

PENERAPAN PRINSIP *TRANSPARANCY, ACCOUNTABILITY, RESPONSIBILITY, INDEPENDENCY* DAN *FAIRNESS* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. GUNAWAN JAYA DI PROBOLINGGO-JAWA TIMUR

Denny Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: dennyse3p@hotmail.com

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu *transparency, accountability, independency, responsibility, dan fairness* pada perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara dan pengamatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Gunawan Jaya sudah menerapkan prinsip *transparency, responsibility, independency* dan *fairness* dengan optimal. Hal tersebut dilihat dari seluruh karyawan di perusahaan mendapatkan informasi dan perlakuan yang sama serta tidak ada intervensi dari satu pihak. PT. Gunawan Jaya sudah melaksanakan *responsibility* kepada pemerintah, karyawan, masyarakat dan kepada konsumen. Tidak adanya dominasi dalam perusahaan menunjukkan bahwa prinsip *Independency* berjalan dengan efektif selain itu kesetaraan dan keadilan juga dirasakan oleh semua karyawan.

Kata Kunci : *Good Corporate Governance, Perusahaan Keluarga.*

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini kesuksesan dan kemajuan suatu bisnis adalah tujuan utama setiap perusahaan. Untuk mencapai kesuksesan dan kemajuan yang baik bagi perusahaan diperlukan tata kelola yang baik pula dalam perusahaan tersebut, tanpa adanya tata kelola perusahaan yang baik maka kelanjutan perusahaan tidak dapat tercapai. Tata kelola yang baik merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dalam jangka panjang. Dengan adanya tata kelola yang baik dalam perusahaan akan dapat menciptakan persaingan bisnis yang sehat. Selain itu perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik dapat memberikan perlindungan bagi para pemegang saham. Maka dari itu perusahaan membutuhkan tata kelola yang baik atau disebut dengan *good corporate governance*.

Good corporate governance memiliki lima prinsip yaitu: *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. *Transparency* yaitu mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang – undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan

keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. *Accountability* yaitu Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. *Responsibility* yaitu Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang. *Independency* yaitu perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. *Fairness* yaitu perusahaan harus senantiasa memperhatikan kegiatan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran.

Namun penerapan *good corporate governance* tidak selalu berjalan dengan baik. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh lembaga keuangan multilateral *World Bank* yang mengungkapkan bahwa penyebab krisis keuangan yang melanda berbagai negara terutama di Asia pada tahun 1997 karena buruknya pelaksanaan praktik-praktik *good corporate governance*. Dalam hal ini Indonesia merupakan negara yang paling lambat bangkit dari dampak krisis tersebut (Syakhroza, 2005). Sejak terjadinya krisis-krisis keuangan tersebut maka prinsip *good corporate governance* mulai dikenal dan diterapkan oleh negara negara maju dan berkembang, salah satunya di Indonesia.

Praktik *good corporate governance* di Indonesia tidak berjalan dengan baik, hal itu terungkap pada kasus PT. Katarina Utama Tbk yang melakukan pelanggaran dalam transparansi keuangan perusahaan (Republika, 2012). Penyebab penyelewengan tersebut terjadi karena perusahaan kurang melaksanakan prinsip-prinsip *good corporate governance* terutama pada prinsip *transparency*. Tidak adanya *transparency* laporan keuangan dalam perusahaan tersebut yang mengakibatkan terjadinya penyelewengan laporan keuangan untuk kepentingan pribadi. Selain PT. Katarina Utama Tbk, PT. Indoguna Utama juga mengalami hal yang serupa, Direktur Utama PT. Indoguna Utama melakukan penggelapan uang atau korupsi terhadap perusahaan. Korupsi tersebut digunakan untuk penyusutan dalam pengaturan kuota impor daging sapi. Hal tersebut membawa dampak yang merugikan bagi perusahaan,

pemegang saham dan para pemangku kepentingan, padahal prinsip *good corporate governance* menjadi acuan dasar utama pada perusahaan untuk tetap bisa bertahan di tengah persaingan ekonomi yang semakin ketat ini. Penerapan *good corporate governance* saat ini bukan hanya sekedar kewajiban melainkan kebutuhan bagi setiap perusahaan.

Selain itu juga ada perusahaan yang telah menerapkan *good corporate governance* yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. PT. Telekomunikasi Indonesia menjalankan *good corporate governance* untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*corporate value*), mendorong pengolahan perusahaan yang profesional, transparan, dan efisien dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil sehingga dapat memenuhi kewajiban secara baik kepada pemegang saham, dewan komisaris, mitra bisnis, serta pemangku kepentingan (*Telkom Indonesia*, 2007).

Good corporate governance juga diterapkan di perusahaan milik negara. Menurut Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002, *good corporate governance* adalah suatu cara untuk meningkatkan keefisienan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan untuk mencapai kesejahteraan bagi para pemangku kepentingan dalam perusahaan. Dengan perusahaan menggunakan *good corporate governance*, tanggung jawab semua pemangku kepentingan dalam perusahaan terhadap sistem dan strategi perusahaan dapat terpenuhi sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian *good corporate governance* dapat diartikan sebagai suatu peraturan yang digunakan agar dapat mengatur perilaku dan peranan mereka dalam suatu perusahaan. Dengan adanya keteraturan terhadap perilaku dan peranan mereka dalam perusahaan, dapat mengarahkan dan memajukan perusahaan kearah yang lebih baik lagi. *Good corporate governance* dapat mendorong kinerja perusahaan menjadi lebih efisien, Hal ini bertujuan agar meningkatkan pertumbuhan perusahaan untuk jangka panjang dan untuk kesejahteraan bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2002)

Lahirnya Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) di Indonesia merupakan suatu bukti bahwa *good corporate governance* sangat penting bagi para pelaku usaha. Dengan adanya *good corporate governance* perusahaan dapat menghambat praktik-praktik yang merugikan perusahaan seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Tidak hanya itu dengan perusahaan menerapkan *good corporate governance* perusahaan dituntut untuk patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan adanya kedua hal tersebut dapat menciptakan lingkungan yang bersih dan sehat bagi perusahaan dan lingkungan bisnis (Daniri, 2006).

Penerapan *good corporate governance* di Indonesia banyak diterapkan dalam dunia perbankan, Namun tidak hanya dalam dunia perbankan, *good corporate governance* juga perlu diterapkan dalam perusahaan

keluarga. Pentingnya penerapan *good corporate governance* dalam perusahaan keluarga dapat membantu perusahaan keluarga beroperasi secara lebih efisien. Penerapan *good corporate governance* dalam perusahaan keluarga penting diterapkan karena lebih dari 88% perusahaan swasta di Indonesia merupakan bisnis keluarga (Susanto, et al, 2006). Sehingga perusahaan keluarga memiliki peran yang cukup baik bagi perekonomian Indonesia, maka *good corporate governance* perlu diterapkan pada perusahaan keluarga.

Suatu bisnis atau usaha yang dikelola oleh dua orang atau lebih anggota keluarga disebut dengan perusahaan keluarga (John L. Ward dan Craig E Aronoff, 2002). Anggota keluarga memiliki peran yang besar dan penting dalam bisnis keluarga, meski perusahaan keluarga telah menjadi perusahaan terbuka, peran dan andil keluarga tidak dapat dihilangkan dalam perusahaan keluarga tersebut. Kelemahan dari perusahaan keluarga ini adalah sering adanya perbedaan kepentingan bisnis dan keluarga yang memiliki banyak konflik baik dengan sesama anggota keluarga dan anggota keluarga dengan bukan anggota keluarga. Konflik tersebut dapat menjadi pemicu keretakan bisnis keluarga. Hal tersebut yang menjadi landasan awal *pentingnya good corporate governance* bagi perusahaan keluarga. *Good corporate governance* sangat penting bagi perusahaan keluarga, karena dengan adanya *good corporate governance* dapat mencegah timbulnya konflik antar anggota keluarga, pemegang saham, dan pemangku kepentingan dalam perusahaan keluarga tersebut.

Dengan adanya *good corporate governance* dalam perusahaan keluarga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang terbaik bagi bisnisnya. Segala sesuatu yang berhubungan dengan kemajuan dan pertumbuhan perusahaan keluarga dapat diwujudkan dengan adanya *good corporate governance* dalam perusahaan keluarga (Arronof & Ward, 2011). Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban bagi perusahaan keluarga untuk melakukan *good corporate governance* demi kelangsungan pertumbuhan bisnis dan agar dapat berkompetisi ditengah persaingan yang semakin ketat didunia bisnis.

Adanya *good corporate governance* dalam perusahaan keluarga membantu perusahaan beroperasi secara lebih efisien, peningkatan akses terhadap modal yang dapat melakukan investasi baru dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi (IFC Corporate Governance, 2012).

Oleh karena itu penulis ingin meneliti penerapan prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* pada perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya (GJ) di Probolinggo-Jawa Timur. PT. Gunawan Jaya sudah berdiri sejak tahun 2005. PT. Gunawan Jaya bergerak dibidang jasa yaitu pengangkutan dan pengiriman barang melalui transportasi darat. PT. Gunawan Jaya berupaya untuk mengembangkan kinerja dan kualitas *service* jasa perusahaan menjadi lebih baik dan dapat bertahan

dalam persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat. Pengolahan keuangan PT. Gunawan Jaya bersifat tertutup. Tidak seluruh anggota dalam perusahaan dapat mengakses laporan keuangan PT. Gunawan Jaya.

Penerapan *good corporate governance* dalam perusahaan belum berjalan secara optimal. PT. Gunawan Jaya merupakan perusahaan keluarga yang dikelola oleh dua bersaudara dan didominasi oleh anak pertama sehingga prinsip independensi belum berjalan secara optimal. Prinsip-prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* sudah diterapkan perusahaan, tetapi belum dilakukan secara maksimal. Hal tersebut tentunya menjadi penghambat mekanisme *good corporate governance* dalam mencapai efektifitas pengolahan operasional PT. Gunawan Jaya. Oleh karena itu penulis ingin meneliti tentang penerapan *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dalam perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya (GJ)

Bagaimana penerapan prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dalam perusahaan keluarga PT. Gunawan Jayadi Probolinggo – Jawa Timur?

Untuk mendeskripsikan penerapan prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dalam perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya di Probolinggo – Jawa Timur.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motifasi, tindakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. (Moleong, 2007). Metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan (Sugiyono, 2012).

Penulis menggunakan jenis penelitian ini karena adanya permasalahan dalam penerapan *transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness* dalam perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya. Selain itu penulis bermaksud memahami keadaan perusahaan keluarga secara mendalam. Dengan penelitian kualitatif maka data yang didapat akan lebih lengkap, mendalam dan bermakna sehingga tujuan penelitian ini dapat tercapai.

Ada dua sumber data yang akan dikumpulkan oleh penulis, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, wakil direktur dan *general manager* PT. Gunawan Jaya.

2. Data Sekunder

Data yang digunakan oleh penulis berupa hasil pengamatan di lapangan . Dengan data tersebut penulis dapat membandingkannya dengan hasil wawancara dan pengamatan. Sehingga hasil yang didapat dapat diuji keabsahannya.

Penulis melakukan penelitian dengan 2 metode pengumpulan data yaitu:

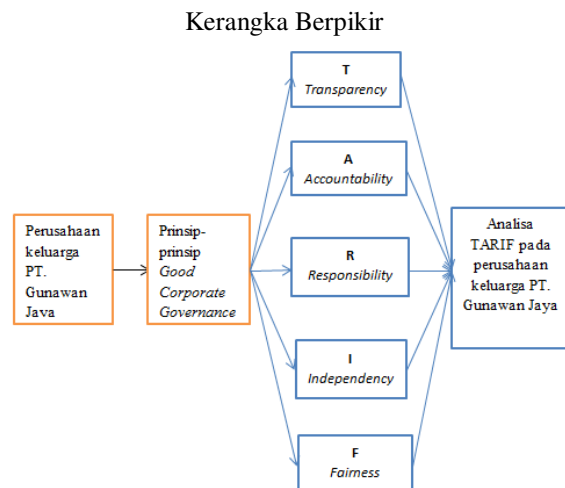
1. Wawancara

Penulis melakukan wawancara dengan pemangku kepentingan PT. Gunawan Jaya yaitu direktur utama, wakil direktur dan *general manager*.

2. Pengamatan

Pengamatan dilakukan oleh penulis dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian. Selain itu teknik pengamatan digunakan untuk memperkuat data. Dengan demikian hasil pengamatan ini sekaligus untuk menginformasikan data yang telah terkumpul melalui wawancara dengan kenyataan sebenarnya.

Triangulasi Sumber dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012). Sedangkan triangulasi pengamatan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan hasil pengamatan (Moleong, 2002).



Gambar 1. Kerangka Kerja Berpikir Penerapan Prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness* Pada Perusahaan Keluarga PT. Gunawan Jaya di Probolinggo – Jawa Timur

Sumber : Tunggal 2013; KNKG 2012; Dhewanto2012; diolah.

Menurut Moleong (2002) proses analisa data dimulai dengan :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber adalah dengan penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara dan hasil pengamatan di lokasi penelitian.
2. Menganalisis data ini adalah dengan mereduksi data. Tujuan dari mereduksi data ini adalah untuk menguji keterkaitan antara penerapan *transparency, accountability, responsibility, independency, dan*

fairness dalam perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya di Probolinggo – Jawa Timur.

3. Pemeriksaan keabsahan data, adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data – data tertulis yang dimiliki PT. Gunawan Jaya.

4. Melakukan proses penafsiran data adalah dengan penulis mendeskripsikan hasil analisis yang sudah dilakukan, lalu disajikan dalam bentuk yang deskriptif

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Gunawan Jaya berusaha mengaplikasikan *good corporate governance* secara bertahap. Hal tersebut dapat dilihat pada beberapa pengaplikasian prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* pada perusahaan tersebut.

PT. Gunawan Jaya menerapkan prinsip *transparency* dapat dilihat bahwa seluruh karyawan dapat mengetahui informasi perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa arus informasi dari atasan yaitu direktur utama, wakil direktur dan *general manager* ke karyawan berjalan dengan baik. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya bahwa seluruh informasi didapat dari rapat kerja yang dilakukan harian dan rapat mingguan. Selain itu peraturan di perusahaan juga sudah diketahui dan dilaksanakan oleh karyawan. Walaupun dalam pelaksanaan tidak selalu berjalan dengan baik masih ada beberapa karyawan yang melanggar, namun masih bisa diatasi. Pemilik yaitu Gunawan Wijaya memberikan wewenang kepada kepala departemen dalam hal membuat keputusan jika terjadi masalah dalam departemen nya. Hal tersebut baru saja dilakukan oleh pemilik sekitar dua tahun terakhir ini. Sebelumnya semua hal tentang operasional perusahaan diputuskan oleh Gunawan Wijaya sendiri mengingat ini adalah perusahaan keluarga sehingga pemilik takut jika orang lain yang mengambil keputusan. Namun seiring berkembangnya perusahaan dan berjalannya waktu, beliau berani memberikan wewenang kepada kepala departemen untuk dapat mengambil keputusan jika terjadi masalah yang dapat diatasi oleh kepala departemen tersebut. Disini penulis dapat melihat bahwa beliau sadar bagaimana menata perusahaan menjadi lebih baik, dengan memberikan wewenang tersebut maka tidak butuh waktu yang lama untuk memutuskan hal yang sedang terjadi asalkan semua keputusan yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan. Dari hasil penelitian penulis, pada PT. Gunawan Jaya informasi laporan keuangan diberikan kepada atasan yaitu direktur utama, wakil direktur dan *general manager* serta pemegang saham. Beberapa kebijakan yang sudah dilakukan di PT. Gunawan Jaya yaitu tentang pembagian kompensasi. Penulis menemukan bahwa adanya perbedaan kompensasi antar karyawan hal ini disebabkan karena adanya perbedaan jabatan, masa kerja dan kemampuan yang dimiliki masing – masing orang dalam perusahaan. Perbedaan tersebut tidak menjadi masalah karena adanya keterbukaan informasi dan rincian yang jelas kepada karyawan.

Dengan adanya transparansi dalam keterbukaan informasi dan kebijakan yang ada maka berdampak pada internal perusahaan, seperti meminimalkan hambatan informasi jika terjadi masalah di dalam perusahaan karena informasi dari atasan berjalan lancar hingga ke karyawan dan berbagai kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dapat diketahui sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada..

Dari sisi *accountability* tidak berjalan sebaik *transparency*. Penulis menemukan tumpang tindih fungsi walaupun dalam stuktur organisasi tertata dengan rapi. *General manager* yang seharusnya mengkoordinasikan kegiatan operasional perusahaan dengan mengelola secara efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *business plan* namun pada kenyataannya *general manager* ikut langsung dalam kegiatan pemasaran dengan melakukan transaksi kepada pelanggan. Penyebab tumpang tindih ini karena adanya kebiasaan perusahaan konsumen untuk langsung melakukan order kepada *general manager* dan tidak melalui kepala departemen marketing. Tidak seluruh perusahaan konsumen melakukan order langsung kepada *general manager* hanya beberapa saja yang tak lain adalah konsumen lama. Kepala departemen marketing yang baru bergabung di perusahaan sekitar tiga tahun oleh karena itu *general manager* masih ikut turun dalam penjualan. Tumpang tindih tersebut membuat fungsi kepala departemen marketing tidak bekerja secara maksimal. Seharusnya kepala departemen marketing dapat membuat relasi yang baik kepada seluruh perusahaan konsumen sehingga distributor dapat langsung melakukan order dan tidak lagi melalui *general manager*. Selain dari fungsi organisasi perusahaan, pada PT. Gunawan Jaya juga memiliki sistem kerja yang sesuai standart operating procedure (SOP). Pada masing – masing departemen memiliki SOP yang berbeda – beda. Namun dalam pelaksanaannya, SOP tidak selalu berjalan dengan lancar. Dari hasil wawancara, penulis menemukan bahwa pelaksanaan SOP terjadi penyimpangan. Terkadang terjadi penyimpangan seperti di bagian pengiriman pada departemen pengiriman, jika terjadi kesalahan dalam proses pengiriman maka melanggar SOP departemen pengiriman tersebut sehingga harus menanggung *punishment*. Penyimpangan tersebut dapat menciptakan kerugian secara material dan waktu. *Punishment* yang diberikan didiskusikan oleh top management dan dilihat dari kesalahannya. Oleh karena itu karyawan harus dapat bekerja dengan SOP sehingga tidak terjadi penyimpangan. Target perusahaan tidak selalu tercapai, masih ada beberapa target yang belum tercapai, hambatan biasanya terjadi pada internal perusahaan seperti adanya kerusakan mesin dalam proses pengiriman dan sumber daya manusia yang tidak maksimal. Jika target tersebut tidak tercapai, PT. Gunawan Jaya tetap berusaha memenuhi di bulan berikutnya, terutama dalam meningkatkan kualitas proses pengiriman. Dalam proses audit, yang dilakukan hanya melalui audit

internal saja. Oleh karena beberapa hal yang tidak sesuai dengan prinsip *accountability* maka uji triangulasi menjadi tidak valid. Banyak hal yang belum dijalankan PT. Gunawan Jaya sesuai dengan prinsip *accountability*.

Melihat sisi *responsibility*, PT. Gunawan Jaya sudah menerapkan. Sebagai perusahaan harus menaati peraturan perundang – undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang. Penulis melihat bahwa PT. Gunawan Jaya menaati undang – undang membayar pajak perusahaan, hal tersebut dilaksanakan dengan taat dan PT. Gunawan Jaya menggunakan konsultasi pajak untuk menghitung pajak tersebut. Selain itu penulis melihat bahwa PT. Gunawan Jaya sangat mengutamakan keselamatan karyawannya, hal ini dibuktikan dengan pakaian, topi, pelindung mata, sarung tangan dan sepatu yang harus digunakan saat bekerja khususnya pada bagian lapangan. Penulis melihat bahwa karyawan menggunakan pelindung mata, sarung tangan, dan sepatu yang aman agar dapat mencegah terjadinya kecelakaan pada saat bekerja. Tidak hanya itu, PT. Gunawan Jaya juga memenuhi peraturan upah minimum terhadap karyawannya. Hal tersebut membuktikan bahwa PT. Gunawan Jaya memiliki tanggung jawab terhadap karyawannya. Tidak hanya karyawan saja, PT. Gunawan Jaya juga melakukan tanggung jawab lingkungan. Salah satunya, PT. Gunawan Jaya tidak membuang limbah karena limbah yang dihasilkan dapat dijadikan uang dengan dijual kembali kepada penadah barang bekas. Limbah tersebut berupa ban bekas pakai dan potongan besi dari armada perusahaan sehingga tidak mencemari lingkungan sekitar. PT. Gunawan Jaya juga tidak melakukan perusakan terhadap lingkungan. PT. Gunawan Jaya juga mencari tenaga kerja disekitar lingkungan kerja perusahaan (garasi armada perusahaan). Hal tersebut dilakukan agar dapat meningkatkan ekonomi masyarakat sekitar. PT. Gunawan Jaya secara bertahap melakukan *corporate sosial responsibility* (CSR) untuk masyarakat Probolinggo. CSR tersebut dalam bentuk pembagian sumbangan sembako yang diadakan pada hari raya. Dari hasil penelitian penulis, penulis melihat bahwa PT. Gunawan Jaya juga bertanggung jawab terhadap semua keluhan konsumen. Konsumen tersebut adalah perusahaan yang memakai jasa pengangkutan PT. Gunawan Jaya yang tersebar di pulau Jawa. Semua saran dan kritik diterima oleh PT. Gunawan Jaya. Pemilik yaitu Gunawan Jaya memiliki peran utama dalam menerima saran dan kritik tersebut, semua saran dan kritik dipikirkan oleh beliau dan membuat hal – hal baru agar tidak terjadi kesalahan yang sama. Narasumber satu menganggap bahwa konsumen adalah bagian dari perusahaan karena tanpa mereka, jasa perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Karyawan PT. Gunawan Jaya dapat bekerja dengan puas karena karyawan merasa tidak dianggap bawahan melainkan juga keluarga dalam perusahaan sehingga membuat karyawan loyal terhadap

perusahaan. Selain itu konsumen merasa puas kepada PT. Gunawan Jaya karena saran dan kritik yang diberikan dapat didengarkan dan dilakukan walaupun tidak semua saran dilakukan. Konsumen merasa dihargai sehingga konsumen semakin nyaman untuk memakai jasa pengangkutan PT. Gunawan Jaya. Masyarakat sekitar garasi armada perusahaan tidak ada yang melakukan demo atau tindak pemberontakan lainnya karena perusahaan sudah melakukan CSR lingkungan yang baik dan masyarakat juga merasa senang karena memiliki pekerjaan yang dapat meningkatkan ekonominya. Hasil triangulasi dari prinsip *responsibility* adalah valid karena dilihat dari hal – hal tersebut yang membuktikan bahwa PT. Gunawan Jaya sudah menerapkan prinsip *responsibility*.

Prinsip *independency* pada PT. Gunawan Jaya sudah diterapkan. Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing – masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. PT. Gunawan Jaya tidak dipengaruhi oleh pihak keluarga, pemegang saham mayoritas dan minoritas serta pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan tidak mendominasi karyawan non keluarga. Narasumber satu sebagai pemilik dan juga kakak dari narasumber dua tidak melakukan dominasi karena semua dilakukan dengan adil melalui hasil pendapat dan diskusi bersama. Pembagian tugas sudah dilaksanakan sesuai dengan bagiannya. Penerapan *independency* yang sudah baik tersebut didukung oleh para pemangku kepentingan yaitu pemegang saham mayoritas dan minoritas. Pemegang saham mayoritas tidak semena – mena terhadap minoritas. Para pemegang saham tidak dibedakan dalam mengikuti rapat umum pemegang saham dan diberikan porsi yang sama dalam memberikan pendapat. Dampaknya perusahaan dapat lebih mempertimbangkan saran dari kedua pendapat dan dapat membuat keputusan yang tepat. Berjalannya *independency* dengan baik membuat tidak ada prasangka dan konflik antara keluarga dan antara pemegang saham.

Penerapan prinsip *fairness* di PT. Gunawan Jaya yaitu memberikan hak yang sama bagi para pemegang saham baik mayoritas maupun minoritas sama diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan mengikuti RUPS. PT. Gunawan Jaya melindungi hak pemegang saham tersebut dan memperlakukan sesuai dengan perjanjian. Pada PT. Gunawan Jaya ditemukan ketidaksetaraan dalam pemberian fasilitas kepada karyawan. Kepala departemen logistik yaitu keponakan dari Gunawan Wijaya disediakan fasilitas mobil pribadi. Hal tersebut tidak diterima oleh kepala departemen lainnya. Gunawan Wijaya memberikan fasilitas tersebut dikarenakan keponakannya sendiri dan bagian dari keluarganya sedangkan kepala departemen lainnya bukan keluarga. Untungnya hal tersebut tidak berdampak secara langsung terhadap perusahaan, karyawan yang lain bisa menerima karena beliau adalah keluarganya. Tidak ditemukan konflik

diantara kepala departemen tersebut. Sedangkan sistem evaluasi terhadap karyawan dilakukan dengan adil. Baik keluarga maupun non keluarga jika melanggar atau berbuat kesalahan akan di berikan punishment yang sesuai. Mengenai *reward*, perusahaan memberikan bonus dan komisi sesuai dengan aturan yang berlaku. Komisi tersebut dibedakan antar karyawan, perusahaan melihat semuanya sesuai dengan hasil kerja mereka. Di PT. Gunawan Jaya seluruh karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk memiliki jenjang karir hal tersebut dapat mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan kreatifitasnya. Karyawan dapat berlomba – lomba untuk berkarya dan memberikan hal positif untuk perusahaan. Selain itu karyawan juga lebih rajin karena ada reward yang akan diberikan oleh perusahaan. PT. Gunawan Jaya tidak membeda – bedakan karyawan dari suku, ras agama dan jenis kelamin semua dianggap sama dan setara.

Penerapan prinsip *transparancy*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* sudah diterapkan di perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya namun dalam pelaksanaannya masih ada hambatan – hambatan. Penerapan prinsip tersebut membuat perusahaan lebih baik secara operasional perusahaan karena perusahaan sudah memiliki tata kelola yang baik didalam sehingga bukan hal yang sulit untuk perusahaan mencapai target – target yang sudah ditetapkan. Dengan tetap memiliki tata kelola yang baik, maka target perusahaan akan lebih cepat dicapai.

IV. KESIMPULAN ATAU RINGKASAN

Setelah penulis mengamati dan menganalisis bagaimana penerapan prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* pada perusahaan keluarga PT. Gunawan Jaya (GJ) di Probolinggo – Jawa Timur maka dapat disimpulkan bahwa PT. Gunawan Jaya secara bertahap berusaha mengimplementasikan *good corporate governance* dalam menjalankan usaha meskipun ada beberapa prinsip dimana perusahaan belum dapat menjalankan dengan baik.

Penerapan prinsip *transparency* pada PT. Gunawan Jaya, dapat dilihat adanya keterbukaan informasi dan kemudahan mendapatkan informasi. Kegiatan rapat kerja yang rutin dapat membentuk arus informasi yang baik sehingga karyawan tidak susah mendapatkan informasi tersebut. Kebijakan perusahaan dibicarakan dengan jelas dan dibuat berdasarkan hasil keputusan bersama. Setiap adanya kebijakan yang dibuat perusahaan, seluruh karyawan di dalam perusahaan wajib mengetahuinya sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana. Peraturan serta visi dan misi perusahaan diketahui dengan baik oleh karyawan PT. Gunawan Jaya.

Penerapan prinsip *accountability* pada PT. Gunawan Jaya belum maksimal, Hal tersebut dikarenakan adanya tumpang tindih fungsi yang membuat struktur organisasi tidak berjalan dengan job description. Selain itu beberapa karyawan tidak

bekerja dengan standart operasional perusahaan. Masih ada terjadi pelanggaran dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab sehingga melanggar standar operasional perusahaan tersebut.

Penerapan prinsip *responsibility* pada PT. Gunawan Jaya dengan melakukan tanggung jawab terhadap perundang – undangan dan sosial. Tidak hanya pada masyarakat sekitar namun pada karyawan sudah melaksanakan tanggung jawab. PT. Gunawan Jaya memperhatikan keselamatan pekerja, dengan melengkapi alat – alat keselamatan kerja hal tersebut sesuai dengan ketentuan undang - undang. PT. Gunawan Jaya juga taat membayar pajak dan sesuai perhitungan yang dilakukan konsultan pajak. PT. Gunawan Jaya selalu berusaha memberikan yang terbaik kepada sumber daya manusianya. PT. Gunawan Jaya juga sigap dalam menghadapi konsumen, karena bagi perusahaan konsumen yaitu bagian dari perusahaan, tanpa adanya kesinambungan antara perusahaan PT. Gunawan Jaya dengan perusahaan konsumen maka kemajuan PT. Gunawan Jaya sulit tercapai.

Penerapan prinsip *independency* pada PT. Gunawan Jaya dengan menjalankan perusahaan secara independen dan tidak ada intervensi dari pihak keluarga. Pemegang saham mayoritas tidak mendominasi pemegang saham minoritas. Semua sudah diatur dalam catatan notaris atas pembagian saham. Aspirasi dapat diberikan oleh seluruh organ di perusahaan dan tidak adanya dominasi dari salah satu pihak.

Penerapan prinsip *fairness*, pada PT. Gunawan Jaya sudah memberikan kesetaraan dan keadilan kepada seluruh karyawannya. PT. Gunawan Jaya memberikan perlakuan adil kepada setiap pemegang saham baik mayoritas dan minoritas memiliki kewajiban mengikuti rapat umum pemegang saham (RUPS) tahunan. Semua pemegang saham berhak mengeluarkan pendapat pada rapat umum pemegang saham yang membahas tentang kebijakan untuk kelangsungan perusahaan. Selain itu semua karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam jenjang karir tidak membeda – bedakan suku, agama dan ras. PT. Gunawan Jaya melihat dari prestasi karyawan tersebut untuk bisa naik jabatan. PT. Gunawan Jaya memberikan kesetaraan pelayanan kepada konsumen diseluruh pulau Jawa.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa, peneliti ingin memberikan saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi PT. Gunawan Jaya untuk memajukan perusahaan. Beberapa saran dari penelitian antara lain

Untuk dapat memperbaiki *accountability*, perusahaan disarankan menekankan keaburan fungsi dan tumpang tindih *job description* dilakukan dengan cara setiap departemen bekerja sesuai dengan job description yang sudah diberikan dan bekerja dengan *standart operating procedure*. Seperti pada bagian marketing yang bekerja sesuai dengan *job description* dari proses penawaran jasa hingga pembayaran jasa. Dampaknya di perusahaan departemen marketing dapat bekerja dengan efektif dan fokus sehingga

meningkatkan omzet penjualan per bulan dan menambah konsumen yaitu perusahaan yang memakai jasa pengangkutan PT. Gunawan Jaya untuk menggunakan jasa pengangkutan perusahaan. Jika dikerjakan oleh *general manager* tidak dapat efektif karena tidak bisa *focus* di pemasaran saja melainkan juga harus memimpin kegiatan perusahaan.

Untuk dapat memperbaiki *accountability*, perusahaan disarankan agar meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara memberikan pelatihan kerja bagi karyawan lama dan tidak hanya memberikan pelatihan pada karyawan baru. Karyawan lama dapat diberikan pelatihan jika ada alat berat baru di garasi armada perusahaan atau ada teknologi baru. Dampaknya dapat mengurangi kesalahan dan penyimpangan yang dapat merugikan karyawan itu sendiri dan perusahaan karena menghambat kinerjanya sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan *standart operating procedure*.

Untuk dapat mencapai target perusahaan, perusahaan disarankan untuk mengutamakan kerjasama pada setiap departemen agar semua rencana kerja yang diberikan oleh perusahaan dapat tercapai. Jika ada target yang tidak tercapai, maka perusahaan harus mencari tahu masalahnya dan memperbaiki cara kerjanya. Dampaknya maka perusahaan dapat mencapai visi dan tujuan perusahaan seperti mencapai target perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.

Pada prinsip *transparency*, perusahaan disarankan untuk melakukan *transparency* di masyarakat umum dan tidak hanya di dalam perusahaan saja. Melakukan keterbukaan informasi seperti memiliki *website* perusahaan. Memiliki *website* perusahaan dapat membantu menyalurkan informasi ke masyarakat, selain itu juga kepada konsumen PT. Gunawan Jaya. Dampaknya, perusahaan lebih diketahui masyarakat di Indonesia dan dapat menambah omset penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, D. (2006). Pedoman Umum Good Corporate Governance. Jakarta: KNKG.
- Aronoff, J. L. (2002). Peranan Penting Dalam Bisnis keluarga. Retrieved 17 April, 2014, from www.jtanzil.co.id: <http://www.jtanzilco.com/main/index.php/component/content/article/1-kap-news/984-perananpentingdalambisniskeluarga>
- Aronoff, W. (2011). Family Business Governance. McMillan: United states.
- Bartholomeusz, S. G. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. Journal of small business management.
- BUMN. (2002). Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada BUMN. Retrieved April 10, 2014, from keputusan Menteri BUMN: www.bpkp.go.id/jpublic/upload/unit/dan/files/pdf/PER-01_MBU_2011_PENERAPAN_TATA_KELOLA_PERUSAHAAN_YANG_BAIK-GCG.pdf
- Cadbury, S. A. (2003). Corporate Governance and Development. Global Corporate Governance Forum (hal. v). Washington DC: The World Bank.
- Cornelius, P. (2005). Good corporate practices in poor governance systems. Corporate Governance.
- Dhewanto, w. (2012). Family Preneurship : Konsep Bisnis Keluarga. Bandung: Alfabeta.
- FCGI. (2000). Forum For Corporate Governance Indonesia. Retrieved Maret 28, 2014, from <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>
- GEMI. (2004). Transparency: a path to public trust. Retrieved April 8, 2014, from [gemi.org](http://www.gemi.org): www.gemi.org
- IFC. (2012). Family business Definition and Characteristic - strenght and weaknesses. Retrieved April 25, 2014, from Corporate Governance: <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-business-Definition-and-Characteristic-strenght-and-weaknesses>
- IICG. (2000). The Indonesian Institute For Corporate Governance. Retrieved April 15, 2014, from <http://iicg.org/v25/tata-kelola-perusahaan>
- KNKG. (2006). Pedoman umum Good Corporate Governance. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- KNKG. (2012). Prinsip dasar dan pedoman pelaksanaan GCG di Indonesia. Komite Nasional Kebijakan Governance. Jakarta.
- Maradona, S. (2012). Gelapkan Uang PT.Katarina Utama. Retrieved Maret 12, 2014, from [Republika.co.id](http://www.Republika.co.id): <http://www.Republika.co.id/berita/breaking-news-ekonomi/11/01/12/157947-diduga-gelapkan-uang-ipo-direksi-katarina-utama-diminta-mundur>
- Moleong, L. J. (2002). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosda.
- Moleong, I. J. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif . Bandung: Rosdakarya.
- OECD. (2004). Principles Of Corporate Governance. OECD Publications Service.
- Poza, E. J. (2010). Family Business 3E. Australia: Thunderbird: The Garvin School of International.
- Sarwono, J. (2010). Pintar Menulis Karya Ilmiah. Yogyakarta: Andi.
- Schulze. (2001). Agency relationship in family firms. organization science.
- Sicoli. (2013). Role of corporate governance in the family business. Journal global conference on business & finance proceedings.
- Sugiyono. (2012). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2005). World Class Family Business. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Susanto, A. (2006). The Jakarta Consulting Program. Family Business.

- Syakharoza, A. (2005). Retrieved Maret 9, 2014, from BUMN berdaya saing rendah & belum profesional.
- Telkom, Indonesia. (2007). Retrieved Maret 22, 2014, from www.telkom.co.id: <http://www.telkom.co.id/investor-relations/tata-kelola-perusahaan>
- Tunggal, H. S. (2013). *Internal Audit & Corporate Governance*. Jakarta: harvarindo.
- Wayne, R. (2009). Family Business Institute. Retrieved Maret 12, 2014, from Top 15 sources of conflict in family business: <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/volume-6-articles/top-15-sources-of-conflict-in-family-businesses.html>
- World, B. (2000). *Global Corporate Governance*. Retrieved April 12, 2014, from Good Corporate Governance.