

ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE pada PT.Z di SURABAYA

Callysta Soesanto

Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

callystasoesanto@gmail.com

Dr. Yie Ke Feliana, S.E., M.Com., CPA., Ak., CFP., CA.

Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Abstrak - Penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menilai implementasi GCG di sebuah perusahaan tertutup di Indonesia serta mekanisme implementasi GCG tersebut. Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk *descriptive research*. Penelitian ini dibangun pada keyakinan bahwa dengan diterapkannya GCG pada suatu perusahaan maka perusahaan tersebut memiliki pengelolaan yang lebih baik serta dalam proses implementasinya diharapkan mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pertanyaan penelitian utama dari studi ini adalah apakah dengan implementasi GCG di perusahaan terjadi peningkatan terhadap prinsip-prinsip GCG yang merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk memberi keuntungan jangka panjang, sekaligus bertahan dalam persaingan bisnis global. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa selama penerapan GCG terjadi peningkatan terhadap kelima prinsip GCG dimana peningkatan signifikan terjadi pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kewajaran atau keadilan. Selain itu hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi perusahaan untuk menerapkan tata kelola yang baik adalah untuk melaksanakan prinsip *good corporate governance* secara utuh, murni untuk *restructuring company* agar dapat mencapai tujuan perusahaan serta memenuhi harapan seluruh *stakeholders* perusahaan.

Kata kunci : tata kelola perusahaan yang baik (GCG), transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi , kewajaran atau keadilan

Abstract – *This research has been done within a manufacture industry in Indonesia. The aim of this research is to describe and score the implementation of GCG system within the close company in Indonesia as well as the mechanism implementation of the GCG itself, where generally GCG merely used within the government company (BUMN) and another public company that has a business in the big scale. Based on the aim of the research, this is classified as a descriptive research. The principal of good corporate governance is consists of transparency,accountability, responsibility, independency and fairness. This research is based on confidentiality that with the implementation of GCG within the company accordingly that company has a better management and through the implement process can attain the objective and goal that been set by the company. The main research question from this research study is, with the implementation of GCG in the company, are there any improvement towards the fundamental or principal of GCG which is one of the key success company for expansion and offer profit in the long term as well as survived in the global business competition. The methods that being used while compiling data for this research are interview, documentation and observation. The result of the research says that during the implementation if GCG, there is an improvement towards the five principals of GCG, where the significant improvement occurred on transparency, accountability, and fairness. On the other hand, this research shows that the motivation of the company for implementing good management is to accomplish good corporate governance completely for restructuring company to attain the company objective and goal along with fulfill the hopes of all company's stakeholders.*

Keywords : good corporate governance (GCG), transparency, accountability, responsibility, independency, fairness.

PENDAHULUAN

Pada tahun 1990-an mulai terjadi perubahan besar dalam bidang sosial politik dan ekonomi baik di Eropa maupun di Asia dan perubahan era globalisasi terhadap ekonomi global juga berdampak

bagi Indonesia. Krisis moneter yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997-1998 membuat perekonomian nasional menjadi terpuruk, sebagaimana data dari Bursa Efek Indonesia (BEI) yang menyatakan bahwa Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) Bursa Efek Jakarta (BEJ) sampai pada titik terendah, 292,12 poin, 467,339 pada awal krisis 1 Juli 1997. Tentunya untuk mengatasi masalah ini diperlukan adanya kegiatan terencana dan terprogram, salah satunya adalah dengan sistem tata kelola perusahaan yang baik. Sistem tata kelola organisasi perusahaan yang baik ini menuntut dibangunnya dan dijalankannya konsep dasar *Good Corporate Governance* (GCG).

Sejak saat itulah, di Indonesia pemerintah maupun investor memberikan perhatian yang lebih dalam praktik GCG. Isu *corporate governance* dilatarbelakangi oleh *agency theory* yang menyatakan bahwa permasalahan *agency* muncul ketika kepengurusan suatu perusahaan terpisah dari kepemilikannya. Mekanisme yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan menerapkan kebijakan dimana didalamnya tercakup perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dan memastikan bahwa manajemen bertindak sebaik yang dapat dilakukannya untuk kepentingan perusahaan (*The Indonesian Institute for Corporate Governance*, 2006).

Target kontrol *corporate governance* adalah *control* terhadap *corporation* yang diarahkan pada pengawasan perilaku manajer agar bisa menilai apakah bermanfaat bagi perusahaan (pemilik) atau bagi manajer sendiri. Kontrol diarahkan pada upaya untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan yang lebih transparan dan yang bisa dipertanggungjawabkan serta terdapat proses *monitoring*, sehingga bagi pemegang saham dan investor, *good governance* memberikan jaminan bahwa mereka akan memperoleh *returns* yang memadai atas dana yang ditanamkan. Hubungan keagenan ini mengakibatkan dua permasalahan yaitu : (a) terjadinya informasi asimetris (*information*

asymmetry) dimana manajemen secara umum memiliki lebih banyak informasi mengenai posisi keuangan yang sebenarnya dan posisi operasi entitas dari pemilik, dan (b) terjadinya konflik kepentingan (*conflict of interest*) akibat ketidaksamaan tujuan dimana manajemen tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik. Posisi manajemen yang dominan dalam suatu perusahaan membuat manajemen sering keluar dari batas yang ditentukan dan melupakan esensi keberadaan pihak manajemen, yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik perusahaan (Jensen dan Meckling ,1976).

Fokus dari teori ini adalah pada penentuan kontrak efisien yang mendasari hubungan antara *principal* dan *agent*. Kontrak yang baik adalah kontrak yang mampu menjelaskan spesifikasi untuk dijalankan oleh manajer dalam mengelola perusahaan. Kontrak ini diharapkan dapat berfungsi sebagai alat untuk memberikan keyakinan agar para investor yakin bahwa manajer akan dapat memberikan keuntungan bagi mereka dan tidak akan menggelapkan atau menginvestasikan ke dalam proyek yang tidak menguntungkan berkaitan dengan dana yang telah ditanamkan oleh investor dan bagaimana para investor mengontrol para manajer (Siregar, 2005).

Chilumuri (2013) melakukan penelitian terkait implementasi *good corporate governance* pada salah perusahaan yang bergerak di sektor perbankan yang berlokasi di India dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan yang sudah menerapkan tata kelola yang baik belum tentu luput dari penyimpangan yang dapat menurunkan efisiensi kinerja perusahaan. Pada kasus tersebut, meskipun telah menerapkan sistem tata kelola, tetapi perusahaan tetap mendapatkan keluhan dari nasabahnya, mengenai layanan perbankan secara online yang dirasa kurang memberikan pelayanan memuaskan bahkan keluhan pada tahun 2011-2012 lebih banyak bila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Selain itu Che Haat, et.al (2008) juga melakukan

penelitian yang membahas pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan di Malaysia. Hasil penelitian mengatakan bahwa pengungkapan dan ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keuangan. Namun GCG memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dimana hal ini bertolak belakang dengan konsep GCG yang mengedepankan *fairness, transparency, accountability dan responsibility*.

Dengan berbagai hasil yang telah dihasilkan pada penelitian-penelitian sebelumnya dimana memiliki hasil yang bervariasi, penelitian ini mencoba untuk mendeskripsikan dan menilai implementasi GCG di sebuah perusahaan tertutup di Indonesia menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini diharapkan mampu untuk mengulas lebih tajam dan rinci mengenai mekanisme implementasi GCG beserta dengan permasalahan dan kendala yang dihadapi pada saat pengimplementasian. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efektifitas implementasi *Good Corporate Governance* yang diterapkan oleh sebuah perusahaan yang ada di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk *descriptive research*. Manfaat penelitian merupakan *applied research* karena penelitian ini memanfaatkan penerapan ilmu pengetahuan pada isu-isu praktis tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah triangulasi data yang merupakan gabungan dari triangulasi sumber dengan cara melakukan pemeriksaan data yang telah diperoleh melalui beberapa narasumber serta triangulasi teknik dengan menggabungkan beberapa metode penelitian seperti wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Z adalah salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di industri korek api. Pihak manajemen PT.Z merasa GCG menjadi salah satu solusi terbaik karena perusahaan tidak ingin menetapkan strategi yang hanya menghasilkan keuntungan jangka pendek saja, tetapi bagaimana strategi yang diambil dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam kurun waktu yang panjang dengan sistem dan struktur yang akan menopang dalam menghadapi persaingan atau krisis yang dialami. Perkembangan bisnis global dan persaingan dunia usaha merupakan alasan yang mendasari keputusan *top management* untuk mengubah tata kelola perusahaan menjadi lebih profesional dengan menggunakan GCG. Hal ini dapat dicapai dengan penerapan prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG, mengingat persaingan bisnis yang semakin berkembang pesat.

GCG mulai diterapkan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan sekaligus merupakan pedoman bagi komisaris dan direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu perusahaan juga disadarkan kembali akan adanya tanggung jawab perusahaan yang tidak hanya bertumpu pada pihak internal saja, melainkan terhadap *stakeholders* dan juga masyarakat sekitar, mengingat orientasi perusahaan di masa mendatang sudah menjadi *stakeholders oriented* dimana dalam aktivitas ekonominya perusahaan juga memperhatikan bagaimana masyarakat sekitar (termasuk pelanggan), pemerintah, serta lingkungan bisnisnya. Oleh karena itu, perusahaan menetapkan kebijakan untuk menerapkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG, mengingat penggunaan korek api batang sudah mulai tergantikan dengan korek gas.

Untuk memenuhi dan mencerminkan masing-masing pilar GCG, perusahaan berupaya untuk menetapkan kebijakan kebijakan

yang dapat mendukung terlaksananya konsep *good corporate governance* yang baik. Penerapan konsep GCG diharapkan dapat menjadi pengelolaan perusahaan yang lebih transparan bagi semua pihak yang berkepentingan. Pengaturan dan pengimplementasian *good corporate governance* membutuhkan komitmen dari seluruh jajaran organisasi dari penetapan kebijakan dasar tata tertib yang harus dianut oleh *top management* dan penerapan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak yang ada di dalamnya. Praktik GCG yang diimplementasikan oleh PT. Z adalah sebagai berikut :

- i. Penggunaan formulir penilaian karyawan
- ii. Penerapan internal memo
- iii. Keterbukaan informasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu (pihak internal)
- iv. Penggunaan notulen rapat
- v. Pembuatan *job description*
- vi. Transparansi pada pihak ketiga
- vii. .Penyesuaian laporan keuangan dengan PSAK
- viii. Adanya bukti validasi pengeluaran
- ix. Pemberlakuan sistem *reward and punishment*
- x. Penyempurnaan SOP kerja
- xi. Pembuatan *Code of Conduct*
- xii. Pemberian gaji dan upah sesuai dengan UMR
- xiii. Karantina casein dan potassium
- xiv. Adanya warning dan informasi *customer service* yang tertera pada produk
- xv. Penyeleksian *supplier*
- xvi. Kebebasan menyatakan pendapat
- xvii. Pembaharuan sistem perekrutan karyawan
- xviii. Pengadaan sosialisasi dan traning karyawan

Implementasi GCG tidak hanya suatu kesadaran untuk menciptakan tata kelola formalitas oleh dorongan dari kewajiban,

tetapi menjadi kesadaran dalam budaya integritas di semua level dan jajaran organisasi. Lalu, secara berkelanjutan dan konsisten perusahaan melaksanakan GCG dengan komitmen dari visi, misi yang telah dibuat sebelumnya. Perusahaan berupaya untuk menjunjung tinggi kepercayaan public dengan menerapkan prinsip-prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. Perusahaan menetapkan nilai integritas dalam setiap perilaku organisasi maupun individu karena perusahaan meyakini bahwa elemen tersebut akan meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Penerapan praktik GCG dan nilai integritas dilakukan dengan melanjutkan pembenahan tata organisasi dan tata kelola yang telah berjalan selama beberapa tahun terakhir. Program peningkatan kualitas implementasi GCG ini akan terus diterapkan seiring dengan perkembangan usaha dan tuntutan industry di masa mendatang.

Pada umumnya prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah hal baru dan bersifat asing untuk anggota perusahaan, tidak terkecuali pimpinan perusahaan. Hal ini dikarenakan GCG merupakan sebuah cara kerja yang baru, yang memiliki filosofi berbeda dengan cara kerja dan budaya lama yang sudah mengakar di PT.Z Oleh karena itu dalam pelaksanaannya, perusahaan masih mengalami beberapa hambatan, yaitu :

- i. Penyesuaian struktur organisasi dan standar GCG
- ii. Adaptasi karyawan yang dirasa masih sulit
- iii. Masih adanya hubungan keluarga diantara beberapa jabatan yang diduduki dalam perusahaan
- iv. Kesulitan dalam persamaan perlakuan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas

Pada tahap awal implementasi, pihak perusahaan mengalami kendala dalam menyesuaikan dengan struktur organisasi yang baru

dimana standar GCG mengharuskan perusahaan untuk memisah kedua fungsi tersebut sedangkan dalam sistem lama komisaris PT. Z juga menjabat sebagai direktur utama. Selain itu beberapa karyawan juga masih merasa tidak nyaman karena merasa terlalu rumit dan “ribet” karena banyaknya aturan-aturan baru yang harus dijalankan, misalnya kelengkapan bukti transaksi, validasi, dan alur dokumen yang harus lebih transparan untuk meningkatkan kewajaran pelaporan perusahaan. Sosialisasi dilakukan oleh pihak jasa konsultan yang ditunjuk perusahaan untuk mensosialisasikan GCG. Sosialisasi juga bertujuan agar karyawan lama dapat beradaptasi dengan cepat dengan kondisi lingkungan karyawan baru. Karyawan yang berpartisipasi akan diberikan sertifikat sebagai tanda kehadiran atau partisipasi atas *training* yang diikuti. Pelatihan ini juga bertujuan untuk meningkatkan *skill*, potensi dan kemampuan karyawan yang diharapkan dapat memberikan nilai positif bagi perusahaan, yaitu meningkatnya kompetensi tenaga kerja yang berkompeten di bidangnya.

Permasalahan lain timbul karena adanya hubungan keluarga yang memiliki kedekatan yang cukup tinggi dan seringkali melupakan profesionalisme dalam bekerja. Posisi dominan oleh salah satu pihak dalam suatu perusahaan membuat tindakan-tindakan yang dilakukan terkadang keluar dari batas. Untuk perlakuan pemegang saham mayoritas dan minoritas, kendala yang dihadapi hanyalah sebatas perlakuan dominan yang kadangkala terjadi oleh pemegang saham mayoritas dikarenakan posisi pemegang saham mayoritas yang juga ikut menjalankan operasional perusahaan. Asimetri informasi yang kadangkala terjadi jika adanya ketidakseimbangan perolehan informasi antara pihak manajemen sebagai penyedia informasi yang dalam hal ini bertindak sebagai pemegang saham mayoritas dengan pemegang saham lainnya (minoritas) yang bertindak sebagai *user* atau pengguna informasi.

Pemegang saham PT. Z terdiri dari 4 orang dimana memiliki persentase kepemilikan sebagai berikut:

Tabel 1
Persentase Kepemilikan Pemegang Saham

A	55 %
B	35%
C	5%
D	5%

(Sumber : Akte Pendirian Perusahaan)

Pemegang saham mayoritas memiliki persentase kepemilikan 55% yang dalam hal ini dimiliki oleh komisaris PT. Z yang sekaligus sebagai *founder*. direktur utama memiliki saham 35%, sedangkan 5 % sisanya masing-masing dimiliki oleh manajer produksi dan pihak eksternal perusahaan. Pihak A yaitu komisaris perusahaan memiliki hubungan kekerabatan dengan pihak B yang menjabat sebagai direktur utama, C adalah salah satu pihak yang menduduki jabatan keuangan di PT.Z, sedangkan D adalah pihak lain di luar perusahaan yang tidak ikut menjalankan operasional perusahaan tetapi masih memiliki hubungan pertemanan dengan komisaris PT.Z.

Setelah penerapan GCG di PT.Z maka telah terjadi peningkatan-peningkatan terhadap masing-masing pilar GCG, yaitu :

- i. *Transparency* meningkat karena ketersediaan informasi yang dicapai dengan berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan, salah satunya *job description* tertulis yang telah disahkan oleh pimpinan sehingga pelaksanaan aktivitas

perusahaan juga lebih terstruktur dan sistematis. Dalam hal ini *stakeholders* juga diberi kesempatan untuk berperan dalam pengambilan keputusan atas perubahan dalam perusahaan serta memperoleh informasi yang benar, dan tepat waktu, sehingga tidak ada pihak berkepentingan yang membuat keputusan yang salah.

- ii. Prinsip *accountability* diwujudkan dengan adanya struktur organisasi yang telah memenuhi *standard of procedure* yang ada meskipun masih terdapat beberapa perihal yang masih perlu diperbaiki oleh pihak internal perusahaan sesuai dengan kompleksitas tugas dalam perusahaan. Uraian *job description* yang jelas dan menunjukkan tidak adanya fungsi ganda dalam pekerjaan untuk mencegah terjadi penyalahgunaan wewenang. Kebijakan perusahaan yang dibuat ditujukan agar dapat mendorong seluruh organ perusahaan untuk menyadari tanggung jawab, wewenang, hak dan kewajiban mereka masing-masing guna mendukung fungsi pengawasan oleh komisaris.
- iii. *Responsibility* diwujudkan dengan pemenuhan terhadap peraturan pemerintah seperti perubahan sistem upah buruh yang pada awalnya menggunakan sistem borongan, sekarang menjadi sesuai dengan Upah Minimum Regional dan pemenuhan penuh peraturan perpajakan. Dengan melakukan perbaikan ini, PT.Z menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggungjawab dalam lingkungan internal perusahaan saja, tetapi juga kepada pihak eksternal. Pemenuhan prinsip *responsibility* dimaksudkan agar tujuan yang hendak dicapai dalam *good corporate governance* dapat direalisasikan, yaitu mengakomodasikan kepentingan dari berbagai pihak yang berkaitan dengan perusahaan.
Berikut adalah perbaikan dalam bidang pajak yang dilakukan oleh PT. Z.

Tabel 2
Perbaikan dalam Bidang Pajak

POIN PERBAIKAN	KETERANGAN
Pembuatan <i>Tax Planning</i>	Saat ini sudah menggunakan <i>tax planning</i> untuk kewajiban perpajakan. <i>Tax plan</i> ini disusun dengan tetap mengacu pada ketentuan perpajakan yang berlaku.
Monitor dan Supervisi yang Lebih Baik	Saat ini dengan adanya <i>tax planning</i> , kewajiban perpajakan dapat termonitor secara memadai sehingga aliran <i>cashflow</i> juga menjadi lebih teratur karena kewajiban perpajakan telah dapat diprediksi dengan baik. Selain itu penggunaan konsultan pajak sejak tahun 2012 juga membuat supervisi menjadi lebih baik.
Perbaikan pada Pemenuhan Pajak Pertambahan Nilai (PPN)	Untuk beberapa <i>customer</i> yang dahulu dilaporkan sebagai penjualan dengan status digunggung/ Penjualan cash (Faktur pajak sederhana), saat ini beberapa telah mau untuk diarahkan agar beralih ke Faktur pajak standar. Sedangkan untuk Pembelian, sebagian besar sudah ber PPN (Pembelian tunai/ non PPN sudah berkurang banyak)
Perbaikan pada Pengarsipan Dokumen	Pengarsipan dokumen telah dilakukan dengan lebih rapi dengan menggunakan <i>checklist</i> khusus, baik untuk data yang berupa <i>softcopy</i> maupun <i>hardcopy</i> .
Penyempurnaan dalam Penyusunan SPT Tahunan	Penyusunan SPT tahunan disempurnakan kembali dengan memperhitungkan kembali beban dan pendapatan yang sebelumnya tidak sempat dikoreksi fiskal. Selain itu standar penyusunan dan standar kelengkapan lampiran pada saat pelaporan juga semakin diperbaiki.

(Sumber : Dokumen Laporan Perbaikan Pajak Internal Perusahaan)

- iv. *Independency* diupayakan dengan menjaga profesionalisme dalam lingkungan kerja yang diwujudkan dengan independensi antar fungsi organisasi, sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat subjektif meskipun latar belakang PT.Z adalah perusahaan keluarga (*family business*).

- v. Perusahaan juga berusaha untuk tetap melindungi kepentingan seluruh anggota organisasi serta *stakeholders* dari berbagai bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi seperti keputusan manajer yang merugikan kepentingan salah satu pemegang saham, serta adanya konflik kepentingan dalam menetapkan peran dan tanggung jawab komisaris dan direksi untuk mewujudkan prinsip kewajaran atau kesetaraan (*fairness*).

KONKLUSI

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan peneliti pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa pilar-pilar *good corporate governance* telah diimplementasikan dengan efektif, meskipun secara keseluruhan belum mencapai tahap penerapan yang sempurna dikarenakan beberapa kendala dan permasalahan yang telah dijelaskan. Penerapan GCG dapat dikatakan efektif karena telah terjadi peningkatan-peningkatan terhadap masing-masing pilar apabila dibandingkan dengan keadaan sebelum implementasi GCG.

PT.Z telah memberikan informasi yang dibutuhkan kepada pihak yang berkepentingan serta pembagian kerja untuk masing-masing bagian menjadi lebih jelas dikarenakan adanya ketersediaan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi organisasi yang disampaikan melalui *job description* tertulis. Selain itu perusahaan juga berusaha menetapkan peraturan dimana terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindakan terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi. Perusahaan berupaya untuk fokus dalam melakukan perbaikan dalam pemenuhan peraturan dari pihak eksternal (pemerintah) untuk peningkatan prinsip *responsibility*.

PT.Z juga telah menerapkan prinsip kewajaran, keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* serta perlakuan yang sama kepada seluruh pemangku kepentingan perusahaan sesuai

dengan hak-hak yang dimiliki setiap individu. Ukuran keberhasilan perusahaan bukan lagi bagaimana besar laba yang diperoleh, akan tetapi bagaimana perusahaan bermanfaat dan memiliki nilai bagi para *stakeholders*. Dari hasil temuan dan analisis serta teori-teori yang dijadikan sebagai landasan operasional dan pembahasan penelitian ini, dapat direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dibuatnya *website* yang berisikan tentang informasi detail mengenai perusahaan untuk kemudahan akses informasi baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan
2. Penjagaan profesionalisme kepada seluruh anggota perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya dalam lingkungan kerja meskipun masih terdapat hubungan keluarga atau hubungan kepentingan lainnya. Perusahaan juga sebaiknya tetap melakukan *monitoring* terhadap struktur organisasi dan *job description* secara berkala sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas bisnis PT. Z.
3. Kelengkapan dokumen sesuai dengan standar GCG seperti dokumen yang mengatur hak dan kewajiban atau kepentingan pemegang saham minoritas, *roadmap* implementasi GCG, *audit committer charter*.
4. Adanya pengawasan yang lebih intensif terhadap bagian penjualan. Hal ini dikarenakan berdasarkan struktur organisasi perusahaan bagian penjualan masih di bawah lini produksi yang memiliki minim keterkaitan dengan *sales* perusahaan, sehingga tidak ada pengawasan khusus pada bagian tersebut.
5. Pengenalan dan pelatihan GCG untuk level manajerial yang lebih intensif untuk menambah pengetahuan dan pemahaman. Selain itu PT. Z juga sebaiknya melakukan *benchmarking* kepada perusahaan pesaing, agar dapat melakukan pengoptimalan implementasi GCG.

DAFTAR PUSTAKA

- Budimanta, Arif.dkk. 2008. *Corporate Sosial Responsibility Alternatif Bagi Pembangunan Indonesia*. Jakarta: ICSD
- Che Haat, M.H., Rahman, R.A., & Mahentiran, S. 2008. *Corporate Governance, Transparency and Performance of Malaysian Companies*. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 No.8, pp 744-778.
- Chinn, Richard, *Corporate Governance Handbook*, Gee Publishing Ltd. London, 2000
- Darmawati, Khomsyiah dan Rika Gelar R. 2005. *Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Yogyakarta: Ikatan Akuntan I Vol 8, No. 1, Januari 2005.
- Dr.Srinivasa Rao Chilumuri M.Com.,M.B.A.,Ph.D.2013. *Corporate Governance in Banking Sector: A Case study of State Bank of India*. *IOSR Journal of Business and Management Vol 8, Issue 1*. pp 15-20.
- FCGI. 2001. *Corporate Governance*. Forum for Corporate Governance in Indonesia. Jakarta.
- Freeman, R.Edward & Reed, David L.(1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review, Vol 25. No. 2. pp. 88-106.
- Ghozali, Imam dan Anis Chariri. 2007. *Teori Akuntansi*. Edisi: Ketiga. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Indra, Surya dan Ivan Yustiavandana. 2008. *Penerapan Corporate Governance Mengesampingkan Hak-hak Istimewa dan Kelangsungan Usaha*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Indrayani, Mei. dan Nurkholis. 2001. *Persepsi Manajemen Perusahaan terhadap Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance*. *TEMA*(Vol II, No 2) :136-156.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*. October. Vol. 3. pp. 305-360
- Kabir Md. Humayun and Ismail Adelopo. 2012. *Corporate Governance Disclosure Practices by Swaziland Public Enterprises*. *African Journal of Business Management Vol.6 (24)*, pp. 7136-7148.
- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance .2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance*.
- OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*.

- Siregar, Silvia V. 2005. *Pengaruh Struktur Kepemilikan, Ukuran Perusahaan dan Praktek Corporate Governance terhadap Pengelolaan Laba*. SNA. VII.. Vol. 9. No. 3. Hal. 307 – 326.
- Shaw, John. C. *Corporate Governance and Risk: A System Approach*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003.
- Suratman, Aji. 2000. *Peranan Akuntan Pada Good Corporate Governance*.
Media Akuntansi No.7 Th. 1 Maret
- Tunggal, Imam Sjahputra dan Amin Widjaja Tunggal. 2002. *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*. Jakarta. Harvarindo.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance. 2006. *Pengertian dan Konsep Corporate Governance*, Jakarta: IICG
- Undang- Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Undang- Undang No. 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum Perpajakan
- Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan
- Undang-Undang No.40 tentang Perseroan Terbatas
- Undang- Undang No. 42 Tahun 2009 tentang Pajak Pertambahan Nilai
- Wumi K. Olayiwola .2010. *Practice and Standard of Corporate Governance in the Nigerian Banking Industry*. *International Journal of Economics and Finance*.