

## IMPLIKASI MANAJERIAL IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

Stella Virginia Surianto dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: stella\_10141@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak** - Bisnis masa kini sangat erat kaitannya dengan tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) dalam sebuah perusahaan. *Corporate Governance* memberikan dampak yang sangat baik bila dapat dijalankan dengan baik pula. Hal ini dapat memberikan kemajuan yang baik dalam perusahaan. *Corporate Governance* erat kaitannya pula dengan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya sistem tata kelola perusahaan yang baik, maka dapat tercipta pula sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan *analytic hierarchy process* sebagai metode analisis. Hal ini guna untuk mendeskripsikan tata kelola perusahaan serta juga sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan.

Dari penelitian ini ditemukan bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* memiliki implikasi manajerial terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada sebuah perusahaan. Apabila suatu perusahaan telah mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik, maka dampaknya Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan berjalan dengan lebih efektif.

**Kata Kunci** : *Good Corporate Governance*, Sistem Pengendalian Manajemen, *Family Business*

### I. PENDAHULUAN

*Corporate Governance* menjadi topik yang populer di dalam dunia akademik maupun dunia bisnis saat ini. *Corporate Governance* juga menjadi salah satu penunjang dalam mengembangkan sebuah perusahaan untuk menjadi perusahaan yang lebih baik lagi. Yaitu dapat berkembang dan bertumbuh dengan baik. *Good Corporate Governance* menjadi salah satu kunci bagi perusahaan untuk bisa menjadi perusahaan yang lebih baik lagi. (Maria, 2010).

MIT Sloan School of Management menyimpulkan bahwa bisnis yang memiliki informasi teknologi terbuka memiliki keunggulan *25% profit* yang lebih tinggi, daripada perusahaan yang tidak menggunakan *corporate governance*, walaupun memiliki strategi yang sama. (Weill, 2004).

Dapat diketahui dari studi yang dilakukan oleh Georgia State University dan MIT Sloan School of Management diatas, bahwa sebuah perusahaan perlu menerapkan *Good Corporate Governance* pada perusahaannya. Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas *Good Corporate Governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Prinsip-prinsip umum *Good Corporate Governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas,

responsibilitas, independensi, dan keadilan diperlukan untuk mencapai keberlanjutan perusahaan dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders (KNKG,2006).

Salah satu hal yang dipengaruhi dalam penerapan prinsip-prinsip *Corporate Governance* dalam suatu perusahaan adalah Sistem Pengendalian Manajemen yang baik. *Corporate Governance* dan Sistem Pengendalian Manajemen memiliki keterkaitan yang sangat kuat. Fokus *Corporate Governance* sedikit lebih luas daripada fokus Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem Pengendalian Manajemen fokus pada dewan direksi untuk membuat keputusan agar karyawan dalam perusahaan dapat berperilaku yang tepat. Dengan memiliki dewan direksi yang mampu untuk menjalankan tugasnya dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab, maka perusahaan tersebut telah memiliki *Management Control System* (Sistem Pengendalian Manajemen) yang baik. Sedangkan *Corporate Governance* berfokus pada mengendalikan perilaku para dewan direksi dan melalui arahan dari mereka yang dapat membuat perilaku karyawan dalam perusahaan dapat terkendali dengan baik. (Merchant & Van der Stede,2007).

Sistem Pengendalian Manajemen meliputi teknik dan mekanisme yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan, dan berhasil mengejar strategi. Sistem Pengendalian Manajemen membantu untuk mengintegrasikan, memotivasi, mendukung dalam pengambilan keputusan, berkomunikasi tujuan, memberikan umpan balik bagi perusahaan. *Management Control* dapat dibagi menjadi dua subkategori yang paling penting. Kategori pertama melibatkan kontrol produksi atau hasil kontrol, di mana hasil yang spesifik diukur, dimonitor dan dibandingkan dengan ekspektasi. Hal ini akan memungkinkan tindakan korektif yang harus dilakukan sebagai dan bila diperlukan. Kategori ini juga mencakup pengawasan administrasi atau kontrol tindakan yang melibatkan aturan formal, prosedur standar dan manual dan kepatuhan pemantauan. Kategori kedua melibatkan kontrol perilaku, kontrol personil dan kontrak sosial. Kategori ini melibatkan kontrol seperti nilai dan norma, bersama dengan interaksi kelompok untuk mempertahankan mereka, seleksi dan penempatan personil dengan keterampilan yang dibutuhkan dan sikap, desain kerja dan alokasi, dan pengamatan perilaku kerja personil. Kedua kategori ini tidak saling eksklusif, dan dapat melengkapi dan memperkuat satu sama lain dalam suatu sistem pengendalian manajemen yang efektif (Cunningham,1992).

Dalam perusahaan publik, pemegang saham biasanya memiliki perbedaan portofolio saham di berbagai perusahaan. Secara individual, mereka jarang memiliki insentif yang cukup besar untuk mencurahkan sumber daya untuk memastikan bahwa manajemen bertindak yang terbaik demi para

pemegang saham. Solusi umum bagi para pemegang saham adalah dengan mendelegasikan wewenang mereka kepada dewan direksi untuk memonitor setiap tindakan manajemen. Dewan direksi dan pejabat perusahaan, memiliki kewajiban fidusia untuk mendorong keberhasilan jangka panjang perusahaan dan untuk kepentingan pemegang saham. Atas dasar tersebut, kewajiban fidusia itu sendiri dibagi menjadi empat elemen, yaitu *duty of care*, *duty of loyal*, *duty of good faith*, *duty not to "waste"*. (Merchant & Van der Stede, 2007).

Penelitian ini nantinya akan menjawab pertanyaan apakah implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada sebuah perusahaan akan menimbulkan Sistem Pengendalian Manajemen yang baik atau tidak di perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan, yaitu: menilai implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh perusahaan, menilai Sistem Pengendalian Manajemen perusahaan, mendeskripsikan implikasi manajerial implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Moleong (2007) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena-fenomena yang terjadi. Terlebih fenomena yang terjadi pada subjek penelitian, dalam hal ini adalah perusahaan. Secara menyeluruh mendeskripsikan dengan bahasa dan kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif ini karena penulis ingin mengetahui fenomena yang terjadi pada perusahaan, yaitu akan membahas implikasi manajerial dari implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap sistem pengendalian manajemen pada perusahaan.

Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrument-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian, dan hasil pengujian (Purhantara, 2010). Sedangkan menurut (Zikmund, 2003). "Data primer adalah data yang didapat dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk suatu proyek penelitian spesifik"

Data sekunder merupakan data yang sudah diolah orang lain lalu dijadikan acuan untuk pengambilan informasi dalam penelitian. (Purhantara, 2010). Data sekunder dapat ditemukan di dalam perusahaan, perpustakaan, internet, atau dengan membeli data tersebut dari perusahaan penyedia data" (Zikmund, 2003). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan situs resmi perusahaan dan profil perusahaan sebagai data sekunder.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data adalah dengan cara wawancara dan juga dengan cara observasi.

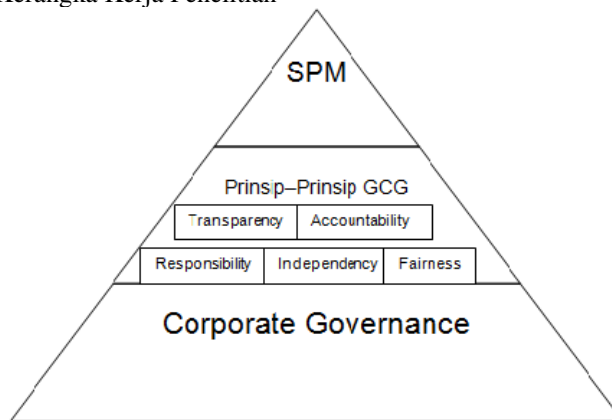
Pada penelitian ini, penulis juga menggunakan teknik wawancara *in-depth interview*, dimana proses wawancara berupa interaksi antara peneliti dengan seorang narasumber. Biasanya *in-depth interview* dimulai dengan percakapan via telepon selama 20 menit, kemudian dilanjutkan dengan pertemuan selama dua jam untuk melengkapi data-data yang didapat dari narasumber. (Cooper & Schindler, 2008).

Menurut Cooper dan Schindler (2008), studi observasi adalah "proses pengumpulan data melalui pengamatan pada aktivitas-aktivitas subjek yang ingin diteliti oleh peneliti tanpa meminta respon dari pihak lain". Selain itu, metode observasi "dapat diklasifikasikan ke dalam observasi perilaku dan observasi non-perilaku."

Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji triangulasi. Moleong (2007) mendefinisikan triangulasi data sebagai "teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain." Peneliti dapat melakukan uji keabsahan data dengan mengajukan berbagai macam pertanyaan, melakukan *crosscheck* berbagai sumber data, dan menggunakan berbagai metode dalam melakukan pengecekan terhadap kebenaran data.

Jenis triangulasi yang akan digunakan oleh penulis untuk mencapai validitas dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Menurut Patton (1987), triangulasi sumber berarti "membandingkan dan mencocokkan balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui narasumber dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Narasumber yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *sales manager*, *human resource development manager*, dan karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan. Sedangkan alat dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi.

### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede (2007)

### Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2007), proses analisa data dimulai dengan :

#### 1. 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 yang

sesuai dengan penelitian ini, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

2. Reduksi Data

Merupakan upaya untuk membuat abstraksi, dimana abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*Unityzing*). Tujuan dari mereduksi data ini adalah untuk menguji keterkaitan antara implikasi manajerial implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan.

3. Kategorisasi

Hasil dari ringkasan data tersebut akan dikelompokkan dan dikategorisasikan, dan dilihat keterkaitan antar kategori yang satu dengan yang lain sesuai dengan kerangka berpikir yang dibangun oleh penulis.

4. Pemeriksaan keabsahan data

Dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar alamiah perlu diupayakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data/keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan realibilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya.

5. Penafsiran data

Untuk menjawab rumusan masalah, penulis akan mendeskripsikan hasil analisis yang telah dilakukan, lalu disajikan dalam bentuk yang deskriptif. Hal ini guna untuk menjelaskan keterkaitan yang ditemukan oleh penulis. Selain itu, penyajian data berupa tabel, gambar, dan transkrip wawancara akan mendukung hasil temuan dari penulis.

Narasumber

Penetapan narasumber dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu “teknik sampling *non-probability* dengan menjadikan pengalaman individu atau karakteristik-karakteristik terkait lainnya sebagai syarat penentuan narasumber” (Zikmund, 2003).

Berikut adalah kriteria penulis dalam menetapkan narasumber:

1. *Sales Manager*
2. *Human Resource Development Manager*
3. Karyawan yang sudah bekerja selama 5 tahun pada subjek penelitian.

*Analytic Hierarchy Process*

*Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah metode untuk mendukung multi-kriteria pengambilan keputusan dan pada awalnya dikembangkan oleh Prof Thomas L. Saaty. AHP berasal skala rasio dari perbandingan berpasangan kriteria, dan memungkinkan untuk beberapa inkonsistensi kecil dalam penilaian. Input dapat menjadi pengukuran yang sebenarnya, tetapi juga pendapat subjektif. Akibatnya, prioritas (bobot) dan rasio konsistensi akan dihitung. Didalam AHP ini terdapat

istilah *Consistency Ratio* (CR) yang harus bernilai dibawah 10%. Hal ini dikarenakan bila CR diatas 10%, maka AHP dari objek penelitian tersebut, tidak konsisten.

Pada penelitian ini, *Analytic Hierarchy Process* berfungsi untuk menilai implementasi dari prinsip-prinsip *good corporate governance* dan juga aspek-aspek dari sistem pengendalian manajemen. Dalam proses penilaian ini, aspek-aspek yang dinilai ditentukan oleh penulis berdasarkan teori dari prinsip *good corporate governance*, serta teori dari aspek sistem pengendalian manajemen. Untuk mendukung penilaian aspek tersebut, penulis juga menentukan bobot, *rate* dan *score*.

Bobot merupakan nilai mutu dari aspek yang dinilai. Semakin besar angka bobot tersebut maka mutu dari aspek yang dinilai semakin tinggi. Sedangkan *rate* merupakan sebuah angka yang menunjukkan baik atau tidaknya aspek yang dinilai. Berikut adalah susunan *rate*:

- 1= Sangat Baik
- 2= Baik
- 3= Cukup Baik
- 4= Kurang Baik
- 5= Tidak Baik

Pemberian bobot dan *rate* akan dilakukan berdasarkan pentingnya suatu prinsip *Good Corporate Governance* dan Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan. *Score* merupakan nilai dari aspek yang dinilai. *Score* didapat melalui hasil perkalian antara bobot dengan *rate*. Hasil dari perhitungan *score* dinyatakan dalam bentuk desimal. (Alwin, 2007).

Nilai Komposit merupakan hasil keseluruhan dari aspek yang dinilai. Nilai komposit didapatkan dengan menjumlah seluruh bobot pada setiap aspek yang dinilai, dan harus bernilai 100%. Penulis telah menetapkan nilai komposit dan predikat komposit seperti berikut ini:

Tabel 2.1

Nilai Komposit	Predikat Komposit
Nilai Komposit < 1.5	Sangat baik
1.5 ≤ Nilai Komposit < 2.5	Baik
2.5 ≤ Nilai Komposit < 3.5	Cukup Baik
3.5 ≤ Nilai Komposit < 4.5	Kurang Baik
4.5 ≤ Nilai Komposit ≤ 5	Tidak Baik

Sumber: Olahan Penulis

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Good Corporate Governance* pada perusahaan *Transparency*

Melalui hasil wawancara terhadap perusahaan, dapat diketahui bahwa perusahaan ini tidak dapat mengungkapkan laporan keuangan perusahaan secara terbuka kepada karyawan dan masyarakat. Perusahaan merupakan sebuah *private company*, dimana laporan keuangan hanya diinformasikan dan dapat dilihat oleh para pemegang saham juga dewan direksi saja. Pemberian laporan keuangan kepada pemerintah juga dilakukan oleh Perusahaan dengan cara pelaporan pajak. Pelaporan pajak disini seperti melaporkan pajak karyawan, Pajak Pertambahan Nilai yang dilaporkan setiap bulan dan juga pelaporan pajak perusahaan yang dilaporkan setiap tahun. Untuk laporan keuangan dari perusahaan ini dilaporkan kepada para pemegang saham dan juga dewan direksi secara

berkala, yaitu setiap awal bulan pada minggu pertama. Dengan tidak diinformasikannya laporan keuangan kepada masyarakat luas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan belum mengimplementasikan prinsip *transparency* dalam perusahaan mereka.

Di samping hal itu, dapat dilihat bahwa perusahaan ini juga mengimplementasikan beberapa jendela *transparency* di dalam perusahaannya. Adanya *website* dari perusahaan. Selain adanya *website* perusahaan, implementasi jendela transparansi lainnya adalah informasi perusahaan yang diinformasikan kepada seluruh anggota perusahaan. Alur dari pemberian informasi ini adalah dengan diadakannya *internal meeting* terlebih dahulu dari *top management* perusahaan. Setelah adanya *internal meeting*, informasi tersebut akan disebarluaskan melalui email dan juga melalui papan pengumuman kepada seluruh karyawan, sehingga seluruh karyawan dapat terinformasikan dari hasil *internal meeting* tersebut.

*Annual meeting of shareholders* juga telah diimplementasikan dalam perusahaan ini. *Annual meeting of shareholders* diadakan setiap 3 bulan. Ada beberapa hal yang dibahas dalam *meeting* ini, salah satu hal yang dibahas adalah *performance* dari perusahaan selama 3 bulan terakhir. Topik ini menjadi pembahasan utama dalam *meeting* tersebut, dikarenakan agar *top management* dapat mengevaluasi kesalahan apa yang telah dilakukan serta mengetahui apa yang harus mereka lakukan pada 3 bulan kedepan dan seterusnya. *Sales and marketing manager, purchasing manager, plant manager, HRD manager, dan Quality Manager*, adalah para manajer yang hadir di dalam *annual meetings of shareholders* tersebut. *Meeting* tersebut diadakan di perusahaan itu sendiri.

*Information on product performance provided to consumers* juga diberikan oleh Perusahaan dengan adanya *company profile* yang diberikan kepada *customer*. Dengan adanya *company profile, customer* dapat menilai bagaimana produk yang mereka pesan diproses dan diproduksi. Serta *customer* dapat menilai bagaimana upaya Perusahaan dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan *customer*.

Hasil observasi dari penulis, penulis dapat menyimpulkan bahwa perusahaan ini belum bersifat transparan. Tidak adanya laporan keuangan yang dipublikasikan kepada masyarakat luas menjadi kunci utama bahwa perusahaan ini belum bersifat transparan. Meskipun dari hasil observasi lainnya, perusahaan ini memenuhi beberapa jendela transparansi dalam perusahaan, seperti *website* perusahaan.

Bila dicocokkan dengan teori yang digunakan, maka perusahaan ini belum mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency* dalam perusahaan mereka. KNKG (2006) menyatakan bahwa *transparency* adalah keterbukaan informasi baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan bagi perusahaan. Prinsip ini dapat diwujudkan dengan perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dalam Perusahaan. Perusahaan juga diharapkan mempublikasikan informasi keuangan secara akurat dan tepat waktu.

#### *Accountability*

Melalui hasil wawancara, penulis mendapati adanya kejelasan tugas, fungsi dan sistem dari perusahaan yang telah

berjalan cukup efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya *job description* yang menjadi panduan setiap karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya di perusahaan. Serta adanya pernyataan yang didapat penulis dari narasumber 1, narasumber 2 dan narasumber 3, bahwa *job description* yang ada di perusahaan telah diinformasikan secara jelas, dan berjalan dengan cukup efektif. Efektif dalam hal ini dengan tidak adanya kendala yang berarti, yang dapat membuat pekerjaan karyawan menjadi mundur dari *schedule*.

Sistem kerja dalam perusahaan dari hasil wawancara juga dikatakan bahwa sudah ada sistem yang jelas. Dimana dilihat dari struktur organisasi, dapat diketahui bahwa suatu unit akan bertanggung jawab kepada atasannya. Sistem itu yang dijalani dengan baik oleh karyawan dari perusahaan. Dengan adanya kejelasan sistem ini, memiliki arti bahwa perusahaan telah mengimplementasikan kejelasan sistem dalam struktur organisasi.

Hasil observasi yang didapat oleh penulis juga menyatakan bahwa sudah ada kejelasan struktur, fungsi dan sistem organisasi. Hal ini, dapat dibuktikan dari struktur organisasi yang telah didapatkan penulis.

Penjelasan diatas membuktikan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu *accountability*..

#### *Responsibility*

Perusahaan telah memiliki visi misi yang jelas yaitu menjadi pemasok dan mitra bagi pelanggan serta misinya yaitu kepuasan pelanggan yang diutamakan. Menurut narasumber 1, perusahaan telah menjalankan visi dan misi dengan memiliki tujuan kualitas yang selama ini telah mereka jalankan. Tujuan kualitas dari perusahaan adalah memenuhi persyaratan dari pelanggan, waktu pengiriman produk yang tepat waktu, efisiensi biaya, memberikan pelayanan yang baik dan cepat.

Aspek kedua adalah tidak melanggar Undang-Undang yang berlaku di Indonesia. Menurut ketiga narasumber, Perusahaan telah menjalankan perusahaan sesuai dengan UU no 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Perusahaan telah memberikan tugas kepada setiap karyawan sesuai dengan kemampuan dan telah memberikan informasi secara jelas mengenai pekerjaannya melalui *job description*. Perusahaan juga memberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan karir setiap karyawan dalam hal promosi jabatan. Selain itu, perusahaan tentunya juga memberikan kesejahteraan bagi karyawan, seperti pemberian gaji yang sesuai dengan Upah Minimum Regional di kota Surabaya, JAMSOSTEK, pemberian penghargaan masa kerja, kebebasan anggota perusahaan dalam menjalankan ibadahnya dengan baik. Dalam pemberian Upah Minimum Regional, perusahaan telah mematuhi peraturan gubernur Jawa Timur no 72 tahun 2012 dan peraturan gubernur Jawa Timur no 78 tahun 2013.

Adanya ketentuan waktu lembur yang telah disepakati oleh perusahaan dan karyawan. Namun, didalam susunan organisasi perusahaan, perusahaan sedikit kurang sesuai dari UU no 40 tahun 2007, mengenai persyaratan dalam pembentukan struktur organisasi. Dimana seharusnya RUPS berada di posisi puncak perusahaan, dan dibawah oleh dewan direksi dan dewan komisaris. Dewan direksi bertugas untuk mengelola perusahaan, sementara dewan komisaris melakukan

pengawasan yang memadai terhadap kinerja pengelolaan perusahaan. Untuk membantu pelaksanaan tugasnya, dewan komisaris dibantu oleh komite-komite.

Tanggung jawab sosial juga menjadi perhatian khusus dari perusahaan. Tanggung jawab sosial merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan kepada masyarakat agar memberikan dampak positif bagi masyarakat. Contohnya, perusahaan melakukan kegiatan sosial. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan Perusahaan adalah dengan memberikan bantuan kepada korban bencana alam di Yogyakarta. Selain itu, perusahaan ini juga terkadang menyelenggarakan kegiatan donor darah dan juga bakti sosial ke panti jompo. Perusahaan juga pernah berkontribusi dalam pembangunan masjid di Surabaya.

Hasil observasi juga menyimpulkan bahwa prinsip *responsibility* telah diimplementasikan dengan baik di perusahaan ini. Dengan melihat anggota perusahaan yang telah bekerja sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, dengan melihat wewenang dan tanggung jawab dari setiap anggota perusahaan berdasarkan *job description*. Perusahaan yang mematuhi UU Ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia, dan adanya tanggung jawab sosial yang dilakukan perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat.

Teori mengenai prinsip *responsibility* mengatakan bahwa perusahaan harus mematuhi Undang-Undang dan peraturan dan memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat dan lingkungan dengan tujuan menjaga keberlanjutan bisnis yang jangka panjang dan untuk diakui sebagai perusahaan yang memiliki tanggung jawab yang baik.

#### *Independency*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, penulis mendapati perusahaan telah menjalankan prinsip *independency*. Hal ini dapat dibuktikan bahwa anggota perusahaan telah menjalankan tugasnya secara professional. Tidak adanya rangkap pekerjaan dan lempar tanggung jawab di dalam perusahaan ini menjadi salah satu bukti bahwa *job description* yang diberikan kepada seluruh anggota perusahaan telah berjalan dengan baik.

Anggota perusahaan juga menjalankan tugasnya sesuai dengan UU dan juga peraturan perusahaan dengan baik. Adanya sanksi tegas yang diberikan oleh perusahaan yang membuat anggota perusahaan menjadi taat akan peraturan perusahaan. Narasumber 3 mengungkapkan, jika sampai terjadi lempar tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, maka perusahaan akan memberikan Surat Peringatan 1 kepada anggota perusahaan yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik.

Hasil observasi selama masa penelitian, penulis melihat tidak adanya rangkap pekerjaan yang terjadi. Seluruh anggota perusahaan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan professional.

Dari landasan teori, *independency* adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan maupun hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Untuk mempercepat pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, perusahaan harus dikelola secara independen dengan

keseimbangan yang tepat dari kekuasaan, sedemikian rupa bahwa organ perusahaan tidak saling mendominasi.

#### *Fairness*

Penulis membahas tentang *fairness* berdasarkan aspek-aspek yang terdapat pada prinsip ini, yaitu adanya keadilan didalam perusahaan, pembagian hak-hak kepada *stakeholder*, dan juga kebebasan *stakeholder* dalam berpendapat. Keadilan didalam perusahaan dapat dilihat dari perusahaan bersifat adil dalam penerimaan karyawan di perusahaan. Bersifat adil dalam arti sebagai perusahaan mengadakan *interview* kepada semua calon *recruitment* dan akan dilihat nilai kompetensinya. Dari nilai kompetensi tersebut, akan diputuskan siapa yang akan diterima dan siapa yang tidak diterima untuk bergabung di perusahaan. Perusahaan juga memberikan kesempatan yang sama kepada anggota perusahaan dalam pengembangan karirnya. Hal ini juga telah diakui oleh ketiga narasumber, bahwa perusahaan telah memberikan kebebasan dalam pengembangan karir. Pengembangan karir disini seperti adanya promosi jabatan. Pembagian hak-hak kepada *stakeholder* juga dilakukan oleh Perusahaan. Hal ini diwujudkan dalam hal seperti pemberian fasilitas kesejahteraan seperti adanya kenaikan gaji, bonus, JAMSOSTEK pemberian penghargaan masa kerja, kebebasan anggota perusahaan dalam menjalankan ibadahnya dengan baik.

Kebebasan *stakeholder* dalam berpendapat di perusahaan merupakan hal yang sangat dihargai. Semua pendapat dari *stakeholder* dituangkan dalam sebuah Perjanjian Kerja Bersama, yang disosialisasikan dalam bentuk buku dan diberikan kepada seluruh anggota perusahaan.

Hasil observasi yang didapatkan penulis, perusahaan telah mengimplementasikan prinsip *fairness* didalam perusahaan mereka. Adanya piagam penghargaan yang diberikan oleh Perusahaan kepada *sales manager*, dimana piagam penghargaan tersebut diberikan dalam rangka HUT RI ke 61 dan HUT Perusahaan ke 33, pada 16 Agustus 2006. Penghargaan tersebut diberikan kepada anggota perusahaan yang telah bekerja selama 20 dan 25 tahun.

Penulis juga telah mengobservasi terkait dengan perjanjian kerja bersama yang dimiliki oleh Perusahaan. Perjanjian kerja bersama tersebut bertujuan untuk mempertegas hak-hak dan kewajiban pengusaha, serikat pekerja dan para pekerjanya, menetapkan syarat-syarat kerja dan kondisi kerja dari para pekerjanya. Contohnya, adanya perihal mengenai keselamatan kerja. Dimana perusahaan memberikan kepastian jaminan bagi para *stakeholder*, dengan mendaftarkan dalam program JAMSOSTEK. Perusahaan juga memberikan alat keselamatan kerja bagi pekerja yang bekerja pada posisi tertentu.

Berdasarkan landasan teori, *fairness* adalah perlakuan adil didalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perUndang-Undangan yang berlaku. Dilihat dari teori tersebut, Perusahaan telah menjalankan prinsip *fairness* di perusahaan mereka.

#### Sistem Pengendalian Manajemen

##### *Duty of Care*

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan telah memenuhi aspek *duty of care* tersebut. Perusahaan telah berusaha untuk melindungi asset-asset perusahaan. Untuk asset fisik seperti

mesin, perusahaan memiliki jadwal *maintenance*. Hal ini sangat membantu untuk menghindari terjadinya kerusakan mesin, yang nantinya dapat menghambat jalannya operasional perusahaan. Sedangkan asset *financial*, perusahaan menggunakannya dengan seefisien mungkin. Perusahaan lebih memaksimalkan kapasitas produksi dan meminimalkan *production cost*.

Dalam memastikan keberlangsungan hidup perusahaan, anggota top manajemen memiliki kiat-kiat seperti meningkatkan pelayanan yang baik kepada *customer*. Dengan meningkatkan pelayanan yang baik kepada *customer*, *customer* tersebut akan tahu dan bisa membandingkan sendiri, perusahaan mana yang memiliki pelayanan yang cepat dan baik.

*Duty of care* juga mengharuskan para anggota top manajemen untuk tetap memperhatikan karyawan. Perusahaan juga tidak mengesampingkan hal tersebut. Karyawan di perusahaan ini, mendapatkan JAMSOSTEK sebagai asuransi dari setiap karyawan. Selain hal itu, di perusahaan sendiri terdapat klinik kesehatan, yang dapat membantu karyawan jika sedang sakit atau kecelakaan ketika berada di tempat kerja.

Menurut hasil observasi yang dilakukan oleh penulis, penulis melihat adanya data inventaris perusahaan. Data tertulis tersebut yang mencatat asset-asset perusahaan.

Berdasarkan landasan teori, aspek *duty of care* dapat mendorong direksi untuk melakukan tindakan positif agar perusahaan terhindar dari kerugian. Dimana nantinya direksi harus lebih berhati-hati dalam menjalankan wewenang dan kekuasaannya.

*Duty of care* juga mengharuskan perusahaan untuk tetap memperhatikan karyawan, dengan cara menjamin kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. (Rendeiro, 2012).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis, Perusahaan telah menjalankan aspek *duty of care* dengan baik. Perusahaan tidak mengesampingkan keamanan, kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Perusahaan juga telah menentukan langkah-langkah dalam menjaga asset perusahaannya. Hal ini terbukti adanya jaminan kesejahteraan bagi karyawan, serta adanya data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan demi menjaga asset-asset perusahaan.

#### *Duty of Loyalty*

*Duty of loyalty* atau yang dapat disebut dengan loyalitas atau kewajiban kesetiaan merupakan suatu tugas dari seorang direksi dalam memajukan perusahaan, melebihi kepentingan dirinya. Di dalam *duty of loyalty*, tidak hanya direksi, tetapi juga anggota perusahaan dituntut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

*Duty of loyalty* juga menjadi perhatian bagi perusahaan. Untuk menjaga loyalitas dari para karyawan, perusahaan berusaha agar karyawan memiliki kepuasan kerja yang didapat dari tempat kerja. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan melakukan pengaturan kewajiban serta hak-hak kepada seluruh anggota perusahaan. Kewajiban itu meliputi kewajiban agar anggota perusahaan melaksanakan tugas dengan baik, diikuti dengan adanya tanggung jawab perusahaan untuk memberikan fasilitas kesejahteraan seperti kenaikan gaji,

pemberian bonus, pemberian penghargaan masa kerja, dan adanya promosi jabatan.

Diberikannya fasilitas kesejahteraan dari perusahaan kepada seluruh anggota perusahaan, maka diharapkan persepsi karyawan terhadap perusahaan akan menjadi lebih baik lagi dan kinerjanya akan menjadi lebih optimal. Selain kewajiban dalam melaksanakan tugas dengan baik, menjaga nama baik dan citra perusahaan juga dinilai sebagai bentuk kelayakan karyawan di perusahaan.

Menurut hasil observasi, penulis melihat adanya kelayakan karyawan di perusahaan. Salah satu buktinya adalah karyawan yang bekerja dengan baik selama jam kerja berlangsung. Karyawan tidak saling lempar pekerjaan juga karyawan tidak mempergunakan waktu kerjanya untuk memenuhi kepentingan pribadi diluar kepentingan perusahaan.

Menurut Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede (2007), *duty of loyalty* memiliki definisi sebagai suatu tugas direksi untuk memajukan perusahaan, melebihi kepentingan pribadinya. *Duty of loyalty* lebih menitikberatkan pada aturan hukum yang mendorong agar direksi memaksimalkan kesejahteraan pihak pemberi kewenangan daripada kesejahteraan dirinya.

Berdasarkan teori tersebut, Perusahaan telah memenuhi kriteria *duty of loyalty* didalam perusahaannya. Perusahaan mampu untuk memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan, menjaga persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja menjadi baik, juga memberikan kesejahteraan karyawan dalam melakukan setiap kewajibannya didalam perusahaan dengan baik.

#### *Duty of Good Faith*

*Duty of good faith* merupakan salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang mengharuskan setiap anggota perusahaan dapat mengerjakan kewajibannya dengan itikad baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di dalam memenuhi aspek *duty of good faith*, Perusahaan berusaha agar tidak melanggar prinsip umum etika korporasi. Dimana didalam prinsip umum etika korporasi tersebut, mengharuskan perusahaan agar tidak hanya mementingkan kesejahteraan para pemegang saham saja, namun juga tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hal ini telah disampaikan di aspek *duty of care* maupun aspek *duty of loyalty*, bahwa Perusahaan telah memberikan fasilitas kesejahteraan bagi para karyawannya, agar karyawan memiliki kinerja yang lebih optimal.

Perusahaan juga telah melakukan kegiatan sosial sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan maupun masyarakat sekitar. Melalui kegiatan sosial yang diikuti oleh anggota perusahaan tersebut, anggota perusahaan berusaha untuk menjaga nama baik dan citra dari perusahaan itu sendiri.

Perusahaan juga telah memberikan *job description* kepada setiap anggota perusahaan. Melalui *job description* itulah menjadi pedoman bagi para anggota perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Anggota perusahaan berkewajiban untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dan dengan itikad baik demi keberlangsungan perusahaan.

Hasil observasi menunjukkan, Perusahaan telah melakukan beberapa aksi sosial demi membantu masyarakat dan melestarikan lingkungan. Aksi sosial seperti bantuan terhadap

korban bencana gempa bumi di Yogyakarta, melakukan kegiatan donor darah juga kontribusi perusahaan dalam pembangunan masjid di Surabaya, menjadi salah satu bukti bahwa perusahaan menjalankan prinsip umum etika korporasi dengan baik serta mampu untuk menjaga citra dan nama baik dari perusahaan.

Berdasarkan landasan teori, *duty of good faith* memiliki arti tugas yang dilakukan dengan itikad baik demi kepentingan perusahaan dan pemegang saham. Melvin A. Eisenberg (2006) mengatakan, *duty of good faith* memiliki faktor-faktor yang mendukung, yaitu anggota perusahaan harus mematuhi prinsip umum etika korporasi, anggota perusahaan harus menjalankan kewajiban dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* masing-masing, anggota perusahaan harus memiliki itikad baik, dalam menjaga citra dan nama baik perusahaan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memenuhi aspek *duty of good faith* dengan baik. Anggota perusahaan di perusahaan mampu untuk melaksanakan kewajibannya dengan baik, serta mampu untuk menjaga nama baik perusahaan.

*Duty not to “waste”*

*Duty not to “waste”* menjadi salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang memiliki arti bahwa anggota perusahaan memiliki tugas untuk menghindari kegagalan baik yang disengaja maupun tidak dari nilai para pemegang saham.

Menurut hasil wawancara dan observasi, dalam meminimalkan resiko yang terjadi, perusahaan memiliki cara dengan meningkatkan efisiensi dan menekan tingkat *rejection*. Meningkatkan efisiensi disini dilakukan dengan cara efisiensi biaya. Contohnya, efisiensi biaya perjalanan dinas, efisiensi biaya reparasi. Sedangkan untuk menekan tingkat *rejection*, perusahaan berhati-hati dalam memenuhi pesanan para *customer*. Perusahaan berusaha untuk menghindari produksi barang cacat yang nantinya tidak bisa digunakan lagi. Semua hal yang menyangkut tentang produk pesanan akan didiskusikan langsung, sehingga ketika barang dikirim, *customer* akan puas melihat hasilnya.

Langkah lainnya yang dilakukan adalah dengan meminimalkan *stock* dan juga menekan *production cost*. Dengan tidak adanya barang yang di kembalikan oleh *customer*, menjadi salah satu cara dalam meminimalkan *stock*. Selain itu, memproduksi barang pesanan *customer* saja juga dapat mengurangi agar *stock* tidak menumpuk di gudang. Menekan *production cost* disini dilakukan dengan memaksimalkan kapasitas produksi. Kapasitas dari produksi tersebut tentunya dengan memperhatikan kapasitas dari setiap mesin yang dimiliki oleh perusahaan.

Penggunaan sumber daya yang tepat juga menjadi hal penting lainnya. Penggunaan sumber daya yang tepat, dapat menghindari terjadinya kegagalan didalam perusahaan. Perusahaan telah memilah sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia atau karyawan, ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing, serta adanya *job description* yang dimiliki oleh setiap karyawan. Untuk sumber daya fisik seperti mesin, energi dan fasilitas perusahaan lainnya, digunakan untuk kebutuhan operasional perusahaan saja.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa perusahaan telah menggunakan sumber daya yang ada dengan baik. Terbukti adanya sumber daya manusia yang diberikan *job description* untuk melakukan pekerjaannya, juga sumber daya fisik lainnya yang digunakan dengan baik untuk kebutuhan operasional perusahaan. Penulis juga telah mengobservasi apa saja yang telah dilakukan oleh Perusahaan dalam mencegah terjadinya resiko serta menumbuhkan profit perusahaan. Contohnya adalah dengan menekan tingkat *rejection* terhadap barang cacat.

Menurut landasan teori, *duty not to “waste”* merupakan tugas untuk menghindari kegagalan (kerugian) yang disengaja dari nilai pemegang saham. Dalam hal ini, direksi maupun manajemen mampu untuk meminimalkan resiko terjadinya kerugian, dapat menumbuhkan profit perusahaan dan menggunakan sumber daya dengan baik.

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa Perusahaan telah melakukan *duty not to “waste”* dengan baik di perusahaan. Hal ini terbukti adanya pencegahan-pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan seperti menekan tingkat *rejection*, serta melakukan efisiensi biaya dimana perusahaan berusaha untuk meminimalkan terjadinya resiko dan juga menumbuhkan profit.

Analisis dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process Good Corporate Governance*

Tabel 3.1 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Rate (b)	Nilai (a * b)	Catatan
<i>Transparency</i> Keterbukaan informasi keuangan perusahaan	16.79%	4	0.6716	Perusahaan tidak dapat mengungkapkan informasi keuangan perusahaan. Laporan keuangan tersebut hanya dapat dilihat oleh para pemegang saham dan direktur saja. Dan ini bertolak belakang dengan teori yang digunakan.
<i>Transparency</i> Pengungkapan informasi keuangan yang tepat waktu	6.41%	1	0.0641	Pengungkapan informasi keuangan dilakukan dengan tepat waktu setiap minggu pertama pada awal bulan dan tidak pernah terlambat.
<i>Transparency</i> Implementasi jendela transparansi	14.67%	2	0.2934	Implementasi jendela transparansi telah dilakukan. Perusahaan telah memiliki <i>website</i> . Perusahaan juga melakukan pertemuan rutin dengan para pemegang saham setiap 3 bulan. Informasi mengenai produk juga diberikan kepada <i>customer</i> melalui adanya <i>company profile</i> .
<i>Accountability</i> Kejelasan fungsi <i>stakeholder</i>	2.86%	1	0.0286	Perusahaan memberikan <i>job description</i> kepada masing-masing anggota perusahaan,

				untuk mempertegas tugas, fungsi serta tanggung jawabnya selama berada di perusahaan. Penulis juga mendapatkan <i>job description</i> dari Perusahaan.					diatur. Selama masa penulisan, penulis juga mendapati tidak ada rangkap pekerjaan di perusahaan ini.
<i>Accountability</i> Kejelasan struktur organisasi perusahaan	6.57%	1	0.0657	Adanya kejelasan struktur organisasi di perusahaan, yang telah berjalan dengan efektif di perusahaan. Penulis juga telah mendapatkan struktur organisasi dari Perusahaan.	<i>Independency</i> Kesesuaian kinerja <i>stakeholder</i> dengan peraturan perusahaan	5.08%	1	0.0508	Seluruh anggota perusahaan telah menjalankan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan secara tegas dalam memberikan sanksi kepada anggota perusahaannya.
<i>Accountability</i> Kejelasan sistem kerja perusahaan	15.04%	1	0.1504	Perusahaan memiliki kejelasan sistem. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan, bahwa suatu unit perusahaan, akan bertanggung jawab kepada atasannya.	<i>Independency</i> Pekerjaan yang tidak didominasi oleh pihak manapun	1.27%	1	0.0127	Di perusahaan, tidak ada pekerjaan yang didominasi oleh pihak-pihak manapun. Seluruh anggota perusahaan secara profesional dalam menjalankan pekerjaannya dan tidak melenceng dari peraturan perusahaan.
<i>Responsibility</i> Kesesuaian kinerja perusahaan dengan visi dan misi	4.26%	1	0.0426	Visi dan misi yang jelas, mengharuskan anggota perusahaan bekerja sesuai dengan prinsip perusahaan. Adanya tujuan kualitas yang telah diungkapkan oleh perusahaan, menjadi bukti bahwa perusahaan telah menetapkan standar perusahaan dan kualitas produk yang dapat dipercaya.	<i>Fairness</i> Keadilan dalam perusahaan	1.33%	1	0.0133	Sebagai perusahaan besar, perusahaan memperlakukan <i>stakeholder</i> dengan adil dan setara. Perusahaan tidak melarang <i>stakeholder</i> dalam pengembangan karirnya, selama hal itu berkaitan dengan perusahaan. Perusahaan juga memperlakukan hal yang sama terhadap penerimaan karyawan. Seluruh karyawan melalui tahap <i>interview</i> dan nantinya akan diseleksi oleh pihak perusahaan.
<i>Responsibility</i> Kesesuaian peraturan perusahaan dengan undang-undang	11.18%	2	0.2236	Perusahaan telah mematuhi UU yang berlaku seperti UU Ketenagakerjaan. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam hal pengembangan karir, pemberian fasilitas kesejahteraan bagi anggota perusahaan, serta adanya ketentuan dari perusahaan mengenai lembur.	<i>Fairness</i> Pembagian hak-hak <i>stakeholder</i>	6.08%	1	0.0608	Hak-hak <i>stakeholder</i> telah diberikan oleh perusahaan. Contohnya, perusahaan telah memberikan fasilitas keamanan kerja, kenaikan upah, promosi jabatan. Dan seluruh hak-hak <i>stakeholder</i> tersebut telah diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama.
<i>Responsibility</i> Memiliki tanggung jawab social	2.45%	1	0.0245	Perusahaan telah memberikan tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Tanggung jawab sosial seperti membantu korban bencana alam di Yogyakarta, mengadakan kegiatan donor darah, dan juga bakti sosial di panti jompo.	<i>Fairness</i> Kebebasan <i>stakeholder</i> dalam berpendapat	3.48%	1	0.0348	Perusahaan tidak melarang <i>stakeholder</i> untuk mengemukakan pendapatnya. Seluruh pendapat <i>stakeholder</i> diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama, yang tentunya telah disetujui oleh perusahaan dan <i>stakeholder</i> . Perjanjian Kerja Bersama ini bertujuan untuk
<i>Independency</i> Tidak ada rangkap pekerjaan	2.54%	1	0.0254	Didalam perusahaan tidak terjadi rangkap pekerjaan karena tugas dan fungsi dari masing-masing anggota perusahaan telah					



				mempertegas hak-hak dan kewajiban pengusaha, serikat pekerja, dan para pekerjanya, serta menetapkan syarat-syarat kerja dan kondisi kerja dari para pekerjanya.					memaksimalkan kapasitas produksi. Kedua, meningkatkan pelayanan yang baik kepada <i>customer</i> . Dengan meningkatkan pelayanan yang baik kepada <i>customer</i> , <i>customer</i> tersebut akan tahu dan bisa membandingkan sendiri, perusahaan mana yang memiliki pelayanan yang cepat dan baik.
Nilai Komposit	100%		1.7623	Keseluruhan dari implementasi prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> pada Perusahaan baik. Dimulai dari pengungkapan informasi keuangan yang tepat waktu, implementasi jendela transparansi telah dilakukan dengan baik. Adanya kejelasan struktur, sistem dan fungsi yang secara jelas dipaparkan oleh perusahaan, perusahaan yang mematuhi UU dan memiliki tanggung jawab sosial, serta anggota perusahaan yang bekerja secara profesional dan perusahaan yang memberikan hak-hak bagi karyawan. Hal ini berarti seluruh anggota perusahaan secara sadar dan terlibat dalam implementasi prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> di perusahaan.					
Predikat Komposit	Baik								

Sumber: Olahan Penulis

Tabel 3.2 Aspek-Aspek Sistem Pengendalian Manajemen

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Rate (b)	Nilai (a * b)	Catatan					
<i>Duty of care</i> Melindungi asset perusahaan	3.6%	1	0.036	Adanya upaya yang dilakukan dalam melindungi asset perusahaan seperti memiliki data inventaris perusahaan, serta memperhatikan jadwal <i>maintenance</i> dari asset-asset perusahaan.					
<i>Duty of care</i> Memastikan keberlangsungan hidup perusahaan	8.25%	2	0.165	Perusahaan memiliki kiat-kiat dalam memastikan keberlangsungan hidup perusahaan. Caranya, dengan meminimalkan <i>production cost</i> dan					
					<i>Duty of care</i> Memastikan keamanan karyawan dalam bekerja	3.15%	1	0.0315	Keamanan karyawan dalam bekerja telah diatur oleh perusahaan. Perusahaan telah memberikan jaminan kepada para karyawan dalam bentuk JAMSOSTEK. Selain itu, di wilayah perusahaan sendiri, Perusahaan memiliki klinik kesehatan yang siap membantu karyawan jika mengalami kecelakaan kerja.
					<i>Duty of loyalty</i> Kepuasan karyawan dalam bekerja	15.22%	1	0,1522	Perusahaan telah mengatur kewajiban para karyawan selama berada di tempat kerja. Hal ini juga diikuti dengan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan fasilitas kesejahteraan. Adanya hubungan timbal balik tersebut yang nantinya akan memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja.
					<i>Duty of loyalty</i> Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja	8.38%	1	0.0838	Diberikannya fasilitas kesejahteraan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik, menjadi salah satu upaya perusahaan, agar karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap

				lingkungan kerja. Fasilitas kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan juga dapat dikatakan sebagai pemacu bagi karyawan agar bekerja secara maksimal dalam memajukan perusahaan.					Dengan memiliki citra serta nama baik, Perusahaan tentunya akan semakin dipercaya oleh <i>customer</i> dan masyarakat lainnya.
<i>Duty of loyalty</i> Adanya kompensasi	4.59%	1	0,0459	Kompensasi diberikan oleh perusahaan dalam bentuk pemberian bonus, kenaikan gaji. Dalam hal ini, perusahaan bertanggung jawab penuh terhadap karyawan selama berada di lingkungan kerja.	<i>Duty not to "waste"</i> Meminimalkan terjadinya kerugian	4.98%	2	0.0996	Upaya yang dilakukan oleh Perusahaan dalam meminimalkan terjadinya resiko dengan cara menekan tingkat <i>rejection</i> . <i>Rejection</i> disini memiliki arti bahwa perusahaan menghindari produksi barang cacat. Dengan menekan tingkat <i>rejection</i> , perusahaan berupaya untuk menghindari produksi barang yang nantinya tidak dapat digunakan untuk keperluan lainnya.
<i>Duty of good faith</i> Tidak melanggar prinsip umum etika korporasi	18.14%	1	0,1814	Dalam melakukan pekerjaan, perusahaan berusaha semaksimal mungkin agar tidak melanggar prinsip umum etika korporasi. Seperti yang telah dibahas, Perusahaan memberikan fasilitas kesejahteraan bagi karyawan. Selain itu, perusahaan juga memberikan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan.	<i>Duty not to "waste"</i> Meningkatkan profit perusahaan	3.14%	2	0.0628	Meningkatkan profit tentunya menjadi keinginan seluruh perusahaan termasuk Perusahaan. Perusahaan memiliki kiat-kiat seperti melakukan efisiensi biaya. Contohnya, dalam hal efisiensi biaya terhadap perjalanan dinas karyawan, efisiensi biaya terhadap reparasi. Perusahaan juga menekan <i>production cost</i> dengan cara memaksimalkan kapasitas produksi. Selain itu meminimalkan <i>stock</i> yang ada di perusahaan juga menjadi salah satu upaya yang dilakukan perusahaan.
<i>Duty of good faith</i> Dapat menjalankan kewajiban sebagai anggota perusahaan	11.44%	1	0,1144	Anggota perusahaan memiliki kewajiban penuh untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah diatur didalam <i>job description</i> . Anggota perusahaan juga bekerja dengan itikad baik demi keberlangsungan perusahaan.	<i>Duty not to "waste"</i> Penggunaan sumber daya yang efektif	11.8%	2	0.236	Sumber daya yang efektif telah diimplementasikan oleh Perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh
<i>Duty of good faith</i> Dapat menjaga citra dan nama baik perusahaan	7.21%	1	0,0721	Seluruh anggota perusahaan juga berkewajiban untuk menjaga citra dan nama baik perusahaan.					

			perusahaan ini, telah ditempatkan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Sedangkan sumber daya fisik seperti mesin, energy gedung dan fasilitas lainnya, digunakan perusahaan dalam kegiatan yang berhubungan dengan operasional.
Nilai Komposit	100%	1.2807	Implementasi aspek-aspek sistem pengendalian manajemen Perusahaan adalah sangat baik. Dapat dilihat dengan adanya upaya yang dilakukan untuk melindungi asset perusahaan, memastikan keberlangsungan hidup perusahaan, upaya untuk mengurangi resiko dan meingkatkan profit, memberikan keamanan pada para karyawan, adanya kompensasi didalam perusahaan, kepuasan dan persepsi karyawan sehingga dapat menjaga nama baik perusahaan dan menjalankan kewajibannya sebagai anggota perusahaan.
Predikat komposit	Sangat Baik		

Sumber: Olahan Penulis

### Implikasi Manajerial

*Corporate governance* dan sistem pengendalian manajemen memiliki keterkaitan yang kuat. *Corporate governance* juga berkonsentrasi dalam hal menjaga hubungan dengan semua anggota perusahaan. Dalam hal ini, *shareholders* memiliki tugas untuk mengontrol manajemen internal perusahaan. (Lashgari, 2004).

Kenneth A.Merchant dan Wim A.Van der Stede, mengungkapkan, adanya keterkaitan *Good Coporate Governance* dengan Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sebuah sistem dalam organisasi hirarkis untuk memantau dan mengukur kinerja karyawan terhadap target manajemen tertentu.

Implikasi manajerial dari prinsip *transparency* dapat dilihat dengan adanya *duty of good faith* dari para karyawan di perusahaan. Para karyawan mau dan mampu mengerjakan seluruh pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan baik. Analisa dari penulis ini adalah adanya sedikit keterbukaan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan, yaitu pemberian informasi kepada seluruh karyawan dari hasil *internal meeting* yang dilakukan perusahaan.

Apabila perusahaan dapat meningkatkan implementasi prinsip *transparency* dalam perusahaan mereka, tentunya akan memberikan dampak yang lebih baik lagi terhadap sistem pengendalian manajemen di perusahaan. Tidak hanya dewan direksi, namun juga karyawan pun akan memberikan dampak yang positif dari hasil implementasi prinsip *transparency* yang diimplementasikan. Para *customer* perusahaan juga akan lebih merasa puas dan aman dalam bekerja sama dengan Perusahaan.

Aspek *duty of good faith* dan *duty not to "waste"* merupakan contoh dari aspek sistem pengendalian manajemen yang terkena dampak dari implementasi prinsip *accountability* di sebuah perusahaan. Pada aspek *duty of good faith*, terdapat salah satu faktor yang menyatakan karyawan dapat menjalankan kewajiban dengan baik sebagai anggota perusahaan. (Eisenberg, 2006). Dengan adanya kejelasan fungsi, struktur dan sistem, maka anggota perusahaan tentunya dapat menjalankan kewajiban dengan baik.

Begitu pula dengan aspek *duty not to "waste."* Aspek ini menyatakan bahwa perusahaan harus meminimalkan terjadinya resiko yang nantinya harus ditanggung oleh para *shareholder*. Dengan kejelasan fungsi, struktur dan sistem yang dimiliki oleh Perusahaan, anggota perusahaan dapat meminimalkan terjadinya resiko yang nantinya harus ditanggung oleh *shareholders*. Serta sumber daya manusia didalam perusahaan juga digunakan lebih efektif, karena anggota perusahaan telah mendapatkan *job description* dari perusahaan.

Implikasi manajerial terhadap sistem pengendalian manajemen dari implementasi prinsip *responsibility* ini dapat dilihat dengan adanya *duty of loyalty* dari anggota perusahaan. Anggota perusahaan yang mengerjakan tugasnya dengan baik, dan juga adanya kesediaan dari anggota perusahaan untuk lembur, walaupun tidak diperintahkan menjadi salah satu bentuk loyalitas dari anggota perusahaan ini. Pentingnya suatu perusahaan untuk mematuhi UU, sesuai dengan prinsip perusahaan, membuat perusahaan agar tetap memperbaharui diri dan memenuhi prinsip *responsibility* yang dapat berdampak pada loyalitas karyawan didalam perusahaan. (Moore,2000).

Anand (2008), mengatakan bahwa tanpa *independency*, perusahaan tidak bisa efektif mengatur eksekutif, dan direktur tidak akan dapat memenuhi kewajiban fidusia kepada pemegang saham. Implementasi dari prinsip *independency* memiliki implikasi manajerial terhadap aspek *duty of good faith* dari sistem pengendalian manajemen. Anggota perusahaan Perusahaan telah menjalankan pekerjaannya dengan profesional, dimana tidak terjadi rangkap pekerjaan dan saling lempar tanggung jawab kepada sesama rekan kerja.

Dari prinsip *fairness*, implikasi manajerial dapat dilihat dengan adanya *duty of care* dari perusahaan. Perusahaan telah memperhatikan karyawan dengan cara memberikan

kesejahteraan karyawan, juga memperhatikan kesehatan dan keselamatan karyawan di tempat kerja. Sebagaimana yang telah diketahui, *duty of care* merupakan suatu tanggung jawab bersama. Perusahaan harus membuat keputusan penting dalam pencegahan resiko, tetapi tidak mengesampingkan keamanan dari para karyawan dalam melakukan pekerjaan. (Rendeiro, 2012).

Seperti yang telah diketahui dari penelitian terdahulu, *corporate governance* dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan reputasi perusahaan juga meningkatkan kepuasan *customer, supplier* dan investor. Dengan Perusahaan telah mengimplementasikan prinsip *good corporate governance*, maka perusahaan dapat mengendalikan manajemen sistem didalam perusahaan. Sehingga, dengan adanya sistem yang terkendali maka perusahaan dapat meningkatkan performanya yang akan berdampak pula dalam mendapatkan keuntungan jangka panjang pada perusahaan. (KNKG, 2006).

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Perusahaan, ada beberapa kesimpulan dan saran yang dapat digunakan oleh perusahaan ke depannya. Kesimpulan dari penulis adalah prinsip-prinsip *good corporate governance* pada Perusahaan telah diimplementasikan dengan baik (dengan nilai komposit 1.7623 pada skala 1 sangat baik hingga 5 tidak baik). Nilai komposit 1.7623 disebabkan perusahaan telah mengimplementasikan empat dari lima prinsip *good corporate governance* dengan baik. Dimana, perusahaan memiliki kelemahan pada prinsip *transparency* di perusahaan, karena laporan keuangan perusahaan hanya terdistribusi pada kalangan terbatas. Untuk Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan telah diimplementasikan dengan baik (dengan nilai komposit 1.2807 pada skala 1 sangat baik hingga 5 tidak baik). Dari perolehan nilai komposit sebesar 1.2807, berarti perusahaan dapat mengimplementasikan keempat aspek sistem pengendalian manajemen yaitu *duty of care, duty of loyalty, duth of good faith, duty not to "waste."* Oleh karena itu, implikasi manajerial dari implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap sistem pengendalian manajemen adalah telah membuat sistem pengendalian manajemen pada Perusahaan berjalan lebih efisien dan efektif. Hal ini telah dibuktikan dengan perhitungan nilai komposit melalui *Analytical Hierarchy Process* yaitu sebesar 1.7623 untuk *corporate governance* dan 1.2807 untuk sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, penulis menyampaikan beberapa saran untuk perusahaan, adalah implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* pada Perusahaan agar lebih dikembangkan lagi, terutama dalam prinsip *transparency* dalam hal pengungkapan informasi keuangan. Juga prinsip-prinsip lainnya seperti *accountability, responsibility, independency* dan *fairness*, sehingga masyarakat dan *stakeholder* mendapatkan produktivitas yang baik dari perusahaan. Sistem pengendalian manajemen pada Perusahaan agar bisa ditingkatkan lagi, agar strategi-strategi yang telah dibuat oleh perusahaan dapat terlaksana dengan maksimal. Perusahaan juga perlu untuk terus berinovasi agar *customer* tetap mempercayakan pembuatan kemasan plastik

pada Perusahaan. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan profit.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aluchna, M. (2009). *Does Good Corporate Governance matter? Best Practice in Poland*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 9<sup>th</sup> 2014 From : <http://search.proquest.com/docview/223541515?accountid=45762>
- Alwi, Hasan. (2007). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- Anand, S. (2008). *Essentials of Corporate Governance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- Armsh, H., Salarzahi, H., & Kord, B. (2010). *Management Control System*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved: March 10<sup>th</sup> 2014, from :<http://search.proquest.com/docview/815405395?accountid=45762>
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1994). *Defining your family business*. *Nation's Business* 82.5. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved: March 21<sup>th</sup> 2014 from <http://search.proquest.com/docview/199849597?accountid=45762>
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Bapepam. (2006). *Studi Penerapan Prinsip-Prinsip OECD 2004 Dalam Peraturan BAPEPAM Mengenai Corporate Governance*. Jakarta.
- Bloomberg, N. L. (2011) *The Relationship between Corporate Governance, Global Governance and Sustainable Profits Lessons Learned from BP*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved April 8<sup>th</sup> 2014, from <http://search.proquest.com/docview/900916178?accountid=45762>
- Chua, Chrisman, & Sharma. (2001). *Defining the family business by behavior*.
- Das, S. C. (2011). *Management Control System Principles and Practices*. Retrieved March 21<sup>th</sup> 2014, from <http://books.google.com/books?isbn=8120342208>
- Eisenberg, Melvin A. (2006). *The Duty of Good Faith in Corporate Law*. Retrieved March 9<sup>th</sup> 2014., from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=899212](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=899212).
- Gerard Caprio, J. a. (2002). *Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observation*.
- Goepel, K. D. (2014). *BPMMSG AHP Online System*. Retrieved April 17<sup>th</sup> 2014, from [BPMMSG :http://bpmmsg.com/academic/ahphierarchy.php](http://bpmmsg.com/academic/ahphierarchy.php)
- Joanna L.Ho, C. J.-H. (2011). The impact of management control systems on efficiency and quality performance – an empirical study of Taiwanese of correctional institutions .
- Kimura, S., & Mourdoukoutas, P. (2000). *Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved June 27<sup>th</sup> 2014, from

- <http://search.proquest.com/docview/225425373?accountid=45762>
- KNKG. (2006). *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*. Jakarta: Jakarta Stock Exchange Building, Tower.
- KNKG. (2010). *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*.
- Lashgari, D. M. (2004). *Corporate Governance: Theory and Practice*.
- Lawrence D. Brown and Marcus L. Caylor. (2004) "Corporate Governance and Firm Performance," *Georgia State University*.
- Lim, L. (2010). *Corporate Governance- a Survey of Australian and South East Asian Systems: <http://epublications.bond.edu.au/cgej>*
- Lipman, F. D. (2006). *Corporate Governance Best Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- Liu, W., Yang, H., & Zhang, G. (2012). *Does family business excel in firm performance? An institution-based view*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 15<sup>th</sup> 2014, from: <http://search.proquest.com/docview/1140922298/AE71F66D612C4B84PQ/1?accountid=45762>
- Man, C.-k., & Wong, B. (2013). *Corporate Governance and Earnings Management: A Survey*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 15<sup>th</sup> 2014, from:<http://search.proquest.com/docview/1322269843?accountid=45762>
- Moleong, J. L. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosada Karya.
- Moore, D. F. (2000). The duty of loyalty and the responsibility of the fiduciary - a regulator's perspective. Retrieved March 15<sup>th</sup> 2014, from:<http://search.proquest.com/docview/229806739/352FF0B64D254D36PQ/3?accountid=45762>
- Mulyana, D. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur'ainy, R., Nurcahyo, B., Kurniasih, S. A., & Sugiharti, B. (2013). *Implementation of Good Corporate Governance and Its Impact on Corporate Performance: The Mediation Role of Firm Size (Empirical Study from Indonesia)*. Retrieved March 5<sup>th</sup> 2014, from: <http://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%205%20no.%2023/2Nur%E2%80%99ainy%20et%20al.,%202013.pdf>
- Pawito. (2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKIS Yogyakarta.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business, 2<sup>nd</sup> Edition*. United States of America: thomson South-Western
- Psychologymania. (2013). Pengertian Loyalitas: <http://www.psychologymania.com/2013/04/pengertian-loyalitas.html>
- Puhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rautiainen, M., Pihkala, T., & Ikävalko, M. (2012). *Family Business System Models - A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*25.2. Retrieved March 13<sup>th</sup> 2014, from: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2012.10593566?journalCode=rsbe20#.U1Ss5v1\\_urM](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2012.10593566?journalCode=rsbe20#.U1Ss5v1_urM)
- Rendeiro, John. (2012). *Duty of Care: What's the Security Director's Role?* ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 15<sup>th</sup> 2014, from : <http://search.proquest.com/docview/993160425/CC9FFF97C29B40DAPQ/4?accountid=45762#>
- Schindler, D. C. (2010). *Business Reserach Methods*. New York: Mc-Graw-Hill Education.
- Stede, K. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*.
- Sugiyono. (2008 ). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* .
- Weill, (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. (Boston: Harvard Business School Press)
- Yasser, Q. R. (2011). *Challenges in Corporate Governance - A Family Controlled Business Prospective*. Retrieved May 3<sup>th</sup> 2014, from <http://www.ijimt.org/papers/108-M499.pdf>
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thomson South-Western.