

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau disingkat INTI mulai dikenal sebagai pabrik perakitan pesawat telepon dan radio transmisi di awal tahun 1970-an, kemudian membangun kemampuan sebagai produsen sentral telepon digital di awal tahun 1980-an. Dengan Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) dan STDI-K (STDI dengan kapasitas lebih kecil), PT INTI berhasil melakukan digitalisasi seluruh sistem telekomunikasi di Indonesia (<http://www.inti.co.id>, diakses tanggal 19 Februari 2014).

PT INTI adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang membangun keunggulan dibidang konstruksi, rekayasa, penelitian dan pengembangan serta menjadi yang terdepan dalam membangun jaringan telekomunikasi baik jaringan tetap maupun bergerak. Memasang 60% jaringan sistem domestik atau lebih dari lima juta satuan sambungan tetap serta 2500 BTS (*Base Transceiver Station*) dan MCS (*Matrix Cable System*) sebanyak empat juta satuan sambungan bergerak di Indonesia. Mulai tahun 2000, PT INTI membangun kemampuan dibidang teknologi dan menjadi produsen perangkat multimedia baik untuk konsumsi industri maupun ritel (<http://www.inti.co.id>, diakses tanggal 19 Februari 2014).

Saat ini, PT INTI memfokuskan diri dalam enam bidang layanan solusi yaitu *System integrator*, jasa *maintenance/managed service*, pengembangan INTI *genuine product*, jasa *seat management*, *content development*, dan *telco manufacturing*. Tiga diantara solusi layanan yang ditawarkan oleh PT INTI sekarang ini merupakan portofolio bisnis yang telah lama digeluti PT INTI (*system integrator, maintenance/managed service, product genuine*), sedangkan tiga sisanya (*seat management, content development, Re-utilize manufacturing*) merupakan portofolio bisnis yang baru. Solusi dan layanan PT INTI dalam sistem kelompok integrator telah dinikmati oleh operator-operator telekomunikasi Indonesia sejak tahun 1974. Solusi dan layanan tersebut mencakup *mobile communications, fixed communications* maupun *private communications*. Untuk bidang manufaktur, secara simultan PT INTI akan membangun kembali fasilitas yang dimilikinya dan sekaligus memperkuat fasilitas yang dioperasikan anak perusahaannya yaitu IPMS (<http://www.inti.co.id>, diakses tanggal 19 Februari 2014).

#### 1.1.2 Visi dan Misi

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat dipastikan memiliki visi dan misi. Dengan ada dan dibentuknya visi dan misi, sebuah perusahaan bisa lebih memfokuskan diri terhadap apa yang menjadi targetnya dan menjelaskan tujuan jangka pendek serta jangka panjang perusahaan. Visi bukan hanya tujuan atau sasaran yang hendak dicapai namun juga terdapat nilai dan aspirasi kebutuhan dimasa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan atau visi dibutuhkan

cara agar tujuan tersebut dapat tercapai, yaitu bagaimana misi perusahaan harus sesuai dengan visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut adalah visi dan misi dari PT INTI :

a. Visi

Menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan “MIMPI” menjadi “REALITA”.

Dalam hal ini, “MIMPI” diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara PT INTI dan pelangganya, bahkan seluruh *stakeholder* perusahaan.

b. Misi

1. Fokus bisnis tertuju pada kegiatan jasa engineering yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
2. Memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.
3. Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industri dalam negeri.

### 1.1.3 Bidang Usaha

PT INTI adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi yang selama lebih dari tiga dasawarsa berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Tbk. Sejak berkembangnya tren konvergensi antara teknologi telekomunikasi dan teknologi informasi (IT), PT INTI telah melakukan perubahan orientasi bisnis dari yang semula berbasis *pure manufacture* menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman, khususnya dalam bidang sistem infokom dan integrasi teknologi. Di era tahun 2000-2004, PT INTI mendirikan anak perusahaan dan usaha patungan yang berkaitan dengan *core business*-nya antara lain bidang *Customer Premise Equipment* - CPE (bersama Jtech Internasional), mekanik dan plastik bekerjasama dengan PT Pindad (bernama PT IMPS) dan bidang *switching* akses dari transmisi (Sagem, Motorola, Alcatel).

Selanjutnya pada tahun 2005 sampai sekarang, melalui sejumlah rangkaian yang terstruktur kini PT INTI memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis *manufacturing* ke *engineering solution*. Hal ini akan membuat PT INTI menjadi semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik perilaku pasar. Dalam dua tahun terakhir, PT INTI menangani solusi dan layanan jaringan tetap maupun seluler serta mengembangkan produk-produk seperti IP PBX (*Internet Protocol Private Branch Exchange*), NMS (*Network Management System*), SLIMS (*Subscriber Line Maintenance System*), NGN (*Next Generation Network*) Server, VMS (*Video Messaging System*), GPA (Perangkat Pemantau dan Pengontrol berbasis SNMP), *Interface Monitoring System* untuk jaringan CDMA, dan Sistem Deteksi dan Peringatan Bencana Alam (*Disaster Forecasting and Warning System*).

Terhitung sejak tahun 2011, PT INTI mengerjakan Proyek Pembangunan dan Modernisasi *Broadband Access* milik PT Telkom (Proyek *Trade In Trade Off*). Dalam proyek ini dilakukan modernisasi salah satunya dengan pertukaran dari kabel tembaga menjadi kabel serat optik dan perangkat aktif teknologi terbaru seperti MSAN (*Multi Service Access Network*). Dalam perkembangan proyek ini PT INTI telah mencapai hasil yang signifikan dengan berhasil menggelar kabel fiber optik sepanjang 1.066.838 meter, memasang 1.306 unit MSAN yang memastikan 417.152 satuan sambungan *broadband* terpasang. Sebagai salah satu perusahaan yang turut membangun infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, PT INTI dengan model bisnis yang baru menyediakan jasa gudang dan ekspenditur (via kargo pihak ketiga) bagi pelanggan yang membutuhkan ketersediaan suku cadang infrastruktur telekomunikasi. Solusi yang dimaksud dikenal dengan INTI Sparelog atau SPMS (*Spare Parts Management System*). INTI Sparelog telah memiliki *pool* yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia antara lain Jakarta, Medan, Denpasar dan Ambon. Dengan pelanggan yang meliputi PT Telkom, PT Telkomsel, PT Indosat, Nokia Siemens Network dan Sagem.

Jasa lain yang ditawarkan dalam model bisnis baru yang dilaksanakan PT INTI adalah memberikan pemeliharaan aset pelanggan. Transaksi yang telah dilakukan selama tahun 2011 sampai 2012 mencapai 62.976 transaksi untuk semua pelanggan (<http://www.inti.co.id>, diakses tanggal 19 Februari 2014).

Bisnis niaga yang dijalankan PT INTI salah satunya penjualan antenna merek Tongyu kepada klien yaitu PT Telkomsel dan PT XL Axiata, dengan pencapaian penjualan sebesar 42.906 unit pada tahun 2011 hingga 2012. Melihat besarnya biaya *capex* (*capital expenditure*) alat IT (*information technology*) yang harus ditanggung oleh perusahaan telekomunikasi, PT INTI memberikan solusi dengan menyediakan/ menyewakan perangkat IT yang terbaru, selain itu juga implementasi dan pemeliharaan perangkat IT serta menjamin ketersediaan *spare part* perangkat IT. Solusi yang ditawarkan ini dinamai dengan *Seat Management*. Solusi *Seat Management* telah memiliki pelanggan antara lain PT Telkom, PT KAI, PT Telekomunikasi Indonesia Internasional, dan Dana Pensiun Telkom dengan total unit yang disewakan berjumlah 15.833 unit dari tahun 2011 sampai 2012 (<http://www.inti.co.id>, diakses tanggal 19 Februari 2014).

#### **1.1.4 Makna Logo**

Logo PT INTI merupakan visualisasi dari visi, misi dan nilai perusahaan. Dalam logo terkandung makna perubahan dari perusahaan berbasis manufaktur ke arah *engineering service*. Jika sebelumnya logo PT INTI ditampilkan dalam bentuk segi enam yang terkesan konservatif dan manufakturistik, logo baru mengandung stilasi huruf “N” sebagai pengembangan dari ide kurva sigmoid berwarna biru muda yang bermuara pada titik atau lingkaran biru tua yang melambangkan konsep perubahan berkelanjutan menuju pengembangan PT INTI yang lebih baik.



**Gambar 1.1**

**Logo PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI)**

*Sumber : [www.inti.co.id](http://www.inti.co.id) (diakses tanggal 19 Februari 2014)*

Secara keseluruhan logo yang terdapat pada Gambar 1.1 mencerminkan karakter yang luwes, dinamis modern dan inovatif. Kesederhanaan tampilan memberi kesan keramahan, transparansi dan kemudahan, sesuai dengan perkembangan bidang informasi dan komunikasi yang senantiasa menuntut nilai tambah (*value-added*), kreatifitas dan inovasi.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Peningkatan nilai perusahaan yang tinggi tentu menjadi harapan dan tujuan jangka panjang bagi setiap perusahaan. Dalam proses memaksimalkan nilai tersebut, pengelolaan perusahaan harus ditangani secara tepat dan profesional. Salah satunya adalah dengan memisahkan kepemilikan dari pengelolaan perusahaan. Dengan pemisahan ini kegiatan pengelolaan diharapkan lebih fokus dengan ditangani oleh pihak yang profesional. Meskipun mampu memberikan efektifitas dalam pengelolaan perusahaan, pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan dapat menimbulkan masalah yang dikenal sebagai *agency problem*. Seperti yang diungkapkan oleh Jensen dan Meckling (Warsono *et al*, 2009:10), *agency problem* adalah masalah yang muncul karena perbedaan informasi antara pemegang saham sebagai pihak yang memberikan amanat dengan manajemen sebagai pihak yang menerima amanat untuk mengelola perusahaan. Salah satu masalah dalam *agency problem* adalah perbedaan kepentingan antara pemegang saham dengan manajemen. Sebagai contoh, untuk meningkatkan bonus maka manajemen mungkin akan memoles laporan keuangannya sehingga kinerja perusahaan tampak lebih baik dari yang sebenarnya. Apabila laporan keuangan tidak akurat maka keputusan investasi yang diambil oleh pemegang saham menjadi tidak tepat. Pada akhirnya hal ini menyebabkan keinginan pemegang saham untuk memperoleh tingkat keuntungan tertentu menjadi tidak tercapai.

Berkaitan dengan timbulnya *agency problem* dalam perusahaan, untuk melindungi kepentingan pemegang saham harus terdapat suatu struktur dan proses yang mengarahkan dan mengelola kegiatan perusahaan secara menyeluruh untuk kepentingan pemegang saham dan dengan memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan lain. Struktur dan proses inilah yang disebut dengan *Good Corporate Governance*. Secara umum, *Good Corporate Governance* (GCG) dapat dijabarkan menjadi beberapa prinsip yaitu Transparansi, Kemandirian,

Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, serta Kewajaran (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). Prinsip kemandirian berkaitan dengan pengelolaan perusahaan secara profesional yang bebas dari pengaruh pihak lain ataupun konflik kepentingan yang tidak sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik. Sedangkan untuk akuntabilitas adalah bagaimana fungsi, pelaksanaan serta pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan berjalan efektif dan efisien. Pada prinsip pertanggungjawaban perusahaan harus mampu menyesuaikan kegiatan pengelolaan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Prinsip kewajaran mengandung makna bahwa perusahaan harus mampu memberikan keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak setiap pemangku kepentingan dalam perusahaan. Untuk dapat menjaga kesinambungan usaha serta tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan, perusahaan harus memastikan bahwa setiap prinsip dalam GCG tersebut telah diterapkan pada setiap aspek bisnis dan disemua jajaran perusahaan. Prinsip transparansi terkait dengan keterbukaan perusahaan dalam penyampaian informasi materiil serta kebijakan perusahaan dan kemudahan bagi setiap pemangku kepentingan untuk mengakses informasi tersebut. Prinsip-prinsip tersebut memiliki peran sebagai pijakan bagi perusahaan dalam memilih dan menetapkan berbagai aktivitas yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam penerapan GCG (Warsono *et al*, 2009:63).

Kesadaran akan kebutuhan terhadap GCG mulai muncul ketika beberapa perusahaan besar dunia mengalami kebangkrutan, seperti *Enron Corporation* dan *WorldCom* (Amerika Serikat), *HIH Insurance Company* dan *One-Tell Pty Ltd* (Australia) serta *Parmalat* di Italia. Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), latar belakang kebutuhan GCG dilihat dari latar belakang praktis adalah pengalaman Amerika Serikat yang harus melakukan restrukturisasi *corporate governance* akibat *market crash* pada tahun 1929. Sedangkan dari latar belakang akademis, kebutuhan GCG timbul berkaitan dengan prinsip *agency problem* yang muncul dalam perusahaan (Retno & Priantinah, 2012).

Di Indonesia, konsep GCG mulai banyak dibicarakan ketika terjadi krisis moneter pada tahun 1997. Krisis yang terjadi di Indonesia mengakibatkan banyak perusahaan tidak mampu bertahan, hal tersebut tercermin dari 16 bank yang dengan terpaksa harus dilikuidasi karena tidak mampu mempertahankan kelangsungan usahanya. Dalam kajiannya, Bank Pembangunan Asia menarik kesimpulan bahwa krisis ekonomi yang menimpa negara-negara di Asia Tenggara utamanya disebabkan karena sistem *corporate governance* yang buruk dalam perekonomian. Praktik-praktik *corporate governance* yang kurang terpuji sering ditandai dengan ciri-ciri dewan direksi yang tidak efektif, kontrol internal yang lemah, audit yang buruk, kurangnya *disclosure* yang seimbang, dan kurangnya penegakan hukum (Sutedi, 2011:50).

Tuntutan pelaksanaan GCG di Indonesia utamanya ditujukan kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hal ini didorong oleh komitmen pemerintah untuk menciptakan BUMN yang berkualitas global dan efisien dalam pengelolaannya. Banyaknya jumlah BUMN di Indonesia

dengan hasil kinerja secara keseluruhan yang kurang menggembirakan dianggap hanya akan membebani anggaran negara (APBN). Kebanyakan usaha BUMN (81 BUMN) memiliki kinerja yang rendah, yaitu dari 145 BUMN dengan total pendapatan antara tahun 2002-2006 sebesar Rp. 207.309 milyar, sebanyak 25 BUMN (17%) memberikan kontribusi pendapatan Rp. 166.485 milyar (80%), sebanyak 39 BUMN (27%) memberikan kontribusi pendapatan Rp. 31.147 milyar (15%) dan sebanyak 81 BUMN (56%) memberikan kontribusi pendapatan Rp. 9.758 milyar (5%) (Zarkasyi, 2008:2). Menghadapi kondisi tersebut pemerintah Indonesia melakukan tindakan dengan perampingan jumlah BUMN yang telah dimulai sejak tahun 2007. Secara perlahan namun pasti jumlah BUMN mulai dikurangi dari semula berjumlah 145 tersisa 104 ditahun 2007, kemudian turun menjadi 87 pada tahun 2008, lalu tinggal 69 ditahun 2009 dan direncanakan hanya akan tersisa sebanyak 25 BUMN di Indonesia pada tahun 2015. BUMN perlu diatur serta dikelola secara efektif dan efisien sesuai dengan mekanisme GCG karena memiliki peran yang signifikan terhadap perekonomian nasional sebagai aparatur perekonomian negara. Dalam sistem perekonomian Indonesia, BUMN memegang peranan yang cukup penting. Jika dilihat dari sejarah perkembangannya BUMN telah memberikan andil yang tidak sedikit baik dalam menopang keuangan negara maupun dalam melayani peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia. Hampir setiap warga negara membutuhkan produksi dari BUMN dengan keanekaragaman sektor usaha yang dimilikinya. Namun, pada kenyataannya belum semua BUMN di Indonesia telah melaksanakan praktek GCG dengan sepenuhnya. BUMN yang berhubungan dengan hajat hidup orang banyak yang seharusnya dikelola dengan profesional melalui penerapan prinsip GCG, umumnya melaksanakan GCG karena tuntutan regulasi saja tanpa praktik yang benar dan berkesinambungan dari nilai yang terkandung dalam prinsip-prinsip GCG. Guna memaksimalkan implementasi GCG pada BUMN, pemerintah Indonesia menerbitkan Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli Tahun 2002 tentang Penerapan Praktik GCG pada BUMN. Konsep terkait GCG juga tertuang dalam pion IV dan poin VI dari penjelasan atas Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN (Effendi, 2009:61).

GCG merupakan hal yang esensial untuk diterapkan pada BUMN. Implementasi GCG serta tanggungjawab sosial perusahaan diyakini mampu menjadikan sebuah perusahaan lebih bernilai dan dihargai. Penelitian yang dilakukan oleh Mc Kinsey & Company (Mukharomah, 2010) membuktikan bahwa para manajer dana di Asia akan membayar 26-30% lebih untuk saham-saham perusahaan dengan GCG yang lebih baik daripada untuk saham-saham perusahaan dengan GCG yang meragukan. Hal senada juga disampaikan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) bahwa pedoman GCG yang disusun oleh lembaga tersebut antara lain bertujuan untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan nilai perseroan bagi pemegang saham dengan penerapan prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG.

PT INTI merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri dan rekayasa telekomunikasi. Seperti yang telah dijelaskan dalam gambaran umum perusahaan pada awal bab

ini, tahun 1990-an PT INTI adalah perusahaan besar yang berjaya pada sektor manufaktur telekomunikasi. Namun, memasuki tahun 2000 PT INTI mengalami penurunan kinerja dan oleh Kementrian BUMN digolongkan kedalam BUMN yang kurang berkembang. PT INTI juga sempat akan dimasukkan kedalam sebuah *strategic holding* bersama BUMN lainnya seperti PT Krakatau Steel, PT Barata Indonesia, PT LEN Industri dan PT PAL Indonesia. Berbanding terbalik dengan keadaan tersebut, sekarang PT INTI kembali tumbuh dengan kinerja perusahaan yang terus meningkat. Kinerja PT INTI yang terus meningkat dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan yang terus mengalami peningkatan pada pendapatan dan juga keuntungan perusahaan. Berikut gambaran peningkatan kinerja PT INTI dalam Tabel 1.1 :

**Tabel 1.1**  
**Proyeksi Keuangan PT INTI (Dalam Juta Rupiah)**

No.	Uraian	2010	2011	2012
1.	Penjualan	647.815,0	723.117,0	1.227.699,7
2.	Laba Bersih	4.586	10.226	16.331,7
3.	Ekuitas	412.932,0	419.669,7	434.569,8
4.	Jumlah Aset	637.941,6	1.001.006,4	1.070.232,1

Sumber : [www.inti.co.id](http://www.inti.co.id) (diakses tanggal 19 Februari 2014)

Dari data yang disajikan pada Tabel 1.1 dapat diperoleh informasi bahwa selama kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu tahun 2010 sampai dengan 2012, penjualan PT INTI selalu mengalami kenaikan yang cukup signifikan dan tentunya hal tersebut diikuti oleh laba yang diperoleh perusahaan yang juga terus mengalami peningkatan. Hal tersebut membuktikan bahwa PT INTI masih menunjukkan eksistensinya dalam persaingan bisnis di sektor industri telekomunikasi.

Sebagai BUMN, PT INTI telah menerapkan GCG dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Bagi PT INTI, GCG telah menjadi bagian dalam strategi perusahaan yang digunakan sebagai peningkat keberhasilan usaha. Proses pelaksanaan GCG telah dimulai sejak tahun 2004 dengan dibentuknya Komite Tata Kelola Perusahaan untuk membangun dasar penerapan GCG. Implementasi GCG INTI dapat dilihat pada kegiatan sehari-hari perusahaan yang antara lain telah menerapkan *E-auction* guna transparansi pengadaan barang dan jasa, memberdayakan *website* INTI untuk keterbukaan informasi, publikasi laporan keuangan perusahaan, perbaikan berbagai peraturan. Untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan standar pencapaian praktek GCG pada PT INTI dilakukan kegiatan *monitoring* dan evaluasi praktek GCG secara teratur dan berkesinambungan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti Rakhmat (2013) yang menganalisis implementasi GCG pada PT Telkom Indonesia menyimpulkan bahwa PT Telkom

telah melaksanakan prinsip-prinsip GCG dengan baik sesuai dengan pedoman yang dikeluarkan oleh KNKG. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Arbaina (2012) menunjukkan bahwa penerapan GCG pada perbankan di Indonesia ternyata berjalan kurang maksimal. Perbedaan terhadap hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan di Indonesia telah melaksanakan praktik GCG sesuai dengan prinsip-prinsip yang terkandung didalamnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran implementasi GCG yang dilakukan oleh PT INTI secara rinci. Pengukuran variabel GCG dilakukan menggunakan pedoman *Corporate Governance Self Assessment Checklist* yang dikeluarkan oleh KNKG. Pedoman tersebut digunakan karena manfaat dari *Corporate Governance Self Assessment Checklist* ini secara internal perusahaan cukup besar sehingga mampu menggambarkan implementasi yang dilakukan oleh perusahaan serta mampu mengidentifikasi bagian dari implementasi GCG yang masih lemah pada perusahaan agar dapat ditanggulangi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan konsep implementasi GCG pada BUMN, dengan itu penulis mengambil judul penelitian **“Analisis Implementasi Good Corporate Governance Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia.”**

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi GCG yang dilaksanakan oleh PT INTI jika dilihat secara parsial berdasarkan prinsip-prinsip GCG ?
2. Bagaimanakah implementasi GCG yang dilaksanakan oleh PT INTI jika dilihat secara simultan melalui variabel GCG ?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Maksud dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan kajian dalam menjawab pertanyaan penelitian atau variabel-variabel penelitian. Selanjutnya data tersebut akan diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan sehingga diharapkan akan memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi GCG pada PT INTI.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi GCG pada PT INTI dilihat dari masing-masing prinsip yang terkandung dalam GCG.
2. Untuk mengetahui bagaimana implementasi GCG pada PT INTI dilihat secara simultan melalui variabel GCG.



## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan diperoleh hasil yang relevan dan dapat memberikan kegunaan :

1. Kegunaan Praktis
  - a. Bagi penulis, sebagai sarana untuk meningkatkan wawasan keilmuan, khususnya mengenai GCG dan kaitannya terhadap kinerja perusahaan.
  - b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan khususnya mengenai implementasi GCG.
2. Kegunaan Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang akan menggunakannya sebagai bahan pertimbangan dan referensi dalam kegiatan penelitian atau karya ilmiah selanjutnya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan ini akan diuraikan secara garis besar isi dari setiap bab agar memberikan sedikit gambaran dan memudahkan pembaca dalam memahami isi yang terdapat dalam penelitian ini, sistematika penulisan penelitian disusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan diuraikan secara garis besar mengenai gambaran umum perusahaan yang akan diteliti, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mengemukakan dengan jelas mengenai kajian pustaka dan uraian umum tentang teori yang digunakan serta literatur yang berkaitan dengan penelitian untuk dijadikan dasar bagi penulis dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini penulis memaparkan mengenai metode penelitian, jenis penelitian, pendekatan, dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan maupun menganalisis data yang dapat menjawab serta menjelaskan masalah penelitian.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisis dengan teknik analisis yang ditetapkan dan ditinjau dari beberapa elemen dalam GCG dan selanjutnya dilakukan pembahasan tentang hasil analisis tersebut.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan atas hasil penelitian dan saran yang diberikan berkaitan dengan hasil penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

##### 2.1.1 *Agency Theory*

Masalah keagenan (*agency problem*) pada awalnya dieksplorasi oleh Ross (1973), sedangkan eksposisi teoritis secara mendetail dari teori keagenan (*agency theory*) pertama kali dinyatakan oleh Jensen and Meckling (1976). Jensen and Meckling menyebut manajer perusahaan sebagai ‘agen’ dan pemegang saham sebagai ‘prinsipal’. Pemegang saham yang merupakan prinsipal mendelegasikan pengambilan keputusan bisnis kepada manajer yang merupakan agen atau perwakilan dari pemegang saham. Permasalahan yang muncul sebagai akibat sistem kepemilikan perusahaan seperti ini adalah agen tidak selalu membuat keputusan yang bertujuan untuk memenuhi kepentingan terbaik pemegang saham. Salah satu asumsi utama dari teori keagenan bahwa tujuan pemegang saham dan tujuan manajer yang berbeda dapat memunculkan konflik karena manajer cenderung mengejar tujuan pribadinya sendiri (Warsono *et al*, 2009:10).

Dalam perekonomian modern, pengelolaan dan manajemen perusahaan semakin banyak dipisahkan dari kepemilikan perusahaan sesuai dengan teori keagenan yang menekankan pentingnya pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga profesional yang lebih mengerti dalam menjalankan kegiatan bisnis sehari-hari. Tujuan dari pemisahan pengelolaan dan kepemilikan ini yakni agar pemilik perusahaan memperoleh keuntungan semaksimal mungkin dengan biaya yang seefisien mungkin melalui pengelolaan perusahaan oleh para profesional. Namun, seperti yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya adanya keleluasaan pengelola manajemen perusahaan untuk memaksimalkan laba perusahaan bisa mengarah pada proses memaksimalkan kepentingan pengelolanya sendiri dengan beban dan biaya yang harus ditanggung oleh pemilik perusahaan (Sutedi, 2011:13).

Berdasarkan teori keagenan, perusahaan adalah suatu *legal fiction* yang berperan penting dalam proses mengarahkan berbagai tujuan individu yang berbeda kedalam sebuah keseimbangan kerangka hubungan kontraktual. Teori keagenan memandang esensi dari perusahaan adalah hubungan kontrak dengan semua pihak seperti karyawan, kreditur, pelanggan dan lain-lain. Pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian dapat merupakan bentuk efisiensi bagi perusahaan dalam kerangka perspektif ‘serangkaian kontrak’. Perusahaan merupakan serangkaian kontrak yang mencakup cara dimana input diproses untuk menghasilkan output dan cara dimana hasil dari output dibagi diantara input. Dalam perspektif ‘serangkaian kontrak’ ini kepemilikan perusahaan merupakan konsep yang tidak relevan dan fungsi manajemen adalah mengawasi kontrak-kontrak diantara berbagai faktor dan memastikan keberlangsungan perusahaan (Wulandari, 2013:17).

### 2.1.2 *Good Corporate Governance*

Menurut Gede Raka dalam Effendi (2009:6) menjelaskan pada konsep *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki arti secara tersirat bahwa sebuah perusahaan bukanlah sekedar mesin pencetak keuntungan bagi pemiliknya, akan tetapi perusahaan adalah sebuah entitas yang diharapkan dapat menciptakan nilai bagi seluruh pihak yang berkepentingan. Perusahaan bukan merupakan sebuah mesin yang hanya bekerja memproses *input* menjadi *output* melainkan juga sebagai lembaga insani, telah masuk dalam kelompok masyarakat yang memiliki nilai, cita-cita, jati diri, serta sudah sewajarnya memenuhi tanggungjawab sosial. Konsep yang dibawa GCG sesungguhnya mencerminkan pentingnya sikap berbagi, peduli dan melestarikan. Masuknya konsep GCG yang tergolong masih baru di Indonesia, menyebabkan negara kita sedikit terlambat dalam penerapan GCG dibandingkan negara-negara lain. Di Indonesia konsep GCG pertama kali dikenalkan oleh Pemerintah Indonesia dan *International Monetary Fund* (IMF).

Sebagai salah satu langkah awal dalam mewujudkan praktik GCG di Indonesia, Komite Nasional Indonesia untuk Kebijakan Tata Kelola Perusahaan mengeluarkan Kode Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi masyarakat bisnis Indonesia (*The Indonesian Code for Good Corporate Governance*) pada bulan April tahun 2001. Dalam Kode Tata Kelola Perusahaan tersebut dimuat beberapa hal yang berhubungan dengan :

- 1) pemegang saham dan hak mereka
- 2) fungsi dewan komisaris perusahaan
- 3) fungsi direksi perusahaan
- 4) sistem audit
- 5) sekretaris perusahaan
- 6) pemangku kepentingan
- 7) prinsip pengungkapan informasi perusahaan secara transparan
- 8) prinsip kerahasiaan
- 9) etika bisnis dan korupsi
- 10) perlindungan terhadap lingkungan hidup.

Dalam tahap awal, semua ketentuan terkait tata kelola perusahaan yang baik tersebut ditujukan kepada perusahaan publik, badan usaha milik negara, dan beberapa perusahaan yang menggunakan dana publik dalam kegiatan operasionalnya atau bagi perusahaan yang ikut serta dalam pengelolaan dana publik (Effendi, 2009:7).

Menurut Sutedi (2011:41), jika dilihat lebih mendalam terdapat beberapa unsur yang dapat menjamin berfungsinya GCG dalam perusahaan. Unsur-unsur tersebut berasal dari internal perusahaan (dan yang selalu diperlukan didalam perusahaan) serta berasal dari luar perusahaan (dan yang selalu diperlukan diluar perusahaan). Seperti dijelaskan dalam tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Unsur yang Dapat Menjamin Berfungsinya GCG**

No.	Uraian	Unsur
1.	<i>Corporate Governance</i> – Internal Perusahaan : a) Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemegang saham</li> <li>- Direksi</li> <li>- Dewan komisaris</li> <li>- Manajer</li> <li>- Karyawan/serikat pekerja</li> <li>- Sistem remunerasi Berdasar kinerja</li> <li>- Komite audit</li> </ul>
	b) Unsur-unsur yang selalu diperlukan didalam perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbukaan dan kerahasiaan</li> <li>- Transparansi</li> <li>- <i>Accountability</i></li> <li>- <i>Fairness</i></li> <li>- Aturan dari <i>code of conduct</i></li> </ul>
2.	<i>Corporate Governance</i> – Eksternal Perusahaan : a) Unsur yang berasal dari luar perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecukupan undang-undang dan perangkat hukum</li> <li>- Investor</li> <li>- Institusi penyedia Informasi</li> <li>- Akuntan publik</li> <li>- Institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan</li> <li>- Pemberi pinjaman</li> <li>- Lembaga yang mengesahkan legalitas</li> <li>- Pemberi pinjaman</li> <li>- Lembaga yang mengesahkan legalitas</li> </ul>
	b) Unsur yang selalu dibutuhkan diluar perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aturan dan <i>code of conduct</i></li> <li>- <i>Fairness</i></li> <li>- <i>Accountability</i></li> <li>- Jaminan hukum</li> </ul>

Sumber : Sutedi (2011:41)

Implementasi atau penerapan konsep GCG dalam BUMN tertuang pada poin IV dan poin VI dari Penjelasan atas Undang-Undang No.19 Tahun 2000 tentang BUMN. Didalam kedua poin tersebut dijelaskan bahwa :

- 1) untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaanya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Pengurusan dan pengawasan BUMN harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*)
- 2) undang-undang tersebut dimaksudkan untuk memenuhi visi pengembangan BUMN dimasa yang akan datang dan meletakkan dasar-dasar atau prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat penting dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan BUMN. Pengalaman

membuktikan bahwa keterpurukan ekonomi di berbagai negara termasuk Indonesia, antara lain disebabkan perusahaan-perusahaan di negara tersebut tidak menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) secara konsisten

- 3) undang-undang BUMN dirancang untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai (*value*) BUMN, serta menghindarkan BUMN dari tindakan-tindakan pengeksploitasian diluar asas tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*)
- 4) undang-undang ini juga dirancang untuk menata dan mempertegas peran lembaga dan posisi wakil pemerintah sebagai pemegang saham atau pemilik modal BUMN, serta mempertegas dan memperjelas hubungan BUMN selaku operator usaha dengan lembaga pemerintah sebagai regulator.

Keberhasilan sebuah BUMN dalam penerapan atau penerapan GCG sangat bergantung pada komitmen dari organ utama perusahaan, yaitu manajemen puncak (*top management*) dan dewan komisaris. Selain hal tersebut, yang patut diberi perhatian pula adalah tetap menjaga hubungan yang harmonis dengan lingkungan masyarakat disekitar BUMN tersebut melakukan kegiatan bisnisnya, sebagai wujud penerapan dari tanggungjawab pengembangan komunitas. Keberhasilan penerapan tersebut tentu akan menghasilkan dampak positif bagi BUMN. Berbagai dampak positif terkait penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN antara lain :

- 1) peningkatan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik
- 2) peningkatan efisiensi operasional perusahaan
- 3) peningkatan pelayanan kepada pemangku kepentingan
- 4) kemudahan untuk memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak kaku (karena faktor kepercayaan), yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*)
- 5) peningkatan minat investor untuk membeli saham BUMN yang bersangkutan, apabila BUMN tersebut telah *go public* (Effendi, 2009:65).

#### **A. Pengertian *Good Corporate Governance***

Kata "*governance*" berasal dari bahasa perancis yaitu "*gubernance*" yang berarti pengendalian. Kemudian kata tersebut digunakan dalam konteks kegiatan perusahaan atau jenis organisasi yang lain menjadi *corporate governance*. Dalam bahasa Indonesia *corporate governance* diterjemahkan sebagai tata kelola atau tata pemerintahan perusahaan (Effendi, 2009:1).

Menurut Sutedi (2011:1) *Good Corporate Governance* (GCG) didefinisikan sebagai “Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (pemegang saham/pemilik modal, komisaris/dewan pengawas dan direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.”

Pengertian lain tentang GCG seperti yang diungkapkan oleh Warsono *et al* (2009:54), GCG merupakan sebuah sistem yang terdiri dari berbagai fungsi yang dijalankan oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan untuk memaksimalkan nilai perusahaan sebagai entitas ekonomi maupun entitas sosial yang diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip dasar yang berterima umum. Maksud dari entitas ekonomi disini adalah tujuan awal didirikannya perusahaan pada dasarnya adalah untuk memperoleh keuntungan atau imbalan yang dapat diukur secara keuangan. Sementara itu, perusahaan seharusnya juga memenuhi tujuannya sebagai entitas sosial, yaitu menjalankan usaha untuk dapat memberikan nilai tambah baik secara *financial* maupun *non financial* kepada masyarakat, pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya, termasuk kepedulian terhadap lingkungan alam. Pengembangan GCG sebagai sebuah sistem minimal dipengaruhi oleh tiga pilar utama, antara lain :

- 1) Pilar pengetahuan yang mapan, pilar ini memiliki fungsi sebagai landasan utama agar dalam mekanisme GCG dapat berjalan secara sistematis. Jika pilar ini tidak ada, maka mekanisme GCG sangat bergantung kepada “kebaikan hati” berbagai pihak yang terlibat dalam penerapan GCG karena pada dasarnya mekanisme GCG tidak dapat mendeteksi, mencegah ataupun mengoreksi pelanggaran dalam penerapannya.
- 2) Pilar prinsip-prinsip dasar, dalam penerapan GCG pilar kedua ini berfungsi sebagai pedoman dan arahan. Pilar ini juga memiliki manfaat sebagai bahasa komunikasi yang memungkinkan perusahaan-perusahaan dapat berbagi keberhasilan dalam penerapan GCG.
- 3) Pilar rancang-bangun, memiliki fungsi agar dalam penerapannya GCG dapat secara *cost effective* mencapai tujuan perusahaan secara khusus. Berdasarkan pilar ini setiap perusahaan dapat merancang penerapan GCG yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan sepanjang tetap menjaga kedua pilar yang lain.

Bank Dunia (*World Bank*) mendefinisikan GCG sebagai kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang harus dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber yang dimiliki perusahaan agar dapat berfungsi secara efisien dengan tujuan menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi pemegang saham ataupun masyarakat sekitar secara keseluruhan (Sutedi, 2011:2). Definisi menurut Cadbury dalam Sutedi (2011:1) mengatakan bahwa GCG adalah “Mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan.”

Pasal 1 Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan GCG pada BUMN memberikan pengertian bahwa GCG adalah sebuah proses dan struktur yang digunakan BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Secara singkat GCG diartikan sebagai seperangkat sistem yang digunakan guna mengatur dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan (Effendi, 2009:2).

Dari berbagai pengertian diatas, GCG dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem yang memberikan sejumlah kaidah bagi perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan serta dapat memenuhi tanggungjawab perusahaan sebagai bagian dari masyarakat.

## **B. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance***

Sejalan dengan yang tertera dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia (2006) yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) bahwa guna menjaga kesinambungan (*sustainability*) usaha serta tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*), perusahaan harus memastikan bahwa setiap prinsip dalam GCG yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran telah diterapkan pada setiap aspek bisnis dan disemua jajaran perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut memiliki peran sebagai pijakan bagi perusahaan dalam memilih dan menetapkan berbagai aktivitas yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam penerapan GCG (Warsono *et al*, 2009:63).

### **1) Transparansi (*Transparency*)**

Transparansi atau keterbukaan yang dimaksud disini adalah keterbukaan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi materiil yang sesuai dengan apa yang terjadi dalam perusahaan (Effendi, 2009:4).

Menurut KNKG untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus dapat 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 tapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Sedangkan yang dimaksud transparansi menurut *International Corporate Governance Network* (ICGN) dalam Warsono *et al* (2009:67) adalah menuntut perusahaan untuk dapat menyajikan informasi secara relevan dan terus terang bagi pemangku kepentingan secara andal dan dengan bahasa yang mudah dipahami. Informasi yang dimaksud tidak hanya sebatas keuangan tapi juga non keuangan seperti informasi terkait operasi, struktur dan konflik kepentingan yang mungkin terjadi dalam perusahaan.



Pengertian lain terkait transparansi diberikan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam Warsono *et al* (2009:65) yaitu keterbukaan dan transparansi tentang keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan serta pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi.

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, yang dimaksud dengan transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan bagi perusahaan. CGCG UGM (*Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada) dalam Warsono *et al* (2009:71) memberikan pengertian transparansi adalah “Dalam menjalankan fungsinya, semua partisipan harus menyampaikan informasi yang material sesuai dengan substansi yang sesungguhnya, dan menjadikan informasi tersebut dapat diakses dan dipahami secara mudah oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan.”

Secara singkat, transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan perusahaan dalam menyampaikan berbagai informasi terkait seluruh kegiatan operasional perusahaan serta pengambilan keputusan secara benar sesuai keadaan sebenarnya dan dengan cara yang mudah dimengerti oleh pemangku kepentingan.

## **2) Kemandirian (*Independency*)**

Kemandirian memiliki pengertian keadaan tata kelola perusahaan yang profesional tanpa pengaruh dari pihak lain ataupun konflik kepentingan yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Effendi, 2009:5).

Dalam penjelasan yang diberikan oleh KNKG terkait kemandirian dalam prinsip GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Menurut penjelasan CGCG UGM (*Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada) dalam Warsono *et al* (2009:72) kemandirian diartikan sebagai “Dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan harus membebaskan diri dari kepentingan pihak-pihak lain yang berpotensi memunculkan konflik kepentingan, dan menjalankan fungsinya sesuai kompetensi yang memadai.”

Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, yang dimaksud kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat.

Penjelasan lain terkait kemandirian dikemukakan oleh Rezae dalam Warsono *et al* (2009:73) bahwa “*Corporate Governance* seharusnya meminimalkan atau bahkan menghindari terjadinya konflik kepentingan diantara ataupun antar partisipan perusahaan.”

Berdasarkan penjelasan terkait pengertian kemandirian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemandirian adalah pengelolaan perusahaan secara profesional untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam perusahaan serta menghindari intervensi dari pihak luar.

### **3) Akuntabilitas (*Accountability*)**

Berdasarkan penjelasan KNKG yang tertera dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia (2006) 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 lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Effendi (2009:5) menjelaskan tentang akuntabilitas yang diartikan sebagai fungsi, pelaksanaan serta pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan efisien.

Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam Warsono *et al* (2009:65) akuntabilitas dewan komisaris adalah “GCG menjamin adanya pedoman strategi perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen yang dilakukan oleh dewan komisaris dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham.”

Pendapat lain diutarakan oleh *Sarbanes Oxley Act* (SOA) dalam Warsono *et al* (2009:68) bahwa prinsip akuntabilitas merujuk kepada adanya pihak yang diberi tanggungjawab untuk menetapkan pengendalian atas perusahaan dan juga bertanggungjawab jika terjadi kegagalan. Dalam konteks GCG pihak yang harus memenuhi prinsip ini adalah dewan komisaris. CGCG UGM (*Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada) dalam Warsono *et al* (2009:71) memberikan pengertian akuntabilitas adalah “Dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan harus mempertanggungjawabkan amanah yang diterima sesuai dengan hukum, peraturan, standar moral/etika maupun *best practices* yang berterima umum, dan menyiapkan/mengantisipasi pertanggungjawaban jika pertanggungjawaban yang diajukan ditolak.”

Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Dari berbagai pengertian tersebut, secara singkat akuntabilitas memiliki pengertian sebagai pertanggungjawaban manajemen perusahaan terkait pengelolaan perusahaan sesuai aturan yang berlaku agar pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan efisien.

#### 4) Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

“Kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat” (Effendi, 2009:5).

Pengertian lain menurut Anand dalam Warsono *et al* (2009:74) pertanggungjawaban atau responsibilitas adalah “Anggota perusahaan seharusnya bertanggungjawab untuk memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil adalah berdasar informasi yang memadai dan lengkap.” Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, yang dimaksud dengan pertanggungjawaban adalah kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat.

KNKG memberikan pengertian bahwa yang dimaksud dengan pertanggungjawaban dalam prinsip GCG adalah perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Tanggungjawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan menjadi salah satu isu penting dalam prinsip pertanggungjawaban (*Responsibility*). Program pertanggungjawaban perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan ini sering disebut dengan istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Merujuk pada teori yang dikemukakan John Elkington, CSR adalah sebuah konsep untuk menyeimbangkan 3P (*profit, people, planet*). Perusahaan akan memiliki eksistensi yang kokoh jika mampu menyeimbangkan 3P tersebut. Konsep 3P dikatakan dapat menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan didasari oleh fakta apabila perusahaan hanya mengejar keuntungan, lingkungan yang rusak dan masyarakat yang terabaikan bisa menjadi hambatan dalam keberlangsungan bisnisnya.

Pakar pemasaran Philip Kotler dan Nancy Lee dalam Poerwanto (2010:18) mendefinisikan tanggungjawab sosial perusahaan (CSR) sebagai “Komitmen untuk memperbaiki kesejahteraan komunitas melalui praktik-praktik kebijakan bisnis dan dengan keterlibatan-keterlibatan dari sumber-sumber perusahaan.” Istilah kesejahteraan komunitas dalam definisi tersebut termasuk didalamnya adalah kondisi kehidupan manusia dan isu-isu lingkungan. Menurut lingkaran studi CSR Indonesia dalam Rachman *et al* (2011:15) CSR diartikan sebagai sebuah usaha yang sungguh-sungguh dari entitas bisnis untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif dalam setiap kegiatan operasionalnya terhadap seluruh pemangku kepentingan, sosial dan lingkungan agar tercapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan. Rachman *et al* (2011:16) memberikan pernyataan terkait pengertian CSR. Menurutnya CSR adalah sebuah tindakan atau konsep yang dilakukan perusahaan sebagai bentuk tanggungjawab terhadap lingkungan sosial disekitar perusahaan berada.

*The world business Council for Sustainable Development (WBCSD)* mendefinisikan CSR sebagai komitmen berkesinambungan dari kalangan bisnis untuk berperilaku etis dan memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas kehidupan karyawan serta komunitas lokal dan masyarakat luas pada umumnya.

ISO 26000 mengenai *Guidance on Social Responsibility* merumuskan definisi dan pedoman CSR yang akan menjadi standard internasional. CSR adalah tanggungjawab dari sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dan berbagai keputusan serta kegiatan pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat, mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diutarakan diatas, penulis dapat memberikan penertian bahwa yang dimaksud dengan pertanggungjawaban adalah pelaksanaan pertanggungjawaban anggota perusahaan dalam pengelolaan perusahaan agar sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat, serta memenuhi tanggungjawab perusahaan sebagai bagian dari lingkungan masyarakat. CSR merupakan salah satu bagian dalam usaha perusahaan mewujudkan tanggungjawabnya. Merujuk dari berbagai pengertian terkait CSR, penulis dapat mengartikan bahwa CSR adalah bentuk kegiatan yang dilaksanakan perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar sebagai tanggungjawab atas berbagai dampak dari kegiatan operasional perusahaan yang pelaksanaannya dilakukan secara berkesinambungan.

#### **5) Kewajaran (*Fairness*)**

“Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul sebagai akibat dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku” (Effendi, 2009:5).

Sebagaimana dijelaskan KNKG dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia (2006) dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan harus tetap memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Sutedi (2011:4) memberikan definisi kewajaran (*fairness*) adalah “Menjamin perlindungan hak para pemegang saham dan menjamin terlaksananya komitmen dengan para investor.”

Pengertian lain dikemukakan oleh CGCG UGM (*Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada) dalam Warsono *et al* (2009:72) bahwa yang dimaksud kewajaran adalah “dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan memperlakukan pihak lain secara adil berdasar ketentuan-ketentuan berterima umum.”

Menurut Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, yang dimaksud kewajaran adalah keadilan

dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Merujuk pada berbagai pengertian kewajaran yang telah dijelaskan, secara singkat kewajaran dapat diartikan perlakuan yang adil serta pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangan yang berlaku.

### **C. Tujuan *Good Corporate Governance***

Dengan menerapkan prinsip-prinsip dalam GCG diharapkan perusahaan dapat mencapai tujuan utama dalam keberhasilan penerapan GCG. *International Corporate Governance Network* (ICGN) dalam Warsono *et al* (2009:67) menjabarkan beberapa tujuan utama dalam penerapan GCG yang meliputi :

- 1) Menyediakan jaringan untuk bertukar pandangan dan informasi tentang topik-topik internasional terkait GCG.
- 2) Mengevaluasi prinsip dan praktik GCG.
- 3) Mengembangkan dan mendorong perusahaan untuk patuh terhadap standar dan petunjuk GCG.
- 4) Mempromosikan terciptanya GCG.

Selain beberapa tujuan yang dijabarkan oleh ICGN diatas, terdapat enam tujuan pentingnya penerapan GCG dalam BUMN (Effendi, 2009:63). Tujuan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Untuk memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip terbuka, akuntabel, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
- 2) Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- 3) Mendorong agar dalam mengambil keputusan dan menjalankan tindakan, organ dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan tanggungjawab BUMN terhadap pemangku kepentingan, termasuk kelestarian lingkungan sekitar BUMN.
- 4) Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- 5) Meningkatkan iklim investasi nasional.
- 6) Menyukseskan program privatisasi.

### **D. Partisipan *Good Corporate Governance***

Partisipan merupakan organ perusahaan yang memiliki peran penting untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam perusahaan. Dengan tugas dan tanggungjawab yang diemban masing-masing partisipan menentukan arah perkembangan dan kebijakan perusahaan. Peran partisipan dapat menentukan baik atau buruknya pelaksanaan GCG dalam perusahaan,

tergantung apa yang dilaksanakan dan bagaimana partisipan berupaya untuk menjalankan fungsi tersebut sesuai prinsip-prinsip GCG yang dianut. Terdapat lima jenis partisipan, antara lain *Board of Directors*, *Chief Executive Officers*, *Board of Commissioners / Committes*, Auditor, dan *Stakeholders* (Warsono *et al*, 2009:77).

#### 1) *Board of Directors*

*Board of Directors* (BoD) merupakan organ perusahaan yang memiliki fungsi utama memberi perhatian secara bertanggungjawab atas pengelolaan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Brountas (2004) memberikan pernyataan tentang beberapa karakteristik yang harus dipenuhi oleh BoD, yaitu *independency*, *integrity*, *informed*, *involved*, dan *initiative*. Dalam perannya sebagai pengawas perusahaan, BoD harus bersifat independen dan tidak boleh menjabat pada posisi lain yang dapat memicu konflik kepentingan. Selain itu anggota BoD dilarang memiliki hubungan keluarga dengan sesama anggota BoD. Fungsi pengelolaan perusahaan oleh BoD mencakup lima tugas utama yaitu kepengurusan, manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi dan tanggungjawab sosial. Menurut Leblanc dan Gillies (2005) pihak yang dianggap paling bertanggungjawab atas keberhasilan GCG adalah BoD (Warsono *et al*, 2009:78).

#### 2) *Chief Executive Officers*

Tugas utama *Chief Executive Officers* (CEO) adalah menjalankan perusahaan sebaik mungkin dan mengamankan aset perusahaan. CEO mempunyai beberapa tugas dan tanggungjawab penting, antara lain :

- a) Menjalankan perannya sebagai wakil perusahaan dan menentukan agenda kegiatan.
- b) Sebagai fasilitator anggota dewan untuk menerima informasi yang akurat dan tepat waktu sebagai dasar untuk pengambilan keputusan.
- c) Melindungi hak pemegang saham untuk menerima informasi yang akurat dan tepat waktu yang berhubungan dengan peristiwa material.
- d) Sebagai fasilitator antara pemegang saham dengan dewan untuk memastikan bahwa direktur memberikan masukan yang berarti untuk kepentingan pemegang saham (Warsono *et al*, 2009:82).

#### 3) *Board of Commissioners / Committes*

Dalam pembentukan *boards* (dewan), pada umumnya terdapat dua model yang diterapkan oleh perusahaan, yaitu *one tier system* atau yang sering disebut model Anglo Saxon dan *two tier system* yang kebanyakan digunakan di kontinental Eropa. Berikut diuraikan masing-masing model tersebut dan pengaruhnya terhadap keberadaan *Board of Commissioners / Committes* (BoC).

##### a) *One Tier System* (Anglo Saxon)

Pada sistem ini perusahaan hanya mempunyai satu BoD yang pada umumnya merupakan kombinasi antara manajer atau pengurus senior (Direktur Eksekutif) dan Direktur Independen

yang bekerja dengan prinsip paruh waktu (Non-Direktur Eksekutif). Negara-negara yang menggunakan sistem Anglo Saxon antara lain Amerika dan Inggris.

b) *Two Tier System* (Kontinental Eropa)

Dalam sistem ini perusahaan memiliki dua badan terpisah yaitu BoC dan BoD. BoD bertugas mengelola dan mewakili perusahaan dibawah pengawasan dan pengarahan BoC. Pada sistem ini anggota BoD diangkat dan setiap waktu dapat diganti oleh BoC. BoD juga harus memberikan informasi kepada BoC dan menjawab hal-hal yang diajukan oleh BoC. Dengan demikian BoC terutama bertanggungjawab untuk mengawasi tugas-tugas manajemen. BoC tidak boleh melibatkan diri dalam tugas-tugas manajemen dan tidak boleh mewakili perusahaan dalam transaksi-transaksi dengan pihak ketiga. Anggota BoC diangkat dan diganti dalam RUPS. Beberapa negara yang menerapkan sistem ini adalah Denmark, Jerman, Belanda, dan Jepang, termasuk Indonesia.

Tugas-tugas BoC berdasarkan prinsip GCG menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) antara lain yang pertama, menilai dan mengarahkan strategi perusahaan, garis-garis besar rencana kerja, kebijakan pengendalian risiko, anggaran tahunan dan rencana usaha, menetapkan sasaran kerja, mengawasi pelaksanaan dan kinerja perusahaan, serta memantau penggunaan modal perusahaan, investasi dan penjualan aset. Tugas kedua, menilai sistem penetapan penggajian pejabat pada posisi kunci dan penggajian anggota BoD, serta menjamin suatu proses pencalonan anggota BoD yang transparan dan adil. Tugas ketiga, yaitu memonitor dan mengatasi masalah benturan kepentingan pada tingkat manajemen, anggota BoD dan anggota BoC, termasuk penyalahgunaan aset perusahaan dan manipulasi transaksi perusahaan. Tugas keempat, memantau pelaksanaan *governance*, dan mengadakan perubahan jika diperlukan. Tugas BoC yang terakhir adalah memantau proses keterbukaan dan efektifitas komunikasi dalam perusahaan (Warsono *et al*, 2009:83).

4) Auditor

Auditor (pemeriksa) merupakan partisipan yang berperan mengevaluasi, memeriksa, menginvestigasi dan memberikan keyakinan terhadap penerapan GCG. Secara umum terdapat dua jenis auditor dalam perusahaan yaitu auditor internal dan auditor eksternal. Auditor internal adalah karyawan suatu perusahaan tempat mereka melakukan audit. Tujuan pengauditan internal adalah untuk membantu manajemen dalam melaksanakan tanggungjawabnya secara efektif. Auditor internal terutama berhubungan dengan audit operasional dan audit kepatuhan. Auditor eksternal adalah para praktisi individual atau anggota kantor akuntan publik yang memberikan jasa audit laporan keuangan kepada klien. Disamping itu, auditor juga dapat mengerjakan jasa lain berupa konsultasi pajak, konsultasi manajemen, penyusunan sistem akuntansi, penyusunan laporan keuangan serta jasa-jasa lainnya (Warsono *et al*, 2009:88).

### 5) *Stakeholders*

Terdapat banyak kelompok *stakeholders* (pemangku kepentingan), baik yang mempengaruhi ataupun dipengaruhi oleh perusahaan. Beberapa kelompok tersebut adalah pemegang saham, karyawan, pelanggan, kreditor dan pemerintah (Warsono *et al*, 2009:90).

### E. ***Corporate Governance Self Assessment Checklist***

*Corporate governance self assessment checklist* yang disusun oleh KNKG memiliki tujuan sebagai alat penilaian mandiri bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia guna mengetahui implementasi GCG di masing-masing perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam *corporate governance self assessment checklist* tidak hanya ditujukan untuk memperoleh jawaban “ya” atau “tidak” tetapi menekankan pada proses implementasi GCG perusahaan. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan dalam *corporate governance self assessment checklist* memiliki nilai nol dan sepuluh yang menunjukkan tingkat kedalaman implementasi setiap indikator GCG perusahaan. Penilaian ini merupakan penilaian mandiri, sehingga hasil penilaian sangat tergantung pada pengetahuan, pengalaman dan objektivitas para pihak yang bertanggungjawab untuk memberikan jawaban. *Corporate governance self assessment* disusun berdasarkan *checklist* yang telah dibuat oleh beberapa lembaga *corporate governance* dan disesuaikan dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh KNKG tahun 2006. Indikator dalam *corporate governance self assessment checklist* antara lain (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006) :

1. Nilai-nilai perusahaan, merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan sektor usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan.
2. Hak pemegang saham, hak pemegang saham harus dilindungi dan dapat dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.
3. Dewan Komisaris, sebagai organ perusahaan yang bertugas dan bertanggungjawab melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan GCG.
4. Dewan Direksi, sebagai organ perusahaan yang bertugas dan bertanggungjawab dalam mengelola perusahaan.
5. Pemangku kepentingan, antara lain mereka yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan mereka yang terpengaruh secara langsung oleh keputusan strategis dan operasional perusahaan serta masyarakat sekitar perusahaan. Perusahaan harus menjalin hubungan yang sesuai dengan asas kewajaran dan kesetaraan berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi masing-masing pihak.



6. Pengungkapan, setiap perusahaan perlu membuat pernyataan tentang kesesuaian penerapan GCG dengan pedoman GCG dalam laporan tahunannya.
7. Pedoman pelaksanaan GCG, pelaksanaan GCG perlu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Untuk itu diperlukan pedoman praktis yang dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam implementasi GCG.

Pengelompokan pertanyaan-pertanyaan dalam *corporate governance self assessment checklist* disusun untuk menggambarkan pentingnya bidang-bidang yang dimaksud secara relatif. Pada setiap indikator dalam *corporate governance self assessment checklist* memiliki bobot nilai masing-masing (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). Berikut dijelaskan bobot masing-masing indikator pada Tabel 2.2 :

**Tabel 2.2**  
**Bobot Indikator Corporate Governance Self Assessment Checklist**

No.	Pengelompokan Penilaian	Bobot
1	Nilai-nilai perusahaan	20%
2	Hak pemegang saham	15%
3	Kinerja Dewan Komisaris	20%
4	Kinerja Dewan Direksi	15%
5	Hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan	15%
6	Pengungkapan	10%
7	Pedoman pelaksanaan CG	5%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

### 2.1.2 Perseroan Terbatas

Perseroan Terbatas (PT) adalah salah satu dari beberapa bentuk perusahaan. Sebelum masuk ke Perseroan terbatas, pengertian perusahaan sendiri berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan Pasal 1 butir (2) adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia. Dalam praktik bisnis di Indonesia, bentuk perusahaan yang paling banyak dijumpai antara lain Perusahaan Perseorangan, Persekutuan Perdata, Persekutuan Firma, Persekutuan Komanditer, Yayasan, Perseroan Terbatas, Koperasi, Perusahaan Negara dan Perusahaan Daerah (Raharjo, 2009:2).

Nama PT adalah *Naamloze Vennootschap* atau disingkat NV. Istilah NV dahulu digunakan dalam Pasal 36 KUHD (Kitab Undang-Undang Hukum Dagang) yang secara harfiah memiliki arti persekutuan tanpa nama. Berdasarkan Pasal 1 ayat 1 UUPT, Perseroan Terbatas didefinisikan sebagai badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham

dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya (Raharjo, 2009:69).

#### **A. Pendirian Perseroan Terbatas**

PT didirikan oleh dua orang atau lebih dengan akta notaris yang dibuat dalam bahasa Indonesia, yang dimaksud dengan orang adalah orang pribadi ataupun badan hukum. Setiap pendiri perseroan wajib mengambil bagian saham saat perseroan didirikan, namun ketika terjadi peleburan hal tersebut tidak berlaku. Setelah perseroan memperoleh status badan hukum, dan pemegang saham menjadi kurang dari dua orang, dalam jangka waktu paling lama enam bulan terhitung sejak keadaan tersebut, pemegang saham yang bersangkutan wajib mengalihkan sebagian sahamnya kepada orang lain atau perseroan mengeluarkan saham baru kepada orang lain. Akan tetapi ketentuan tersebut menjadi tidak berlaku bagi :

1. Perseroan yang seluruh sahamnya dimiliki oleh negara
2. Perseroan yang mengelola bursa efek, lembaga kliring dan penjaminan, lembaga penyimpanan dan penyelesaian, dan lembaga lain sebagaimana diatur dalam Undang-Undang tentang Pasar Modal.

Tahapan proses pendirian dan perizinan PT seperti yang diutarakan oleh Raharjo (2009:77) antara lain :

1. Persiapan (Konsultasi, Pengisian Formulir Pendirian PT, dan Surat Kuasa)
  - a. Konsultasi diperlukan untuk mengetahui ruang lingkup pendirian PT, biaya dan cara pembayaran, prosedur dan persyaratan yang diperlukan untuk pendaftaran dan perizinan serta berbagai aspek terkait dengan kegiatan usaha yang akan dilakukan perseroan.
  - b. Persiapan dilakukan oleh para pendiri perseroan dengan mengisi formulir dan surat kuasa pendirian PT.
  - c. Lama proses adalah tergantung para pendiri perseroan.
2. Pemeriksaan Formulir, Surat Kuasa, dan Pengecekan Nama PT
  - a. Pemeriksaan formulir dan surat kuasa dilakukan untuk memastikan kebenaran data yang disampaikan.
  - b. Pengecekan dilakukan untuk mengetahui apakah nama perseroan yang dipilih sudah dimiliki perusahaan lain atau belum, jika belum maka nama tersebut dapat langsung didaftarkan oleh notaris melalui “sisminbakum” (sistem administrasi badan hukum).
  - c. Jika nama perseroan sudah dimiliki pihak lain maka harus diganti dengan nama yang lain.
  - d. Persyaratan yang harus dipenuhi adalah melampirkan asli formulir dan surat kuasa pendirian PT, melampirkan fotokopi KTP para pendiri dan pengurus, dan

melampirkan fotokopi KK pimpinan perusahaan (persero aktif/direktur perseroan).

e. Lama proses adalah satu hari kerja setelah formulir dan surat kuasa diterima.

3. Pendaftaran dan Persetujuan Pemakaian Nama PT

Proses pendaftaran dilakukan oleh notaris untuk mendapatkan persetujuan dari instansi terkait (Menteri Hukum dan HAM RI) sesuai dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang PT dan Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 1998 tentang Pemakaian Nama Perseroan Terbatas. Lama proses persetujuan adalah lima hari kerja setelah permohonan diajukan.

4. Pembuatan Draf/Notula Anggaran Dasar PT

Draf/notula anggaran dasar dibuat berdasarkan informasi yang dibuat oleh para pendiri perseroan didalam formulir pendirian PT dan surat kuasa. Lama proses adalah satu hari kerja setelah permohonan diajukan. Persyaratan yang dibutuhkan adalah sama pada tahap kedua.

5. Pembuatan Akta Pendirian PT oleh Notaris yang Berwenang

a. Proses pembuatan akta pendirian dilakukan setelah nama PT disetujui.

b. Akta pendirian PT akan dibuat dan ditandatangani oleh notaris yang berwenang dan dibuat dalam bahasa Indonesia sesuai dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

c. Lama proses adalah satu hari kerja setelah permohonan diajukan.

d. Persyaratan yang harus dipenuhi adalah melampirkan fotokopi KTP pendiri perseroan dan fotokopi KTP pengurus jika berbeda dengan pendiri perseroan.

6. Surat Keterangan Domisili Perusahaan

a. Permohonan surat keterangan domisili diajukan kepada kepala kantor kelurahan setempat sesuai dengan alamat kantor perusahaan berada, sebagai bukti keterangan/keberadaan alamat perusahaan.

b. Lama proses adalah dua hari kerja setelah permohonan diajukan.

c. Persyaratan lain yang dibutuhkan antara lain adalah fotokopi kontrak/sewa tempat usaha atau bukti kepemilikan tempat usaha, surat keterangan dari pemilik gedung apabila berdomisili digedung perkantoran, dan fotokopi PBB tahun terakhir sesuai tempat usaha untuk perusahaan yang berdomisili di ruko/rukan.

7. NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) dan Surat Keterangan Sebagai Wajib Pajak

a. Permohonan pendaftaran NPWP diajukan kepada Kepala Kantor Pelayanan Pajak sesuai dengan keberadaan domisili perusahaan.

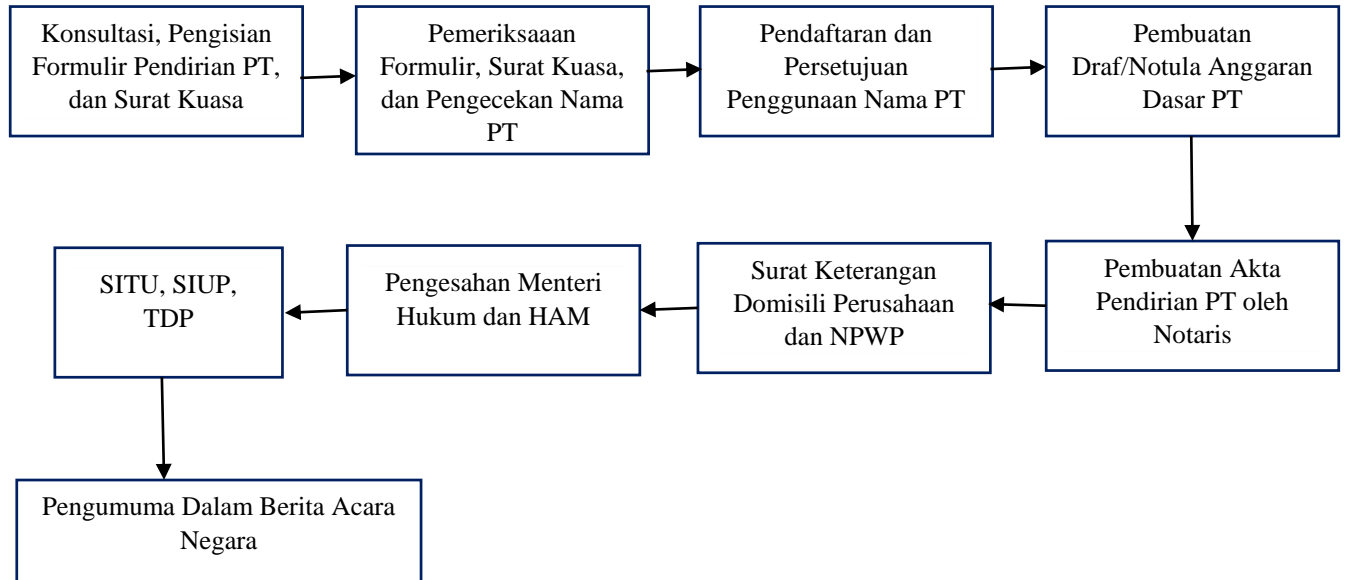
b. Lama proses NPWP adalah dua hari kerja setelah permohonan diajukan.

- c. Lama proses SKT Wajib Pajak adalah dua hari kerja setelah permohonan diajukan.
  - d. Persyaratan lain yang dibutuhkan adalah bukti Ppn atas sewa/kontrak tempat usaha bagi yang berdomisili di gedung perkantoran.
- 8. Pengesahan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia
  - a. Permohonan ini diajukan oleh notaris kepada Menteri Hukum dan HAM RI untuk mendapatkan pengesahan anggaran dasar perseroan (akta pendirian) sebagai badan hukum PT sesuai dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
  - b. Lama proses adalah 25 hari setelah permohonan diajukan.
  - c. Persyaratan lain yang dibutuhkan adalah melampirkan bukti setor bank senilai modal disetor dalam akta pendirian.
- 9. UUG/SITU (Surat Izin Tempat usaha)
 

UUG/SITU dibutuhkan untuk proses izin usaha industri/Tanda Daftar Industri atau SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) maupun untuk izin kegiatan usaha yang dipersyaratkan adanya UUG/SITU berdasarkan Undang-Undang Gangguan.
- 10. SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)
  - a. Permohonan SIUP diajukan kepada Dinas Perdagangan Kota/ Kabupaten/ Provinsi sesuai dengan keberadaan domisili perusahaan.
  - b. Lama proses adalah sepuluh hari kerja setelah permohonan diajukan.
  - c. Penggolongan SIUP terdiri dari SIUP Besar, Menengah, dan Kecil dengan ketentuan antara lain SIUP Besar untuk modal disetor diatas 500 juta, SIUP Menengah untuk modal disetor diatas 200 – 500 juta, dan SIUP Kecil untuk modal disetor sampai dengan 200 juta.
- 11. TDP (Tanda Daftar Perusahaan)
  - a. Permohonan pendaftaran diajukan kepada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota/Kabupaten sesuai dengan domisili perusahaan.
  - b. Bagi perusahaan yang telah terdaftar akan diberikan sertifikat Tanda Daftar Perusahaan sebagai bukti bahwa perusahaan atau badan usaha telah melakukan Wajib Daftar Perusahaan sesuai dengan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia No. 37/M-DAG/PER/9/2007 tentang Penyelenggaraan Pendaftaran Perusahaan.
  - c. Lama proses adalah 14 hari kerja setelah permohonan diajukan.
- 12. Pengumuman Dalam Berita Acara Negara Republik Indonesia
  - a. Setelah perusahaan melakukan wajib daftar perusahaan dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM RI maka harus diumumkan dalam

berita negara. Bagi perusahaan yang telah diumumkan dalam berita negara maka perusahaan tersebut telah sempurna statusnya sebagai badan hukum.

- b. Lama proses adalah 90 hari kerja setelah permohonan diajukan.



**Gambar 2.1**

**Bagan Prosedur Pendirian PT**

*Sumber : Raharjo (2009:82)*

**B. Organ Perseroan Terbatas**

PT merupakan badan hukum tetapi PT tidak dapat melakukan berbagai perbuatan hukum sendiri, sehingga PT harus bertindak melalui perantara orang alamiah (*naturlijke persoon*), namun orang alamiah tersebut tidak bertindak untuk dirinya sendiri, melainkan untuk dan atas tanggungjawab badan hukum. Menurut Raharjo (2009:91) Organ perseroan terbatas meliputi :

**1) Rapat Umum Pemegang Saham**

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah organ perseroan yang memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang telah ditentukan dalam UUPT dan/atau anggaran dasar. Hasil RUPS merupakan kehendak perseroan yang paling tinggi dan tidak dapat ditentang oleh siapapun terkecuali apabila keputusan RUPS tersebut melanggar undang-undang atau melanggar akta pendirian atau anggaran dasar. Menurut Misahardi Wilamarta dalam Raharjo (2009) walaupun dalam struktur PT, RUPS memiliki kekuasaan tertinggi namun hal tersebut tidak berarti bahwa RUPS memiliki jenjang tertinggi di antara organ perseroan yang lain tetapi sekedar mempunyai kekuasaan tertinggi bila wewenang tersebut tidak dilimpahkan kepada organ perseroan lain. Jadi masing-masing organ perseroan

memiliki tugas dan wewenang yang berdiri sendiri. Batasan dan ruang lingkup kewenangan yang dapat dilakukan RUPS antara lain :

- a. RUPS tidak dapat mengambil keputusan yang bertentangan dengan hukum yang berlaku dan ketentuan dalam anggaran dasarnya (meskipun anggaran dasar dapat diubah oleh RUPS asal memenuhi syarat untuk itu).
- b. RUPS tidak boleh mengambil keputusan yang bertentangan dengan kepentingan yang dilindungi oleh hukum, yaitu kepentingan *stakeholders*, seperti pemegang saham minoritas, karyawan, kreditor, masyarakat sekitar dan lain sebagainya.
- c. RUPS tidak boleh mengambil keputusan yang merupakan kewenangan dari Direksi dan Dewan Komisaris, sejauh kedua organ perusahaan tersebut tidak menyalahgunakan kewenangannya.

Keputusan RUPS adalah sah jika persyaratan penyelenggaraan telah terpenuhi serta dihadiri oleh para pemegang saham dengan memenuhi ketentuan kuorum dan jumlah pemegang saham yang ditentukan dalam UUPT dan anggaran dasar perseroan. Ketentuan kuorum dalam penyelenggaraan RUPS diatur dalam pasal 86 UUPT, yaitu RUPS dapat dilangsungkan jika dalam RUPS lebih dari 1/2 bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili, kecuali undang-undang dan/atau anggaran dasar menentukan jumlah kuorum yang lebih besar. Apabila ketentuan tersebut tidak tercapai maka dapat diadakan pemanggilan RUPS kedua. Dalam pemanggilan RUPS kedua harus disebutkan bahwa RUPS pertama telah dilangsungkan dan tidak mencapai kuorum. RUPS kedua sah dan berhak mengambil keputusan apabila dalam RUPS paling sedikit 1/3 bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili, kecuali anggaran dasar menentukan jumlah kuorum yang lebih besar. Jika dalam pelaksanaan kuorum RUPS kedua tidak juga dapat terpenuhi maka perseroan dapat memohon kepada Ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perseroan untuk permohonan perseroan agar ditetapkan kuorum dalam RUPS ketiga. Pemanggilan RUPS ketiga harus menyebutkan bahwa RUPS kedua telah dilangsungkan dan tidak mencapai kuorum dan RUPS ketiga akan dilangsungkan dengan kuorum yang telah ditetapkan oleh Ketua Pengadilan Negeri.

Ketetapan Ketua Pengadilan Negeri mengenai kuorum RUPS bersifat *final* dan mempunyai kekuatan hukum tetap (artinya bahwa atas ketetapan tersebut tidak dapat diajukan banding, kasasi, atau peninjauan kembali) (Raharjo, 2009:97).

## 2) Direksi

Pengertian direksi berdasarkan Pasal 1 ayat 5 UUPT adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggungjawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Dengan kata lain direksi merupakan dewan direktur yang dapat terdiri dari satu atau beberapa orang direktur. Berdasarkan Pasal 93

UUPT, yang dapat diangkat sebagai anggota direksi adalah orang perseorangan yang cakap melakukan perbuatan hukum, kecuali dalam lima tahun sebelum pengangkatannya pernah :

- a. Dinyatakan pailit
- b. Menjadi anggota direksi atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit
- c. Dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan

Pengangkatan anggota direksi yang tidak sesuai persyaratan sebagaimana dalam pasal 93 UUPT dapat dinyatakan batal karena hukum, sejak saat anggota direksi lainnya atau Dewan Komisaris mengetahui tidak terpenuhinya persyaratan tersebut. Kewajiban direksi secara umum adalah mengurus dan mengelola perseroan, dan mewakili perseroan baik di dalam ataupun di luar pengadilan. Berdasarkan UUPT kewajiban direksi dibagi menjadi :

- a. Dalam Pasal 100 UUPT direksi wajib,
  1. Membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS, dan risalah rapat direksi
  2. Membuat laporan tahunan (Pasal 66 UUPT) dan dokumen keuangan perseroan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Dokumen Perusahaan
  3. Memelihara seluruh daftar, risalah dan dokumen keuangan perseroan.
- b. Pasal 101 UUPT,

Anggota direksi wajib melaporkan kepada perseroan mengenai saham yang dimiliki anggota direksi yang bersangkutan dan/atau keluarganya dalam perseroan dan perseroan lain untuk selanjutnya dicatat dalam daftar khusus.
- c. Pasal 102 UUPT, direksi wajib meminta persetujuan RUPS untuk
  1. Mengalihkan kekayaan perseroan; atau
  2. Menjadikan jaminan utang kekayaan perseroan, yang merupakan lebih dari 50% jumlah kekayaan bersih perseroan dalam satu transaksi atau lebih baik yang berkaitan satu sama lain ataupun tidak (Raharjo, 2009:108).

### 3) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi. Dewan Komisaris dapat terdiri atas satu orang anggota atau lebih. Jika Dewan Komisaris terdiri lebih dari satu orang anggota, merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri melainkan berdasarkan keputusan Dewan Komisaris. Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan ataupun usaha perseroan, dan memberi nasihat kepada direksi. Dalam Pasal 116 UUPT juga disebutkan bahwa Dewan Komisaris wajib :

- a. Membuat risalah rapat Dewan Komisaris dan menyimpan salinannya
- b. Melaporkan kepada perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada perseroan tersebut dan perseroan lain
- c. Memberikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru dan lampau kepada RUPS.

Anggota Dewan Komisaris diangkat untuk jangka waktu tertentu dan dapat diangkat kembali. Anggaran dasar mengatur tata cara pengangkatan, penggantian dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris serta dapat mengatur tentang pencalonan anggota Dewan Komisaris (Raharjo, 2009:110).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Penelitian Terdahulu Skripsi

#### 1) Raharjo (2010)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan yang mengikuti pemeringkatan penerapan *Good Corporate Governance* oleh *Indonesian Institute for Corporate Governance* tahun 2009. Data penelitian merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan. Metode pengolahan data dengan menghitung rasio kinerja operasional perusahaan menggunakan metode *Return on Equity*. Sedangkan untuk variabel GCG menggunakan skor pemeringkatan GCG menurut *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) tahun 2009. Untuk menguji hipotesis menggunakan metode regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan: (1) penerapan GCG diperoleh nilai sebesar 84,78; (2) nilai kinerja perusahaan diperoleh sebesar 0,247; (3) tidak terdapat pengaruh antara penerapan GCG terhadap kinerja perusahaan.

#### 2) Ristifani (2009)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan hubungannya terhadap kinerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Jakarta. Prinsip-prinsip yang digunakan telah mengikuti Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 yaitu *Transparency* (Transparansi), *Accountability* (Akuntabilitas), *Responsibility* (Pertanggungjawaban), *Independency* (Kemandirian) dan *Fairness* (Kewajaran). Sedangkan untuk Kinerja, terdiri dari aspek keuangan, aspek Proses Bisnis Internal serta Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dalam menilai implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dan pengaruhnya terhadap kinerja, penulis menggunakan data primer, yaitu menggunakan kuesioner. Hasil penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner, dimana masing-masing variabel memperoleh nilai sebesar 84,65% dan 84%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan pelaksanaan kinerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk telah dilaksanakan dengan baik. Sedangkan hubungan Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja pada PT.



Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan hasil perhitungan korelasi *rank spearman* sebesar 0,914 atau 91,40% yang artinya mempunyai hubungan searah yang sangat kuat. Dan hasil koefisien determinan dengan nilai sebesar 83,53% mempunyai arti bahwa hubungan kedua variabel mempunyai pengaruh sebesar 83,53%. Dimana implementasi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) mempengaruhi kinerja sebesar 83,53% dan sisanya sebesar 16,47% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar prinsip *Good Corporate Governance*.

3) Amuati (2011)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh mekanisme Good Corporate Governance terhadap nilai perusahaan telekomunikasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2009-2010. Variabel yang diuji dalam penelitian adalah Ukuran Dewan Direksi, Proporsi Komisaris Independen, dan Kepemilikan Institusional sebagai variabel independen dan Nilai Perusahaan sebagai variabel dependen. Sampel penelitian adalah perusahaan telekomunikasi yang terdaftar di BEI periode 2009-2010. Menggunakan metode purposive sampling dalam menentukan jumlah sampel dan diperoleh lima perusahaan telekomunikasi sebagai sampel penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji F, uji T, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh secara simultan antara mekanisme Good Corporate Governance dalam hal ini (Ukuran Dewan Direksi, Proporsi Komisaris Independen, dan Kepemilikan Institusional) terhadap nilai perusahaan. Sementara itu pengaruh mekanisme Good Corporate Governance secara parsial menunjukkan bahwa: (1). Terdapat pengaruh yang signifikan antara Dewan Direksi terhadap Nilai Perusahaan, (2). Tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara Proporsi Komisaris Independen terhadap Nilai Perusahaan, (3). Tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara Kepemilikan Institusional terhadap Nilai Perusahaan.

4) Rachmandy (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk yang berpedoman pada pedoman umum *good corporate governance* Indonesia tahun 2006. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Studi Pustaka atau Literatur (*Library Research*) dan *Content Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan prinsip *good corporate governance* yang meliputi keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dilaksanakan dengan cukup baik. Perusahaan memberikan tentang bagaimana penerapan dari masing-masing prinsip tersebut. Walaupun penerapannya sudah dikatakan cukup baik, akan tetapi adapun saran yang oleh peneliti, sebaiknya informasi yang diungkapkan dalam laporan tata kelola perusahaan disajikan lebih rinci dan detail. Tiap-tiap pos hendaknya diberikan penjelasan sehingga para pengguna informasi tersebut lebih mudah memahaminya.

5) Fitranita (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *corporate governance* terhadap kualitas laba studi pada perusahaan *real estate* dan *property* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2008-2011. Pada penelitian ini, *Good Corporate Governance* yang dianalisis sebagai faktor yang dapat mendorong perusahaan untuk mempunyai kualitas laba yang baik. Termasuk kedalam jenis penelitian deskriptif verifikatif bersifat kausalitas. Populasi penelitian adalah perusahaan *real estate* dan *property* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2008-2011 dengan sampel sebanyak 19 perusahaan yang dipilih dengan metode *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan dan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data sekunder dengan metode pengumpulan data melalui studi dokumentasi dan studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *good corporate governance* berpengaruh terhadap kualitas laba. Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa koefisien determinasi *R Square* = 28,7% yang berarti variabel independen dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen kualitas laba sebesar 28,7%.

### 2.2.2 Penelitian Terdahulu Jurnal Nasional

1) Rakhmat (2013)

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Indonesia, merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik/*good corporate governance* (GCG) terhadap pelaksanaan praktik Tanggungjawab Sosial Perusahaan/*Corporate Social Responsibility* (CSR). Pada Prinsip tata kelola perusahaan yang baik, di dalamnya terdapat prinsip-prinsip yang diimplementasikan dalam bentuk pelaksanaan program CSR. Hasil penelitian menunjukkan adanya peranan penting prinsip GCG dalam pelaksanaan praktik CSR. Penerapan prinsip GCG secara utuh, menjadikan implementasinya terhadap pelaksanaan program CSR menjadi terarah dan lebih terfokus.

2) Ferlinda *et al* (2013)

*Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Telkom telah menjadi keharusan, karena dari adanya pelaksanaannya dapat menciptakan perusahaan yang memiliki kualitas pelayanan yang baik. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan mengetahui implementasi *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada PT Telkom Banyuwangi. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom dalam implementasi *Good Corporate Governance* mengelompokkannya berdasarkan lima penguatan prinsip *Good Corporate Governance* antara lain *Transparency*, *Independence*, *Accountability*, *Responsibility*, dan *Fairness*. Selain itu juga dengan adanya implementasi *Good Corporate Governance* maka Telkom melakukan upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya dengan cara pemberlakuan

SLG (*Service Level Guarantee*), pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM, pengembangan pendistribusian pelayanan dan produk, penyediaan dan pengembangan sarana dan prasarana, dan tata kelola TI yang sudah dilaksanakannya dengan sangat baik dan tepat. Akan tetapi implementasi *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada PT Telkom Banyuwangi ini tidak terlepas dari faktor penghambat yaitu kurangnya pemahaman para pegawai terhadap pentingnya *Good Corporate Governance* bagi PT Telkom Banyuwangi. Dari hasil penelitian ini, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa *Good Corporate Governance* telah dilaksanakan dengan baik sesuai penguatan prinsip penerapan nilai perusahaan.

3) Retno & Priantinah (2012)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui 1) Pengaruh *GCG* Terhadap Nilai Perusahaan dengan variabel kontrol *Size* dan *Leverage* pada perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2007-2010 2) Pengaruh Pengungkapan *CSR* Terhadap Nilai Perusahaan dengan variabel kontrol *Size*, Jenis industri, Profitabilitas, dan *Leverage* pada perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2007-2010 3) Pengaruh *GCG* Dan Pengungkapan *CSR* Terhadap Nilai Perusahaan pada perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2007-2010. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, studi pustaka, dan literatur. Teknik analisis data meliputi 1) Statistik deskriptif 2) Uji Asumsi Klasik: Normalitas, Multikolinearitas, Autokorelasi dan Heteroskedastisitas 3) Pengujian *Fit and Goodness*: a) Koefisien Determinasi b) Uji Statistik F c) Uji Statistik t 4) Pengujian Hipotesis metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan 1) *GCG* berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan dengan variabel kontrol *Size* dan *Leverage* pada perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2007-2010 2) Pengungkapan *CSR* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Nilai Perusahaan dengan variabel kontrol *Size*, Jenis industri, Profitabilitas, dan *Leverage* pada perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2007-2010 3) *GCG* dan Pengungkapan *CSR* berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan pada perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2007-2010.

4) Arbaina (2012)

Tata kelola perusahaan yang baik dalam perbankan adalah tata kelola bank yang menerapkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Artikel ini bertujuan untuk mempelajari Penerapan *Good Corporate Governance* di Bank Indonesia. Tata kelola perusahaan yang baik menjadi penting karena dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dan pemegang saham dalam jangka panjang. Namun dalam perbankan Indonesia, penerapan tata kelola perusahaan yang baik sangatlah lemah, karena penegakan hukum tidak sepenuhnya berlaku untuk perbankan Indonesia.

### 2.2.3 Penelitian Terdahulu Jurnal Internasional

1) Shank *et al* (2013)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan bahwa tata kelola perusahaan yang baik mengarah pada hasil organisasi yang positif dan menyajikan perspektif

yang unik pada masalah ini didasarkan pada ukuran perusahaan. Penelitian ini menggunakan ukuran komprehensif dari sebuah tata kelola serta ukuran risiko disesuaikan (*risk-adjusted*) harga saham dalam perbandingan antara perusahaan yang dikenal dengan tata kelola yang baik dan pasar yang lebih luas terdiri dari perusahaan-perusahaan yang berukuran sama. Dalam hasil penelitian menunjukkan bukti kinerja risiko disesuaikan lebih baik disemua sub-periode terakhir (tiga, lima dan sepuluh tahun) untuk perusahaan-perusahaan dalam kategori kapitalisasi pasar terkecil. Risiko disesuaikan kembali menjadi yang lebih baik untuk jangka waktu hanya sepuluh tahun bagi perusahaan-perusahaan besar dan pasar Amerika Serikat secara keseluruhan. Fakta bahwa saham-saham berkapitalisasi kecil menunjukkan signifikansi untuk semua tiga sub-periode bahwa hubungan antara praktek tata kelola perusahaan yang baik dan kesuksesan finansial dari sebuah perusahaan adalah yang terkuat untuk perusahaan-perusahaan kecil dan lebih mungkin berpengalaman dalam waktu lebih lama untuk sebagian besar perusahaan baik kecil dan besar. Makalah ini mendukung untuk pilihan investasi baik investor individu ataupun institusi bahwa memilih perusahaan yang melaksanakan praktek tata kelola perusahaan yang baik dapat menjadi strategi memaksimalkan nilai jangka panjang.

2) Aluchna (2009)

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pemenuhan praktek terbaik tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan di Polandia. Analisis ini didasarkan pada regresi peringkat kepatuhan *corporate governance* dan kinerja perusahaan pada sampel perusahaan publik Polandia untuk tahun 2004-2006. Penelitian ini menunjukkan bahwa sesuai dengan praktek terbaik tata kelola perusahaan di Polandia terkait dengan pengembalian yang lebih rendah atas investasi (seluruh sampel). Namun, kecenderungan berubah menjadi negatif secara statistik tidak signifikan untuk tahun kedua dan ketiga, dan positif tetapi secara statistik tidak signifikan bila hanya perusahaan dengan peringkat yang termasuk dalam sampel penelitian. Langkah selanjutnya dari penelitian harus mencakup variabel kinerja lainnya (misalnya kinerja operasi) pendekatan metodologis ke dalam analisis (misalnya *event study*) untuk menguji relasi. Kepatuhan dengan praktik terbaik tata kelola perusahaan, khususnya di negara transisi, mungkin akan dikenakan biaya yang cukup besar, terutama selama tahun pertama pelaksanaan standar baru. Selain itu, area utama untuk perbaikan kinerja perusahaan mungkin, untuk negara-negara ini, berakar pada aspek-aspek lain seperti manajemen atau pemasaran, dan bukan tata kelola perusahaan. Makalah ini menunjukkan bahwa penerapan standar tata kelola perusahaan merupakan proses yang kompleks dalam hal biaya, aktivisme investor dan kesadaran perusahaan.

3) Lattemann (2014)

Dalam satu dekade terakhir, ekonomi Brazil, Rusia, India, dan China (BRIC) berada di pusat perhatian dari investasi langsung. Perhitungan berdasarkan database dari Bank Dunia (2012) menunjukkan bahwa PDB tahun 2002-2010 (arus Dolar Amerika) di Brazil, Rusia, India, dan China telah meningkat sebesar 314%, 329%, 241%, dan 308%. Meskipun peraturan praktek

tata kelola perusahaan masih berbeda pada tingkat perusahaan, terutama antara perusahaan di negara-negara BRIC dan negara berkembang. Standar tata kelola perusahaan negara BRIC telah menarik perhatian dari investor baik domestik maupun internasional. Dalam rangka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang praktik tata kelola perusahaan di BRIC, analisis *cross-country* komparatif dilakukan pada praktik tata kelola perusahaan dan hasilnya disajikan dalam makalah ini. Sebuah regresi berganda dengan data tingkat perusahaan negara dan dengan menggunakan data dari 135 perusahaan terbesar dari Brasil, Rusia, China, dan India. Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di negara-negara BRIC mengadaptasi praktek-praktek internasional terbaik dalam tata kelola perusahaan secara sukarela.

4) Siagian *et al* (2013)

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengetahui apakah praktek tata kelola perusahaan dan kualitas pelaporan yang berkaitan dengan nilai perusahaan bagi perusahaan-perusahaan publik di Indonesia. Para penulis berhipotesis bahwa ada hubungan positif antara nilai perusahaan dan praktik tata kelola perusahaan dan kualitas pelaporan. Penulis menggunakan dua indeks untuk mengukur tata kelola perusahaan dan kualitas pelaporan. Pertama, mereka mengembangkan indeks *corporate governance* (CGI) untuk mengukur praktik tata kelola perusahaan oleh perusahaan Indonesia. Kedua, mereka mengembangkan indeks kualitas pelaporan (the RQI) untuk mengukur kualitas perusahaan pelaporan dan pengungkapan. Konsisten dengan hipotesis pertama, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menerapkan tata kelola perusahaan yang baik memiliki nilai yang lebih tinggi. Bertentangan dengan hipotesis kedua, penelitian menunjukkan bahwa nilai perusahaan yang lebih rendah cenderung untuk mengungkapkan informasi lebih lanjut yang konsisten daripada perusahaan nilai yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek tata kelola perusahaan oleh perusahaan-perusahaan publik di Indonesia adalah nilai yang relevan dan oleh karena itu, harus memberikan insentif kepada perusahaan untuk meningkatkan tata kelola mereka. Hal ini menunjukkan bahwa upaya pemerintah Indonesia untuk mempromosikan tata kelola perusahaan memberikan manfaat bagi perusahaan publik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan nilai-nilai yang rendah lebih mungkin untuk mengungkapkan informasi yang konsisten.

**Tabel 2.3**  
**Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

No.	Persamaan	Perbedaan
<b>Penelitian Terdahulu Skripsi</b>		
1.	Raharjo (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salah satu variabel penelitian adalah GCG.</li> <li>- Skor <i>Corporate Governance Perception Index</i> (CGPI) sebagai indikator GCG</li> <li>- Objek penelitian adalah perusahaan yang mengikuti pemeringkatan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> oleh <i>Indonesian Institute for Corporate Governance</i> tahun 2009</li> </ul>
2.	Ristifani (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi GCG ditinjau dari prinsip-prinsipnya</li> <li>- Teknik sampling menggunakan <i>purposive sampling</i></li> <li>- Jenis penelitian deskriptif</li> </ul>
3.	Amuati (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel GCG</li> <li>- Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>purposive sampling</i></li> <li>- Variabel GCG ditinjau dari Ukuran Dewan Direksi, Proporsi Komisaris Independen, dan Kepemilikan Institusional</li> <li>- Nilai Perusahaan sebagai variabel dependen</li> <li>- Objek penelitian adalah perusahaan telekomunikasi yang terdaftar di BEI periode 2009-2010</li> </ul>
4.	Rachmandy (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi GCG ditinjau dari prinsip-prinsipnya</li> <li>- Jenis penelitian kualitatif</li> <li>- Objek penelitian perusahaan di bidang perbankan</li> </ul>
5.	Fitranita (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salah satu variabel dalam penelitian ini adalah GCG</li> <li>- Teknik sampling menggunakan <i>proposive sampling</i></li> <li>- Jenis penelitian deskriptif</li> <li>- Analisis GCG dikaitkan dengan kualitas laba</li> <li>- Metode Pengumpulan data dengan studi dokumentasi</li> </ul>
<b>Penelitian Terdahulu Jurnal Nasional</b>		
1.	Rakhmat (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel penelitian menggunakan GCG</li> <li>- Merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus</li> <li>- Objek penelitian merupakan BUMN di sektor bisnis telekomunikasi</li> <li>- Objek penelitian PT Telkom Indonesia</li> <li>- Tujuan penelitian untuk mengetahui penerapan prinsip GCG terhadap pelaksanaan praktik CSR</li> <li>- Penelitian kualitatif</li> </ul>
2.	Ferlinda <i>et al</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salah satu variabel penelitian adalah GCG</li> <li>- Penelitian dengan pendekatan kualitatif</li> </ul>

(Bersambung)

(Sambungan)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objek penelitian merupakan BUMN di sektor bisnis telekomunikasi</li> <li>- Jenis penelitian deskriptif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis implementasi GCG namun dikaitkan dengan peningkatan kualitas pelayanan</li> </ul>
No.		Persamaan	Perbedaan
3.	Retno & Priantinah (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel penelitian GCG</li> <li>- Teknik sampling menggunakan metode <i>purposive sampling</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus penelitian untuk mengetahui pengaruh GCG dan pengungkapan CSR dalam kaitannya dengan nilai perusahaan</li> </ul>
4.	Arbaina (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis penerapan GCG melalui lima prinsip dasar GCG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objek penelitian perbankan Indonesia</li> </ul>
<b>Penelitian Terdahulu Jurnal Internasional</b>			
1.	Shank <i>et al</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas mengenai pelaksanaan GCG dalam perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis penelitian selain menggunakan GCG juga ditinjau dari risiko terhadap harga saham perusahaan.</li> </ul>
2.	Aluchna (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis mengenai penerapan GCG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objek penelitian adalah perusahaan di Polandia</li> <li>- Fokus penelitian adalah implementasi GCG dikaitkan dengan tingkat pengembalian yang diperoleh perusahaan.</li> </ul>
3.	Lattemann (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menganalisis implementasi GCG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengungkapkan praktik pelaksanaan GCG serta hubungannya terhadap tingkat investasi dalam negara-negara BRIC</li> </ul>
4.	Siagian <i>et al</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salah satu variabel dalam penelitian menggunakan GCG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan indeks <i>corporate governance</i> (CGI) sebagai indikator variabel GCG</li> <li>- Mengaitkan praktik GCG dengan nilai perusahaan</li> </ul>

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Timbulnya *agency problem* dalam perusahaan menjadi salah satu latar belakang kebutuhan perusahaan terhadap GCG, kegagalan perusahaan-perusahaan berskala besar, berbagai skandal keuangan dan krisis-krisis ekonomi di berbagai negara telah memusatkan perhatian kepada pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Sutedi, 2011).

Tata kelola perusahaan yang baik atau GCG adalah rangkaian proses serta kebijakan yang melandasi pengaturan dan pengelolaan sebuah perusahaan berdasarkan kaidah atau prinsip-prinsip korporasi yang baik. Pada prinsipnya tata kelola perusahaan menyangkut kepentingan para pemegang saham (*shareholders*), perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham, peran seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam tata kelola perusahaan, transparansi dan kejelasan informasi, serta peran dewan komisari dan komite audit. Tata kelola perusahaan

merupakan sebuah subjek yang memiliki banyak aspek. Salah satu yang menjadi topik utama dalam tata kelola perusahaan antara lain akuntabilitas dan tanggungjawab, khususnya implementasi pedoman dan mekanisme untuk memastikan perilaku yang baik dan melindungi kepentingan pemegang saham. Adapula sisi lain yang merupakan subjek dari tata kelola perusahaan, seperti sudut pandang pemangku kepentingan yang menuntut perhatian dan akuntabilitas lebih terhadap pihak-pihak lain selain pemegang saham, misalnya karyawan dan lingkungan alam dikawasan perusahaan.

Tata kelola perusahaan yang diimplementasikan perusahaan pada umumnya sekedar dilakukan guna menjawab tantangan dan perubahan tanpa penerapan nilai-nilai yang benar dan secara berkesinambungan. Sudah seharusnya GCG menjadi kebutuhan bagi setiap perusahaan. Bukan hanya dilakukan sekedar untuk memenuhi tuntutan kepatuhan, pada kenyataannya GCG merupakan sebuah sistem yang dapat digunakan untuk meningkatkan nilai tawar perusahaan. Pada dasarnya prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG merupakan wujud kemapanan sebuah perusahaan. Didalam prinsip tersebut terkandung pengelolaan informasi secara bersih, transparan dan profesional. Dari segi internal hal tersebut sangat berguna bagi perusahaan untuk mengelola aset dan transaksinya secara efektif dan ekonomis. Sementara itu, proses keterbukaan yang dianut merupakan gambaran kinerja perusahaan secara nyata sehingga dapat menumbuhkan keyakinan publik. Pada awalnya GCG memang muncul akibat dorongan eksternal agar setiap perusahaan tidak melakukan pembohongan terhadap publik. Tekanan ini semakin menguat semenjak mencuatnya kasus skandal akuntansi pada beberapa perusahaan besar Amerika Serikat salah satunya adalah Enron pada tahun 1990-an.

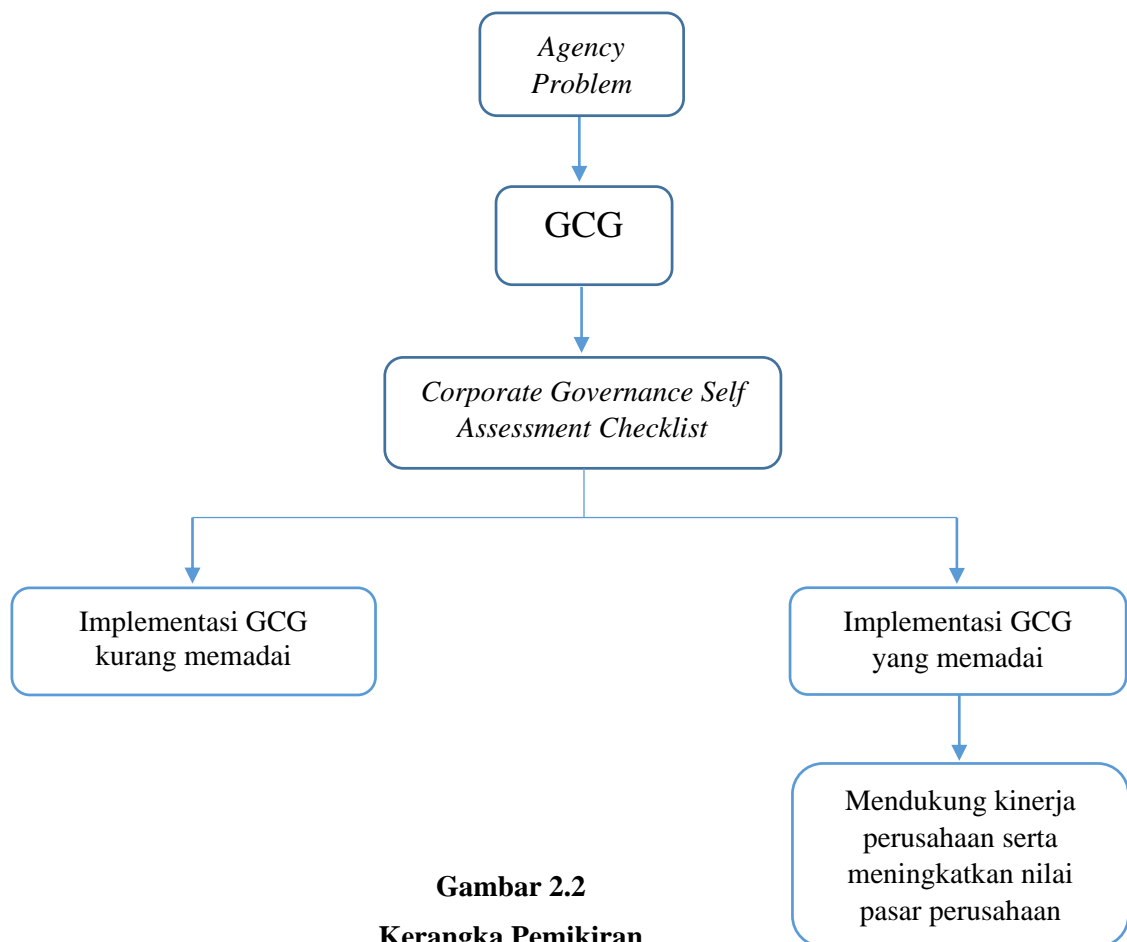
BUMN wajib menerapkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG secara konsisten dan atau menjadikannya sebagai landasan operasional perusahaan. Disebutkan dalam KEPMEN BUMN No. 117 tahun 2002 salah satu tujuan dari GCG adalah untuk mendorong organ BUMN dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap stakeholders maupun kelestarian lingkungan disekitar BUMN (*corporate social responsibility* - CSR). Dalam mendukung implementasi GCG, KNKG telah menyusun sebuah daftar pertanyaan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat implementasi GCG, yaitu *corporate governance self assessment checklist*. *Corporate governance self assessment checklist* dapat digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat kedalaman implementasi GCG secara mandiri serta membantu perusahaan menemukan titik lemah implementasi agar dapat segera dibenahi.

*Corporate Governance* (CG) utamanya berkaitan dengan mekanisme yang melindungi pihak luar dan menjamin efektifitas operasional perusahaan. Bukti empiris yang ada membuktikan bahwa CG berhubungan secara positif terhadap nilai pasar dari sebuah perusahaan. CG terbukti berguna dalam misi menambah nilai perusahaan. Perusahaan dengan implementasi



GCG serta bertanggungjawab secara sosial akan menjadi sebuah perusahaan yang lebih bernilai dan dihargai.

Pada objek penelitian ditemukan peningkatan kinerja yang cukup signifikan, setelah sebelumnya sempat mengalami penurunan kinerja. Melihat fakta bahwa GCG mampu meningkatkan nilai perusahaan serta mampu menaikkan nilai tawar perusahaan, selanjutnya penulis ingin melakukan penelitian bagaimanakah implementasi GCG di salah satu perusahaan industri telekomunikasi di Indonesia, dimana ditemukan konsep bahwa implementasi GCG yang memadai cenderung mendukung kinerja perusahaan yang baik serta meningkatkan nilai pasar perusahaan.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini berfokus pada penerapan/implementasi GCG di salah satu BUMN yang bergerak dibidang industri telekomunikasi yaitu PT INTI. Melalui penelitian ini akan dilihat bagaimana implementasi GCG oleh PT INTI apakah telah sesuai dengan teori dan memadai sebagaimana diukur melalui *GCG self assessment checklist*.

Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PT INTI yang beralamat di Jalan Moh. Toha No. 77, Bandung. Periode penelitian ini kurang lebih selama enam bulan pertama pada tahun 2014.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Kegiatan penelitian bertitik tolak pada pengetahuan yang sudah ada. Dalam semua pengetahuan, penelitian dimulai dari menggali temuan yang terlebih dahulu ditemukan oleh para ahli yang lain. Temuan itu dapat berguna untuk kepentingan dalam penelitian. Menurut Arikunto (Taniredja & Mustafidah, 2011:19) ketika peneliti mulai membuat rencana penelitian ia tidak bisa menghindar dari dan harus mempelajari penemuan-penemuan tersebut dengan mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasikan hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan yang belum ada.

Menurut Darmawan (2013:127) metode penelitian adalah “Cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dan informasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti”. Definisi lain diungkapkan oleh Babbie (2004) dalam Sangadji dan Sopiah (2010:4) bahwa pada dasarnya metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan kegunaan dan tujuan tertentu.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, menurut Sekaran (2007:158) metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui serta menjelaskan karakter variabel yang diteliti pada suatu kondisi. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk memberikan gambaran aspek-aspek yang relevan dengan fenomena dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri dan lainnya. Sedangkan menurut Sugiyono (2012:11) metode kuantitatif diartikan sebagai “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Generalisasi temuan disajikan berdasarkan keterwakilan sampel dan validitas desain.

#### **3.2 Variabel Operasional**

Variabel menurut Cooper dan Schindler (2006:46) didefinisikan sebagai simbol dari suatu kejadian, tindakan, dan karakteristik, sifat khusus, atau atribut yang dapat diukur dan dikategorikan. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:133) adalah “Konstrak yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran lebih nyata mengenai fenomena-fenomena”. Sedangkan Sekaran (2007:115) menjelaskan variabel penelitian adalah apapun yang dapat membawa atau membedakan variasi pada nilai. Nilai dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah GCG dalam penerapannya oleh PT INTI.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Guttman. Penelitian menggunakan skala Guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap

suatu permasalahan yang ditanyakan (Sugiyono, 2013:137). Di dalam penelitian ini, fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang kemudian disebut dengan variabel penelitian. Variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak yang digunakan untuk menyusun item-item pertanyaan. Variabel yang digunakan untuk menyusun item pertanyaan tersebut berdasarkan pedoman *Corporate Governance Self Assessment Checklist* yang dikeluarkan oleh KNKG.

**Tabel 3.1**  
**Variabel Operasional**

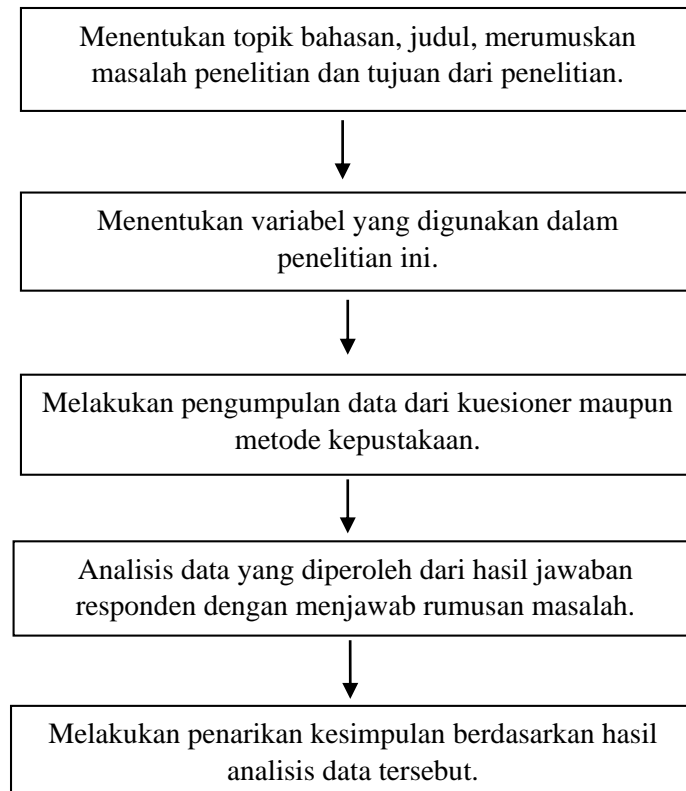
Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
<i>Good Corporate Governance</i>	Transparansi	Pengungkapan	Ordinal
	Kemandirian	Nilai-nilai perusahaan	
	Akuntabilitas	Kinerja Dewan Direksi	
		Kinerja Dewan Komisaris	
	Pertanggungjawaban	Hak pemegang saham	
		Pedoman pelaksanaan <i>Corporate Governance</i>	
	Kewajaran	Hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan	

### 3.3 Tahapan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan ruang lingkup penelitian pada penerapan GCG berdasarkan pedoman *Corporate Governance Self Assessment Checklist* yang telah dijelaskan sebelumnya. Langkah pertama yang dilakukan penulis adalah menentukan topik bahasan, judul, merumuskan masalah penelitian serta tujuan dari penelitian sebagaimana telah diuraikan pada Bab I.

Langkah kedua yaitu menentukan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini menggunakan variabel seperti yang dijelaskan pada Tabel 3.1. Langkah ketiga yaitu melakukan pengumpulan data melalui kuesioner pada responden penelitian ini yaitu pegawai pada Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI. Data dari hasil kuesioner merupakan data primer dalam penelitian ini. Untuk data sekunder didapat dari kepustakaan yang dilakukan dengan cara studi literatur.

Langkah keempat data yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner kemudian akan dianalisis dengan menjawab rumusan masalah yang telah dibuat. Dan langkah kelima yaitu melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis data tersebut. Seperti dijelaskan pada gambar berikut :



**Gambar 3.1**  
**Tahapan Penelitian**

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Sekaran (2007:241) menjelaskan populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal lain yang di investigasi oleh peneliti. Populasi bukan sekedar jumlah tetapi juga karakteristik atau sifat yang dimiliki subjek atau obyek. Populasi dalam penelitian ini adalah Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI.

Sedangkan sampel menurut Zikmund (2010:42) adalah bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Pada penelitian ini seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden, jadi tidak dilakukan penarikan sampel atau disebut dengan teknik sensus. Sensus adalah perhitungan seluruh elemen populasi dan digunakan untuk menggambarkan karakteristik populasi. Ada dua alasan dilakukannya sensus, alasan pertama adalah suatu penelitian sensus akan layak dilakukan jika populasinya relatif sedikit dan alasan kedua suatu penelitian sensus hanya diperlukan jika unit elemen populasi sangat bervariasi/heterogen (Hermawan, 2009:149). Menurut Sarwono dan Martadiredja (2008:141), teknik sensus memiliki kelebihan yaitu dapat menghilangkan kesalahan dalam penarikan sampel serta menyediakan data tentang semua individu dalam suatu populasi tertentu. Keuntungan teknik ini adalah peneliti dapat memperoleh tingkat ketepatan yang tinggi. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI yang berjumlah 12 orang.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk dapat memperoleh hasil penelitian seperti yang diharapkan, maka dibutuhkan data dan informasi yang mendukung penelitian ini. Dalam teknik pengumpulan data, penulis menggunakan dua sumber informasi yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer menurut Cooper dan Schindler (2006:190) adalah karya riset asli atau data mentah tanpa interpretasi atau pernyataan yang mewakili suatu opini atau posisi resmi. Sumber primer merupakan data yang paling otoritatif karena informasi yang disajikan belum pernah diolah oleh pihak kedua. Informasi dari seluruh sumber primer akan menjadi literatur sekunder yang mendukung riset orisinal kita.

Sedangkan sumber sekunder menurut Cooper dan Schindler (2006:190) adalah interpretasi dari data primer. Sumber primer dalam penelitian ini didapat dari penyebaran kuesioner kepada responden penelitian ini yaitu pegawai yang berada pada Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI, sedangkan data sekunder didapat dari studi pustaka dan dokumentasi.

Untuk instrumen pengumpulan sumber data diperoleh dari studi lapangan dan studi pustaka. Studi lapangan dapat berupa kuesioner dan dokumentasi. Berikut penjelasan dari masing-masing instrumen pengumpulan data :

#### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk kemudian dijawabnya (Sugiyono, 2013:199). Dalam penelitian ini kuesioner menjadi alat pengumpulan data yang utama, kuesioner yang digunakan diambil berdasarkan *corporate governance self assessment checklist* yang disusun oleh KNKG. Skor untuk setiap item menggunakan skala Guttman yang memiliki nilai nol dan 10. Angka tersebut digunakan untuk pertanyaan positif dengan alternatif jawaban sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Alternatif Jawaban dan Skor Skala Guttman**

Alternatif Jawaban	Skor	Item Kuesioner
Ya	10	1,3,6,8,9,10,11,12,13,14,15,17,19,20,21,22,23,24,25,29,30,31,32,33,34,35,36,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,50,51,52,53,54
Ya	0	2,4,5,7,16,18,26,27,28,37,49
Tidak	0	1,3,6,8,9,10,11,12,13,14,15,17,19,20,21,22,23,24,25,29,30,31,32,33,34,35,36,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,50,51,52,53,54
Tidak	10	2,4,5,7,16,18,26,27,28,37,49

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Afifuddin & Saebani (2012:141) adalah teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencarian berbagai bukti yang mendukung penelitian. Sugiyono

(2013:422) berpendapat bahwa dokumen adalah catatan peristiwa yang telah terjadi. Dokumen dapat berbentuk gambar, tulisan, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian kualitatif studi dokumen merupakan pelengkap data dari metode observasi dan wawancara. Hasil penelitian akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik yang mendukung informasi dalam penelitian.

### 3. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan memperoleh dan mempelajari serta membaca literatur, buku, artikel, serta referensi lain guna memperoleh pemahaman tentang topik bahasan yang diangkat dalam penelitian, dalam hal ini GCG.

## 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Menurut Arikunto (Taniredja & Mustafidah, 2011:42) validitas merupakan sebuah ukuran dalam menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Arikunto juga mengemukakan bahwa secara mendasar validitas merupakan keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur. Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Menurut Nasution (Taniredja & Mustafidah, 2011:43) suatu alat pengukur dikatakan reliable apabila dalam mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama, jadi alat yang reliable secara konsisten memberikan hasil ukur yang sama.

Valid dan reliabel suatu data dapat dipengaruhi oleh kondisi obyek penelitian, dan kemampuan peneliti dalam menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data, peneliti harus mampu mengendalikan objek yang diteliti dan meningkatkan kemampuan serta menggunakan instrumen untuk mengukur variabel yang diteliti. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *corporate governance self assessment checklist*. *Corporate governance self assessment* disusun berdasarkan *checklist* yang telah dibuat oleh beberapa lembaga *corporate governance* dan disesuaikan dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh KNKG tahun 2006. Menurut Cooper dan Schindler (2011:302) valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Berdasarkan keterangan tersebut instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan telah valid karena tujuan dari penyusunan *corporate governance self assessment checklist* adalah sebagai alat penilai bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia guna mengetahui implementasi GCG dalam perusahaan. Selain itu, dalam penelitian ini tidak dimungkinkan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas secara statistik karena menurut Muhidin dan Abdurahman (2007:31) banyaknya responden untuk uji coba instrumen dianjurkan sekitar 20 sampai dengan 30 responden atau lebih, dan setelah dilakukan pengujian secara statistik hasil yang diperoleh tidak sesuai. Maka dari itu dalam penelitian ini tidak dilakukan uji validitas dan reliabilitas secara statistik. Tingkat

keandalan instrumen dibuktikan dengan digunakannya instrumen yang sama pada penelitian ini oleh beberapa perusahaan di Indonesia seperti Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), Mandiri Syariah, dan CIMB Niaga untuk mengukur sejauh mana tingkat implementasi GCG pada perusahaan tersebut. Disusun oleh beberapa lembaga *corporate governance* nasional serta telah digunakan oleh perusahaan-perusahaan nasional membuktikan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah semua data dari seluruh responden terkumpul. Dalam analisis data terdapat penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Kegiatan dalam analisis data menurut Sugiyono (2013:206) adalah pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Tujuan melakukan analisis data adalah agar data yang terkumpul dapat memberikan gambaran tentang apa yang dimaksud dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini teknik analisis data dilakukan dengan mentransformasikan hasil penelitian yang berupa nilai dari jawaban responden dengan menggunakan Skala Guttman menjadi angka-angka dalam bentuk persen (%). Untuk interpretasi hasil perhitungan presentase, menggunakan ketentuan sebagaimana dijelaskan oleh Dean J Champion (Ulfa, 2011), sebagai berikut :

- 1) 0% - 25% berarti bahwa implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) tidak memadai.
- 2) 26% - 50% berarti bahwa implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) kurang memadai.
- 3) 51% - 75% berarti bahwa implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) cukup memadai.
- 4) 76% - 100% berarti bahwa implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) sangat memadai.

Untuk mengetahui tanggapan responden penelitian mengenai implementasi GCG pada PT INTI dilakukan dengan analisis statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sesuai dengan hasil yang sebenarnya (Sugiyono, 2013:206). Setelah data ditabulasi dan dilakukan pengolahan selanjutnya hasil pengolahan tersebut digolongkan kedalam nilai jenjang dengan empat kriteria sesuai dengan ketentuan Champion.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

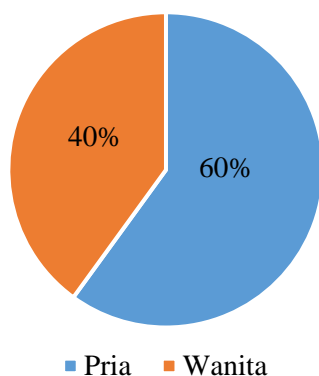
Pada bab ini akan dipaparkan hasil analisis data penelitian. Hasil analisis berkaitan dengan tujuan untuk mendeskripsikan implementasi GCG oleh PT INTI. Data yang digunakan dalam melakukan analisis pada penelitian ini adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan mengenai variabel penelitian yaitu GCG. Kuesioner yang dibagikan kepada 12 responden telah terkumpul sejumlah 10 kuesioner yang menunjukkan tingkat pengembalian kuesioner adalah 83%. Hal tersebut disebabkan pada saat proses pengambilan data melalui kuesioner terdapat responden yang tidak bisa memberikan pendapat mereka karena sedang mengambil cuti kerja dan alasan kesehatan/sedang sakit. Pengumpulan data melalui kuesioner berlangsung selama dua minggu mulai tanggal tujuh sampai 21 Agustus 2014.

#### **4.1 Analisis Karakteristik Responden**

Pembahasan dalam bagian ini diperoleh dari pengumpulan data melalui kuesioner yang diberikan kepada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian. Responden penelitian adalah pegawai pada Divisi Hukum dan Kepatuhan yang dinilai mampu memberikan jawaban yang relevan mengenai implementasi GCG di PT INTI. Pada kuesioner penelitian terdapat dua bagian, yaitu bagian pertama yang mengungkapkan tentang karakteristik responden dan bagian kedua yang mengungkap pernyataan tentang implementasi GCG.

##### **4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin**

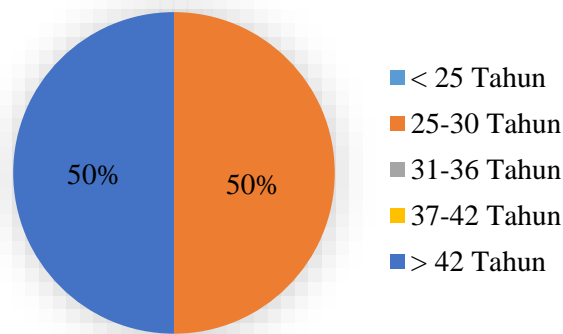
Hasil penelitian yang didapat dari 10 responden, pegawai yang berada pada divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI didominasi oleh responden pria dengan presentase 60% atau sejumlah enam orang. Sedangkan responden wanita berjumlah empat orang dengan presentase 40%, sebagaimana dijelaskan pada Gambar 4.1



**Gambar 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

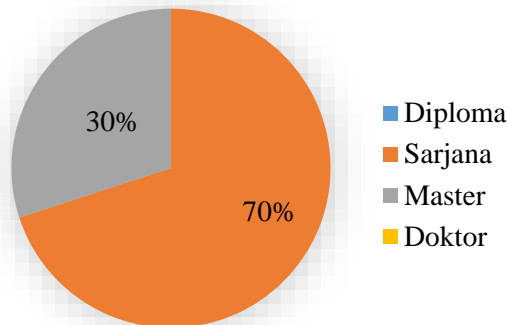
#### 4.1.2 Berdasarkan Usia

Melalui 10 responden penelitian didapatkan hasil bahwa pegawai pada Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI hanya terdiri dari dua kelompok usia yaitu kelompok usia 25-30 tahun dan kelompok usia lebih dari 42 tahun. Besaran jumlahnya pun terbagi rata yaitu, pada kelompok usia 25-30 tahun sebanyak lima responden atau sebesar 50% dan kelompok usia lebih dari 42 tahun juga sebesar 50% atau sejumlah lima orang responden.



**Gambar 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

#### 4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan



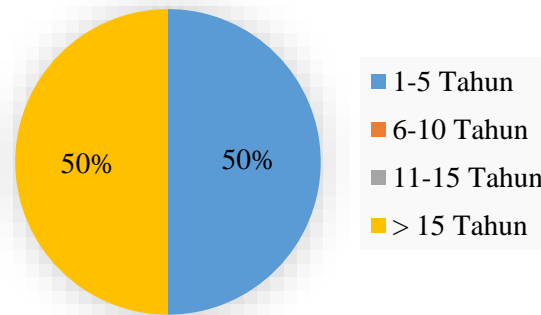
**Gambar 4.3**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Gambar 4.3 diatas dapat memberikan informasi bahwa dari 10 responden penelitian tidak ada yang memiliki tingkat pendidikan Diploma maupun S3, sedangkan untuk tingkat pendidikan S2 diperoleh presentase sebesar 30% atau sejumlah tiga orang responden. Sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan S1 lebih mendominasi dengan besaran presenrase 70% atau sejumlah tujuh orang responden.

#### 4.1.4 Berdasarkan Masa Kerja

Melalui 10 responden penelitian, diketahui bahwa tidak ada responden yang memiliki masa kerja 6- 10 tahun dan 11-15 tahun. Pegawai pada Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI memiliki

masa kerja yang terbagi dua sama rata yaitu, yang memiliki masa kerja 1-5 tahun sejumlah lima orang responden atau sebesar 50% dan yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun sebesar 50% atau sejumlah lima orang responden.



**Gambar 4.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Analisis Data Penelitian

Analisis data sangat penting dalam melakukan penelitian, secara umum proses analisis data dapat dilakukan pada saat peneliti mulai mengumpulkan data. Pada analisis data ini, penulis menggunakan data yang diperoleh setelah melakukan pengumpulan data melalui keusioner yang diberikan kepada pegawai Divisi Hukum dan Kepatuhan di PT INTI. Untuk mengetahui hasil perhitungan yang diperoleh, presentase hasil jawaban keusioner disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan oleh Champion sebagai berikut :

1. 0% - 25% = Tidak memadai
2. 26% - 50% = Kurang memadai
3. 51% - 75% = Cukup memadai
4. 76% - 100% = Sangat memadai

Untuk membantu serta mendukung proses analisis data guna menggambarkan implementasi GCG PT INTI secara parsial melalui subvariabel GCG, penulis melakukan penggolongan terhadap item pertanyaan kuesioner menjadi dua yaitu tipe pertanyaan yang jawabannya berupa jawaban pasti dan tipe pertanyaan dengan jawaban berupa persepsi dari masing-masing responden.

**Tabel 4.1**  
**Penggolongan Tipe Pertanyaan**

Tipe Pertanyaan	No. Item pertanyaan
Jawaban pasti	1, 3, 10, 11, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54
Persepsi Responden	2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 25, 28, 35, 40, 48

#### A. Analisis Subvariabel GCG

Deskripsi jawaban responden mengenai GCG pada PT INTI diperoleh dengan melakukan penilaian atas jawaban kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 54 pertanyaan yang mengandung lima prinsip GCG yaitu Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, dan Kewajaran sesuai dengan GCG *Self Assessment Checklist* yang disusun oleh KNKG.

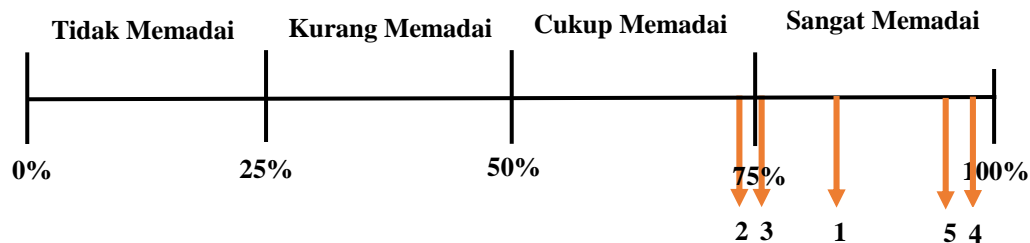
Jawaban yang diperoleh dari responden dihitung sesuai dengan pemberian nilai/skor pada GCG *Self Assessment Checklist* yang kemudian hasil penjumlahan tiap jawaban dibuat dalam persentase angka, seperti dijelaskan pada Tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Tanggapan Responden Terhadap Subvariabel GCG**

Subvariabel	Indikator	Persentase Jawaban		Skor	Skor Maksimum	Persentase Skor
		Ya	Tidak			
Transparansi	Pengungkapan	92,50%	7,50%	330	400	83%
Kemandirian	Nilai-nilai perusahaan	67,77%	32,23%	670	900	74,44%
Akuntabilitas	Kinerja Dewan Direksi	77,39%	22,61%	1740	2300	75,65%
	Kinerja Dewan Komisaris					
Pertanggungjawaban	Hak pemegang saham	98%	2%	980	1000	98%
	Pedoman pelaksanaan CG					
Kewajaran	Hubungan Perusahaan dengan Pemangku kepentingan	95%	5%	760	800	95%

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa kecenderungan responden lebih memilih jawaban “Ya” yang sesuai untuk menggambarkan keadaan dari masing-masing subvariabel dalam perusahaan. Seperti pada subvariabel pertanggungjawaban yang memiliki besaran presentase jawaban “Ya” paling tinggi yaitu 98%. Subvariabel kewajaran diurutan kedua dengan 95%, diikuti oleh transparansi dan akuntabilitas. Sedangkan pada subvariabel kemandirian memperoleh jumlah presentase paling kecil untuk jawaban “Ya” sebesar 67,77%. Untuk pilihan jawaban “Tidak” paling besar adalah pada subvariabel kemandirian dengan jumlah presentase 32,23% dan yang terkecil jumlah persentasenya adalah pada subvariabel pertanggungjawaban dengan 2% responden yang menjawab “Tidak”. Hasil tersebut menunjukkan tanggapan responden yang setuju mengenai kesesuaian implementasi GCG di PT INTI dengan teori serta petunjuk pelaksanaan GCG yang dimandatkan oleh Pemerintah Indonesia.

Dari lima subvariabel, empat subvariabel diantaranya berada pada kategori sangat memadai. Hanya satu subvariabel yang berada pada kategori cukup memadai yaitu subvariabel kemandirian. Seperti yang dijelaskan pada garis nilai jenjang mengenai penilaian masing-masing subvariabel dari variabel GCG berikut ini :



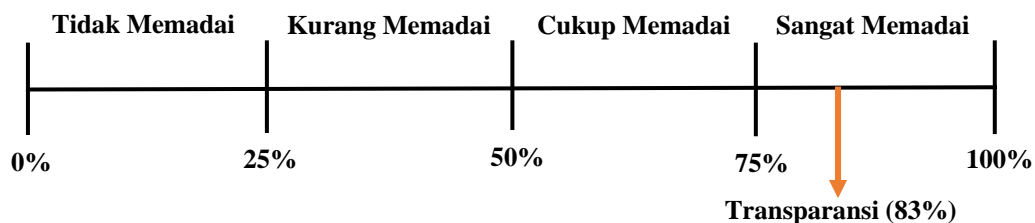
**Gambar 4.5**

#### **Garis Nilai Jenjang Subvariabel GCG**

Keterangan Gambar 4.5 :

- 1 = Transparansi (83%)
- 2 = Kemandirian (74,44%)
- 3 = Akuntabilitas (75,65%)
- 4 = Pertanggungjawaban (98%)
- 5 = Kewajaran (95%)

#### **a. Subvariabel Transparansi**



**Gambar 4.6**

#### **Garis Nilai Jenjang Subvariabel Transparansi**

Hasil analisis menunjukkan subvariabel transparansi mendapatkan presentase skor sebesar 83% yang menjelaskan bahwa implementasi prinsip transparansi pada PT INTI masuk kedalam kategori sangat memadai. Hal tersebut terlihat melalui kemudahan bagi *stakeholders* untuk mengakses informasi yang mereka butuhkan dan untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, pengungkapan informasi yang sesuai dengan apa yang terjadi dalam perusahaan telah dilaksanakan oleh PT INTI untuk mewujudkan penerapan prinsip transparansi dengan benar sesuai dengan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dalam kegiatan operasional perusahaan.

Tabel 4.3

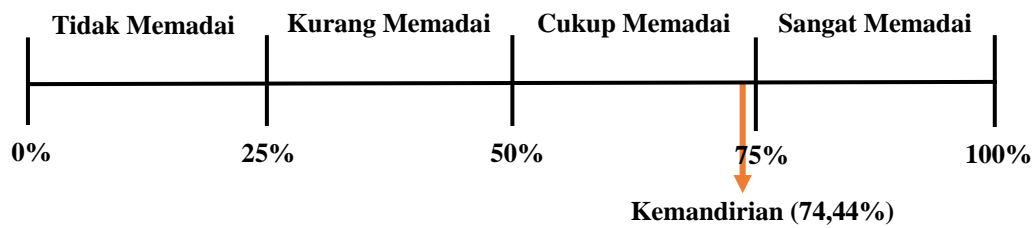
## Tanggapan Responden Terhadap Subvariabel Transparansi

Subvariabel	Item Pertanyaan Dalam Kuesioner	Tipe Pertanyaan	Jawaban Responden	
			Ya	Tidak
Transparansi	47. Apakah perusahaan menyediakan informasi yang sama kepada Pemegang Saham ataupun analis investasi ?	Jawaban Pasti	10	0
	48. Apakah perusahaan menyajikan seluruh informasi perusahaan dan analisa manajemennya di internet ?	Jawaban Pasti	10	0
	49. Apakah perusahaan menyampaikan uraian kondisi perusahaan kepada para analis setahun sekali ?	Persepsi Responden	7	3
	50. Apakah perusahaan menyajikan laporan implementasi <i>good corporate governance</i> dalam laporan tahunan ?	Jawaban Pasti	10	0

■ = Merupakan pertanyaan negatif dengan skor sepuluh untuk jawaban “Tidak”

Jika dilakukan analisis melalui tanggapan responden terhadap subvariabel transparansi berdasarkan tipe pertanyaan dalam kuesioner, didapat kesesuaian dimana tipe pertanyaan yang memiliki jawaban pasti akan menghasilkan jawaban yang sama untuk setiap responden. Dari empat item pertanyaan pada subvariabel transparansi terdapat satu item pertanyaan bertipe persepsi responden. Pertanyaan tersebut berkaitan dengan penyampaian uraian kondisi perusahaan kepada para analis dalam kurun waktu satu tahun sebanyak satu kali. Sebagian besar responden yaitu sejumlah tujuh responden menjawab “Ya” yang berarti menurut mereka PT INTI menyampaikan uraian kondisi perusahaan kepada para analis hanya dilakukan sekali dalam satu tahun. Sedangkan sejumlah tiga responden menjawab “Tidak” yang bermakna bahwa analis mendapatkan laporan kondisi perusahaan lebih dari sekali dalam satu tahun. Idealnya menurut Pedoman Pelaksanaan GCG oleh KNKG (2006) perusahaan hendaknya melakukan penyampaian uraian kondisi perusahaan kepada para analis dalam kurun waktu satu bulan sekali. Masih terdapat perbedaan persepsi dari responden menggambarkan informasi terkait item pertanyaan nomor 49 dalam subvariabel transparansi ini perlu menjadi bahan evaluasi bagi PT INTI dalam kaitannya terhadap menyampaikan uraian kondisi perusahaan kepada para analis. Jika ditemukan ternyata pendapat tujuh responden tersebut yang benar, maka PT INTI harus melakukan evaluasi terhadap implementasi subvariabel transparansi agar sesuai dengan tata kelola perusahaan yang sehat.

**b. Subvariabel Kemandirian**



**Gambar 4.7**  
**Garis Nilai Jenjang Subvariabel Kemandirian**

Subvariabel kemandirian memperoleh presentase skor paling rendah diantara keempat subvariabel lainnya yaitu sebesar 74,44%. Meskipun memperoleh hasil presentase paling rendah akan tetapi penerapan prinsip kemandirian pada PT INTI masih sesuai karena tergolong dalam kategori cukup baik. Berdasarkan pernyataan yang disampaikan dalam kuesioner menggambarkan masih adanya potensi komisariss dan direksi serta jajaran perusahaan sering menerima hadiah dan donasi dari mitra bisnis, masih terjadi penyalahgunaan informasi perusahaan untuk kepentingan pribadi komisariss, direksi ataupun seluruh jajaran perusahaan yang dapat memicu terjadinya konflik kepentingan serta intervensi dari pihak-pihak yang bersangkutan baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Prinsip kemandirian diwujudkan PT INTI antara lain melalui kebijakan perusahaan terkait benturan kepentingan, auditor independen, serta kebijakan tentang larangan dan penerimaan hadiah.

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Terhadap Subvariabel Kemandirian**

Subvariabel	Item Pertanyaan Dalam Kuesioner	Tipe Pertanyaan	Jawaban Responden	
			Ya	Tidak
Kemandirian	1. Apakah perusahaan memiliki peraturan tentang benturan kepentingan ?	Jawaban Pasti	10	0
	2. Apakah sering terjadi peristiwa benturan kepentingan ?	Persepsi Responden	6	4
	3. Apakah perusahaan memiliki peraturan tentang hadiah dan donasi ?	Jawaban Pasti	10	0
	4. Apakah perusahaan sering memberikan hadiah atau donasi kepada mitra bisnis atau pejabat pemerintah ?	Persepsi Responden	6	4
	5. Apakah Komisaris dan Direksi serta jajaran perusahaan sangat sering menerima hadiah dan/atau donasi dari mitra bisnis ?	Persepsi Responden	2	8
	6. Apakah tingkat kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan perundang-	Persepsi Responden	9	1

(Bersambung)

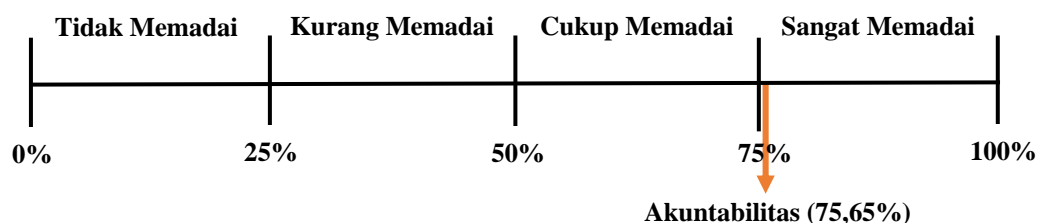
(Sambungan)

	undangan dan peraturan internal sangat tinggi ?			
	7. Apakah sering terjadi penyalahgunaan informasi perusahaan untuk kepentingan pribadi komisaris/direksi/seluruh jajaran perusahaan ?	Persepsi Responden	3	7
	8. Apakah pengaduan pelanggaran etika dan pedoman perilaku perusahaan diproses dengan cepat ?	Persepsi Responden	8	2
	9. Apakah perlindungan terhadap pengaduan pelanggaran etika bisnis (wistle blower) sangat tinggi ?	Persepsi Responden	7	3

■ = Merupakan pertanyaan negatif dengan skor sepuluh untuk jawaban “Tidak”

Pada item pertanyaan subvariabel kemandirian hampir seluruhnya merupakan tipe pertanyaan dengan jawaban yang bersifat persepsi dari masing-masing responden. Tipe pertanyaan dengan jawaban pasti hanya berjumlah dua item pertanyaan dan memberikan hasil yang sesuai yaitu jawaban setiap responden adalah sama. Perbedaan persepsi yang paling mencolok terdapat pada item pertanyaan terkait seringnya terjadi peristiwa benturan kepentingan dan seringnya perusahaan memberikan hadiah atau donasi kepada mitra bisnis atau pejabat pemerintah. Terjadinya perbedaan persepsi yang mencolok disebabkan karena kadar tingkat keseringan bagi setiap responden berbeda-beda. Jika dilihat dari responden penelitian yang merupakan pegawai Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI yang berkompeten untuk memberikan informasi melalui kuesioner penelitian, tentunya jawaban sebagian besar responden menjadi pertimbangan tersendiri bagi evaluasi implementasi subvariabel kemandirian PT INTI yang menurut sebagian besar responden tersebut masih sering terjadi peristiwa benturan kepentingan dalam perusahaan serta masih sering terjadi pemberian hadiah atau donasi dari perusahaan untuk mitra bisnis atau pejabat pemerintah yang tentunya hal tersebut tidak sesuai dengan tata kelola perusahaan yang sehat sebagaimana yang dimandatkan Pemerintah Indonesia kepada setiap BUMN untuk mewujudkan BUMN yang berkualitas global.

#### c. Subvariabel Akuntabilitas



**Gambar 4.8**  
**Garis Nilai Jenjang Subvariabel Akuntabilitas**



Data yang disajikan pada Gambar 4.8 menjelaskan subvariabel akuntabilitas memperoleh hasil presentase skor sebesar 75,65%. Penerapan prinsip akuntabilitas yang dilaksanakan PT INTI termasuk dalam kategori sangat memadai. Berdasarkan hal tersebut pengelolaan PT INTI dapat dikatakan telah terlaksana secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan fungsi serta tanggungjawab manajemen perusahaan yang profesional. Profesionalitas yang dibangun sebagai wujud penerapan prinsip akuntabilitas tercermin pada kode etik dan budaya yang dibangun PT INTI serta struktur organisasi yang secara jelas menggambarkan tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing pegawai dalam perusahaan.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Subvariabel Akuntabilitas**

Subvariabel	Item Pertanyaan Dalam Kuesioner	Tipe Pertanyaan	Jawaban Responden	
			Ya	Tidak
Akuntabilitas	16. Apakah pelaksanaan rapat antara Dewan Direksi dengan Dewan Komisaris lebih dari 3 (tiga) bulan ?	Jawaban Pasti	5	5
	17. Apakah rapat formal komisaris dilaksanakan lebih dari 6 (enam) kali dalam satu tahun ?	Jawaban Pasti	10	0
	18. Apakah terdapat potensi benturan kepentingan ( <i>conflict of interest</i> ) antara perusahaan dengan komisaris ?	Persepsi Responden	2	8
	19. Apakah perusahaan memiliki daftar saham yang dimiliki oleh anggota komisaris ?	Jawaban Pasti	8	2
	20. Se jauh sesuai dengan hukum yang berlaku, apakah perusahaan mempunyai kebijakan intern yang tertulis mengenai anggota komisaris dengan kedudukan rangkap sebagai direktur pada perusahaan lain ?	Jawaban Pasti	10	0
	21. Apakah ada sistem penilaian kinerja formal untuk komisaris ?	Jawaban Pasti	9	1
	22. Apakah komite audit perusahaan beranggotakan lebih dari 3 orang ?	Jawaban Pasti	2	8
	23. Apakah Komite Audit secara teratur mengadakan rapat dengan Dewan Komisaris ?	Jawaban Pasti	10	0
	24. Apakah Komite Audit secara teratur mengadakan rapat dengan auditor ekstern 4 kali dalam setahun ?	Persepsi Responden	8	2
	25. Apakah peran, tanggung jawab, dan wewenang yang diserahkan kepada Komisaris diuraikan secara lengkap dan jelas ?	Persepsi Responden	10	0
	26. Apakah terdapat lebih dari separuh jumlah Direksi yang memiliki kepentingan keuangan dalam jangka pendek dengan perusahaan ?	Jawaban Pasti	1	9

(Bersambung)

(Sambungan)

27. Apakah Direksi mengadakan rapat formal lebih dari 3 bulan sekali (dalam satu tahun) ?	Jawaban Pasti	9	1
28. Apakah terdapat potensi benturan kepentingan ( <i>conflict of interest</i> ) antara perusahaan dengan Direksi ?	Persepsi Responden	8	2
29. Apakah perusahaan memiliki daftar saham yang dimiliki oleh anggota direksi ?	Jawaban Pasti	9	1
30. Apakah perusahaan memiliki daftar saham yang dimiliki oleh anggota keluarga Direksi dan Komisaris ?	Jawaban Pasti	10	0
31. Sejauh sesuai dengan hukum yang berlaku, apakah perusahaan mempunyai kebijakan intern yang tertulis mengenai anggota Direksi dengan kedudukan rangkap sebagai direktur pada perusahaan lain ?	Jawaban Pasti	10	0
32. Apakah ada sistem penilaian kinerja formal untuk Direksi ?	Jawaban Pasti	9	1
33. Adakah proses pengangkatan internal untuk anggota direksi ?	Jawaban Pasti	4	6
34. Apakah para kandidat tersebut diberi surat pengangkatan tertulis sebagai Direksi ?	Jawaban Pasti	10	0
35. Apakah Direksi mempunyai prosedur rapat yang efektif (misalnya, agenda rapat dan dokumen-dokumen dibagikan sebelumnya) ?	Persepsi Responden	10	0
36. Apakah rapat Direksi dan Komisaris dibuatkan berita acaranya ?	Jawaban Pasti	10	0
37. Apakah Direksi memantau hasil bisnis setahun sekali ?	Jawaban Pasti	7	3
38. Apakah visi dan misi, rencana bisnis dan rencana strategi menjadi tanggung jawab Direksi ?	Jawaban Pasti	7	3

■ = Merupakan pertanyaan negatif dengan skor sepuluh untuk jawaban “Tidak”

Pada analisis subvariabel akuntabilitas, terdapat sejumlah pertanyaan yang memiliki jawaban pasti namun hasilnya tidak sesuai atau seluruh responden tidak menjawab dengan jawaban yang sama. Sejumlah 11 item pertanyaan dengan jawaban pasti memiliki hasil jawaban yang tidak seragam dari responden.

Ketidakseragaman yang paling mencolok terdapat pada item kuesioner nomor 16 yang menanyakan tentang waktu pelaksanaan rapat antara Dewan Direksi dengan Dewan Komisaris adalah lebih dari tiga bulan sekali. Menurut pedoman pelaksanaan GCG yang disusun oleh KNKG (2006) waktu ideal pelaksanaan rapat antara Dewan Direksi dengan Dewan Komisaris adalah kurang dari satu bulan sekali. Berdasarkan tanggapan responden, separuhnya memberikan jawaban “Ya” yang berarti pelaksanaan rapat antara Dewan Direksi dengan Dewan Komisaris di PT INTI tidak sesuai dengan ketentuan tata kelola perusahaan yang sehat sebagaimana

dikemukakan oleh KNKG. Hal ini dapat menjadi pertimbangan dan bahan evaluasi bagi PT INTI dalam implementasi subvariabel akuntabilitas. Untuk item pertanyaan selanjutnya yaitu nomor 19 yang menanyakan tentang kepemilikan perusahaan terhadap daftar saham yang dimiliki oleh anggota komisaris. Sejumlah delapan responden menjawab “Ya” yang memang adalah jawaban paling sesuai sebagaimana prinsip tata kelola perusahaan yang sehat. Sedangkan hanya terdapat dua responden yang memberikan jawaban “Tidak”, hal ini dapat terjadi karena penerimaan informasi yang salah dari kedua responden tersebut mengingat sebagian besar responden memberikan jawaban yang seragam. Selanjutnya item pertanyaan nomor 21 tentang sistem penilaian kinerja formal untuk komisaris di PT INTI. Sebanyak sembilan responden memberikan jawaban yang sama yaitu di PT INTI terdapat sistem penilaian kinerja formal untuk komisaris guna menjaga akuntabilitas perusahaan. Sedangkan satu orang responden memberikan jawaban bahwa di PT INTI belum ada sistem penilaian kinerja formal untuk komisaris. Jika dilihat dari lebih banyaknya jumlah responden yang menjawab “Ya” dan hanya satu responden yang menjawab “Tidak”, memungkinkan terjadinya kesalahan penyampaian atau penerimaan informasi dari prinsipal kepada agen perusahaan mengingat hanya seorang saja yang memberikan jawaban berbeda, atau dapat juga disebabkan responden yang kurang mencermati pertanyaan kuesioner dengan baik. Namun jika ternyata dibuktikan terdapat kebenaran pada pernyataan satu orang responden ini maka PT INTI wajib melakukan evaluasi kembali sehingga pelaksanaan prinsip akuntabilitas dapat optimal.

Sedangkan pada item pertanyaan nomor 22 yang menanyakan tentang komite audit perusahaan beranggotakan lebih dari tiga orang, sebanyak delapan responden menjawab “Tidak” dan sisanya yaitu dua responden menjawab “Ya”. Berdasarkan pedoman umum pelaksanaan GCG oleh KNKG (2006) dalam sebuah perusahaan dengan tata kelola yang sehat komite audit perusahaan tersebut hendaknya beranggotakan lebih dari tiga orang. Melihat jawaban responden yang kebanyakan menjawab bahwa komite audit di PT INTI jumlahnya tidak lebih dari tiga orang, maka hal tersebut tentunya belum sesuai dengan penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang sehat dan kembali perlu menjadi perhatian khusus bagi PT INTI. Selanjutnya pada item pertanyaan terkait terdapat lebih dari separuh jumlah Direksi yang memiliki kepentingan keuangan dalam jangka pendek dengan perusahaan yaitu nomor 26. Item pertanyaan nomor 26 merupakan item pertanyaan negatif yang memberikan skor sepuluh untuk jawaban “Tidak”. Hasil jawaban responden belum sesuai karena masih terdapat seorang responden dengan jawaban yang berbeda. Untuk item pertanyaan nomor 27 terkait rapat formal direksi yang dilaksanakan lebih dari 3 bulan sekali (dalam satu tahun). Item pertanyaan ini juga merupakan pertanyaan negatif yang mengharapkan jawaban “Tidak” dari responden sebagai bentuk kesesuaian implementasi GCG dalam perusahaan. Akan tetapi mayoritas responden justru menjawab “Ya” yang berarti rapat formal direksi yang dilaksanakan PT INTI belum sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan

yang sehat. Menurut KNKG, memang idealnya bagi perusahaan melakukan rapat formal direksi agar tercipta implementasi GCG yang benar adalah seminggu satu kali.

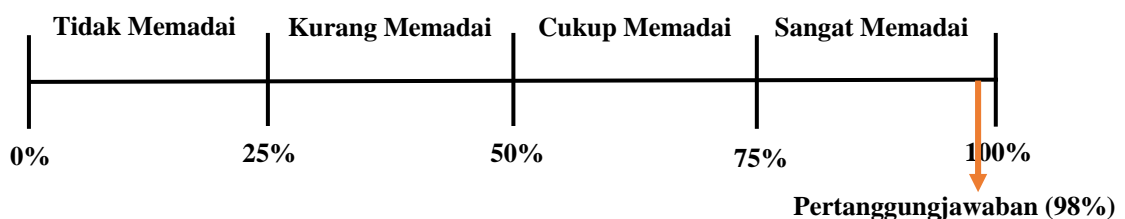
Item pertanyaan selanjutnya yaitu nomor 28 merupakan item pertanyaan negatif yang menanyakan tentang adanya potensi benturan kepentingan (*conflict of interest*) antara perusahaan dengan Direksi. Hasil jawaban menunjukkan delapan responden mengungkapkan bahwa masih terdapat potensi benturan kepentingan antara perusahaan dan direksi di PT INTI. Sedangkan dua responden mengatakan tidak. Berdasarkan pernyataan responden tersebut maka perlu adanya perhatian khusus dari PT INTI tentang masih terdapatnya potensi benturan kepentingan dalam perusahaan yang akan memicu timbulnya *agency problem* dan tentunya melenceng dari visi pemerintah dalam menciptakan BUMN yang berdaya saing global. Sedangkan pada item pertanyaan nomor 29 yang menanyakan tentang kepemilikan perusahaan terhadap daftar saham yang dimiliki oleh anggota direksi. Sejumlah sembilan responden memberikan jawaban yang sesuai yaitu PT INTI telah memiliki daftar saham yang dimiliki oleh anggota direksi, sisanya satu orang responden memberikan jawaban bahwa PT INTI belum memiliki daftar saham yang dimiliki oleh anggota direksi. Jika perusahaan telah menerapkan implementasi GCG dengan benar sudah seharusnya perusahaan memiliki daftar saham yang dimiliki oleh anggota direksi dan jika melihat sebagian besar responden memberikan jawaban “Ya” dapat menggambarkan bahwa pada item pertanyaan ini PT INTI telah melakukan implementasi yang sesuai. Untuk item pertanyaan nomor 32 terkait adanya sistem penilaian kinerja formal untuk Direksi. Sejumlah sembilan responden memberikan jawaban “Ya” yang berarti di PT INTI telah memiliki sistem penilaian kinerja formal untuk direksi. Dan hanya satu orang yang memberikan jawaban bahwa PT INTI belum memiliki sistem penilaian kinerja formal untuk direksi.

Item pertanyaan dengan ketidakseragaman yang mencolok selain item nomor 16 adalah item pertanyaan nomor 33 terkait proses pengangkatan internal untuk anggota direksi. Pada item pertanyaan ini sejumlah empat responden menjawab bahwa di PT INTI telah terdapat proses pengangkatan internal untuk anggota direksi, sedangkan jumlah lebih besar yaitu enam responden memberikan jawaban bahwa di PT INTI belum terdapat proses pengangkatan internal untuk anggota direksi. Hal tersebut tentunya tidak sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang sehat dimana dalam sebuah perusahaan hendaknya telah memiliki proses pengangkatan internal untuk anggota direksi sesuai pedoman pelaksanaan GCG yang disusun oleh KNKG (2006). Untuk item pertanyaan selanjutnya yaitu tentang pemantau hasil bisnis setahun sekali oleh direksi atau pertanyaan nomor 37. Pertanyaan ini merupakan pertanyaan negatif dengan nilai sepuluh untuk jawaban “Tidak”. Hasil menunjukkan sejumlah tujuh responden menyatakan pemantauan hasil bisnis oleh dewan direksi dilakukan setahun sekali. Sedangkan tiga responden lainnya menjawab bahwa pemantauan hasil bisnis oleh direksi dilakukan tidak dalam kurun waktu setahun sekali. Hal ini tidak sesuai dengan pernyataan KNKG dalam pedoman pelaksanaan GCG yang menginformasikan bahwa setidaknya pemantauan hasil bisnis oleh direksi dilakukan dalam kurun waktu sebulan

sekali. Jika pendapat mayoritas responden yang benar maka perlu dilakukan evaluasi kembali terhadap pemantauan hasil bisnis oleh direksi di PT INTI agar sesuai dengan tata kelola perusahaan yang sehat. Untuk tipe pertanyaan dengan jawaban pasti yang tidak menghasilkan jawaban seragam yang terakhir adalah item pertanyaan nomor 38 yang menanyakan tentang visi dan misi, rencana bisnis dan rencana strategi menjadi tanggung jawab direksi. Tujuh orang responden memberikan jawaban visi dan misi, rencana bisnis dan rencana strategi pada PT INTI memang menjadi tanggungjawab direksi. Sisanya sebanyak tiga responden memberikan jawaban visi dan misi, rencana bisnis dan rencana strategi pada PT INTI bukan menjadi tanggungjawab direksi. Berdasarkan mayoritas jawaban dari responden terdapat kesesuaian dengan tata kelola perusahaan yang sehat pada implentasi prinsip akuntabilitas yang ditanyakan pada item pertanyaan ini.

Secara keseluruhan, terjadinya ketidakseragaman jawaban pada jenis pertanyaan dengan jawaban pasti dapat disebabkan ketidakcermatan responden dalam memahami pertanyaan yang disampaikan pada kuesioner peneltian. Ketidakseragaman jawaban juga dapat dikarenakan penyampaian informasi dari pihak prinsipal yang tidak akurat kepada pihak agen/manajemen, atau terjadi kesalahan dalam penerimaan informasi oleh pihak agen sehingga muncul perbedaan informasi antara pihak prinsipal dengan pihak agen. Kejadian inilah yang dapat memicu terjadinya peristiwa benturan kepentingan dalam perusahaan. Dengan demikian selaras dengan hasil analisis pada subvariabel kemandirian yang hasilnya menginformasikan bahwa masih sering terjadi pristiwa benturan kepentingan pada pengelolaan PT INTI.

#### d. Subvariabel Pertanggungjawaban



**Gambar 4.9**

#### **Garis Nilai Jenjang Subvariabel Pertanggungjawaban**

Presentase skor yang diperoleh subvariabel pertanggungjawaban setelah melalui pengolahan data adalah 98%. Hal ini menunjukkan bahwa pertanggungjawaban berada pada kategori sangat memadai dalam implementasi yang dilakukan oleh PT INTI sekaligus merupakan subvariabel yang memiliki tingkat implementasi paling tinggi diantara keempat subvariabel lain. Berdasarkan pernyataan yang disampaikan dalam kuesioner menggambarkan PT INTI dalam pengelolaannya telah mematuhi kebijakan atau peraturan terkait prinsip-prinsip korporasi yang sehat, serta telah mampu mempertanggungjawabkan kebijakan perusahaan kepada seluruh *stakeholders* dengan berpegang pada prinsip pertanggungjawaban.

Tabel 4.6

## Tanggapan Responden Terhadap Subvariabel Pertanggungjawaban

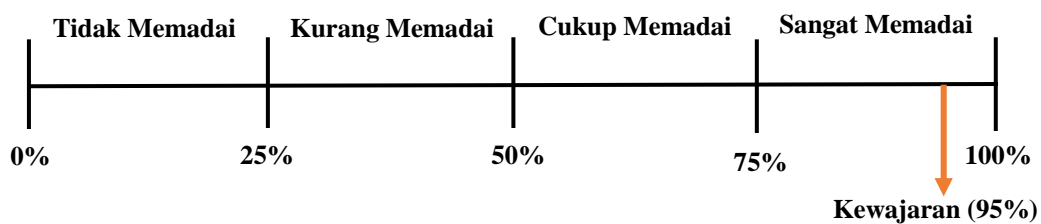
Subvariabel	Item Pertanyaan Dalam Kuesioner	Tipe Pertanyaan	Jawaban Responden	
			Ya	Tidak
Pertanggungjawaban	10. Apakah RUPS tahunan diadakan 6 bulan setelah tahun buku dan sesuai dengan ketentuan Pasal 65 ayat (2) UU Perseroan Terbatas ?	Jawaban Pasti	10	0
	11. Apakah pemberitahuan kepada pemegang saham mengenai adanya RUPS tahunan paling sedikit 28 hari sebelumnya ?	Jawaban Pasti	10	0
	12. Apakah ada usaha untuk mendorong semua pemegang saham agar menghadiri RUPS dan memberikan suaranya dalam RUPS tersebut ?	Persepsi Responden	10	0
	13. Apakah ada usaha untuk mendorong semua Pemegang Saham agar menghadiri RUPS Luar Biasa ?	Persepsi Responden	9	1
	14. Apakah pemegang Saham diberi kesempatan yang cukup untuk menerima dan memeriksa laporan keuangan sehingga dapat mengajukan pertanyaan yang diagendakan dalam RUPS tahunan?	Persepsi Responden	10	0
	15. Apakah Pemegang Saham diberi cukup waktu untuk mengajukan pertanyaan di dalam RUPS ?	Persepsi Responden	10	0
	51. Apakah perusahaan memiliki Pedoman <i>Corporate Governance</i> yang tertulis dimana di dalamnya mengatur secara rinci hak-hak Pemegang Saham dan tugas Direksi dan Komisaris ?	Jawaban Pasti	10	0
	52. Apakah Komisaris, sejauh itu diperbolehkan berdasarkan hukum, secara khusus bertanggung jawab atas jaminan kepatuhan terhadap Pedoman <i>Corporate Governance</i> perusahaan ?	Jawaban Pasti	9	1
	53. Apakah perusahaan mempunyai pejabat khusus yang bertugas untuk memastikan bahwa perusahaan sepenuhnya taat pada hukum dan peraturan perundang-undangan yang ada ?	Jawaban Pasti	10	0
	54. Apakah perusahaan melakukan evaluasi pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> ?	Jawaban Pasti	10	0

Untuk analisis tanggapan responden pada subvariabel pertanggungjawaban memberikan hasil yang cukup seragam. Hanya terdapat satu item pertanyaan pada tipe pertanyaan dengan jawaban pasti yang menghasilkan satu orang responden dengan jawaban yang berbeda.

Pertanyaan tersebut terkait diperbolehkannya komisaris berdasarkan hukum, secara khusus bertanggung jawab atas jaminan kepatuhan terhadap Pedoman *Corporate Governance* perusahaan. Satu orang responden yang memberikan jawaban berbeda dapat dikarenakan kesalahan individu tersebut dalam menerima informasi yang disampaikan oleh pihak prinsipal. Kesimpulan tersebut diambil karena melihat sebagian besar responden (sembilan responden) memberikan jawaban yang sama yaitu komisaris diperbolehkan berdasarkan hukum, secara khusus bertanggung jawab atas jaminan kepatuhan terhadap Pedoman *Corporate Governance* perusahaan. Dalam subvariabel pertanggungjawaban ini, terdapat empat tipe pertanyaan dengan jawaban sesuai persepsi dari masing-masing responden. Hasil dari kuesioner menunjukkan tiga dari empat pertanyaan tersebut menghasilkan jawaban yang seragam dari seluruh responden, sisanya satu pertanyaan dengan jawaban berbeda hanya dari seorang responden. Pertanyaan tersebut terkait adanya usaha untuk mendorong semua Pemegang Saham agar menghadiri RUPS Luar Biasa. Jawaban berbeda dari satu orang responden tersebut dapat terjadi karena perbedaan persepsi responden terhadap usaha yang dilakukan untuk mendorong semua pemegang saham menghadiri RUPS Luar Biasa. Besarnya kadar usaha yang dilakukan dapat menimbulkan persepsi yang berbeda pada responden tersebut, atau dapat juga dikarenakan hal yang sama yaitu terjadi kesalahan pada individu tersebut dalam menerima informasi yang disampaikan oleh pihak prinsipal. Sedangkan pada tipe pertanyaan dengan jawaban pasti yang seharusnya menghasilkan jawaban seragam oleh seluruh responden ternyata terdapat satu pertanyaan yang menghasilkan jawaban berbeda, yaitu pada item pertanyaan nomor 52 tentang diperbolehkannya komisaris berdasarkan hukum, secara khusus bertanggungjawab atas jaminan kepatuhan terhadap Pedoman *Corporate Governance* perusahaan. Pada item pertanyaan tersebut terdapat satu orang responden yang memiliki jawaban berbeda. Munculnya jawaban yang berbeda hanya dari satu orang responden ini dapat disebabkan terjadinya kesalahan penerimaan informasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Jika dilihat secara keseluruhan, jawaban responden pada subvariabel pertanggungjawaban memberikan hasil yang nyaris sempurna dengan tingkat keseragaman baik pada tipe pertanyaan jawaban pasti maupun jawaban persepsi yang tinggi dibandingkan subvariabel lain. Hal ini menggambarkan PT INTI telah mengimplementasikan subvariabel pertanggungjawaban dengan sangat memadai sesuai peraturan perundang-undangan dan prinsip tata kelola perusahaan yang sehat.

**e. Subvariabel Kewajaran**

Data yang disajikan memperlihatkan bahwa subvariabel kewajaran mendapatkan presentase skor tertinggi kedua setelah subvariabel pertanggungjawaban dengan perolehan skor sebesar 95%.



**Gambar 4.10**  
**Garis Nilai Jenjang Subvariabel Kewajaran**

Hal tersebut menggambarkan bahwa kewajaran merupakan prinsip yang tingkat implementasinya telah sesuai dengan teori serta peraturan yang berlaku yang dimandatkan oleh Pemerintah Indonesia. Penerapan prinsip kewajaran PT INTI telah mampu memberikan perlakuan yang setara kepada seluruh *stakeholders* seperti pemegang saham, kreditor, supplier, konsumen, karyawan, pemerintah, masyarakat dan lingkungan tentang ketentuan kerjasama, survei kepuasan, program pengembangan serta akses ke informasi lain terkait kepentingan masing-masing *stakeholders*.

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Subvariabel Kewajaran**

Subvariabel	Item Pertanyaan Dalam Kuesioner	Tipe Pertanyaan	Jawaban Responden	
			Ya	Tidak
Kewajaran	39. Apakah perusahaan memiliki ketentuan yang mengatur transaksi antara perusahaan dengan pemasok ?	Jawaban Pasti	10	0
	40. Apakah seluruh pemasok dapat mengakses ketentuan-ketentuan tersebut ?	Persepsi Responden	9	1
	41. Apakah perusahaan memiliki ketentuan yang mengatur transaksi antara perusahaan dengan pelanggan ?	Jawaban Pasti	10	0
	42. Apakah perusahaan melakukan survei kepuasan pelanggan ?	Jawaban Pasti	9	1
	43. Apakah perusahaan memiliki ketentuan yang mengatur transaksi antara perusahaan dengan pihak ketiga lainnya ?	Jawaban Pasti	10	0
	44. Apakah perusahaan memiliki program pengembangan komunitas ?	Jawaban Pasti	9	1
	45. Apakah perusahaan memiliki program analisa dampak lingkungan ?	Jawaban Pasti	9	1
	46. Apakah perusahaan melakukan survei kepuasan karyawan ?	Jawaban Pasti	10	0



Pada subvariabel kewajaran terdapat satu pertanyaan dengan tipe jawaban sesuai persepsi responden. Pertanyaan tersebut terkait kemudahan seluruh pemasok untuk dapat mengakses ketentuan-ketentuan yang mengatur transaksi dengan perusahaan. Sejumlah sembilan responden berpendapat bahwa seluruh pemasok yang bekerja sama dengan PT INTI dapat mengakses ketentuan kerjasama yang dilakukan. Jika ditinjau dari lebih banyaknya responden yang memberikan jawaban “Ya” pada tipe pertanyaan dengan jawaban persepsi mengingat kembali bahwa responden penelitian adalah merupakan pegawai Divisi Hukum dan Kepatuhan PT INTI yang berkompeten untuk memberikan informasi, maka dapat dikatakan bahwa PT INTI telah memberikan kemudahan bagi pemasok untuk dapat mengakses ketentuan kerjasamanya. Perbedaan persepsi pada satu orang responden tersebut dapat terjadi karena kesalahan penerimaan informasi dari pihak prinsipal, sebab hanya satu responden yang memberikan jawaban berbeda dengan jawaban keseluruhan responden terkait item pertanyaan tersebut. Untuk tipe pertanyaan dengan jawaban pasti terdapat tiga item pertanyaan yang hasilnya kurang sesuai karena tidak semua responden memberikan jawaban yang sama, terdapat satu responden yang memberikan jawaban berbeda pada setiap item pertanyaan nomor 42, 44, dan 45. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi PT INTI untuk melakukan evaluasi terhadap pihak agen/manajemen apakah telah melaksanakan prinsip kewajaran yang sesuai dengan tata kelola perusahaan yang sehat, apakah survei kepuasan pelanggan telah benar-benar dilakukan, apakah program pengembangan komunitas berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan, dan apakah program analisa dampak lingkungan juga benar-benar telah diterapkan.

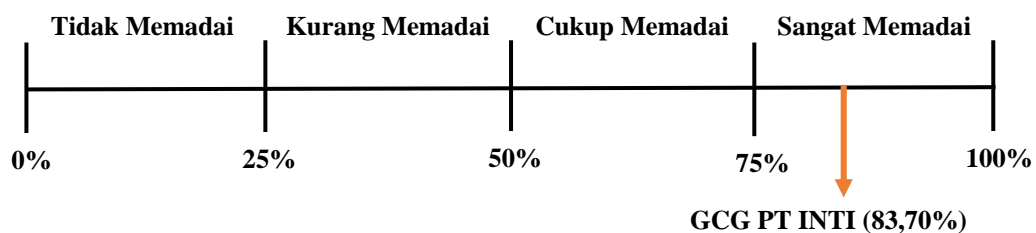
## **B. Analisis Variabel GCG**

Pada analisis variabel GCG secara keseluruhan dilakukan dengan penghitungan data hasil kuesioner yang disesuaikan dengan ketentuan *GCG self assessment checklist* oleh KNKG. Penghitungan dimulai dengan membagi skor yang diperoleh masing-masing indikator dengan skor maksimum, selanjutnya melakukan perkalian atas hasil pembagian tadi dengan bobot pada masing-masing indikator untuk memperoleh skor GCG per indikator. Kemudian langkah terakhir menjumlahkan seluruh skor GCG per indikator hingga didapatkan skor GCG perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya diperoleh hasil dalam bentuk presentase angka untuk penerapan GCG pada PT INTI seperti dijelaskan pada Tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
**Perolehan Skor GCG PT INTI**

Subvariabel	Indikator	Bobot	Skor	Skor maksimum	Skor GCG per Indikator
Transparansi	Pengungkapan	10%	330	400	8,25%
Kemandirian	Nilai-nilai perusahaan	20%	670	900	14,88%
Akuntabilitas	Kinerja Dewan Direksi	15%	1040	1400	11,14%
	Kinerja Dewan Komisaris	20%	700	900	15,55%
Pertanggungjawaban	Hak pemegang saham	15%	590	600	14,75%
	Pedoman pelaksanaan CG	5%	390	400	4,88%
Kewajaran	Hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan	15%	760	800	14,25%
<b>Total Skor GCG</b>					<b>83,70%</b>

Melalui Tabel 4.8 diperoleh informasi bahwa implementasi GCG pada PT INTI menghasilkan skor 83,70%. Skor tersebut menunjukkan implementasi GCG masuk kedalam kategori sangat memadai. Sebagai BUMN sudah seharusnya PT INTI menerapkan prinsip GCG dalam kegiatan operasional perusahaannya sebagai bentuk kepatuhan terhadap regulasi dan menjadikannya salah satu strategi untuk mendukung kegiatan bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan PT INTI telah berhasil menerapkan GCG dalam pengelolaan perusahaan secara maksimal. Hal ini tentu akan mendukung perusahaan dalam pencapaian tujuan seperti yang tertera dalam Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik GCG di BUMN terkait tujuan penerapan GCG dalam perusahaan.



**Gambar 4.11**  
**Garis Nilai Jenjang Variabel GCG**

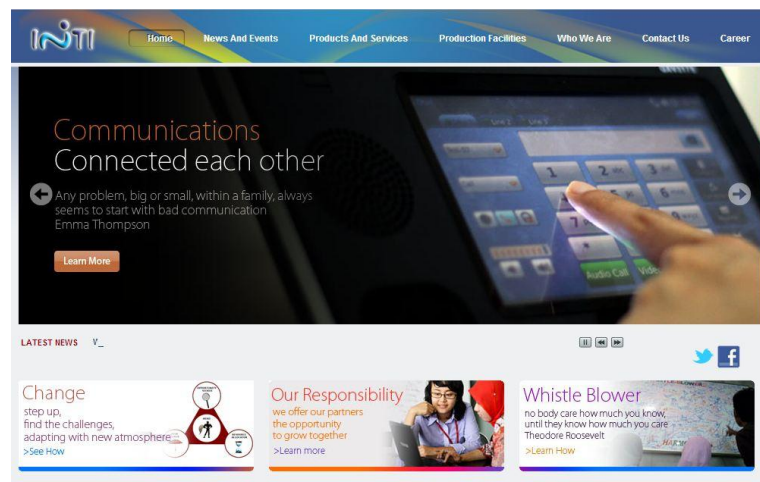
Meskipun secara simultan implementasi GCG PT INTI telah berada pada kategori sangat memadai, akan tetapi jika ditinjau secara parsial terdapat satu subvariabel yang implementasinya dapat dikatakan belum maksimal karena masih berada pada kategori cukup memadai. Seperti telah dijelaskan sebelumnya subvariabel kemandirian adalah yang implementasinya belum

maksimal. Untuk mampu mewujudkan nilai-nilai tata kelola perusahaan yang sehat tentunya PT INTI harus mengupayakan kelima prinsip GCG tersebut agar dapat masuk kedalam kategori sangat memadai.

#### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Berikut akan dijelaskan implementasi GCG berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan melalui presentase skor yang didapat dari masing-masing subvariabel dan variabel GCG secara keseluruhan dalam implementasi GCG yang dilakukan oleh PT INTI.

1. Transparansi, prinsip pertama dalam implementasi GCG di PT INTI ini memperoleh presentase skor sebesar 83% yang tergolong kedalam kategori sangat memadai. Bukti dari implementasi prinsip transparansi dapat dilihat pada kegiatan yang dilaksanakan PT INTI seperti *vendor gathering*, komunikasi internal atau forum komunikasi karyawan, pemberdayaan *website* INTI untuk keterbukaan informasi, penerapan *E-auction* guna transparansi pengadaan barang dan jasa, serta publikasi laporan keuangan perusahaan.



**Gambar 4.12**

**Website PT INTI**

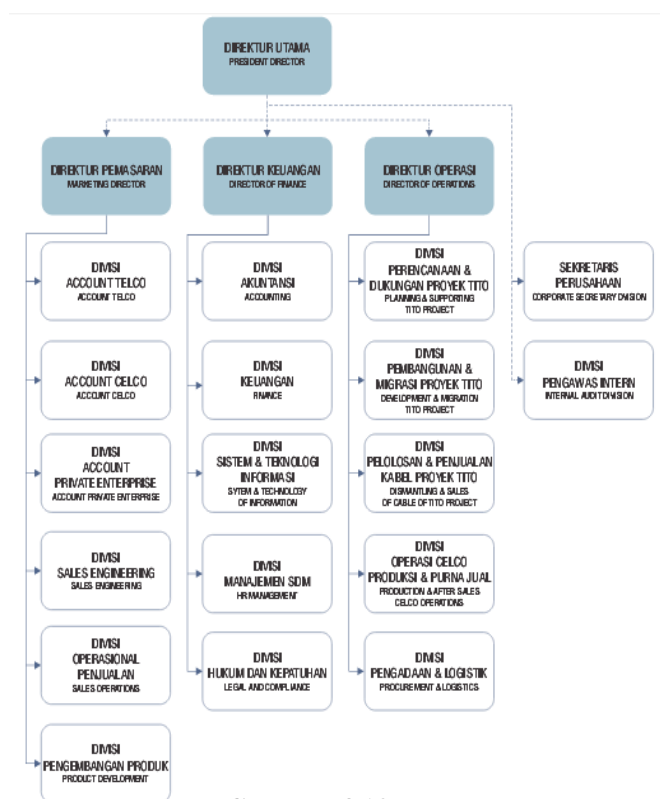
*Sumber : [www.inti.co.id](http://www.inti.co.id) (diakses tanggal 21 Agustus 2014)*

Gambar 4.12 menunjukkan pemberdayaan *website* PT INTI guna keterbukaan informasi sebagai wujud implementasi prinsip transparansi dalam kegiatan bisnis perusahaan.

2. Kemandirian, prinsip kedua dalam perwujudan GCG di PT INTI ini memperoleh presentase skor sebesar 74,44% yang tergolong kedalam kategori cukup memadai. Implementasi prinsip kemandirian pada PT INTI digambarkan melalui auditor independen, RUPS, Kebijakan terkait benturan kepentingan, kebijakan pemberian donasi, dan kebijakan tentang larangan serta penerimaan hadiah. Prinsip kemandirian mendapatkan presentase skor paling rendah diantara prinsip-prinsip

GCG lainnya yang mengindikasikan kurang maksimalnya upaya PT INTI dalam penerapan prinsip ini.

3. Akuntabilitas, prinsip ketiga dalam implementasi GCG di PT INTI ini memperoleh presentase skor sebesar 75,65% dan memasukannya dalam kategori sangat memadai. Penerapan prinsip akuntabilitas terlihat dari penentuan tugas dan tanggungjawab setiap lini perusahaan secara jelas dalam struktur organisasi. Selain itu, didukung pula dengan hadirnya kode etik dan budaya perusahaan dalam PT INTI, kemudian adanya *key performance indicator*, kebijakan terkait *whistle blower* serta implementasi ISO sebagai upaya untuk pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien sesuai visi dan misi yang diusung perusahaan.



**Gambar 4.13**

### **Struktur Organisasi PT INTI**

*Sumber : [www.inti.co.id](http://www.inti.co.id) (diakses tanggal 21 Agustus 2014)*

Pada Gambar 4.13 menunjukkan tugas dan tanggungjawab setiap lini dalam perusahaan secara jelas dalam bentuk struktur organisasi sebagai wujud implementasi prinsip akuntabilitas.

4. Pertanggungjawaban, prinsip keempat dalam perwujudan GCG di PT INTI ini memperoleh presentase skor tertinggi dibandingkan keempat prinsip lainnya sebesar 98% yang menggolongkannya kedalam kategori sangat memadai. Berdasarkan hasil tersebut dapat menggambarkan bahwa penerapan prinsip pertanggungjawaban merupakan implementasi yang paling optimal di PT INTI. Bukti dari implementasi

prinsip pertanggungjawaban dapat dilihat dari kegiatan yang dilakukan PT INTI seperti laporan manajemen, anggaran dasar dan perubahannya, pengawasan internal, perbaikan kesejahteraan karyawan, program kemitraan dan bina lingkungan, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.



**Gambar 4.14**

#### **Mitra Binaan PT INTI**

*Sumber : [www.pkblinti.org/modules/mitrabinaan](http://www.pkblinti.org/modules/mitrabinaan) (diakses tanggal 21 Agustus 2014)*

Pada Gambar 4.14 menjelaskan beberapa mitra binaan PT INTI yang juga menjadi salah satu perwujudan implementasi prinsip pertanggungjawaban dengan pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) INTI sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara RI No. PER-5/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.

5. Kewajaran, adalah prinsip kelima dalam implementasi GCG di PT INTI. Prinsip kewajaran memperoleh presentase skor tertinggi kedua setelah prinsip pertanggungjawaban yaitu sebesar 95% yang menggolongkannya kedalam kategori sangat memadai. Wujud implementasi dari prinsip kewajaran dapat dilihat dari kegiatan perusahaan antara lain perjanjian kerjasama, sistem karir, *e-auction*, dan *job tender*. Dengan hasil itu pula dapat dikatakan PT INTI telah mampu menghadirkan kesetaraan terhadap seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan hasil analisis penghitungan terhadap variabel GCG secara keseluruhan melalui penentuan bobot pada masing-masing subvariabel sesuai dengan GCG *self assessment checklist* oleh KNKG, implementasi GCG pada PT INTI memperoleh skor sebesar 83,70%. Jumlah skor tersebut menggolongkan implementasi GCG pada PT INTI kedalam kategori sangat memadai. PT INTI telah melaksanakan GCG sejak tahun 2004. Implementasi GCG pada PT INTI berpedoman pada Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik GCG di BUMN. Pelaksanaan penerapan GCG oleh PT INTI diatur secara

sistematis melalui *Road Map* GCG INTI yang dimulai dengan langkah membentuk Komite Tata Kelola Perusahaan (GCG). Penyusunan Perangkat Dasar GCG yang dimulai pada tahun 2004 tersebut dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengeluarkan SKD KN 001/2004, tentang Kebijakan dan Pedoman Penerapan Tata Kelola Perusahaan (GCG)
2. Mengeluarkan SKD 124/KP.00/104040/2004 tentang Pembentukan Komite Tata Kelola Perusahaan (GCG)
3. Studi banding Komite GCG ke PT Krakatau Steel
4. Pembekalan Komite GCG dari konsultan GCG
5. Studi literatur (<http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/gcg>, diakses tanggal 19 Agustus 2014).

Melalui implementasi GCG, PT INTI ingin mengambil manfaat sebaik mungkin untuk memperbaiki citra, efisiensi, efektifitas, dan tanggungjawab sosial perusahaan. Tidak berhenti sampai disitu, PT INTI terus melakukan upaya terbaik demi mewujudkan pelaksanaan nilai-nilai GCG dengan sepenuhnya. Pada tahun 2005 kelanjutan implementasi GCG di PT INTI dilakukan dengan langkah-langkah antara lain :

1. Mengeluarkan SKD 036/KP.00/204030/2005 tentang pembentukan Komite Tata Kelola Perusahaan (GCG)
2. SKD KN 021/2005 tentang Buku Etika Perusahaan
3. Penyusunan Buku Etika Perusahaan
4. Penyusunan Buku kumpulan peraturan/kebijakan landasan operasional GCG
5. Penyusunan Buku Self Assessment
6. Sosialisasi GCG di lingkungan perusahaan melalui penyebaran Buku Etika Perusahaan, penjelasan GCG dan buku etika perusahaan
7. Forum komunikasi karyawan mengenai GCG melalui media intranet jaring
8. Self Assessment penerapan GCG di PT INTI oleh Komite GCG INTI
9. Penyebaran penegasan etika perusahaan /kode etik
10. Penandatanganan ketaatan terhadap kode etik
11. Pembentukan komite-komite pada organisasi Dewan Komisaris
12. Penandatanganan kesepakatan percepatan implementasi GCG oleh Direksi
13. Audit GCG oleh Internal Audit (<http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/gcg>, diakses tanggal 19 Agustus 2014).

Ditahun berikutnya yaitu tahun 2006 dilakukan Asesmen GCG yang dilaksanakan oleh lembaga asesor independen sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Negara BUMN, dengan skor 51 (72%) dan total skor 70,75. Selain itu dilakukan penyusunan Kerangka Kerja Implementasi GCG. Kemudian di tahun 2007 dilakukan tindak lanjut hasil asesmen berdasarkan Kerangka Kerja Implementasi (KKI) serta penyusunan konsep-konsep evaluasi

penerapan GCG di lingkungan internal perusahaan yang berupa self assessment manual, kuesioner, lembar kerja, dan penilaian.

Implementasi GCG pada PT INTI terus berlanjut di tahun 2008 yang dilakukan dengan berbagai kegiatan GCG, sebagai berikut :

1. Evaluasi penerapan GCG unit kerja INTI. Evaluasi tersebut dilaksanakan oleh Komite GCG terhadap unit kerja PKBL, SDM & Setper, Pusbispro, dan RICE. Hasilnya tidak ada skor, namun berupa catatan-catatan kondisi faktual dan kondisi yang diharapkan.
2. Tindak lanjut hasil asesmen 2006 berdasarkan Kerangka Kerja Implementasi.
3. Sosialisasi penerapan GCG sebagai bagian dari sistem manajemen perusahaan.
4. Perubahan anggaran dasar (responsibilitas).

Setahun berselang yaitu di tahun 2009, kegiatan GCG pada PT INTI terus berlanjut dengan melakukan kegiatan-kegiatan seperti (<http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/gcg>, diakses tanggal 19 Agustus 2014) :

1. Sosialisasi Hukum & GCG (KPK)
2. Kebijakan Larangan Pemberian dan Penerimaan Hadiah
3. Kebijakan Benturan Kepentingan
4. Penunjukkan *GCG Ambassadors*
5. Vendor Gathering (transparansi, *fairness*)
6. Sosialisasi Kebijakan-Kebijakan baru GCG
7. Pemberian penghargaan kepada anak-anak berprestasi dari karyawan (SR)
8. Perbaikan kesejahteraan karyawan (*fairness*, responsibilitas dalam hubungan industri)
9. Dengar Pendapat dengan DPRD kota: partisipasi perusahaan bagi penyandang cacat (*social responsibility*)
10. Peluncuran Budaya "Harmony"
11. Peluncuran Kebijakan "*Whistle Blowing System*"
12. Perundingan "Perjanjian Kerja Bersama" (*fairness*/kesetaraan)
13. Forum Komunikasi Manajemen dan Karyawan (berkala)
14. Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara
15. Audit ISO 9001 - 2008 (responsibilitas)
16. Sertifikasi Sistem Manajemen K3 (bendera perak responsibilitas)
17. Laporan Manajemen (berkala, akuntabilitas, responsibilitas)
18. Perbaikan Tata Cara Pengadaan

Perkembangan implementasi GCG sampai bulan Juli 2010 pada tahun 2010 adalah sebagai berikut (<http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/gcg>, diakses tanggal 19 Agustus 2014) :

1. Perubahan sistem karir, job tender (*fairness*, akuntabilitas)
2. Pembaharuan Pokok-Pokok Kebijakan manajemen SDM

3. Sosialisasi Kebijakan Whistle Blowing System, Budaya Harmony, Peraturan Hukuman Disiplin (*compliance program*)
4. Perundingan Perjanjian Kerja Bersama (lanjutan 2009).

Melalui berbagai kegiatan yang dilaksanakan PT INTI dari tahun 2004 dimana PT INTI mulai melaksanakan praktik GCG sampai dengan tahun 2010 mencerminkan keseriusan PT INTI dalam mewujudkan nilai-nilai tata kelola perusahaan yang sehat untuk mendukung kegiatan bisnis perusahaan serta mencapai tujuan perusahaan sesuai ketentuan regulasi yang berlaku. Implementasi GCG di PT INTI dapat dilihat pada kegiatan sehari-hari perusahaan yang antara lain telah menerapkan E-auction guna transparansi pengadaan barang dan jasa, memberdayakan website INTI untuk keterbukaan informasi, publikasi laporan keuangan perusahaan, dan perbaikan berbagai peraturan. Untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan standar pencapaian praktek GCG di PT INTI dilakukan kegiatan monitoring dan evaluasi praktek GCG secara teratur dan berkesinambungan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi GCG pada PT INTI jika dilihat melalui analisis secara parsial dan diurutkan dari prinsip yang memiliki jumlah presentase skor yang paling tinggi adalah prinsip pertanggungjawaban, kemudian prinsip kewajaran, prinsip transparansi, prinsip akuntabilitas dan yang memperoleh presentase skor paling rendah adalah prinsip kemandirian, serta hanya prinsip kemandirian yang tergolong dalam kategori cukup memadai sedangkan ke empat prinsip lainnya berada pada kategori sangat memadai. Hasil tersebut dapat dikatakan mewakili pendapat responden yang menggambarkan bahwa implementasi kelima prinsip GCG pada PT INTI telah memadai. Prinsip pertanggungjawaban mendapat penilaian yang paling memadai implementasinya sedangkan prinsip kemandirian mendapatkan penilaian yang kurang dibandingkan dengan prinsip lainnya.
2. Implementasi GCG pada PT INTI jika dilihat dari analisis secara simultan sesuai dengan penghitungan dalam GCG *self assessment checklist* yang disusun oleh KNKG mendapatkan skor sebesar 83,70%. Skor tersebut menggolongkan implementasi GCG pada PT INTI kedalam kategori sangat memadai. Dari hasil tersebut dapat mewakili pendapat responden yang menggambarkan bahwa implementasi GCG yang dilaksanakan PT INTI telah memadai. Implementasi GCG pada PT INTI yang telah memadai tercermin dari kegiatan sehari-hari perusahaan seperti pemberdayaan *website* PT INTI guna ketrebukaan informasi, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk memenuhi tanggungjawab sosial perusahaan serta pengaturan pelaksanaan GCG secara sistematis melalui *Road Map* GCG INTI.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian, maka saran yang dapat disampaikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan yang dapat berguna bagi PT INTI ataupun pihak lain adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada kelima prinsip GCG untuk mengungkapkan implementasi GCG dalam perusahaan, karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai variabel-variabel lain yang dapat menjelaskan implementasi GCG lebih lanjut misalnya dibahas juga mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam perusahaan sehingga hasil penelitian dapat semakin luas.

2. Pada instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Corporate governance self assessment checklist* memiliki kelemahan berupa subjektifitas data, karena itu guna mendukung tingkat keabsahan data yang lebih baik untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan instrumen tambahan seperti melakukan wawancara lebih mendalam atau dapat juga dengan melakukan observasi yang lebih mendalam terkait pelaksanaan GCG di sebuah perusahaan.
3. Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian, implementasi GCG pada PT INTI telah dilaksanakan dengan sangat memadai. Akan tetapi pada implementasi prinsip kemandirian yang dilaksanakan PT INTI memiliki hasil yang paling rendah dan menjadi satu-satunya prinsip yang pelaksanaannya masuk dalam kategori cukup memadai. Hal tersebut menggambarkan penilaian responden bahwa implementasi prinsip kemandirian pada PT INTI harus dilaksanakan dengan lebih maksimal, misalnya dengan meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan terkait prinsip kemandirian seperti kebijakan pemberian donasi dan kebijakan tentang larangan serta penerimaan hadiah. Melalui hal tersebut diharapkan implementasi GCG pada PT INTI dapat lebih optimal untuk ke depannya dengan tetap mempertahankan serta meningkatkan implementasi GCG untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang sehat dan mendukung kegiatan bisnis PT INTI menuju tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin & Saebani. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Aluchna, Maria. (2009). *Does Good Corporate Governance Matter ? Best Practices in Polland*. Management Research News Vol. 32 No. 2. Warsaw : Warsaw School of Economics.
- Amuati, Dellavita R. (2011). *Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan (Studi pada Industri Telekomunikasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2010)*. Bandung : Institut Manajemen Telkom.
- Arbaina, Endang Siti. (2012). *Penerapan Good Corporate Governance Pada Perbankan di Indonesia*. Jurnal Akuntansi Unesa Vol. 1 No. 1. Surabaya : Universitas Negeri Surabaya.
- Chang, Richard. (2011). *Measuring Organizational Performance (Mengukur Kinerja Organisasi)*. Jakarta : PPM.
- Cooper, Donald R. dan Pamela S. Schindler. (2006). *Metode Riset Bisnis Volume 2 -9/E*. Jakarta : Media Global Edukasi.
- Darmawan, Deni. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Effendi, Muh. Arief. (2009). *The Power of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Ferlinda, Ekky Dwi; Heru Ribawanto, dan Siswidiyanto. (2013). *Implementasi Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan (Studi pada PT Telkom Banyuwangi)*. Jurnal Administrasi Publik Vol. 1 No. 4. Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Fitranita, Vika. (2012). *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kualitas Laba (Studi pada Perusahaan Real Estate dan Property yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2011)*. Bandung : (Library and Knowledge Center) Akuntansi, Institut Manajemen Telkom.
- Hermawan, Asep. (2009). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta : Kompas Gramedia.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta : Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Lattermann, Crishtoph. (2014). *On the Convergence of Corporate Governance Practices in Emerging Markets*. International Journal of Emerging Markets Vol. 9 No. 2. Bremen : School of Humanities and Social Science Jacob University.
- Muhidin, Sambas Ali dan Abdurahman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Mukharomah, Wafiatun. (2010). *Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Praktek Corporate Governance pada Industri Kecil dan Menengah*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 14 No. 2. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Poerwanto. (2010). *Corporate Social Responsibility: Menjinakkan Gejolak Sosial di Era Pornografi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Rachman, Nurdizal M; Asep Efendi, dan Emir Wicaksana. (2011). *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*. Jakarta : Penebar Swadaya.

- Rachmandy, Galih. (2012). *Analisa Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk*. Malang : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Raharjo, Adityanto. (2010). *Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Terbaik yang Mengikuti Peningkatan Penerapan Corporate Governance Tahun 2009)*. Bandung : Institut Manajemen Telkom.
- Raharjo, Handri. (2009). *Hukum Perusahaan*. Yogyakarta : Pustaka Yustisia.
- Rakhmat, Agung. (2013). *Good Corporate Governance Sebagai Prinsip Implementasi Corporate Social Responsibility (Studi Kasus pada Community Development Center PT Telkom Malang)*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB UB Vol. 2 No. 8. Malang : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Retno, Reni Diah dan Denies Priantinah. (2012). *Pengaruh Good Corporate Governance dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa efek Indonesia Periode 2007-2010)*. Jurnal Nominal Vol. 1 No. 1. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ristifani. (2009). *Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dan Hubungannya Terhadap Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah. (2010). *Metodologi Penelitian (Pendekatan Praktis dalam Penelitian)*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Sangkala, Abd. Aziz. (2011). *Analisis Kinerja Keuangan Berdasarkan Rasio Profitabilitas pada Perusahaan Pabrik Roti Tony Bakery Pare-Pare*. Jurnal Ekonomi Balance Fekon Unismuh Makassar. Makassar : Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sarwono, Jonathan dan Tutty Martadiredja. (2008). *Riset Bisnis untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta : C.V Andi Offset.
- Sekaran, Uma. (2007). *Research Methods for Business*. Jakarta : Salemba Empat.
- Shank, Todd; Ronald Paul Hill, dan John Stang. (2013). *Do Investors Benefit from Good Corporate Governance ?*. *Corporate Governance Vol. 13 No. 4*. St Petersburg : University of South Florida.
- Siagian, Ferdinand; Sylvia V. Siregar, dan Yan Rahadian. (2013). *Corporate Governance, Reporting Quality, and Firm Value : Evidence from Indonesia*. Journal of Accounting in Emerging Economies Vol. 3 No. 1. Depok : Accounting Departmen University of Indonesia.
- Siregar, Syofian. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif (Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS)*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sutedi, Adrian. (2011). *Good Corporate Governance*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Sutrisno. (2009). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Yogyakarta : Ekoisia.
- Taniredja, Tukiran dan Hidayati Mustafidah. (2011). *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung : Alfabeta.
- Ulfa, Umi Maria. (2011). *Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pengeluaran Kas Pada PT Global Engineering Technology Jakarta*. Jurnal Akuntansi Vol. 11 No. 2. Semarang : Universitas Diponegoro.

- Warsono, Sony; Fitri Amalia, dan Dian Kartika Rahajeng. (2009). *Corporate Governance Concept and Model: Preserving True Organization Welfare*. Yogyakarta : Center for Good Corporate.
- Wulandari, Etty Retno. (2013). *Good Corporate Governance Konsep, Prinsip dan Praktik*. Jakarta : Lembaga Komisaris dan Direktur Indonesia.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin. (2008). *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung : Alfabeta.
- Zikmund, William G; Barry J. Babin, Jon C. Carr, Mitch Griffin. (2010). *Business Research Method 8th Edition*. Canada : Cengage Learning.

#### **WEBSITE**

- [www.cimbniaga.com](http://www.cimbniaga.com) (diakses tanggal 26 Agustus 2014)
- [www.inti.co.id/index.php/who-we-are](http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are) (diakses tanggal 19 Februari 2014)
- [www.inti.co.id/index.php/who-we-are/visi-misi](http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/visi-misi) (diakses tanggal 19 Februari 2014)
- [www.inti.co.id/index.php/product-and-service](http://www.inti.co.id/index.php/product-and-service) (diakses tanggal 19 Februari 2014)
- [www.inti.co.id/index.php/who-we-are/gcg](http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/gcg) (diakses tanggal 19 Februari 2014)
- [www.inti.co.id/index.php/who-we-are/laporan-tahunan](http://www.inti.co.id/index.php/who-we-are/laporan-tahunan) (diakses tanggal 19 Februari 2014)
- [www.klasifikasiindonesia.com/file/GCGFinalReportNoPublish.pdf](http://www.klasifikasiindonesia.com/file/GCGFinalReportNoPublish.pdf) (diakses tanggal 26 Agustus 2014)
- [www.pkblinti.org/modules/mitrabinaan](http://www.pkblinti.org/modules/mitrabinaan) (diakses tanggal 21 Agustus 2014)
- [www.syariahmandiri.co.id/wp-content/uploads/2010/05/Laporan\\_Pelaksanaan\\_GCG\\_2013.pdf](http://www.syariahmandiri.co.id/wp-content/uploads/2010/05/Laporan_Pelaksanaan_GCG_2013.pdf) (diakses tanggal 26 Agustus 2014)