

ANALISIS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PT XYZ

Anisa Rachmawati
Agus Setiawan, Dr., M.Soc., Sc

INTISARI

Tata kelola perusahaan di Indonesia mengadopsi *two tiers system* dengan organ perusahaan yang terdiri dari rapat umum pemegang saham, Dewan Komisaris, dan Direksi. Perusahaan *listed* dan *nonlisted* (baik BUMN maupun swasta) di Indonesia mempunyai partisipasi dalam implementasi *Good Corporate Governance*. Meskipun perusahaan *listed* lebih diutamakan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* karena memiliki kewajiban transparansi informasi kepada publik, namun perusahaan *nonlisted* juga perlu menerapkan *Good Corporate Governance*. Penelitian ini berfokus pada implementasi *Corporate Governance* di perusahaan *nonlisted*. Tujuan penelitian untuk menganalisis implementasi tata kelola perusahaan dengan menggunakan *Corporate Governance Self Assessment Checklist* yang dikembangkan oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) dan menganalisis penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* KNKG. Simpulan penelitian ialah penilaian kualitas *Corporate Governance* dengan alat yang dikembangkan FCGI menunjukkan hasil baik yang memungkinkan untuk dapat ditingkatkan dan perusahaan juga telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* KNKG, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran serta kesetaraan dalam setiap menjalankan aktivitas perusahaan, sehingga perusahaan telah melaksanakan *Good Corporate Governance*.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance, Checklist FCGI, Pedoman umum GCG KNKG, nonlisted company*

1. PENDAHULUAN

Tata kelola perusahaan di Indonesia mengadopsi *two tiers system* dengan organ perusahaan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan

Komisaris, dan Direksi (KNKG, 2006). Komite Nasional Kebijakan Governance pada tahun 2006 menyusun Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Pedoman tersebut bukan

merupakan peraturan perundangan yang wajib ditaati tetapi suatu anjuran sebagai landasan yang digunakan perusahaan untuk menjalankan usahanya dalam jangka panjang dengan etika bisnis yang berlaku. Di dalam Pedoman Umum *Corporate Governance* Indonesia KNKG (2006), terdapat prinsip-prinsip untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Selain memiliki prinsip-prinsip, tata kelola perusahaan yang baik juga harus memiliki etika bisnis. Penelitian Kaihatu (2006), menemukan bahwa penerapan prinsip *Good Corporate Governance* secara konsisten terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan dan juga dapat menjadi penghambat aktivitas rekayasa kinerja yang mengakibatkan laporan keuangan tidak menggambarkan nilai fundamental perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu menerapkan prinsip-prinsip *Corporate Governance* agar aktivitas di dalam perusahaan menjadi efektif dan efisien.

Perusahaan *listed* dan *nonlisted*, baik BUMN maupun swasta, di Indonesia mempunyai partisipasi dalam implementasi *Good Corporate Governance*. Meskipun perusahaan *listed*

lebih diutamakan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* karena memiliki kewajiban transparansi informasi kepada publik, namun perusahaan *nonlisted* juga perlu menerapkan *Good Corporate Governance*. McCahery & Vermeulen (2008), memberikan perhatian khusus terhadap *Corporate Governance* pada perusahaan *nonlisted* dan mengusulkan suatu kerangka *Corporate Governance* untuk perusahaan *nonlisted* yang dapat berdampak positif terhadap kinerja dan pengembangan perusahaan. Penelitian Jaswadi, Iqbal, dan Sumiadji (2015), menyimpulkan bahwa terkait perkembangan ekonomi dengan meningkatnya kontribusi sektor *Small and Medium Enterprises* (SMEs) dalam perekonomian, pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik pada SMEs disarankan menjadi wajib karena berhubungan dengan kepentingan kegiatan investasi. Sifat tata kelola perusahaan sebagai salah satu sistem monitoring oleh *principal* dalam meminimalkan biaya keagenan karena kepentingan individu. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan *nonlisted* direkomendasikan melaksanakan *Good Corporate Governance*, meskipun tidak diwajibkan dalam transparansi informasi kepada publik. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di perusahaan *nonlisted* bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan dan

meningkatkan kinerja. Keputusan melaksanakan *Good Corporate Governance* harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, sehingga tidak harus menjadi suatu hal yang wajib jika perusahaan tidak mampu melaksanakan *Corporate Governance*. Di dalam penelitian Gozali (2012), menyimpulkan bahwa implementasi *Good Corporate Governance* digunakan perusahaan untuk meningkatkan kualitas laba dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder* serta memberikan manfaat dalam meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan komisaris dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri dan meningkatkan kepercayaan investor. Hal ini menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* perlu diterapkan pada setiap perusahaan, baik *listed* maupun *nonlisted* (BUMN dan swasta).

Penelitian ini berfokus pada implementasi *Corporate Governance* di perusahaan *nonlisted*. PT XYZ merupakan salah satu perusahaan *nonlisted* bergerak di bidang *developer* dan konsultan yang berkedudukan di Yogyakarta. Aktivitas operasional perusahaan dilakukan dengan pengawasan ketat, meskipun penilaian terhadap implementasi tata kelola perusahaan belum dilakukan sejak

perusahaan berdiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi tata kelola perusahaan pada PT XYZ menggunakan *Corporate Governance Self Assessment Checklist* yang dikembangkan oleh Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) dan menganalisis penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT XYZ.

2. LANDASAN TEORI

Teori yang berkaitan dengan *Corporate Governance* yaitu teori keagenan dan teori pemangku kepentingan. Teori keagenan (*Agency Theory*) merupakan teori yang paling umum berkaitan dengan *Corporate Governance*, yaitu prinsipal dan agen tidak bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan prinsipal dan agen memiliki hubungan untuk memaksimalkan utilitas, tetapi agen tidak akan selalu bertindak yang terbaik untuk kepentingan prinsipal. Warsono, Amalia, dan Rahajeng (2009), juga menyebutkan salah satu asumsi utama dari teori keagenan bahwa tujuan prinsipal dan tujuan agen yang berbeda dapat memunculkan konflik karena manajer perusahaan cenderung untuk mengejar kepentingan pribadi.

Freeman, Wick, dan Pharrmar (2004), menyebutkan bahwa manajer harus mengembangkan hubungan, memberikan inspirasi, dan membuat komunitas dengan

pemangku kepentingan, dimana setiap orang berupaya memberikan yang terbaik untuk nilai-nilai perusahaan. Warsono, Amalia, dan Rahajeng (2009), menjelaskan dasar teori pemangku kepentingan ialah perusahaan telah menjadi sangat besar dan menyebabkan masyarakat menjadi sangat *pervasive* sehingga perusahaan perlu melaksanakan akuntabilitasnya terhadap berbagai sektor masyarakat dan bukan hanya kepada pemegang saham.

Di dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) disebutkan bahwa kepengurusan perseroan terbatas di Indonesia menganut sistem dua badan (*two board system*,) yaitu dewan komisaris dan direksi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan fungsi masing-masing, sebagaimana yang telah diatur didalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. Pedoman *Good Corporate Governance* Indonesia yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) bukan merupakan peraturan perundangan yang wajib ditaati tetapi suatu anjuran sebagai landasan yang digunakan perusahaan untuk menjalankan usahanya dalam jangka panjang dengan etika bisnis yang berlaku. Dalam pedoman tersebut, setiap perusahaan harus menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* untuk

mencapai kesinambungan usaha perusahaan (KNKG, 2006).

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) pada tahun 2001 mengembangkan alat untuk menilai kualitas *Corporate Governance* yang disediakan bagi perusahaan *listed* dan *non-listed* di Indonesia, tanpa melihat bidang-bidang industri yang dikelola suatu perusahaan. . Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam *Corporate Governance Self Assessment Checklist* terdiri dari lima topik yaitu hak pemegang saham, kebijakan *governance*, praktik *Corporate Governance*, pengungkapan, dan audit.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini fokus pada analisis kontekstual peristiwa, kejadian atau keadaan pada PT XYZ yang bersifat analisis deskriptif. Pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dengan memilih responden berdasarkan pertimbangan (*judgement*) sesuai bidang yang terkait dengan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang dilakukan melalui teknik wawancara *face-to-face*. Responden memberikan persepsinya secara jujur dan objektif. Responden yang terlibat yaitu 1 orang Direktur Operasional, 1 orang Komisaris, 1 orang Staf Ahli Owner, 1 orang Manajer Anggaran dan HRD, 1 orang Staff Keuangan, dan 1 orang *Customer*

Service. Selama proses wawancara berlangsung, peneliti merekam jawaban responden menggunakan alat perekam.

Alat penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama menggunakan *Corporate Governance Self Assessment Checklist* dari FCGI. Pertanyaan wawancara yang diajukan berpedoman pada *Corporate Governance Self Assessment Checklist* dari FCGI. Setiap responden memiliki pertanyaan wawancara berbeda sesuai dengan tugas dan fungsi di dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan *checklist* dari FCGI karena pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden tersedia bagi perusahaan *listed* maupun *nonlisted*, sehingga responden diharapkan dapat menjawab setiap pertanyaan secara objektif dan jujur.

Alat penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua mengacu pada pedoman pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada pedoman umum *Corporate Governance* KNKG. Perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* apabila aktivitas bisnis yang dijalankan perusahaan telah sesuai dengan pedoman pokok pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* KNKG.

Dalam penelitian ini dilakukan teknik triangulasi dengan sumber selama proses pengumpulan data yang diperoleh saat wawancara. Triangulasi dalam penelitian ini

dilakukan dengan *cross check* atau membandingkan beberapa informasi dengan hasil wawancara responden lain untuk mengumpulkan data dari berbagai sudut pandang. Apabila triangulasi tersebut mempunyai hasil jawaban yang berbeda, kesimpulan yang diambil berdasarkan konteks pertanyaan yang diajukan kepada responden.

4. HASIL DAN ANALISIS

PT XYZ merupakan perusahaan *developer* dan konsultan yang berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 tahap. Tahap pertama, wawancara secara *face-to-face* diajukan kepada Komisaris, Staff Ahli Owner, Manajer Anggaran Dan HRD, Staff Keuangan, dan *Customer Service*. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berpedoman pada *checklist* FCGI. Aspek wawancara mencakup perspektif responden terhadap proses *Corporate Governance* di perusahaan serta tugas dan tanggungjawab responden. Wawancara tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas *Corporate Governance*. Berikut ini jumlah pertanyaan yang diajukan untuk masing-masing responden:

Tabel Jumlah pertanyaan masing-masing responden

Responden	Jumlah Pertanyaan
Komisaris	6
Staff Ahli owner / komisaris	25
Manager Anggaran dan HRD	38
Staff Keuangan	26
Customer Service / sekretaris perusahaan	26

Tahap kedua, wawancara *face-to-face* dilakukan kepada Direktur Operasional Dan Manajer Anggaran & HRD secara semi struktur. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengacu pada pedoman pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di dalam Pedoman Umum *Corporate Governance* Indonesia oleh KNKG. Pada wawancara tahap kedua ini, jumlah pertanyaan yang diajukan yaitu Direktur Operasional sejumlah 10 pertanyaan dan Manajer Anggaran & HRD sejumlah 13 pertanyaan.

Hasil wawancara dan Temuan

Hasil wawancara secara keseluruhan yang mengacu pada alat penilaian *Corporate Governance* FCGI di PT XYZ, diperoleh hasil penilaian sebagai berikut:

- 1) Hak-hak pemegang saham

$$\text{Bobot nilai} = \frac{78}{85} \times 20\% = 18,353\%$$

- 2) Kebijakan *Corporate Governance*

$$\text{Bobot nilai} = \frac{40}{70} \times 15\% = 8,571\%$$

- 3) Praktik-praktik *Corporate Governance*

$$\text{Bobot nilai} = \frac{142}{235} \times 30\% = 18,128\%$$

- 4) Pengungkapan terhadap kebijakan dan praktik *Corporate Governance*

$$\text{Bobot nilai} = \frac{70}{90} \times 20\% = 15,556\%$$

- 5) Audit

$$\text{Bobot nilai} = \frac{27}{40} \times 15\% = 10,125\%$$

Dari perhitungan tersebut maka diperoleh hasil penilaian sebagai berikut:

Indikator Penilaian	Bobot nilai PT XYZ	Interpretasi
Hak-hak pemegang saham	18,353%	Sangat baik
Kebijakan tata kelola perusahaan	8,571%	Baik
Praktik tata kelola perusahaan	18,128%	Baik
Pengungkapan	15,556%	Sangat baik
Audit	10,125%	Baik
Total Nilai	70,733%	

Berdasarkan hasil penilaian terhadap kualitas *Corporate Governance* tersebut diperoleh total nilai 70,733% menunjukkan nilai keseluruhan dari *Corporate Governance* pada PT XYZ sudah baik dan memungkinkan untuk dapat lebih ditingkatkan.

Temuan terkait kualitas *Corporate Governance*

Berikut ini merupakan temuan dari hasil wawancara yang mengacu pada *Checklist* FCGI yaitu:

a. Hak hak Pemegang saham

Pada indikator penilaian hak pemegang saham, PT XYZ selalu mengadakan RUPS tahunan yang diadakan 6 bulan setelah tahun buku dan sesuai dengan ketentuan Undang-undang Perseroan Terbatas. Seluruh pemegang saham diberitahu mengenai adanya RUPS tahunan sebelum pelaksanaan paling sedikit 28 hari. Hal tersebut sebanding dengan wawancara triangulasi kepada Staff Ahli *Owner*, Manajer Anggaran Dan HRD, Staff Keuangan, dan *Customer Service* mengenai adanya pemberitahuan agenda RUPS tahunan. Selain itu, PT XYZ juga mengupayakan agar semua pemegang saham untuk menghadiri RUPS. Informasi keuangan dan nonkeuangan yang dibagikan kepada para pemegang saham secara tepat, menunjukkan perbandingan, dan dapat dipercaya serta disampaikan tepat waktu.

Dalam RUPS yang diadakan tersebut, para pemegang saham diberikan kesempatan cukup untuk menerima dan memeriksa laporan keuangan sehingga dapat mengajukan pertanyaan yang diagendakan dalam RUPS Tahunan. Beberapa hal yang diputuskan dalam RUPS antara lain

penilaian kinerja Direksi dan Komisaris serta kompensasi untuk Direksi dan Komisaris. Hal ini sebanding dengan wawancara triangulasi kepada Staff Ahli *Owner*, Manajer Anggaran dan HRD, Staff Keuangan, Dan *Customer Service*.

b. Kebijakan tata kelola perusahaan

Pada indikator penilaian mengenai kebijakan tata kelola perusahaan, Hasil wawancara dengan beberapa responden menunjukkan kemampuan komisaris secara independen untuk menilai kinerja manajemen serta membuat manajemen bertanggungjawab terhadap pemegang saham dan para pemangku kepentingan ialah baik. PT XYZ tidak memiliki pedoman *Corporate Governance* secara tertulis yang mengatur rinci mengenai pengungkapan, hak-hak pemegang saham, dan tugas direksi dan komisaris. Meskipun tidak disediakan secara tertulis, tugas dan tanggung jawab Komisaris dan Direktur serta hak-hak pemegang saham disampaikan setiap rapat tahunan. Komisaris diperbolehkan berdasarkan hukum secara khusus bertanggungjawab atas jaminan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan. Perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai investor publik yang diperoleh masyarakat umum karena PT XYZ merupakan perusahaan tertutup.

PT XYZ memiliki pedoman etik dan tingkah laku yang tertulis untuk seluruh

karyawan. Hal tersebut sebanding dengan wawancara triangulasi kepada Direktur Operasional, Staff Ahli Owner, Manajer Anggaran Dan HRD, Staff Keuangan, dan *Customer Service*. Tetapi pedoman etik dan tingkah laku tersebut tidak tersedia secara tertulis bagi Pemegang Saham, Komisaris, dan Direktur. Dari hasil wawancara triangulasi pada Direktur Operasional, Staff Ahli Owner, Manajer Anggaran Dan HRD, Staff Keuangan, dan *Customer Service* menunjukkan perbedaan jawaban. Direktur Operasional dan Manajer Anggaran Dan HRD menjawab pedoman etik dan tingkah laku untuk Pemegang Saham, Komisaris, dan Direktur tidak tersedia secara tertulis sedangkan yang lainnya menjawab tersedia secara tertulis. Karyawan hanya mengetahui pedoman etik dan tingkah laku untuk karyawan ditetapkan juga kepada Pemegang Saham, Komisaris, dan Direktur. Meskipun tidak terdapat pedoman etik dan tingkah laku secara tertulis bagi Pemegang Saham, Komisaris, dan Direktur, peran dan tanggung jawab telah dipahami dengan baik sesuai komitmen pada awal berdirinya perusahaan.

Pedoman etik dan tingkah laku untuk karyawan mencakup masalah standar etika terhadap *customer* dan *suplyer*, harapan perusahaan terhadap manajemen dan karyawan, kerahasiaan informasi tentang perusahaan lain yang masih dalam satu grup, dan pentingnya kepatuhan hukum

terhadap hukum dan peundang-undangan. Pedoman etik dan tingkah laku tersebut diwajibkan untuk dipahami oleh karyawan karena perusahaan tidak meminta secara berkala menegaskan tertulis akan taat pada pedoman tersebut kecuali terdapat perubahan. Pernyataan tersebut sebanding dengan hasil wawancara triangulasi kepada Manajer Anggaran Dan HRD, Staff Ahli Owner, Staff Keuangan, dan *Customer Service* bahwa mereka tidak diminta secara berkala menegaskan kepatuhan pada peraturan yang berlaku.

c. Praktik tata kelola perusahaan

Pada indikator penilaian praktik tata kelola perusahaan, hasil wawancara dengan beberapa responden bahwa praktik *Corporate Governance* telah dilakukan dengan baik. Temuan yang didapat pada PT XYZ menunjukkan bahwa Direksi mengadakan rapat teratur dengan Komisaris. Rapat Direksi dan Komisaris diselenggarakan 4 kali dalam satu bulan. Dalam rapat yang diadakan tersebut dihadiri juga oleh para Manajer dan Supervisor. Direksi melakukan pemantauan bisnis berupa evaluasi dan strategi-strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan.

Selanjutnya, berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan, PT XYZ telah melaksanakan dengan baik. Peran, tanggung jawab, dan wewenang yang diserahkan kepada

Komisaris dan Direksi diuraikan secara jelas. Tugas dan tanggung jawab Komisaris PT XYZ ialah memberikan masukan kepada direktur mengenai bisnis yang dijalankan perusahaan serta melakukan monitoring kepada direktur dan manajemen dalam pengelolaan perusahaan. Pada level Direksi, PT XYZ memiliki 2 orang orang Direktur yang terdiri dari Direktur Utama dan Direktur Operasional. Direktur Utama memiliki tugas dan tanggung jawab dalam menyusun strategi yang akan dijalankan perusahaan, sedangkan Direktur Operasional memiliki tugas dan tanggung jawab dalam aktivitas operasional perusahaan.

Temuan lainnya dari hasil wawancara triangulasi kepada Manajer Anggaran Dan HRD, Staff Ahli Owner, Staff Keuangan, dan *Customer Service* menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki kebijakan intern mengenai anggota direksi dengan kedudukan rangkap sebagai direktur perusahaan lain. Meskipun kebijakan secara tertulis tidak ada, tetapi Dewan Direksi tetap memiliki sikap profesional dalam mengelola perusahaan. Para karyawan tidak Para karyawan tidak mengetahui kebijakan tersebut karena kebijakan tertulis mengenai anggota direksi dengan kedudukan rangkap sebagai direktur perusahaan lain tidak disampaikan kepada karyawan.

PT XYZ memiliki sistem penilaian kinerja formal untuk Direksi dan Komisaris. Hasil wawancara triangulasi mengenai

adanya penilaian kinerja Direktur diketahui oleh Komisaris, Manajer Anggaran dan HRD, Staff Ahli Owner, Saff Keuangan, dan Customer Service. Penilaian kinerja untuk Komisaris tidak diketahui secara pasti oleh Manajer Anggaran dan HRD, Staff Ahli Owner, Staff Keuangan, dan *Customer Service*. Proses pengangkatan anggota Direksi dan Komisaris belum pernah dilakukan sejak berdirinya perusahaan. Jenis kompensasi yang diberikan kepada Direksi dan Komisaris atas penilaian kinerja tersebut berupa gaji dan bonus. Rapat yang dilakukan oleh Komisaris dan Direktur diadakan setiap minggu dan memiliki prosedur rapat yang efektif. Agenda dan materi pembahasan diberikan sebelumnya. Rapat tersebut membahas strategi dan hasil bisnis perusahaan. Dalam rapat tersebut, Komisaris memberikan masukan kepada Direksi mengenai kebijakan perusahaan dan kinerja perusahaan.

Temuan yang lain menunjukkan bahwa Direksi dan Komisaris tidak mengidentifikasi dan menyeleksi ahli dari luar karena Direksi dan Komisaris memiliki keahlian yang cukup dalam menjalankan bisnis dan mengelola perusahaan. Dalam beberapa kesempatan, Direksi dan Komisaris diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola perusahaan.

d. Pengungkapan

Pada indikator penilaian mengenai pengungkapan PT XYZ merupakan *private company* sehingga dalam pengungkapan informasi keuangan maupun nonkeuangan hanya disediakan untuk kepentingan internal perusahaan. Hasil wawancara yang dilakukan kepada responden menunjukkan penilaian pengungkapan yang dilakukan perusahaan sudah sangat baik. Temuan yang didapat berkaitan dengan laporan keuangan yang disusun perusahaan, dibagikan kepada para analis perusahaan dan pemegang saham, secara rutin uraian kondisi perusahaan disampaikan lebih dari lima kali dalam setahun. Hal tersebut sebanding dengan hasil wawancara triangulasi kepada Manajer Anggaran dan HRD, Staff Ahli Owner, Staff Keuangan, dan Customer Service. Laporan yang dipersiapkan di RUPS berisi informasi secukupnya sehingga analis dapat menilai kinerja keuangan dan nonkeuangan PT XYZ. Laporan tahunan yang disusun memberikan gambaran antara lain sistem manajemen risiko, tujuan dan strategi bisnis, penilaian manajemen tentang iklim bisnis dan risiko, nama-nama Komisaris dan Direksi, besarnya nilai kompensasi Direksi dan Komisaris, praktik *Corporate Governance*, klaim atas aset, transaksi para pihak yang berhubungan, dan kepemilikan saham Komisaris dan Direksi beserta keluarga. Salah satu informasi keuangan

yang diungkapkan secara transparan berkaitan dengan insentif untuk karyawan. Selain itu perusahaan juga mengungkapkan informasi mengenai perubahan perusahaan struktur kepemilikan sehingga dapat diketahui setiap blok pemberi suara.

e. Fungsi audit

Pada indikator penilaian mengenai fungsi audit, hasil wawancara dengan beberapa responden menunjukkan penilaian fungsi audit sudah baik. PT XYZ memiliki komite audit dan rutin mengadakan rapat secara teratur. Temuan ini sesuai dengan hasil wawancara triangulasi kepada Komisaris, Direktur Operasional, Manajer Anggaran dan HRD, Staff Ahli Owner, Staff Keuangan, dan Customer Service. Komite audit di PT XYZ terdiri dari 2 orang dan merupakan anggota independen. Hasil rapat yang dilakukan komite audit dilaporkan kepada Komisaris. Selain komite audit, setiap divisi perusahaan memiliki audit internal. Komite audit perusahaan melakukan pengawasan secara berkala terhadap audit internal masing-masing divisi.

Temuan lainnya, PT XYZ tidak menggunakan jasa audit eksternal dalam mengevaluasi dan menilai kualitas manajemen, termasuk dalam mengaudit laporan keuangan, sehingga komite audit dengan dibantu audit intern masing-masing

divisi, bekerja sendiri untuk menilai kualitas manajemen perusahaan.

Temuan Terkait Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* KNKG

Berikut ini merupakan temuan dari hasil wawancara yang mengacu pada pedoman umum *Corporate Governance* KNKG terkait prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*:

a. Transparansi

PT XYZ merupakan perusahaan yang tidak listed di Bursa Efek Indonesia, sehingga tidak melakukan pengungkapan informasi keuangan dan nonkeuangan kepada publik. Perusahaan hanya menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan untuk internal perusahaan secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan. Informasi keuangan yang diungkapkan antara lain kondisi keuangan, kompensasi, dan kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan Komisaris beserta keluarganya.

Informasi nonkeuangan yang diungkapkan, antara lain sistem manajemen risiko, sistem pengendalian internal, sistem pelaksanaan *Good Corporate Governance* dan kepatuhannya, serta kejadian penting lain yang berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Selain itu, sesuai prinsip transparansi para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perusahaan,

diberikan kemudahan dalam mengakses informasi yang diperlukan.

PT XYZ memiliki visi dan misi yang jelas, tertuang secara tertulis. Strategi perusahaan diungkapkan kepada Komisaris, Direksi, Manajer, dan Supervisor, serta karyawan yang dibawah langsung oleh Manajer atau Supervisor. Selain pengungkapan informasi keuangan dan nonkeuangan, perusahaan menyampaikan kebijakan kepada karyawan, customer dan suplyer.

b. Akuntabilitas

PT XYZ tidak memiliki rincian tugas dan tanggung jawab secara tertulis untuk organ perusahaan, tetapi selalu disampaikan dalam setiap rapat tahunan. Sedangkan rincian tugas dan tanggung jawab untuk karyawan disediakan tertulis secara jelas dan selaras dengan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan serta strategi perusahaan yang dijalankan. Komisaris melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direktur mengenai kebijakan, strategi, dan kinerja perusahaan. Direktur Utama memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan manajemen dan wewenang utama terkait kepentingan keuangan perusahaan. Di sisi lain, Direktur Operasional memiliki wewenang merealisasikan target-target perusahaan dan memantau aktivitas operasional perusahaan. Masing-masing organ perusahaan

mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan peran dalam melaksanakan Good Corporate Governance. Di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, semua individu di dalam perusahaan berpegang pada etika bisnis yang telah disepakati. Selain itu, setiap organ perusahaan, baik Manajer, Supervisor, dan karyawan memiliki sistem penghargaan dan sanksi.

c. Responsibilitas

Organ perusahaan telah melaksanakan prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. PT XYZ juga melaksanakan tanggung jawabnya dengan peduli terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Kepedulian tersebut ditandai dengan penyediaan air bersih untuk 100 warga Gunungkidul pada tahun 2016. Selajannya dengan pernyataan Manajer Anggaran dan HRD, Direktur Operasional juga memberikan pendapat mengenai CSR yang telah dilakukan perusahaan kepada masyarakat.

d. Independensi

PT XYZ menggunakan prinsip independensi sebagai landasan dalam mengelola manajemen perusahaan. Potensi benturan kepentingan dan potensi dominasi kekuasaan telah diatasi dengan baik oleh perusahaan. Organ perusahaan di PT XYZ

tidak ada yang saling mendominasi. Adanya kebijakan perusahaan dan budaya perusahaan menyebabkan potensi benturan kepentingan dan potensi dominasi kekuasaan organ perusahaan tidak terjadi di dalam perusahaan.

e. Kesetaraan dan kewajaran

Perusahaan membuka akses informasi sesuai dengan prinsip transparansi. Perusahaan memberikan perlakuan kepada para pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan agama, suku, dan ras. Perusahaan memberikan perilaku adil terhadap karyawan baru maupun karyawan lama. Penetapan gaji untuk karyawan baru dengan karyawan lama berbeda sesuai dengan kemampuan dan prestasi yang dihasilkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah menggunakan prinsip kewajaran dan kesetaraan sebagai landasan perlakuan kepada karyawan maupun stakeholder yang terkait.

5. PEMBAHASAN DAN DISKUSI

Menurut KNKG (2006), Corporate Governance didorong oleh 2 aspek, yaitu peraturan dan etika. Dorongan dari peraturan (regulatory driven) menyebabkan

perusahaan patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari aspek dorongan peraturan, perusahaan menjalankan aktivitas berdasarkan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas dan atau peraturan yang berlaku lainnya. Dorongan etika (ethical driven) muncul dari kesadaran individu pelaku bisnis untuk menjalankan praktik bisnis yang mengutamakan kelangsungan hidup perusahaan, kepentingan stakeholder, dan menghindari cara-cara menciptakan keuntungan pribadi (KNKG,2006). Pedoman umum pelaksanaan Good Corporate Governance oleh KNKG diterbitkan dalam kerangka dorongan etika. Menurut pedoman tersebut, PT XYZ dalam melaksanakan aktivitas perusahaan telah menerapkan prinsip transparansi pada seluruh individu perusahaan, melaksanakan prinsip akuntabilitas dan prinsip responsibilitas, memiliki prinsip independensi, dan prinsip kewajaran serta kesetaraan dalam memberikan perlakuan kepada para karyawan.

Kualitas *Corporate Governance* Pada PT XYZ

Sesuai dengan pasal 1 ayat 2 Undang-undang No 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas, PT XYZ telah memiliki organ perusahaan yang terdiri dari Direktur, Komisaris, dan pemegang saham. Tugas dan tanggung jawab masing-masing organ telah

dilaksanakan dengan baik. Meskipun demikian, temuan di perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar pemegang saham memiliki peran sebagai eksekutif perusahaan.

PT XYZ memiliki struktur family owned firms karena beberapa pemegang saham memiliki keterkaitan hubungan keluarga. Satu anggota pemegang saham yang memiliki hubungan keluarga tidak bekerja sebagai eksekutif atau staff di PT XYZ. Meskipun di antara pemegang saham terdapat hubungan keluarga dan mewariskan kepemilikan kepada generasi selanjutnya tetapi pengelolaan manajemen perusahaan tetap melibatkan orang-orang profesional yang memiliki kompetensi. Selain itu, tidak terdapat pemegang saham mayoritas dan minoritas karena kepemilikan saham dibagi sama. Temuan lainnya menunjukkan bahwa Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Manajer, Supervisor, dan karyawan tidak ada yang saling memiliki keterkaitan hubungan keluarga, sehingga individu-individu di dalam menjalankan bisnis perusahaan patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan tidak ada yang saling mengintervensi satu sama lain.

Selain memiliki struktur family owned firms, PT XYZ juga merupakan perusahaan tertutup. Kepemilikan saham tidak ditawarkan kepada publik, sehingga dalam penambahan modal bersumber dari internal perusahaan dan perbankan. Hal ini

sesuai dengan salah satu anatomi perusahaan nonlisted, yaitu sumber pendanaannya tergantung dari bank dan keuangan internal (Vermeulen dan McCahery, 2008).

Sesuai dengan undang-undang No 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas, PT XYZ sebenarnya telah melaksanakan *Corporate Governance*. Hal tersebut ditandai dengan adanya pedoman etik dan tingkah laku tertulis serta beberapa aktivitas perusahaan yang mengarah kepada praktik - praktik *Corporate Governance*. Praktik tersebut meliputi rapat Direksi dan Komisaris secara teratur, rapat umum pemegang saham yang dilakukan setiap 6 bulan setelah tahun buku, pengawasan Direksi dan Manajemen yang dilakukan oleh Komisaris, dan lain sebagainya.

Terkait dengan potensi benturan kepentingan, masing-masing individu dalam tiap divisi memiliki kepentingan berbeda, meskipun satu dengan lainnya tetap menciptakan sinergi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan masing-masing divisi (individu) telah memiliki komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di perusahaan. Selain itu, perusahaan memiliki ukuran-ukuran dalam menilai kinerja, yaitu dengan memberikan bonus atau reward atas pencapaian target. Pemberian reward bermaksud untuk menghindari adanya konflik kepentingan antarindividu di dalam perusahaan, sehingga konflik yang sifatnya

saling menjatuhkan tidak pernah terjadi di PT XYZ.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT XYZ

Aktivitas operasional dan nonoperasional PT XYZ memiliki landasan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* KNKG. Pertama, prinsip transparansi telah dimiliki setiap aktivitas yang dijalankan perusahaan, mulai dari aktivitas pada *low level management* hingga *top level management*. Transparansi tersebut tercermin dari informasi nonkeuangan yang dikomunikasikan kepada organ perusahaan, Manajer, Supervisor, dan karyawan—seperti rapat umum pemegang saham tahunan yang diadakan 6 bulan setelah tahun buku, perubahan struktur organisasi perusahaan, kebijakan perusahaan, dan lain sebagainya. Informasi keuangan tidak diungkapkan pada *low level management*, tetapi diungkapkan pada *middle level management* hingga *top level management*. Selain itu, pengungkapan informasi keuangan dan nonkeuangan juga dibagikan kepada para *shareholder* secara tepat waktu, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. PT XYZ tidak melakukan pengungkapan kepada investor publik karena merupakan *private company*.

Kedua, prinsip akuntabilitas menjadi landasan dalam pengelolaan perusahaan. Rincian tugas dan tanggung jawab untuk Komisaris dan Direktur disampaikan secara jelas setiap rapat tahunan, meskipun tidak secara tertulis. Di sisi lain, rincian tugas dan tanggung jawab untuk Manajer, Supervisor, dan karyawan diuraikan secara tertulis. Hal tersebut terjadi karena PT XYZ merupakan perusahaan keluarga, sehingga organ perusahaan menjalankan tugas sesuai dengan komitmen dan kepercayaan, meskipun tetap menunjuk orang-orang profesional dari luar keluarga dalam level manajemen. Masing-masing individu memiliki kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan memiliki pedoman etik dan tingkah laku yang telah disepakati. Pedoman tersebut dijadikan landasan dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

Ketiga, prinsip *responsibilitas* mendasari berbagai aktivitas, baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Pada lingkungan internal, organ perusahaan berpegang pada prinsip kehati-hatian dan patuh terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan memiliki legal atau semacam pejabat khusus yang bertugas memastikan perusahaan sepenuhnya taat pada hukum dan peraturan perundang-undangan. Pada lingkungan eksternal perusahaan, PT XYZ melaksanakan *corporate sosial*

responsibility sebagai kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Dalam menghasilkan produk, perusahaan memperhatikan keselarasan dengan alam dengan menerapkan penghijauan dan tamanisasi.

Keempat, prinsip *independensi* juga mendasari masing-masing individu dalam menjalankan aktivitas operasional. Masing-masing individu perusahaan bekerja sesuai komitmen, menjalankan tanggung jawab dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga tidak ada yang saling mendominasi, tidak ada yang saling mengintervensi satu sama lain. Hal ini terjadi karena adanya budaya perusahaan yang menciptakan lingkungan yang baik di dalam perusahaan.

Kelima, prinsip *kewajaran* dan kesetaraan juga diterapkan oleh perusahaan. Perlakuan adil diberikan terhadap seluruh karyawan di dalam perusahaan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Karyawan lama dan karyawan baru dibedakan terkait penetapan gaji dalam batas kewajaran. Selain itu, berkenaan dengan perekrutan karyawan baru, perusahaan memberikan kesempatan yang sama, tidak membedakan suku, agama, ras, dan golongan. Dalam perekrutan tersebut yang diutamakan adalah kompetensi. Berdasarkan penilaian kualitas *Corporate Governance* dengan alat yang dikembangkan FCGI dan analisis prinsip-

prinsip *Good Corporate Governance* KNKG dapat diketahui bahwa PT XYZ telah menerapkan *Good Corporate Governance*.

6. SIMPULAN

Hasil penilaian setiap indikator adalah: (1) efektivitas perusahaan dalam melindungi hak-hak pemegang saham sangat baik, (2) kemampuan Komisaris secara independen untuk menilai kinerja Manajemen serta membuat Manajemen bertanggung jawab terhadap pemegang saham dan para pemangku kepentingan ialah baik, (3) praktik-praktik *Corporate Governance* telah dilaksanakan dengan baik, serta (4) pengungkapan informasi keuangan maupun nonkeuangan yang hanya disediakan untuk kepentingan internal perusahaan telah dilaksanakan dengan sangat baik, dan (5) fungsi audit yang dijalankan perusahaan sudah baik.

Dari analisis prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang mengacu pada pedoman pelaksanaan umum *Corporate Governance* KNKG dapat disimpulkan: (1) prinsip transparansi telah dimiliki setiap aktivitas yang dijalankan perusahaan, mulai dari aktivitas pada *low level management* hingga *top level management*; (2) prinsip akuntabilitas telah menjadi landasan dalam pengelolaan perusahaan; (3) prinsip

responsibilitas mendasari berbagai aktivitas, baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan; (4) prinsip independensi mendasari masing-masing individu dalam menjalankan aktivitas operasional; dan (5) prinsip kewajaran dan kesetaraan telah diterapkan oleh perusahaan. Analisis tersebut menunjukkan bahwa PT XYZ telah menjalankan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran serta kesetaraan sebagai landasan dalam setiap menjalankan aktivitas perusahaan.

Rekomendasi praktis terkait dengan hasil penelitian sebagai berikut

- a. Pewarisan perusahaan kepada generasi kedua harus mempertimbangkan kompetensi organ perusahaan agar tingkat pertumbuhan perusahaan dari generasi pertama tidak mengalami penurunan.
- b. Perusahaan dengan struktur *family owned firms* harus mempertahankan dan menjaga sikap profesionalisme dalam mengelola bisnis perusahaan sehingga tindakan bisnis yang dilakukan bukan untuk kepentingan pribadi melainkan untuk kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang, perusahaan harus dapat

- menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki profesionalisme.
- d. Perusahaan perlu membentuk beberapa satuan khusus seperti komite untuk menangani sistem manajemen risiko, sistem pengendalian internal, dan menunjuk satu Direktur yang juga menangani kepatuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku selain pengawasan dari Komisaris.
 - e. Perusahaan perlu membuat pedoman etik dan tingkah laku secara tertulis yang disediakan untuk pemegang saham, Komisaris, dan Dewan Direksi.
 - f. Perusahaan perlu membuat pedoman *Corporate Governance* yang mengatur secara rinci tugas dan tanggung jawab Direktur dan Komisaris serta hak-hak pemegang saham.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmahulhikmah, Dwita. 2014. "Implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Bank DKI Jakarta". Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Abdillah, Dwi Putra Rachmad. 2015. "Analisis Tata Kelola PT Persib Bandung Bermartabat". Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. India: Sage publication.
- Dwiwahyu, Angelica. 2016. "Evaluasi Implementasi dan Peningkatan Governansi di BPJS Ketenagakerjaan dengan Menggunakan *Model Center for Good Corporate Governance UGM*". Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). 2000. *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. Jilid II. Jakarta: FCGI.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). 2001. *Seri Tata Kelola Perusahaan: Corporate Governance Self Assessment Checklist*. Jilid III. Edisi ke-2. Jakarta: FCGI.
- FCGI. 2016. "Summary Information For Self Assesment Tools (Download Tools)". <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/online-assesment.html>. Diakses pada September 2016.
- Freeman, R. Edward, Andrew C. Wicks, Bidhan. Parmar. 2004. *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*. Organization Science. 15(3) 364-369.

- Gozali, Nathalia. 2012. "Dampak Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan". *Jurnal ilmiah mahasiswa Akuntansi* – Vol. 1 No. 4. Surabaya.
- Jaswadi, Iqbal, M., Sumiadji, 2015. *SME Governance in Indonesia – A Survey and Insight from Private Companies*. *Procedia Economic and Finance* 31, 387–398.
- Jensen, M., & Meckling, W. 1976. "Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* (JFE), Vol. 3, No.4.
- Kaihatu, Thomas. 2006. "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 1. Surabaya.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: KNKG.
- McCahery. Joseph. A, dan Vermeulen. Erik. P. 2008. *The Corporate Governance Framework of Non-listed Companies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Moleong, L.J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- OECD. 2004. *OECD Principles of Corporate Governance*. France: OECD
- Puspita, Rizalia Dwi. 2013. "Implementasi Good Corporate Governance Pada Industri Kereta Api". Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Presiden Republik Indonesia. 16 Agustus.
- Warsono, S., Amalia, F., dan Rahajeng, D. 2009. *Corporate Governance Concept and Model: Preserving True Organization Welfare*. Yogyakarta: CGCG UGM.
- Youssef, Mohamed. 2007. *Corporate Governance: An Overview – Around The Globe*. Egypt: Grant Thornton.