

PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* : STUDI DESKRIPTIF PADA PERUSAHAAN KELUARGA JASA PROPERTI

Billy Christian dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: billy_christian77@hotmail.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang besar pada kegiatan ekonomi. Hal ini dikarenakan perusahaan keluarga telah mampu memberikan sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan menyerap banyak tenaga kerja di berbagai negara. Konflik yang timbul, seperti konflik kepentingan di antara para *stakeholder* seringkali terjadi di dalam perusahaan. Untuk dapat menyelesaikan konflik maka perlu memahami penerapan prinsip *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu, penulis ingin meneliti bagaimana penerapan prinsip *Good Corporate Governance* di perusahaan jasa properti. Lalu penulis menganalisa kinerja perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut.

Pengumpulan data melalui wawancara kepada pihak yang bersangkutan dan observasi secara langsung di lingkungan perusahaan. Pengujian keabsahan data dengan menggunakan triangulasi teknik. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, masih ada bagian dari prinsip *Good Corporate Governance* yang belum dilaksanakan, yaitu prinsip *accountability* dan *responsibility*. Diharapkan perusahaan bisa melaksanakan prinsip *accountability* dan *responsibility* dengan baik, agar kinerja perusahaan dapat maksimal.

Kata kunci- *Good Corporate Governance, Family Business, Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang besar pada kegiatan ekonomi. Menurut Glassop dan Waddell (2005) perusahaan keluarga telah mampu memberikan sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan menyerap banyak tenaga kerja di berbagai negara. Sedangkan perusahaan bukan keluarga mengalami pasang surut pertumbuhan, berbeda dengan perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat (dalam Wahjono, 2009).

Sebagian besar perusahaan di Indonesia berstruktur perusahaan keluarga, sehingga budaya atau kebiasaan dalam perusahaan lebih berdasarkan hubungan dibandingkan berdasarkan aturan yang formal. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan

perlu menyiapkan pedoman perusahaan yang baik dan terstruktur. Kinerja keuangan yang baik akan berakibat pada perumusan perencanaan strategi perusahaan yang baik pula yang pada akhirnya menghasilkan program kerja yang baik dan berimbang pada keuntungan atau profit perusahaan. Hal ini biasa dicapai jika ada kerja sama dan tata kelola yang baik dari seluruh komponen perusahaan.

Penerapan GCG pada saat ini bukan lagi sekedar kewajiban, namun telah menjadi kebutuhan bagi setiap perusahaan dan organisasi. GCG diperlukan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan, menjadikan perusahaan berumur panjang dan bisa dipercaya. Konflik yang timbul, seperti konflik kepentingan di antara para *stakeholder* seringkali terjadi di dalam perusahaan. Konflik ini biasanya disebut sebagai *agency problem*. Untuk dapat menyelesaikan konflik yang ada maka perlu memahami penerapan prinsip-prinsip GCG, yang terdiri dari *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*.

Di dalam persaingan yang semakin sengit ini, maka tata kelola yang dijalankan suatu perusahaan harus baik. Akan tetapi tidak semua perusahaan dapat mengelola perusahaan dengan baik, dan mengakibatkan kinerja perusahaan kurang optimal. Itulah sebabnya tata kelola yang baik sangat dibutuhkan di dalam perusahaan. Selain kinerja dan profit perusahaan, penerapan implementasi GCG ini juga dapat menjaga hubungan baik di antara *stakeholder* yang ada di perusahaan.

Di dalam persaingan yang semakin sengit ini, maka tata kelola yang dijalankan suatu perusahaan harus baik. Akan tetapi tidak semua perusahaan dapat mengelola perusahaan dengan baik, dan mengakibatkan kinerja perusahaan kurang optimal. Itulah sebabnya tata kelola yang baik sangat dibutuhkan di dalam perusahaan. Selain kinerja dan profit perusahaan, penerapan implementasi GCG ini juga dapat menjaga hubungan baik di antara *stakeholder* yang ada di perusahaan.

Penulis melakukan penelitian untuk mengetahui penerapan prinsip GCG yang ada dalam perusahaan jasa properti. Tujuan dari penelitian tersebut untuk mendeskripsikan prinsip TARIF di perusahaan jasa properti.

Konsep dan Pengertian *Corporate Governance*

Corporate governance merupakan isu yang terus-menerus yang membahas pada pelaku bisnis,

akademisi, pembuat kebijakan, dan lain sebagainya. Pemahaman tentang praktik corporate governance terus berubah dari waktu ke waktu. Kajian atas corporate governance mulai dibahas pertama kalinya oleh Berle dan Means pada tahun 1932 ketika membuat sebuah buku yang menganalisis terpisahnya kepemilikan saham (ownership) dan control. Pemisahan tersebut menimbulkan konflik kepentingan antara para pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar (dispersed ownership).

Pada akhir tahun 1980-an terdapat kesimpulan yang menyebutkan struktur kepemilikan dalam bentuk dispersed ownership akan memberikan dampak bagi buruknya kinerja manajemen. Untuk pertama kalinya, usaha untuk melembagakan corporate governance dilakukan oleh Bank of England dan London Stock Exchange pada tahun 1992 dengan membentuk Cadbury Committee (Komite Cadbury), yang bertugas menyusun corporate governance code yang menjadi acuan utama (benchmark) di berbagai negara (dalam Surya & Yustiavandana, 2006, p.24).

Penulis menggunakan definisi yang diambil dari Zarkasyi (2008), yaitu adanya suatu sistem (input, proses, output) dan mengatur hubungan-hubungan dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan serta untuk memastikan bahwa kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera. Teori ini cocok diterapkan pada perusahaan jasa properti karena dengan adanya sebuah sistem maka dapat meminimalkan kesalahan yang terjadi.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Penulis menetapkan penggunaan prinsip GCG menurut Zarkasyi. Penulis menggunakan prinsip ini karena tepat untuk membahas kinerja perusahaan dan kepentingan berbagai pihak.

1. *Transparency* (Transparansi)

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

3. *Responsibility* (Responsibilitas)

Perusahaan harus mematuhi aturan peraturan perundangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat sebagai *good corporate citizen*.

4. *Independency* (Independensi)

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran.

Jenis Perusahaan Keluarga

Berdasarkan Susanto (2007, p.4) terdapat dua jenis perusahaan keluarga :

1. *Family Owned Enterprise* (FOE)

Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali, perusahaan tipe ini merupakan lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan.

2. *Family Business Enterprise* (FBE)

Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

II. METODE PENELITIAN

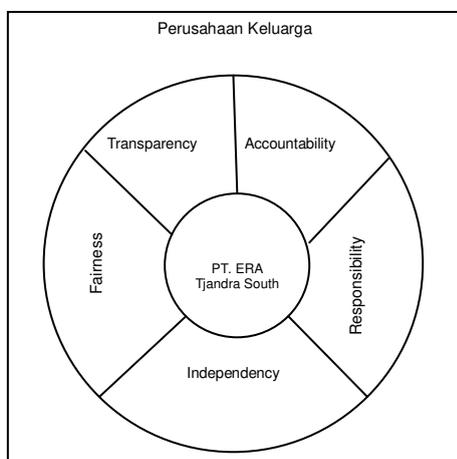
Penulis menggunakan metode penelitian secara kualitatif. Penulis menggunakan Bogdan & Biklen karena pendekatan kualitatif yang diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu dalam suatu konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian (dalam Rahmat, 2009, p.2).

Dalam metode pengambilan data, ada dua metode yang digunakan dalam penelitian yaitu teknik wawancara semi terstruktur dan teknik observasi terstruktur atau tersamar. Teknik wawancara semi terstruktur ini bertujuan untuk menemukan permasalahan lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya (dalam Sugiyono, 2012, p.233-234). Sedangkan teknik observasi terstruktur atau tersamar ini dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terstruktur kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti (dalam Sugiyono, 2012, p.233-234)

Dalam menentukan narasumber, teknik penetapan narasumber yang dipakai oleh penulis adalah *purposive sampling*. Penulis menggunakan teknik ini karena penulis mengetahui siapa yang harus menjadi narasumber dalam penelitian. Sugiyono (2012) mendefinisikan sebagai teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut, misalnya orang tersebut yang akan dianggap paling tahu tentang informasi apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai pengendali sehingga akan memudahkan penulis mengetahui objek/situasi sosial yang diteliti.

Kerangka Berpikir

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber : Zarkasyi (2008), Tjager, Alijoyo, Djemat & Soembodo (2003), diolah oleh penulis

Penulis ingin mengetahui tata kelola perusahaan pada perusahaan jasa properti dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG. Penerapan prinsip-prinsip yang diambil yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan. Dengan penggunaan prinsip tersebut, penulis ingin mengidentifikasi apakah prinsip tata kelola perusahaan itu sudah dilakukan dengan baik atau tidak.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

GCG merupakan struktur tata kelola di antara pihak yang kepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengawasi kinerja perusahaan. Di sini GCG adalah suatu sistem (*input*, proses, *output*) dan mengatur hubungan-hubungan dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan serta untuk memastikan bahwa kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera. Ada 5 prinsip menurut Zarkasyi yang biasa disebut sebagai prinsip TARIF, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Adapun penerapan prinsip-prinsip GCG dalam perusahaan yang akan dijelaskan dibawah ini.

Transparency

Dalam transparansi, penulis meneliti 2 hal yaitu informasi dan kebijakan. Dimulai dari prinsip oleh Zarkasyi tentang transparansi, maka perusahaan harus bisa menyediakan berbagai informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemangku kepentingan lainnya. Dari 2 hal tersebut, penulis dapat mengetahui seberapa besar sisi transparan yang ada di perusahaan jasa properti.

Dari hal informasi, menurut Davis (1992) mengatakan, data atau informasi merupakan kelompok teratur, studi yang mewakili kuantitas tindakan, benda dan sebagainya. Data berbentuk karakter yang dapat berupa alfabet, angka maupun simbol-simbol khusus. Data merupakan kelompok teratur yang representatif terhadap kuantitas tindakan, barang/benda dan sebagainya. Mewakili kuantitas tindakan bisa juga dimaksudkan bahwa data tersebut merupakan hasil laporan kerja yang disajikan dalam bentuk laporan dengan karakter kuantitas atau banyaknya kegiatan ataupun tindakan yang dilakukan dalam perusahaan (dalam Rahmadana dan Bijaksana, 2002, p.4).

Pada perusahaan jasa properti, informasi yang diberikan pada perusahaan dapat diperoleh dari semua kalangan divisi khususnya divisi *marketing*. Jadi dapat dibayangkan informasi yang diperoleh sangat fleksibel dalam pengerjaannya dan juga informasi yang diperoleh tersebut akan langsung diberikan pada seluruh divisi yang ada. Hal ini agar tidak menyulitkan bagi semua pihak berkepentingan dalam kinerja perusahaan. Sebagai contoh, informasi mengenai harga dan *product knowledge* yang langsung diberikan pada divisi *marketing*, informasi mengenai promosi iklan dan penyampaian produk bisa diberikan langsung kepada divisi *multimedia*, dan

lain-lain. Kadang pula informasi yang didapat perlu ditinjau ulang dan diolah kembali agar informasi yang diberikan lebih akurat. Sebagai contoh ada informasi baru tentang produk properti berupa rumah dijual, maka informasi tersebut perlu diolah lagi dan diberikan kepada divisi *multimedia* untuk dipromosikan kepada pelanggan agar informasi yang diberikan tidak salah. Jadi informasi yang diperoleh akan diolah dan disampaikan pada perusahaan maupun luar perusahaan. Demikian pernyataan yang dijelaskan oleh narasumber pertama sebagai Direktur perusahaan jasa properti. Dalam penyampaian informasi yang disampaikan dapat diperoleh dari berbagai macam media, yaitu melalui papan informasi, *website*, *email*, BBM, SMS, maupun telepon. Dalam hal ini bisa dinyatakan bahwa kinerja perusahaan yang dilakukan sesuai dengan prinsip transparansi. Perusahaan berusaha menyediakan informasi secepat mungkin dalam konteks telah diolah kembali untuk dapat diketahui oleh berbagai macam pihak secara mudah dan jelas.

Dalam hal kebijakan, James E. Anderson mengemukakan bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tindakan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Ini berarti bahwa suatu kebijakan yang dilaksanakan sungguh-sungguh dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan ketentuan yang ada dalam memecahkan suatu masalah (dalam Irsan, Suni, dan Sugito, 2012, p.3)

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan jasa properti, semua kebijakan tersebut ditentukan oleh *top management* yaitu pusat, pemilik dan direktur dimana kebijakan tersebut akan disepakati oleh seluruh perusahaan. Kebijakan yang dibuat antara lain kebijakan mengenai peraturan perusahaan, kebijakan mengenai jenjang karir, dan lain-lain. Menurut narasumber pertama kebijakan yang dibuat berdasarkan proses dari hasil keputusan yang ada. Setelah itu kebijakan tersebut dibagikan pada perusahaannya masing-masing. Hasil kebijakan tersebut akan disampaikan melalui *meeting* yang diadakan seminggu sekali pada anggota perusahaan. Hasil ini diperoleh penulis dari hasil wawancara dan observasi di perusahaan jasa properti. Menurut kebijakan tersebut, dapat berubah-ubah tiap tahunnya sesuai dari keputusan atasan. Dari hal tersebut, apa yang dikerjakan perusahaan jasa properti sesuai dengan prinsip transparansi bahwa semua kebijakan harus tertulis dan dapat dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan. Tujuannya agar setiap pihak mengetahui kebijakan tersebut sehingga kinerja perusahaan dapat maksimal dan tepat.

Accountability

Ada 1 hal yang ditinjau dari penulis, yaitu dari sisi basis kerja. Akuntabilitas dalam prinsip yang dijelaskan oleh Zarkasyi adalah prinsip dimana

perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Dari basis kerja, penulis melihat bagaimana struktur perusahaan yang ada dan sistem dalam perusahaan tersebut. Dilihat dari strukturnya, menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas dan pekerjaan, dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (dalam Budiasih, 2012, p.99). Perusahaan membuat struktur organisasi dengan baik, dimana direktur merupakan bagian paling tinggi yang mewakili 4 divisi di bawahnya yaitu divisi *marketing*, *multimedia*, *administration*, dan *tax*. Namun, dalam penerapannya terjadi penumpukan posisi jabatan dimana posisi *staff administration* diisi oleh *multimedia manager* itu sendiri. Jelas hal ini dapat membuat kinerja perusahaan kurang maksimal, karena adanya penumpukan jabatan. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas dimana setiap organ perusahaan harus mempunyai rincian tugas yang jelas dan tanggung jawab yang jelas agar setiap organ perusahaan bisa berjalan sendiri-sendiri secara maksimal. Dengan adanya penumpukan jabatan maka tugas *multimedia manager* sebagai pengawas sekaligus pengolah menjadi tidak maksimal. Dilihat secara fungsional, pembagian tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan jasa properti sudah jelas. Hal ini terlihat bagaimana setiap karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan sesuai dengan divisi masing-masing. Hal ini tentu didukung dengan adanya SOP dalam perusahaan tersebut. Perusahaan jasa properti tidak memiliki SOP dalam perusahaannya, jadi untuk pembagian tugasnya dijelaskan secara lisan. Hal ini membuktikan bahwa sisi ini tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas dimana dalam kinerja perusahaan kurang transparan. Maksud dari transparan tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan kurang terbuka terhadap pihak perusahaan.

Sementara itu, dari sisi sistem menurut Hartono dan Jogiyanto (2005) Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu. Penjelasan di atas menjelaskan bahwa sistem bekerja dalam suatu jaringan kerja dari suatu prosedur yang saling berhubungan satu sama lain untuk menyelesaikan tujuan dan sasaran yang dimaksud (dalam Antonio dan Safriadi, 2012, p.12).

Pada perusahaan jasa properti dalam sistem bisa dilihat melalui perjanjian yang akan disepakati oleh pihak yang ingin mengikuti perusahaan tersebut. Perjanjian kerja tertulis menjelaskan tentang bagaimana seharusnya karyawan di bidang *marketing* dalam menjalankan tugasnya. Tujuan dalam pembuatan perjanjian ini agar tidak terjadi kesalahan

bekerja yang tidak terkontrol sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dengan adanya perjanjian kerja maka karyawan bisa mengerti dan memahami pekerjaannya, sehingga sistem kerja perusahaan menjadi maksimal. Sedangkan untuk divisi yang lain, hanya dijelaskan secara lisan, berbeda dengan divisi *marketing*. Dari hal ini bisa dilihat bahwa seberapa besar sisi akuntabilitas yang ada di perusahaan. Dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, dari perusahaan jasa properti sendiri telah memiliki laporan secara tertulis yang harus dilaporkan dari pihak *marketing* itu sendiri sebagai bukti bahwa apa yang dilakukannya.

Responsibility

Ada 2 indikator yang bisa dalam responsibilitas yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam penerapan prinsip responsibilitas menurut Zarkasyi, perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan *Good Corporate Citizen*. Dari indikator tentang CSR ini, menurut Widjaja & Yeremia (2008, p.51) CSR merupakan bentuk kerjasama antara perusahaan (tidak hanya Perseroan Terbatas) dengan segala hal (*stake-holders*) yang secara langsung maupun tidak langsung berinteraksi dengan perusahaan untuk tetap menjamin keberadaan dan kelangsungan hidup usaha (*sustainability*) perusahaan tersebut. Pengertian tersebut sama dengan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, yaitu merupakan komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya (dalam jurnal Marnelly, 2012). Ada 3 hal yang bisa dilihat yaitu lingkungan, masyarakat, dan karyawan.

Dari sisi lingkungan, karena perusahaan jasa properti merupakan perusahaan jasa *properti*, maka perusahaan ini tidak menghasilkan limbah sama sekali. Perusahaan ini juga tidak terlalu besar sehingga tidak perlu melakukan kegiatan seperti itu. Dari hal ini, responsibilitas yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengadakan acara bakti sosial di panti asuhan. Tujuan tersebut agar perusahaan tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar yang ada.

Dari sisi masyarakat, perusahaan jasa properti sudah melakukan CSR. CSR tersebut dari perusahaan yaitu dengan memiliki surat izin atas pendirian yang sudah diresmikan oleh pihak pemerintah.

Dari sisi karyawan, kesejahteraan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan pada karyawan selain gaji atau upah, diberikan juga fasilitas yang ada di perusahaan seperti *internet*, telepon. Dari hal ini bisa

terlihat bahwa perusahaan dalam menyejahterakan karyawannya bisa dibidang kurang karena, berbasis *freelance* untuk divisi *marketing* sehingga fasilitas yang ada tidak begitu banyak.

Dilihat dari prinsip responsibilitas terlihat bahwa perusahaan jasa properti tidak terlalu peduli lingkungan sekitarnya. Hal ini dikarenakan masih ada pemikiran bahwa perusahaan tersebut tidak terlalu besar dan hanya bidang jasa saja, sehingga tidak perlu akan hal-hal tersebut. Sementara itu, dari sisi masyarakat perusahaan jasa properti sudah melaksanakan tanggung jawabnya terhadap masyarakat sekitarnya dengan baik. Di sisi karyawan, perusahaan sudah memberikan fasilitas tetapi masih kurang cukup bagi karyawannya, sehingga karyawan tersebut bisa dibidang kurang puas. Jadi dalam hal indikator CSR ini masih banyak kekurangan-kekurangan yang ada dalam perusahaan jasa properti, karena CSR itu merupakan sesuatu yang penting dan perlu diterapkan dalam perusahaan.

Dari segi kepatuhan (*compliance*), menurut Prijadarminto (2003) pengertian kepatuhan adalah suatu kondisi yang tercipta dan berbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan mebebani dirinya bila mana ia tidak dapat berbuat sebagaimana lazimnya (<http://www.psychologymania.com/2012/08/pengertian-kepatuhan.html>, para. 1). Di sini ada 2 hal yang bisa dilihat dalam kepatuhan yaitu pajak dan undang-undang persaingan.

Dalam pajak, perusahaan jasa properti merupakan perusahaan yang taat dengan pajak. Disini perusahaan berusaha untuk terbuka terhadap pajak. Disini perusahaan jasa properti menggunakan divisi pajak dalam perhitungan dan pembayaran pajaknya. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam pembukuan dan perhitungan yang berkaitan dengan pajak. Bila ada penghasilan yang ada dalam perusahaan, maka divisi pajak langsung membuat faktur-faktur pajak yang ada yang berisi keterangan-keterangan tentang penghasilan tersebut.

Selain itu, perusahaan jasa properti juga menyepakati UU persaingan berupa kesepakatan bersama dari berbagai pihak yang ada di Surabaya. Dari hal ini penulis melihat bahwa perusahaan jasa properti sudah menerapkan prinsip responsibilitas terhadap peraturan dan perundang-undangan yang ada dengan baik.

Independency

Ada 2 segi yang dapat dilihat penulis yaitu pengaruh internal dan eksternal. Prinsip independensi yang dikemukakan oleh Zarkasyi adalah prinsip dimana perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh

pihak lain. Maksud dari prinsip tersebut menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh dari orang lain atau orang dalam perusahaan yang didasarkan pada keinginan pribadi untuk mempengaruhi manajemen perusahaan.

Dari segi internal, menurut Wakidi & Siregar (2011, p.183) sisi internal perusahaan merupakan orang-orang yang memiliki kepentingan dan tuntutan terhadap sumber daya perusahaan serta berada dalam struktur perusahaan. Di perusahaan jasa properti ada 1 hal yang bisa mempengaruhi internal perusahaan yaitu keluarga. Sebagian besar kepemilikan saham sebesar 67,5% dimiliki oleh sang pendiri atau keluarga itu sendiri yaitu Ibu Tjandra Setyawati dan sisanya sebesar 32,5% dipegang oleh direktur itu yaitu narasumber pertama. Karena pihak keluarga tidak terlalu aktif dalam kegiatan perusahaan, maka banyak hal dipengaruhi oleh direktur dari perusahaan itu. Namun, jika ada hal yang penting berkaitan dengan perusahaan maka akan diadakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sehingga keputusan yang diambil menjadi obyektif. Keluarga yang berperan dalam perusahaan memiliki tugas dan kewajiban sendiri, jadi sudah jelas bahwa tidak ada 2 kepala dalam 1 perusahaan. Pihak keluarga fokus pada perusahaan pusatnya sendiri. Jadi pihak keluarga lebih percaya kepada profesional atau orang lain, karena orang tersebut sudah memiliki kemampuan dapat menjalankan tugasnya dalam memimpin sebuah perusahaan. Dalam pengambilan keputusan pun pihak keluarga tidak ikut campur, karena perusahaan jasa properti dapat bergerak secara mandiri, bukan semata-mata pendapat dari keluarga saja. Dari hal tersebut bisa dilihat bahwa prinsip independensi telah dijalankan, khususnya dalam hal keluarga. Dimana keluarga telah memberikan kepercayaan terhadap orang lain dalam menjalankan perusahaan jasa properti ini.

Dari segi eksternal, menurut Wakidi & Siregar (2011, p.183) sisi eksternal perusahaan merupakan orang-orang maupun pihak-pihak yang bukan pemilik perusahaan, bukan pemimpin perusahaan, dan bukan pula karyawan perusahaan, namun memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan dipengaruhi oleh keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam perusahaan terdapat beberapa hal dari pihak eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan seperti adanya kontrak kerjasama dan jasa konsultan. Dilihat dari kontrak kerjasama pasti ada yang mempengaruhi perusahaan seperti pihak *marketing* yang menjalin hubungan kerjasama dari pihak luar. Tetapi keputusan yang diambil akan disesuaikan dari kesepakatan dari atasan (direktur) dan pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan perusahaan.

Fairness

Penulis hanya melihat dari satu sisi saja yaitu *stakeholder*. *Stakeholder* adalah siapa saja yang

terpengaruh oleh atau dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan perusahaan. Sesuai dengan teori dari Zarkasyi tentang prinsip kesetaraan dan kewajaran maka dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Menurut Freeman (1984, p.98) teori *stakeholder* adalah teori yang menyatakan bahwa seluruh *stakeholder* memiliki hak untuk disediakan informasi tentang bagaimana aktivitas organisasi dapat mempengaruhi arah tujuan mereka (sebagai contoh, melalui polusi, *sponsorship*, inisiatif pengamanan, dan lain-lain), bahkan ketika mereka memilih untuk tidak menggunakan informasi tersebut dan bahkan ketika mereka tidak dapat secara langsung memainkan peran yang konstruktif dalam kelangsungan hidup organisasi (dalam jurnal Kiswanto, 2011).

Dari segi *stakeholder* terdapat 3 bagian yang bisa dilihat yaitu perekrutan, *reward*, dan *punishment*. Karyawan yang direkrut dalam perusahaan harus melalui *interview* secara lisan, hal itu merupakan kunci masuk ke perusahaan menurut narasumber pertama. Dengan melewati *interview* tersebut maka karyawan dapat diterima dan dapat bergabung di perusahaan jasa properti. Untuk pendalaman keahlian dalam bidang ini dapat dipelajari melalui *training* yang sudah ditetapkan dari pihak pusat. Kriteria utama yang dilihat dalam perekrutan adalah pendidikan, memiliki kendaraan sendiri, sifat kemandirian. Hal ini sesuai dengan prinsip kesetaraan bahwa perusahaan harus menerima karyawan dan melaksanakan tugasnya secara profesional. Perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut dapat melalui media iklan, dan lain-lain. Sementara, sistem *reward* yang diberikan perusahaan berdasarkan dari kebijakan pusat yang dilihat dari kinerja yang dilakukan. Seluruh anggota divisi *marketing* dapat memperoleh *reward* yang sama, dilihat dari kinerja yang dihasilkan dari setiap karyawan perusahaan. Dengan begitu maka bisa adil mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi yang dikerjakannya. Sistem *punishment* dari perusahaan ada 2 macam dari hasil wawancara yaitu teguran atau peringatan dan dikeluarkan atau dipecat. Terjadinya *punishment* ini disebabkan para karyawan yang telah melakukan pelanggaran yang merugikan perusahaan.

Dari hal ini bisa dikatakan bahwa perusahaan jasa properti sudah menjalankan prinsip kesetaraan dan kewajaran karena perusahaan sudah berusaha untuk bersikap adil kepada semua karyawannya. Perusahaan berusaha untuk merekrut karyawan yang benar-benar memiliki keahlian yang profesional. Bila mereka memiliki prestasi, maka akan mendapatkan *reward*, jika berbuat kesalahan maka akan mendapatkan *punishment*.

Uji Triangulasi

Triangulasi digunakan untuk memastikan bahwa data yang diteliti adalah data yang valid. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi teknik. Hasil triangulasi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Uji Triangulasi

Prinsip GCG	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Ket.
Transparency	<ol style="list-style-type: none"> Informasi diperoleh melalui media komunikasi, media iklan, relasi Proses penyampaiannya secara langsung ke seluruh anggota, disampaikan melalui BBM, email, SMS, papan informasi, dan telepon. Informasi yang didapat terkadang perlu diolah lebih dan kadang juga tidak, tergantung informasi yang dibagikan agar lebih akurat. Kebijakan perusahaan berasal dari pihak <i>top management</i> yang akan disalurkan melalui <i>meeting</i> atau papan informasi 	<ol style="list-style-type: none"> Adanya papan informasi di kantor, grup BBM, grup <i>email</i> Mengadakan <i>meeting</i> seminggu sekali Cara penyampaian informasi yang paling sering melalui email dan BBM. 	Valid
Accountability	<ol style="list-style-type: none"> Struktur yang dibuat jelas, <i>Top-Down</i> Adanya penumpukan jabatan yang dilakukan Pak Stefan, merangkap sebagai <i>multimedia manager</i> sekaligus <i>staff administration</i> Adanya sistem kerja yang dapat dilihat melalui perjanjian kerja perusahaan Adanya evaluasi kinerja 	<ol style="list-style-type: none"> Struktur organisasi didapat secara lisan Adanya perangkapan jabatan dalam struktur organisasi Adanya perjanjian kerja dari perusahaan Adanya laporan tertulis evaluasi kinerja 	Valid
Responsibility	<ol style="list-style-type: none"> CSR terhadap lingkungan berupa bakti sosial pada panti asuhan CSR terhadap masyarakat dalam usaha bisa melalui SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) CSR terhadap karyawan berupa fasilitas Perusahaan taat pajak Perusahaan memiliki UU persaingan 	<ol style="list-style-type: none"> Adanya SIUP kecil oleh pemerintah Adanya pembuatan pajak penghasilan oleh divisi pajak Adanya perjanjian kesepakatan bersama di Surabaya 	Valid
Independency	<ol style="list-style-type: none"> Keluarga hanya memiliki beberapa kepemilikan saham tetapi tidak mengurus operasional perusahaan, tidak ikut campur dalam pengambilan keputusan perusahaan Adanya pihak marketing yang menjalin kerjasama dari pihak luar, tetapi dalam hal pengambilan keputusan tergantung dari atasan dan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> Adanya kontrak kerjasama antara pihak marketing dengan pihak luar yang disepakati bersama. 	Valid

Fairness	1.	2.	3.	4.
	Sistem perekrutan karyawan melalui interview secara lisan dan bila diterima akan mengikuti training yang telah ditentukan.	Adanya lowongan kerja terbuka untuk umum melalui media iklan	Adanya reward yang diberikan pada karyawan yang kinerjanya tinggi	Adanya punishment bagi karyawan yang bertentangan dengan aturan perusahaan
		Adanya iklan untuk merekrut karyawan dalam brosur dan website	Adanya sertifikat reward yang diterima karena kinerjanya	Adanya surat terminasi atas tindakan yang dilakukan menyimpang dari perusahaan
		Adanya training yang diikuti oleh karyawan yang baru masuk dalam perusahaan.		
				Valid

IV. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Perusahaan jasa properti adalah perusahaan keluarga yang berjenis *Family Owned Enterprise* (FBE), di mana dalam kegiatan usahanya dikerjakan oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga yaitu narasumber pertama. Pihak keluarga hanya memantau kinerja yang ada dalam perusahaan tersebut.
- Dari penerapan-penerapan prinsip *Good Corporate Governance* tersebut, masih ada sebagian dari prinsip *Good Corporate Governance* yang belum dilaksanakan dengan baik, yaitu prinsip *accountability* dan *responsibility*. Diharapkan perusahaan bisa melaksanakan kedua prinsip *Good Corporate Governance* ini dengan baik, agar kinerja perusahaan dapat berjalan maksimal.
- Prinsip *transparency* telah dijalankan dengan baik dimana perusahaan berusaha menyediakan informasi bagi karyawan secara transparan dan terbuka. Disini informasi yang ada sangat fleksibel dalam pengolahannya. Media penyampaiannya melalui berbagai macam media untuk menunjang kemudahan dalam penyaluran informasi. Tidak hanya informasi saja, kebijakan yang ada di dalam perusahaan sudah disampaikan dengan baik pada setiap karyawan.
- Prinsip *accountability* yang dijalankan di perusahaan kurang baik. Dilihat dari basis kerja, struktur yang dibuat kurang baik. Terdapat perangkapan jabatan sehingga membuat kinerja kurang maksimal. Perusahaan juga tidak memiliki SOP dalam perusahaan sehingga mengakibatkan tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas. Sistem yang diterapkan dalam perusahaan sudah baik.
- Prinsip *responsibility* juga sudah dijalankan ada yang baik dan ada yang kurang baik. Dalam hal lingkungan, perusahaan sudah bertanggung jawab dengan baik. Perusahaan juga memiliki SIUP sebagai bukti tanggung jawab terhadap masyarakat sekitar. Sementara, dari tanggung

jawab perusahaan terhadap karyawan juga sudah dijalankan tetapi masih kurang baik sehingga terjadi ketidakpuasan karyawan. Dari sisi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan perusahaan sudah berusaha untuk memenuhi peraturan-peraturan tersebut.

6. Prinsip *independency* dalam perusahaan sudah dijalankan dengan baik, dimana tidak saling mendominasi dan tidak ada intervensi dari pihak lain. Disini pihak keluarga sudah percaya terhadap profesional atau orang lain, jadi tidak perlu ikut campur dalam mengambil keputusan karena banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Sementara, dari sisi luar perusahaan seperti. Dari segi luar perusahaan, perlu dipertimbangkan oleh atasan sehingga dalam proses kerjasama tidak ada yang saling mendominasi antara sepihak.
7. Prinsip *fairness* yang dijalankan di perusahaan sudah baik. Karyawan perusahaan mendapat perlakuan yang setara dan adil. Dalam rekrutmen sudah diterapkan dalam bentuk *training*. Untuk *reward* dan *punishment* sudah dibuat dalam kebijakan tertulis yang ada dalam perusahaan itu.

DAFTAR REFERENSI

- Antonio, H. & Safriadi, N. (2012). Rancang bangun sistem informasi administrasi informatika (SI-ADIF). *Jurnal ELKHA*, 4(2), 12-15. Retrieved May 22, 2013, from <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/Elkha/article/download/514/555>
- Budiasih, Y. (2012). Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan studi kasus pada PT. XX di Jakarta. *Jurnal Liquidity*, 1(2), 99-105. Retrieved May 21, 2013, from http://www.liquidity.stiead.ac.id/wp-content/uploads/2012/10/Yanti_Budiasih-Liquidity_STIEAD.pdf
- Irsan, Suni B. & Sugito (2012). Implementasi kebijakan pembangunan perumahan bagi pegawai negeri sipil di Kabupaten Sanggau. *Jurnal Tesis PMIS-UNTAN*, 1-14. Retrieved May 20, 2013, from <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpmis/article/download/1050/1265>
- Kiswanto. (2011). Good corporate governance dan market capitalization dengan variabel moderating corporate social responsibility disclosure (studi kasus pada perubahan manufaktur yang terdaftar di BEI). *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 1(2), 97-106. Retrieved May 27, 2013, from <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak/article/view/514/534>
- Marnelly, T. H. (2012). Corporate social responsibility (CSR) : tinjauan teori dan praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 2(2), 49-59. Retrieved May 26, 2013, from <http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JAB/article/download/910/903>
- Rahmadana, F. M. & Bijaksana, W. (2012). Pengaruh sistem informasi manajemen dan struktur organisasi terhadap efektivitas pengambilan keputusan pada kantor pelayanan bea dan cukai tipe a belawan. *Jurnal Ilmiah "Manajemen dan Bisnis"*. Retrieved May 20, 2013, from http://www.manbisnis2.tripod.com/2_2_4.pdf
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. *Jurnal Equilibrium*, 5(9), 1-8. Retrieved April 4, 2013, from <http://yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/Jurnal-Penelitian-Kualitatif.pdf>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surya, I. & Yustiavandana, I. (2006). *Penerapan good corporate governance mengesampingkan hak-hak istimewa demi kelangsungan usaha*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Wahjono. (2009). Suksesi dalam perusahaan keluarga. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Retrieved March 11, 2013, from https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bGfhkT7Yn6UJ:puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/unm/article/view/17158/17120+&hl=id&gl=id&pid=bl&srcid=ADGEESjpmZiG7LmMJnjHZnHMePBY0KyUgEBFjS_q
- Wakidi, R. H. & Siregar, H.S. (2011). Pengaruh sisi internal dan eksternal perusahaan terhadap pengungkapan tanggung jawab sosial pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. *Jurnal Ekonom*, 14(4), 180-190. Retrieved May 29, 2013, from <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/31146/1/wakidi%20hasan%20sakti.pdf>
- Zarkasyi, Wahyudin. (2008). *Good corporate governance pada badan usaha manufaktur, perbankan, dan jasa keuangan lainnya*. Bandung: Alfabeta