rutin, tetapi sesuai keperluan yang mendesak atau penting.
Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan	0.075	3	0.225	Tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat sudah dijalankan dengan memberikan barang kebutuhan pada pantin asuhan maupun jompo. Namun, dari sisi lingkungan belum dilaksanakan, dan dari sisi karyawan memang perusahaan sudah memberikan jamsostek dan tunjangan pada karyawan, tetapi fasilitas yang diberikan masih kurang.
Kepatuhan perusahaan kepada peraturan perundang-undangan	0.075	5	0.375	Perusahaan sudah melaksanakan tanggung jawabnya untuk patuh pada peraturan perundang-undangan, seperti taat membayar pajak, dan selalu open pajak. Selain itu perusahaan menggunakan konsultan pajak agar pajak yang dibayar teratur dan tidak terjadi kecurangan seperti pembuatan 2 buku. Lalu, perusahaan juga memenuhi UU tenaga kerja dan juga mengenai UMK. Dan juga mengenai UU konsumen maupun persaingan.
Pengungkapan (20%)				
Keterbukaan informasi	0.2	5	1	Disini informasi yang disalurkan di dalam perusahaan sangatlah terbuka dan baik. Hal ini bisa dilihat dari media-media yang digunakan dalam penyampaian informasi sangat beragam dengan tujuan informasi terasampaikan dengan baik. Dan juga informasi yang ada dimengerti setiap pemangku kepentingan karena setiap informasi tersebut diolah lebih dahulu jika memang ada yang perlu diolah.
Fungsi audit (15%)				
Fungsi audit dalam perusahaan	0.15	5	0.75	Audit yang dilakukan di dalam perusahaan juga terlaksana dengan baik, dilihat bagaimana perusahaan melakukan audit internal setiap setahun sekali, dan juga meminta bantuan dari pihak luar untuk melakukan audit yang berasal dari akuntan publik.
Total	1		4.413	

Sumber : Olahan Peneliti

Dilihat dari nilai yang didapat sebesar 4.413 maka bisa dikatakan bahwa penerapan GCG di perusahaan sudah baik. Karena nilai yang didapatkan lebih dari 3, semakin mendekati angka 5 maka penerapannya semakin baik. Dari hal ini membuktikan bahwa disadari atau tidak perusahaan sudah menerapkan prinsip GCG di dalam perusahaanya, meskipun perusahaan tersebut tidak terlalu besar.

Uji Trianggulasi

Dalam penelitian kali ini, untuk memeriksa apakah data yang didapatkan sudah abash atau tidak, peneliti menggunakan alat trianggulasi sumber. Hasil dari trianggulasi sebagai berikut.

Tabel 3.
Uji Trianggulasi

Prinsip GCG	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Prinsip GCG oleh KNKG (Zarkasyi,2008)	Ket.
Transparancy	1. Informasi yang didapat memang benar berasal dari atasan, tetapi tidak menutup kemungkinan informasi berasal dari bawahan 2. Proses penyampaiannya disalurkan melalui BBM, email, SMS, *chatting*, papan informasi, dan telepon. 3. Informasi yang didapat terkadang perlu diolah lebih dan kadang juga tidak, tergantung jenis informasi tersebut 4. Kebijakan perusahaan berasal dari pihak top management / atasan 5. Kebijakan disampaikan melalui kepala divisinya masing-masing	1. Adanya papan informasi di kantor, dan grup *chatting* di komputer karyawan 2. Adanya peraturan tertulis yang menempel di dinding kantor 3. Mengadakan rapat seminggu sekali, untuk divisi area operasional tiap hari 4. Cara penyampaian informasi yang paling sering melalui email. Emailnya : untuk daerah perwakilan seperti sampit pwkspt@gmail.com	1. Perusahaan harus menyediakan informasi yang jelas, akurat, tepat waktu, dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai haknya 2. Informasi yang harus diungkapkan harus menyeluruh baik visi, misi, strategi perusahaan, susunan pengurus, dan lain-lain 3. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan lainnya	Valid
Accountability	1. Adanya perangkapan jabatan yang dilakukan Pak Surjapati, merangkap komisaris sekaligus *marketing manager* 2. Setiap divisi mempunyai SOP-nya masing-masing 3. Struktur yang dibuat jelas, *Top-Down* 4. Adanya audit internal dari divisi *accounting*, dan eksternal dari akuntan public armandias	1. Struktur organisasi menempel di dinding 2. Adanya perangkapan jabatan dalam struktur tersebut 3. Adanya SOP (Sistem Operasional Perusahaan) 4. Adanya laporan audit dari akuntan publik, dan terdapat divisi *accounting* yang menangani audit internal	1. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan karyawan secara jelas 2. Perusahaan harus meyakini bahwa semua karyawan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing 3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam mengelola perusahaan	Valid
Responsibility	1. Belum melakukan CSR terhadap lingkungan 2. CSR terhadap karyawan hanya sebatas tunjangan dan jamsostek, fasilitas kurang memadai 3. CSR terhadap masyarakat sudah dilakukan, dengan memberikan barang-barang keperluan pada panti asuhan maupun panti jompo 4. Perusahaan taat pajak, tiap tahun selalu membayar pajak	1. Adanya kartu gaji yang menunjukkan tunjangan apa saja yang diterima karyawan, baik tunjangan beras, handphone, transport, dan lain-lain 2. Adanya konsultan pajak yang berasal dari luar, namun dianggap sebagai *staff* perusahaan	1. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab social dengan antara lain peduli terhadap lingkungan dan masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan 2. Organ perusahaan harus berpegang terhadap prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan	Valid

(bersambung)

(sambungan)

Independency	1. Keluarga pemilik hanya mengurusi sebatas keuangan perusahaan, tidak ikut campur dalam pengambilan keputusan perusahaan 2. Biasanya pengambilan keputusan diambil oleh pemegang saham mayoritas, namun jika ada keputusan penting ada RUPS, sehingga keputusan menjadi obyektif	1. Adanya undangan RUPS, jika tidak bisa hadir harus diwakili dengan surat kuasa 2. Adanya notulen rapat hasil RUPS, sehingga semua pemegang saham menyetujui hasil RUPS tersebut	1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari dari terjadinya pengaruh kepentingan tertentu sehingga pengambilan keputusan menjadi obyektif 2. Masing-masing anggota perusahaan harus melaksanakan fungsinya dan tidak melempar tanggung jawab sehingga terjadi sistem yang efektif	Valid
Fairness	1. Pembagian hak dalam shareholder sesuai dengan porsi kepemilikan sahamnya 2. Sistem perekrutan karyawan yang tidak melihat suku, agama, maupun ras, tetapi keahlian yang dimiliki orang tersebut lewat tes yang diadakan perusahaan 3. Adanya *reward* yang diberikan pada karyawan yang kinerjanya tinggi 4. Adanya *punishment* bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan	1. Adanya iklan lowongan untuk merekrut karyawan yang mengindikasikan syaratnya umur, pendidikan, dan keahlian orang tersebut 2. Adanya slip *incentive reward* yang diterima karyawan karena berhasil mempertahankan kinerjanya 3. Adanya hukuman tertulis dalam peraturan tertulis, jika siapapun melanggar akan di PHK atau harus mundur dari perusahaan	1. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan informasi atau menyampaikan pendapat 2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar sesuai manfaat dan kontribusi yang diberikan pada perusahaan 3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan tanpa membedakan suku, agama, dan ras	Valid

Sumber : Olahan Peneliti

IV. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang ada, peneliti menyimpulkan hasil penelitiannya sebagai berikut :

1. Prinsip *transparancy* sudah dijalankan dengan baik dimana perusahaan berusaha menyediakan informasi bagi karyawan secara transparan dan terbuka. Disini informasi yang ada berasal dari atasan langsung disalurkan ke bawahan tanpa memperpanjang birokrasi. Media penyampaiannya pun berbagai macam untuk menunjang penyaluran informasi. Tidak hanya informasi saja, kebijakan yang ada di dalam perusahaan sudah disampaikan dengan baik pada setiap karyawan.
2. Prinsip *accountability* yang dijalankan di perusahaan cukup baik. Dimana perusahaan sudah mempunyai SOP tertulis, sehingga setiap karyawan sudah tahu bagaimana sistem yang berada di dalam perusahaan. Dan juga pengambilan keputusan yang ada sesuai dengan SOP tersebut, sehingga karyawan mengerti harus melapor kemana. Dari sisi audit, perusahaan sudah melakukan audit baik itu internal maupun eksternal. Namun, dari sisi struktur perusahaan masih adanya perangkapan jabatan, yaitu posisi *marketing manager* diisi oleh komisarisnya sendiri. Sehingga fungsi komisaris tidak berjalan dengan maksimal dalam mengawasi jalannya perusahaan. Selain itu, ada ketidaksesuaian dengan Undang-Undang Perseroan Terbatas dimana posisi direktur berada dibawah komisaris.
3. Prinsip *responsibility* juga sudah dijalankan cukup baik dimana tanggung jawab perusahan terhadap masyarakat sudah dijalankan. Sementara, dari tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan juga sudah dijalankan dengan memberikan berbagai tunjangan yang ada pada karyawan, tetapi fasilitas yang diberikan masih kurang. Selain itu, perusahaan belum menjalankan tanggung jawabnya terhadap lingkungan. Dari sisi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan perusahaan sudah berusaha untuk memenuhi peraturan-peraturan tersebut.
4. Prinsip *independency* dalam perusahaan sudah dijalankan dengan baik, dimana tidak ada intervensi dari pihak internal yaitu keluarga atau *shareholder* yang ingin mempengaruhi manajemen perusahaan atas dasar keinginan sendiri. Disini pihak keluarga tidak berhak untuk mengambil keputusan karena banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Sementara, dari sisi luar perusahaan seperti negara ada hal yang mempengaruhi kebijakan perusahaan, misal dalam hal pemberian upah karena harus menyesuaikan dengan UMK. Dari pihak LSM maupun jasa konsultan tidak ada yang mempengaruhi perusahaan.
5. Prinsip *fairness* yang dijalankan di perusahaan sudah baik. Dimana setiap pemegang saham mendapat perlakuan yang setara dan adil. Di dalam perusahaan pemegang saham berhak memberikan pendapatnya dan juga setiap pemegang saham diundang untuk mengikuti RUPS. Dividen yang diberikan pada pemegang saham, diberikan secara adil sesuai dengan porsi kepemilikan saham. Dari sisi stakeholder, karyawan yang direkrut berdasarkan keahliannya, sehingga perusahaan tidak membeda-bedakan karyawan berdasarkan SARA. Selain itu, perusahaan juga sudah menetapkan sistem *reward* dan *punishment* secara adil.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, B. (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.

Casillas, J., Acedo, F. & Ana Moreno. (2007). *International Entrepreneurship in Family Business.* Northampton : Edward Elgar

Cornwallis, Richard & Rudy Kusmanto. (2009, Oktober-Desember). Corporate Governance in Indonesia. *Journal on Corporate Governance in Asia Vol. 6 No.3,* p.29-31

Hindarmojo, Hinuri. (2002). *The Essence of Good Corporate Governance "Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia".* Jakarta : Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication

Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset

Kaihatu, Thomas. (2006, Maret). Good corporate governance dan penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 8 No 1,* p.1-9

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

KNKG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*

Marpa, Nyoman. (2011, Januari). Peran Perusahaan Keluarga dalam Perekonomian. Retrieved Oktober, 10, 2012, from *http://infocfbs.blogspot.com/2011/01/peran-perusahaan-keluarga-dalam.html*

Moleong, J. L. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosda karya.

Moleong, J. L. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosda karya.

Moleong, J. L. (2012). *Metodologi penelitian kwalitatif.* Bandung : Remaja Rosda karya.

Naja, Hasanuddin. (2004). *Manajemen Fit and Proper Test.* Yogyakarta : Pustaka Widyatama. Retrieved Desember, 14, 2012, from http://books.google.co.id/books?id=k07uUqcCC_4C&pg=PA75&lpg=PA75&dq=fcgi+self+assessment+naja&source=bl&ots=pDllDjT9pz&sig=XSxKinhxgLVvHQ3kdr_-GcwwgbQ&hl=id&sa=X&ei=yzTKUMyGNMeNrgeQ44DgBA&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q=fcgi%20self%20assessment%20naja&f=false

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

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung : Alfabeta

Surya, Indra & Ivan Yustiavandana. (2006). *Penerapan Good Corporate Governance Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha.* Jakarta : Prenada Media Group

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

Wardoyo, Trimanto. (2010, September-Desember). Peranan Auditor Internal Dalam Menunjang Pelaksanaan Good Corporate Governance. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No.3 Tahun ke-1*

Wahjono. (2009). Suksesi dalam Perusahaan Keluarga. Retrieved Agustus, 30, 2012, from *https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bGfhkT7Yn6UJ:puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/unm/article/view/17158/17120+&hl=id&gl=id&pid=bl&srcid=ADGEESjpzmZiG7LmMJnjHZnHMePBY0KyUgEBFjS_q*

www.lkpp.go.id. (15 Juni 2011). Korupsi Indonesia Masih Parah. Retrieved Oktober, 1, 2012, from *http://www.lkpp.go.id/v2/berita-detail.php?id=7481266055*

www.ti.or.id. (1 Desember 2011). Corruption Perception Index 2011 Indonesia Masih Berada di Jajaran Bawah Negara-negara Terbelenggu Korupsi. Retrieved Agustus, 29, 2012, from *http://ti.or.id/index.php/publication/2011/12/01/corruption-perception-index-2011*

Zarkasyi, Wahyudin. (2008). *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya.* Bandung : Alfabeta