

## PROSES PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. X

Roland O. Layandi dan Dhyah Harjanti.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* rolandlay@ymail.com;dhyah@peter.petra.ac.id

**Abstrak**-Penelitian ini dilakukan karena penulis tertarik untuk memahami fenomena tata kelola perusahaan yang baik khususnya pada perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan keluarga PT. X yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa tenaga kerja dan pengiriman ke luar negeri.

Jenis penelitian ini kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan pengamatan secara langsung terhadap narasumber. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode.

Berdasarkan hasil analisa yang diperoleh, diketahui bahwa Proses Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. X telah diterapkan dari waktu ke waktu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, hanya masih terdapat masalah pada prinsip *Accountability* yaitu terdapat rangkap jabatan dalam suatu divisi dan juga pada prinsip *Fairness* dimana tidak jelasnya penerapan *reward* dan *punishment* dalam perusahaan.

**Kata Kunci :** *Good corporate governance, Perusahaan Keluarga*

### I. PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Sulit dipungkiri, sejak tahun 1999, istilah *Good Corporate Governance* (GCG) kian populer. GCG merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin diyakini muncul karena kegagalan penerapan GCG (Daniri, 2005).

Pada tahun 1999, negara-negara di Asia Tenggara yang sama-sama terkena krisis mulai mengalami pemulihan, kecuali Indonesia. Harus dipahami bahwa kompetisi global bukan kompetisi antar negara, melainkan antar korporat di negara – negara. Jadi menang atau kalah, menang atau terpuruk, pulih atau tetap terpuruknya tersebut perekonomian satu negara bergantung pada korporat masing-masing. Pemahaman tersebut membuka wawasan bahwa korporat Indonesia belum dikelola secara benar atau belum menjalankan governansi (Moeljono, 2005).

*Asian Corporate Governance Association* (ACGA, 2012) menyebutkan bahwa posisi perusahaan-perusahaan di Indonesia sangat rendah dalam

penerapan GCG. Hal ini dibuktikan berdasarkan tabel *market category scores* yang menempatkan Indonesia berada di posisi terbawah dalam kategori wilayah Asia. Adapun kategori yang dinilai terdiri dari peraturan dan pelatihan CG, pelaksanaan, politik dan peraturan pemerintah, *International Generally Accepted Accounting Principle* (IGAAP), dan budaya CG. Berikut merupakan tabel penilaian tersebut :

Tabel 1 : Market Category Score

Market Category Score							
No		Total	CG Rules & Practices	Enforcement	Political & Regulatory	IGAAP & CG Culture	
1	Singapore	69	68	64	73	87	54
2	Hongkong	66	62	68	71	75	55
3	Thailand	58	62	44	54	80	50
4	Japan	55	45	57	52	70	55
5	Malaysia	55	52	39	63	80	38
6	Taiwan	53	50	35	56	77	46
7	India	51	49	42	56	63	43
8	Korea	49	43	39	56	75	34
9	China	45	43	33	46	70	30
10	Philippines	41	35	25	44	73	29
11	Indonesia	37	35	22	33	62	33

Sumber : ACGA Ltd, 2012

Mengacu pada *The Jakarta Consulting Group* (Susanto, et al:2007), 88 persen perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Ini menunjukkan bahwa, perusahaan keluarga memiliki peranan yang cukup besar bagi perekonomian Indonesia.

Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Ward dan Aronoff, 2002). Perusahaan keluarga memiliki empat fase pengembangan dengan masalah yang kompleks yaitu, fase pengembangan, fase pengelolaan, fase transformasi dan fase mempertahankan. Pada fase pengembangan, masalah yang sering timbul adalah masalah kohesi dan koheren. Kohesi adalah kemauan atau ketertarikan anggota keluarga dan *stakeholder* terkait dalam perusahaan. Hal tersebut didukung dengan koheren yaitu kemampuan setiap elemen yang ada dalam perusahaan untuk mengerti dan memahami apa yang harus dilakukan sehingga setiap fungsi dapat berjalan dengan baik.

Pada fase pengelolaan, isu yang muncul menjadi struktural dan kompensasi yang dihubungkan dengan kredibilitas setiap elemen yang ada serta penyelarasan nilai dan budaya keluarga dalam perusahaan sehingga sering menciptakan konflik kepentingan didalamnya. Fase yang paling penting adalah fase transformasi,

fase membuat sebuah perusahaan keluarga menjadi perusahaan professional dengan melibatkan professional dalam kegiatan perusahaan sering menimbulkan konflik kepentingan dalam fase ini. Fase yang terakhir adalah fase mempertahankan. Dalam fase ini erat kaitannya dengan isu suksesi yang seringkali dirasakan generasi kedua dan ketiga sebagai penghancur perusahaan sehingga dibutuhkan figur yang tepat dalam kepemimpinan. Begitu juga dengan perusahaan keluarga, banyak masalah yang timbul akibat buruknya *Good Corporate Governance* pada kinerja bisnis perusahaan keluarga. Seperti suksesi, kekaburan fungsi, kepemimpinan ganda dan lain-lain. Inti dari semua masalah itu adalah struktur, sistem dan nilai atau budaya perusahaan (Ward dan Aronoff, 2002).

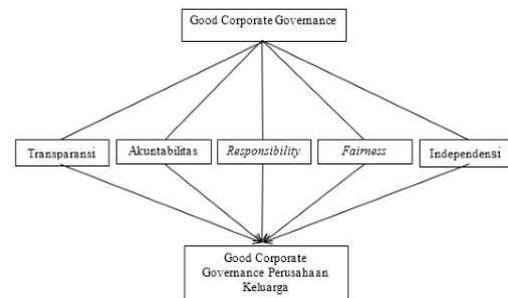
Untuk menyelesaikan masalah tersebut dibutuhkan pemahaman yang lebih pada setiap prinsip *corporate governance* dan implementasi masing-masing prinsip. Prinsip – prinsip tersebut yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*. Indikator dari prinsip transparansi adalah adanya keterbukaan informasi dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam perusahaan. Indikator akuntabilitas yaitu adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab, serta sistem pengendalian internal. Indikator prinsip responsibilitas berkaitan dengan *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) dan tanggung jawab terhadap undang- undang. Indikator prinsip independensi yaitu adanya pengaruh internal (fungsi dan tugas) dan pengaruh yang mempunyai dampak baik dari eksternal. Indikator prinsip *fairness* yaitu penjelasan tentang hak dan kewajiban *stakeholder*, serta penerapan *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap karyawan.

Yang akan dibahas pada penelitian ini adalah penerapan GCG dalam manajemen PT. X yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa dan tenaga kerja, sehingga dapat mencapai keberhasilan yang maksimal dalam organisasi perusahaan. Alasan utama penulis memilih perusahaan tersebut, karena berdasarkan pengamatan atas apa yang terjadi, kuantitas atau jumlah calon tenaga kerja yang akan dikirim ke luar negeri untuk saat ini sudah sangat berkurang dibandingkan tahun – tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan banyaknya kasus – kasus kekerasan yang terjadi terhadap para tenaga kerja diluar negeri. Oleh karena itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan jawaban-jawaban atas masalah yang terjadi.

Kemudian, dari hasil wawancara penulis pertama kali terhadap direktur utama pada PT. X terkait dengan hal – hal apa saja yang berkaitan dengan *Corporate Governance* yang telah dilakukan selama perusahaan berlangsung, penulis menyimpulkan bahwa ada beberapa hal yang telah dilakukan yaitu seperti dari segi *Responsibility*, perusahaan sangat peka terhadap keselamatan tenaga kerja. Jadi, jika tenaga kerja telah dikirim ke negara yang dituju, kemudian terdapat masalah antara majikan dan tenaga kerja, lalu perusahaan mengetahuinya maka

perusahaan dengan segera akan mengambil tindakan untuk menyelesaikannya entah itu melalui perusahaan sendiri maupun perwakilan yang ada di masing – masing negara tujuan. Hal ini hanya sebagai gambaran umum saja dalam proses penerapan GCG di perusahaan, untuk hal – hal berikutnya akan digali pada pembahasan berikutnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penerapan *Good Corporate Governance* dalam *Family business* pada PT. X dan untuk mengetahui penerapan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* dalam *Family Business* pada PT. X.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Proses Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Keluarga PT. X di Surabaya, Jawa Timur.

Sumber : KNKG, 2006

Gambar 1 menjelaskan kerangka berpikir penelitian mengenai proses penerapan prinsip GCG pada PT. X berdasarkan lima prinsipnya yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian 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, 2008, p.147). Alasan menggunakan jenis penelitian ini dikarenakan penulis ingin membahas tentang proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan keluarga PT. X

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer yang merupakan transkrip wawancara dan hasil pengamatan.

Kedua, data sekunder yaitu dokumen pendukung seperti *company profile* PT. X

Penentuan informan pada PT. X merupakan seluruh unsur internal perusahaan yang merupakan deretan direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Operasional, Direktur Pelatihan dan Pemasaran, serta Kepala Divisi HRD dimana masing-masing memiliki peran dalam operasional perusahaan secara langsung.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan

teknik wawancara dan pengamatan. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada narasumber. Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitif atau kontroversi. Teknik wawancara dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui tatap muka atau melalui telepon. Sedangkan, pengamatan yaitu proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu – individu yang diteliti.

Teknik analisis data yang digunakan mengacu pada Moleong (2006) sebagai berikut:

Pertama, menelaah seluruh data dari berbagai sumber, pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. Penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara dan hasil pengamatan di lokasi penelitian

Kedua, reduksi data adalah salah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan penyertaan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Penulis membuat abstraksi yang disesuaikan dengan tujuan penelitian agar mempermudah bagi pembaca membaca karya penulis.

Ketiga, kategorisasi yaitu langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala – gejala/ hasil – hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan pengamatan, penulis mulai memberi kategori pada data – data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan prinsip *Good Corporate Governance*.

Keempat, pemeriksaan keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan/ sebagai pembanding terhadap data itu.

Mengacu pada Moleong (2006), ada 4 macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yaitu sumber, yaitu dengan membandingkan/ mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara menguji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dan wawancara yang diperoleh dari PT. X.

Terakhir yaitu penafsiran data, untuk menjawab rumusan masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Kemudian data – data yang ada dianalisis dan

ditafsirkan sesuai dengan konsep dan teori mengenai *Good Corporate Governance*.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### **Proses Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. X**

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006) mencantumkan lima prinsip (asas) di Pedoman Umum GCG yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Fairness. PT X sudah banyak menerapkan prinsip – prinsip tersebut, ada yang dari awal bahkan ada juga setelah perusahaan berjalan. Berikut hasil wawancara serta pengamatan mengenai proses penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. X.

#### **Transparansi**

Dilihat dari aspek Transparansi, perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa tenaga kerja ini dapat dikatakan transparan. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara penulis dengan informan yaitu Direktur Utama, Direktur Operasional dan Keuangan, Direktur Pelatihan dan Pemasaran, dan juga Kepala Divisi HRD dari PT. X. Dari hasil wawancara terbukti bahwa perusahaan telah bersifat transparan terlihat dari keterbukaan informasi dalam perusahaan berjalan dengan baik, dimulai dari keterbukaan visi, misi, tujuan, strategi, peraturan dan kebijakan perusahaan dapat diakses oleh seluruh aspek perusahaan, kecuali untuk laporan keuangan perusahaan hanya dapat diakses oleh pemegang saham saja, yang juga merupakan pihak keluarga. Semuanya itu telah dijalankan dari awal berdirinya perusahaan, kemudian mengapa laporan keuangan hanya dapat diakses oleh keluarga saja, untuk menjaga keamanan dan privasi keluarga agar tidak disalahgunakan oleh pihak manapun.

Informasi perusahaan dapat diperoleh oleh seluruh karyawan melalui pemberitahuan dari atasan, dan juga melalui rapat mingguan antar karyawan. Sedangkan bagi tenaga kerja, informasi akan diberitahukan sejak awal mengenai sistem dan proses kerja, kemudian juga mengenai SOP akan disediakan pada tiap – tiap ruangan belajar tenaga kerja. Dengan demikian, keterbukaan informasi dalam perusahaan akan sangat mudah diketahui bagi pihak – pihak perusahaan. Hal ini dilakukan agar memudahkan para anggota karyawan dan tenaga kerja dalam bekerja dan berproses sehingga mampu mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan. Selain itu juga, salah satu bentuk transparansi perusahaan kepada pemerintah yaitu dalam bentuk pembayaran pajak yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis, hasilnya sesuai dengan pengamatan yang telah dilakukan dimana ketersediaan informasi memang sangat jelas terdapat dalam perusahaan, seperti hubungan langsung antara atasan dan karyawan dalam menanyakan sesuatu, kemudian disediakannya SOP untuk proses pelatihan dan pembelajaran tenaga kerja. Selain itu, informasi mengenai kebijakan pemerintah akan

diterima perusahaan melalui surat, sehingga karyawan juga akan langsung mengetahui mengenai kebijakan perusahaan tersebut, karena dibicarakan dalam rapat langsung agar masing – masing mengetahui.

Selain dari informasi juga dapat dilihat dari kebijakan yang ada. Dalam membuat kebijakan didasarkan atas kebutuhan yang ada. Segala macam bentuk kebutuhan karyawan yang berkaitan dengan perusahaan akan ditampung lalu dibicarakan dalam rapat mingguan antar karyawan. Setelah terkumpul, kemudian disampaikan terhadap atasan sehingga dapat menjalin suatu hubungan yang baik dan juga menemukan titik temu antara kebutuhan karyawan dan kebijakan perusahaan. Setelah tercapai, maka akan diinformasikan kembali terhadap karyawan sehingga mereka mengetahui juga dengan baik.

Berdasarkan indikator yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006) dapat disimpulkan bahwa PT. X telah melakukan indikator dari prinsip transparansi sejak awal berdirinya perusahaan hingga sekarang.

#### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari kejelasan struktur, kejelasan fungsi, sistem dan pertanggung jawaban perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Struktur dalam PT X dibuat berdasarkan dua hal utama yaitu fungsional dan kebutuhan. Berdasarkan fungsional dimana struktur dibentuk sesuai dengan fungsinya masing – masing dan sesuai kebutuhan yaitu kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dan kompetensinya. Pada tahun 2003, perusahaan berusaha untuk menyempurnakan struktur yang ada sehingga tercipta struktur perusahaan yang ideal dan sesuai kebutuhan. Hal itu dilakukan karena pada saat itu perusahaan berpindah ke kantor yang baru sehingga terjadi perubahan sebagai penambahan fungsi dan kebutuhan dalam perusahaan.

Kejelasan fungsi dalam perusahaan sangat penting karena merupakan batasan bagi seluruh komponen perusahaan untuk bertindak. Dimana pada proses implementasinya harus sesuai dengan aturan yang tertulis. Pada PT. X, penulis melihat sesuai dengan hasil wawancara dan pengamatan, bahwa yang terjadi sudah sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Seluruh organ dalam perusahaan menjalankan fungsi dan tugasnya masing – masing dengan baik sesuai dengan etika bisnis yang berlaku. Hal ini juga dibantu dengan sistem kerja mereka dalam perusahaan yang relatif tidak terlalu sulit, karena sehari – harinya mengurus pekerjaan seperti itu, jadi hampir tidak ada kendala. Yang menjadi kendala justru jika terjadi perubahan kebijakan dari pemerintah.

Berdasarkan pembahasan mengenai etika bisnis yang berlaku, perusahaan menetapkan bahwa dalam penyediaan tenaga kerja, tidak diperkenankan mempekerjakan anak di bawah usia kerja, kemudian calon tenaga kerja harus siap secara sikap, fisik, dan

mental sebelum diberangkatkan, selain itu juga harus selalu berdasarkan ketentuan dan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah.

Akan tetapi, salah satu hal yang menjadi permasalahan dalam akuntabilitas yaitu adanya rangkap jabatan dalam perusahaan terjadi pada direktur operasional dan keuangan. Kemudian, hal yang sama juga terjadi pada direktur pelatihan dan pemasaran. Hal ini dapat menjadi hambatan terhadap perusahaan kedepannya karena berdasarkan prinsip akuntabilitas, seseorang tidak diperkenankan memiliki rangkap jabatan karena akan mengganggu dalam kerjanya.

Selain itu, sistem merupakan salah satu tolak ukur akuntabilitas dalam perusahaan. Yang terpenting dalam sistem adalah implementasinya dan evaluasinya. Apabila suatu sistem yang baik tidak diimplementasikan dengan baik dan dievaluasi secara berkala, maka sistem itu akan sia – sia serta tujuan dari dibuatnya sistem tersebut tidak akan tercapai. Sistem – sistem tersebut adalah sistem kompensasi, sistem pengambilan kebijakan, sistem kerja, dan sistem manajemen perusahaan tersebut. Walaupun PT X merupakan perusahaan keluarga, tetapi dalam pembuatan sistemnya telah menganut sistem manajemen. Penerapannya pun dilakukan secara bertahap dari awal berdirinya perusahaan, dan penyesuaian terjadi pada tahun 2003 dimana semuanya mulai terstruktur dengan baik.

Pada tahap evaluasi tentunya berhubungan dengan sistem audit yang dilakukan perusahaan. Dalam PT. X, audit dilakukan oleh internal audit. Dimana internal audit dilakukan oleh Direktur Keuangan dan hasilnya hanya diketahui oleh kalangan keluarga saja. Kemudian terdapat juga eksternal audit yang mengurus pajak dengan menggunakan jasa akuntan publik.

Dari analisa yang dilakukan oleh penulis pada PT. X dapat dikatakan bahwa perusahaan belum menjalankan prinsip akuntabilitas dengan baik. Hal ini tercermin dari adanya rangkap jabatan yang terjadi pada Direktur Keuangan dan Operasional, dan Direktur Pelatihan dan Pemasaran.

#### **Responsibilitas**

Pada prinsip yang ketiga yaitu tanggung jawab perusahaan, dimana tanggung jawab yang dimaksud yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan tanggung jawab kepada *stakeholder*. CSR dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab kepada masyarakat, lingkungan serta karyawan.

Berdasarkan peraturan Komite Nasional Kebijakan Governance tentang prinsip Responsibilitas mengatakan bahwa perusahaan harus mematuhi peraturan perundang – undangan RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Pada penelitian yang dilakukan penulis, terlihat tanggung jawab PT. X mengenai *Corporate Social*

*Responsibility* (CSR) sudah dilakukan dengan baik. Hal ini terbukti dari tanggung jawab yang dilakukan terhadap lingkungan, masyarakat, dan karyawan.

*Corporate Social Responsibility* (CSR) pada lingkungan dan masyarakat dapat terlihat dari keterlibatan perusahaan dalam acara – acara bakti dan amal lingkungan sekitar, baik secara langsung maupun berupa sumbangan. Kemudian, pada waktu bulan Ramadhan melakukan buka puasa bersama dengan anak panti asuhan di lingkungan sekitar. Selain itu, ada pula bentuk CSR terhadap karyawan yaitu yang utama memberikan upah kerja sesuai UMR, dan hal itu dilakukan dari awal dan disesuaikan dengan kebijakan pemerintah hingga saat ini, kemudian membantu karyawan yang membutuhkan biaya untuk sekolah anaknya, angsuran rumah, dan tanggungan kesehatan.

Dari segi responsibilitas, perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) sesuai aturan yang berlaku terhadap karyawan pada saat hari raya, terdapat juga asuransi keselamatan dan jaminan mendapatkan kerja jika seumpama tidak sesuai dengan majikannya, dan juga jika ingin kembali ke negara asal. Hal itu semuanya telah diatur sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah.

Perusahaan juga memiliki tanggung jawab terhadap negara yaitu melalui pembayaran pajak perusahaan. Untuk bagian ini perusahaan menggunakan jasa akuntan publik agar mendapatkan perhitungan yang akurat. Selain itu juga, untuk menghindari keterlambatan dalam pembayaran pajak.

Dari hasil analisa mengenai prinsip Responsibilitas, maka penulis menyimpulkan bahwa PT. X telah mengimplementasikan dengan baik. Hal ini terlihat dari upaya – upaya yang dilakukan perusahaan untuk melakukan tanggung jawab perusahaan dengan baik.

### **Independensi**

Menurut KNKG (2006) Independensi merupakan salah satu prinsip *Good Corporate Governance* yang memastikan perusahaan harus dikelola secara independen dan profesional sehingga organ perusahaan tidak saling mendominasi dan mengintervensi divisi lainnya.

Dari hasil wawancara kepada informan, dapat disimpulkan bahwa prinsip independensi sudah dijalankan yaitu dengan menjalankan tugas sesuai dengan perannya. Seluruh jabatan direksi perusahaan telah bersifat independen, hal itu dilakukan agar proses penyampaian informasi lebih teratur dan terstruktur, sehingga para karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Para informan juga menyebutkan bahwa tiap – tiap divisi dalam perusahaan dibagi atas fungsi dan tugasnya masing – masing. Orang – orang yang berada di dalamnya juga telah diseleksi dan ditempatkan sesuai kebutuhan, sehingga dapat dikatakan perusahaan sudah melakukan tugas yang seharusnya dikerjakan. Lebih lanjut lagi, dijelaskan oleh informan, dalam operasional perusahaan satu pihak dan pihak yang lainnya saling membantu tetapi tidak saling mengintervensi. Setiap bagian mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan *job*

*description* masing-masing dan tidak dicampuri oleh bagian lain maupun oleh atasan. Hal tersebut mulai dilakukan sejak perusahaan berdiri, dan untuk penyempurnaannya, pada tahun 2003 dilakukan pembenahan lagi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, sehingga yang dulunya urusan keuangan langsung terlibat dengan Direktur Keuangan, sekarang terbagi untuk kas kecil perusahaan menggunakan divisi sendiri, sedangkan Direktur Keuangan hanya mengurus laporan keuangan perusahaan.

Begitu juga halnya dengan Direktur Pelatihan, sekarang telah memercayakan urusan pelatihan kepada Divisi pelatihan agar mengurus sistem pelatihan tenaga kerja, dan tidak lagi mengatur segala sesuatunya dari awal. Hal itu dilakukan untuk memudahkan proses kerja dalam perusahaan dengan membagi tugas kepada karyawan.

Berdasarkan indikator KNKG (2006) mengenai prinsip Independensi, dapat disimpulkan bahwa PT. X telah menerapkan indikator – indikator tersebut dengan baik, dilihat dari tidak ada campur tangan atau intervensi dari pihak lain dalam struktur organisasi, dan kejelasan fungsi dan organ dalam pelaksanaannya.

### **Fairness**

*Fairness* merupakan prinsip yang cukup penting apalagi saat ini sudah banyak perusahaan yang dibangun atas beberapa kepemilikan. Dikarenakan hal ini berbicara mengenai kesetaraan dan kewajiban, maka setiap *stakeholder* diwajibkan menjalankan kewajibannya dengan baik serta mendapatkan hak mereka dengan adil pula.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan PT. X, menyebutkan bahwa tiap *stakeholder* mendapatkan dividen yang sesuai dengan jumlah saham yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesetaraan terlihat dengan jelas dalam perusahaan.

*Fairness* tidak hanya dilihat dari sudut pemegang saham tetapi juga terhadap karyawannya. Perusahaan harus adil terhadap karyawannya. Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan mempertimbangkan karakter serta tanggung jawab terhadap perusahaan. Sistem perekrutan perusahaan mempunyai jalur seperti perusahaan pada umumnya, yaitu pelamar mengirimkan surat lamaran, kemudian diinterview, dan apabila orang tersebut memiliki kemampuan sesuai yang diinginkan perusahaan maka akan diterima sebagai pegawai tidak tetap. Selama proses bekerja kurang lebih 3 bulan akan dinilai, jika kinerjanya bagus maka akan diangkat sebagai pegawai tetap.

Dalam hal pemberian gaji terhadap karyawan perusahaan memang terdapat perbedaan. Hal itu disebabkan oleh 2 faktor yaitu loyalitas dan juga kinerjanya terhadap perusahaan. Untuk standar disesuaikan dengan UMR. Kemudian untuk kompensasi diberikan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya (THR), dan liburan bersama anggota perusahaan. Dari hasil wawancara, karyawan merasa puas dengan gaji yang telah diberikan perusahaan.

Selain itu juga, *fairness* terhadap konsumen juga telah dilakukan dengan baik, karena dari sisi konsumen pihak perusahaan selalu melakukan komunikasi terlebih dahulu melalui *webcam* dengan calon majikan di negara tujuan, sehingga kesepakatan antara tenaga kerja dan calon majikan telah terjadi sebelum keberangkatan. Kemudian, pihak perusahaan juga menyediakan tenaga kerja yang mencukupi usia kerja sehingga tidak melanggar peraturan pemerintah.

Mengenai sistem *reward* dan *punishment*, sebenarnya perusahaan tidak menjalankan sistem tersebut dengan jelas, karena berdasarkan hasil wawancara mengatakan bahwa *reward* dan *punishment* memang tidak dijalankan. Hanya sebelumnya perusahaan pernah memberikan *reward* kepada karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun berupa jalan – jalan ke Hongkong, tetapi sekarang sudah tidak jelas lagi apakah masih berlaku atau tidak. Sedangkan untuk *punishment* tidak diberlakukan, atasan hanya memberikan teguran berupa nasihat kepada karyawan yang melakukan kesalahan. Kecuali jika melakukan kesalahan fatal baru *punishment* berlaku, bahkan ada yang sampai diberhentikan secara langsung.

Dari hasil analisa yang dilakukan oleh penulis mengenai prinsip *Fairness* pada PT. X maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum menjalankan prinsip *Fairness* dengan sempurna, dapat dilihat dari ketidakjelasan dalam penerapan *reward* dan *punishment*.

Perusahaan yang baik yaitu perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* dengan baik. Dari analisa yang dilakukan oleh penulis, perusahaan keluarga PT. X telah melaksanakan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik pada prinsip *Transparency*, *Responsiveness*, dan *Independency*. Sedangkan pada prinsip *Accountability* masih belum karena terdapat rangkap jabatan dalam perusahaan, dan untuk prinsip *Fairness* dalam penerapan *reward* dan *punishment* sudah tidak jelas lagi.

#### **Manfaat diterapkannya Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. X**

Dari penerapan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yang telah dilakukan pada PT. X maka terdapat beberapa manfaat yang akan dijabarkan sebagai berikut :

##### **Transparansi**

Pada awal berdirinya perusahaan telah dijelaskan informasi – informasi yang berkaitan dengan perusahaan, kecuali laporan keuangan. Seiring berjalannya waktu hingga saat ini, informasi selalu dibahas melalui rapat – rapat mingguan antar karyawan. Manfaat yang diperoleh yaitu seluruh organ perusahaan dapat lebih mudah mengetahui segala informasi yang berhubungan dengan perusahaan.

##### **Akuntabilitas**

Awal berdiri struktur masih bersifat sementara dan terdapat rangkap jabatan, saat ini telah dilakukan pembaharuan dengan penambahan jumlah karyawan

sesuai kebutuhan, walaupun masih tetap ada rangkap jabatan. Manfaat yang diperoleh yaitu peningkatan kinerja perusahaan melalui prosedur pengambilan keputusan yang lebih baik, kegiatan operasional yang lebih efisien dan pemberian layanan yang lebih baik.

##### **Responsibilitas**

Telah melakukan pemberian upah sesuai UMR, bekerja sesuai aturan ketenagakerjaan, dan taat membayar pajak, kemudian saat ini telah melakukan CSR terhadap segala aspek yaitu lingkungan, masyarakat, dan karyawan. Manfaat yang diperoleh yaitu adanya peningkatan citra perusahaan karena telah menjalankan sesuai prosedur, kemudian karyawan dalam perusahaan juga merasa nyaman dengan kepedulian perusahaan.

##### **Independensi**

Karyawan bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan tanpa adanya campur tangan pihak lain baik karyawan lain maupun pemilik. Hingga saat ini juga tetap berlangsung seperti itu. Manfaatnya yaitu kegiatan operasional perusahaan dan program pelatihan tenaga kerja berjalan dengan baik tanpa campur tangan pihak manapun, karena telah dibuatkan SOP, sehingga proses pembelajaran mereka menjadi lebih jelas dan terstruktur.

##### **Fairness**

Telah melakukan perilaku yang adil bagi karyawan dan juga pemegang saham. Hal itu terus dilakukan hingga saat ini, dengan adanya penambahan – penambahan dalam bentuk tunjangan maupun bonus. Manfaat yang diperoleh yaitu kelangsungan hidup perusahaan menjadi lebih panjang dan tercipta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

PT. X termasuk dalam kategori *Family Business Enterprise* (FBE) dikarenakan seluruh anggota keluarga yang menduduki posisi kunci dalam perusahaan yaitu sebagai komisaris, dan seluruh deretan direksi. Perusahaan ini bergerak dalam bidang penyediaan dan pengiriman jasa tenaga kerja yang berasal dari Indonesia dan akan dikirim ke luar negeri untuk kawasan Asia Tenggara seperti Malaysia, Hongkong, dan Taiwan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan ini terkait dengan proses penerapan prinsip *good corporate governance*, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip GCG pada PT. X dari waktu ke waktu disesuaikan dengan kebutuhan dan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, meskipun belum semuanya maksimal. Dilihat dari adanya penambahan jumlah karyawan agar memudahkan dalam proses pembagian kerja, adanya pemberian THR yang sesuai bagi karyawan, dan melakukan CSR terhadap lingkungan sekitar. Proses penerapan tersebut dilakukan secara bertahap dan bertujuan untuk kemajuan perusahaan. Pada saat ini, prinsip transparansi, responsibilitas, dan independensi telah dijalankan dengan cukup baik. Sedangkan, untuk akuntabilitas dan *fairness* meskipun telah diterapkan

namun, masih memerlukan perbaikan untuk kedepannya.

Saran dalam menjalankan proses penerapan prinsip *good corporate governance* pada perusahaan PT. X yaitu dengan memperbaiki struktur perusahaan dengan menghilangkan rangkap jabatan yang terjadi sehingga kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik ke depannya. Kemudian, mulai menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat lebih termotivasi lagi sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- ACGA Ltd. (2012). CG Watch 2012: Market Rankings. *Corporate Governance In Asia*, 2012 (9), p.8.
- Aronoff, S Mclure, J Ward. (2002) *Family business succession*. Family Enterprise Publisher.
- FCGI (2002). *Seri tata kelola perusahaan (corporate governance)* Jilid II, Forum for corporate governance in Indonesia. Retrieved from, <http://www.fegi.or.id>
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Daniri, Mas Achmad. (2005) *Good corporate governance konsep dan penerapannya dalam konteks Indonesia*. Jakarta : Ray Indonesia
- Joni, E. (2006). Regulatory Driven dalam Implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada perusahaan di Indonesia. *Journal Manajemen & bisnis Sriwijaya*. 4(8):112-113.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004). Principles of corporate governance*.
- Indrianto, Nur & Supomo, Bambang. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi & manajemen* (1<sup>st</sup> ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metode penelitian kualitatif* (edisi.revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tricker, Robert I., (2003), *Corporate Governance – Practices, Procedures, and Power in Companies and Their Board of Directors*, UK, Gower.
- Friedman, M. & Friedman, S. (1994). *How to Run a Family : How to Own, Operate and Ensure the Continuation of Your Family Business*. Cincinnati : Betterway Book.
- Louise, S.C. (2007) *The Family Business and The Three-Circle System.SME Development and Succession*, 575-576.
- KNKG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Gersick , Davis, Hampton, & Lansberg, (1997) *Provide frameworks for the study of shareholder behavior. The Three-Circle Model of family business system*. Boston: Harvard Business School Press.
- Saragih, Bungaran., et al., eds. (1994). *Metodologi penelitian sosial*. Bogor: Direktorat Perguruan Tinggi Swasta, Direktorat Jendral Perguruan Tinggi.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A.B., Wijanarko, Himawan., Susanto, Patricia., & Mertosono, Suwahjuhadi. (2007). *Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Poza, E.J. (2007). *Family Business, 2nd ed*. Ohio: Thomson South - Western.
- Undang - undang Republik Indonesia no. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Suryabrata, Sumadi. (1983). *Metodologi penelitian*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Warsono, Sony.,Amalia, Fitri., & Rahajeng,Dian Kartika. (2009). *Corporate governance concept and model preserving true organization welfare*. Yogyakarta : Center For Good Corporate Governance-Fakultas Ekonomika Dan Bisnis.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin (2008). *Good corporate governance pada badan usaha manufaktur, perbankan, dan jasa keuangan lainnya*. Jakarta : CV. Alfabet.