4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Platinum Ceramics Industry (PCI) pada mulanya bernama PT. Asia Victory Industry Ltd. dan berdiri pada 1971 sebagai perusahan keluarga yang bergerak di industri tegel keramik di Surabaya, Jawa Timur. Sudah lebih dari 35 tahun perusahaan ini berkembang menjadi pemain utama dalam industri keramik di Indonesia dan termasuk dalam produsen keramik terbesar di Indonesia. Selama ini, PT. Platinum Ceramics Industry terus berfokus pada desain dan produksi keramik dinding, keramik lantai, dan keramik dekoratif dalam berbagai ragam ukuran dan aplikasi.

Produk pertama PCI bernama Asia Tile. Pada tahun 1995, PCI kemudian meluncurkan produk bernama Platinum dilanjutkan pada tahun 2000 memproduksi Platinum Magna Series, dan pada tahun 2002 meluncurkan Asia Tile Platinum.

Perusahaan terus berkembang hingga memiliki sejumlah pabrik yang berada di 3 lokasi yaitu di Karangpilang (Surabaya) dengan 8 unit pabrik, Lebaniwaras (Gresik) dengan 1 unit pabrik dan di Bekasi dengan 1 unit pabrik. Kantor pusat berada di Surabaya di Jl. Panglima Sudirman no. 23-25, dan kantor perwakilan berada di Denpasar, Semarang dan Jakarta. Perusahaan ini memiliki tenaga kerja total kurang lebih 3.500 orang. Di samping melayani kebutuhan pasar domestic, PCI juga melakukan ekspor. Dari total produksi PCI, 85% untuk memenuhi kebutuhan pasar domestic, dan 15% untuk diekspor. Pada 2008 perusahaan ini mendapatkan standar mutu ISO 9001.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

A. Visi :

“Menjadi perusahaan tegel keramik terkemuka dan dominan dengan jangkauan global, melalui pertumbuhan secara terus menerus serta kepemimpinan dalam hal pelayanan, produk dan antusiasme pelanggan.”

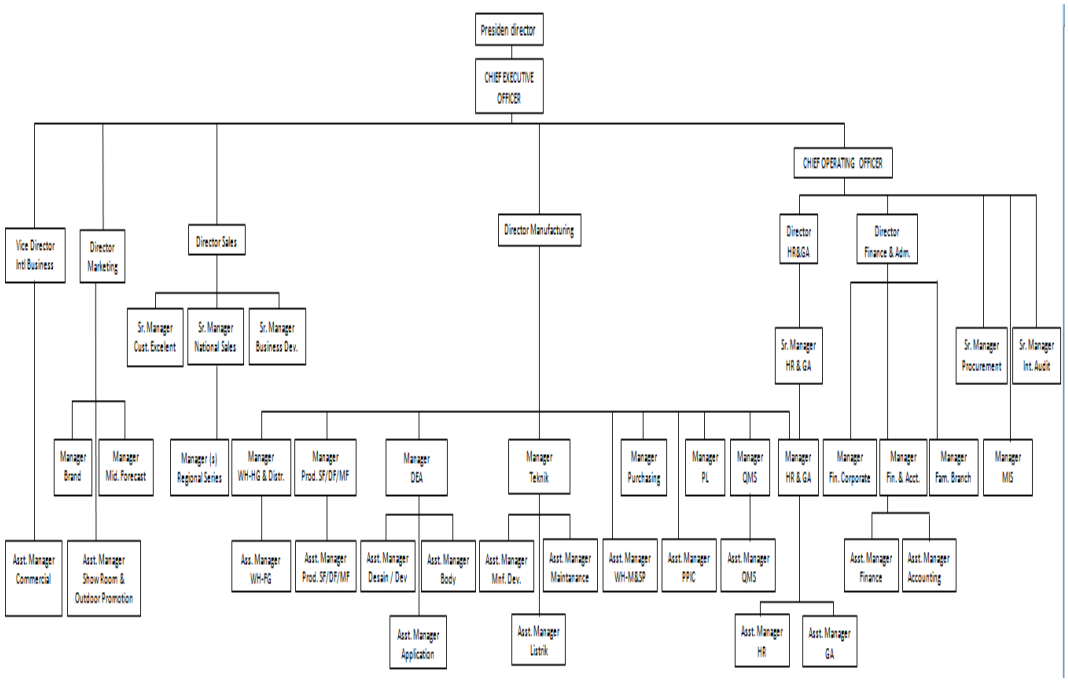
B. Misi :

"Kami menciptakan nilai dan kepuasan bagi pelanggan kami dengan meningkatkan kualitas dan kenyamanan hidup mereka. Kami wujudkan ini dengan menyediakan pelayanan dan rangkaian lengkap tegel keramik bernilai tambah yang memberikan imbal balik kepada perusahaan kami dan mitra kami."

4.1.3. Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi, dapat dilihat mengenai tingkat kedudukan, wewenang dan pembagian tugas dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Platinum Ceramics Industry adalah struktur organisasi lini, dimana pada jenis ini tanggung jawab dan kewenangan yang ada pada perusahaan terpusat pada pimpinan perusahaan dan akan mengalir kepada bawahnya. Hal itu akan terus mengalir sampai pada bagian operasional pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan. Pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan akan mengalir sebaliknya dari bawah menuju pusat, yaitu pimpinan perusahaan. Struktur organisasi pada PT. Platinum Ceramics Industry menunjukkan pembagian tanggung jawab yang jelas di tiap posisi dalam perusahaan.

Adapun struktur organisasi PT. Platinum Ceramics Industry secara lengkap dapat dilihat pada gambar 4.1. :



Gambar 4.1. Struktur Organsasi PT. Platinum Ceramics Industry

4.1.4. Nilai Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatannya, PT Platinum Ceramics Industry mempunyai nilai – nilai inti yang wajib dijunjung tinggi oleh karyawan. Nilai – nilai inti yang ditulis pada buku Peraturan Perusahaan dijabarkan sebagai berikut :

1. Perilaku Etis :

   "Kami etis dan adil. Integritas pribadi dan etika professional memandu seluruh keputusan dan setiap tindakan kami."

2. Kerjasama Tim

   "Kami bekerja sama, melintasi batas fungsional, melalui kepemimpinan dan kedisiplinan, untuk menghasilkan solusi terbaik bagi pelanggan dan untuk mencapai tujuan kami bersama."

3. Terunggul

   "Kami bekerja penuh kesungguhan dengan rasa kepedulian yang tinggi dan tekad untuk melampaui harapan pelanggan dengan hanya menerima kinerja terbaik."

4. Rasa Hormat

   "Kami memperlakukan sesama atas dasar harkat dan martabat, kesamaan dan kepercayaan."

5. Akuntabilitas

   "Kami bertanggung jawab atas tanggung jawab individu dan tim, serta memenuhi komitmen kami kepada stakeholder kami.

6. Nilai Ekonomi

   "Kami mengelola bisnis kami untuk memaksimalkan nilai ekonomi yang mendasarinya dengan kreativitas, fokus dan berorientasi pada target."

7. Pemuasan Kebutuhan Pelanggan

   "Kami beruapaya dengan penuh kesungguhan untuk menghasilkan nilai tertinggi dalam produk dan pelayanan kami melalui penyempurnaan terus menerus untuk seluruh pelanggan kami, baik extern maupun intern."

8. Hubungan Jangka Panjang

   "Kami menghargai hubungan jangka panjag dengan pelanggan, pemasok, dan karyawan kami. Kami menerapkan strategi yang bertujuan untuk memupuk persahabatan di antara stakeholder kami."

9. Keselamatan

"Kami menekankan keselamatan bagi karyawan dan komunitas sekitar."

4.2. PT. Platinum Ceramics Industry sebagai Perusahaan Keluarga

Terdapat dua bentuk perusahaan keluarga di Indonesia menurut Soedibyo (2012). Bentuk pertama yaitu *Family Owned Enterprise (FOE)* yang berarti perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Dalam perusahaan ini, keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat berjalan secara profesional. Bentuk kedua yaitu *Family Business Enterprise (FBE)* yang berarti perusahaan yang dimiliki dan dikelola anggota keluarga pendirinya. Sehingga, baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Tipe perusahaan ini memiliki karakteristik yaitu posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga.

PT. Platinum Ceramics Industry termasuk Dalam bentuk *Family Business Enterprise (FBE)* di mana perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang didirikan, dimiliki, dan dikelola oleh anggota keluarga. Anggota keluarga memegang posisi penting seperti komisaris yaitu Sutatno Sudarga dan direktur utama yaitu Kuswandi Sudarga. Dalam kesehariannya, peran anggota keluarga dibantu oleh para profesional yang ahli di bidangnya sehingga perusahaan bisa menerapkan pengelolaan perusahaan secara berkesinambungan.

4.3. Informan dalam Perusahaan

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara untuk pengumpulan data yang diperlukan terkait dengan sistem pengendalian internal dan penerapan prinsip *good corporate governance* dalam PT. Platinum Ceramics Industry. Dalam menentukan informan, penulis menggunakan metode *purposive sampling* seperti yang telah dijelaskan dalam bab 3 sebelumnya. Berikut ini informan yang diwawancarai oleh penulis:

1. Andrew

   Merupakan Kepala Departemen *Assessment and Control* yang mengetahui dengan baik bagaimana kontrol dan pengendalian internal di dalam perusahaan dan dapat memberikan informasi terkait penerapan sistem pengendalian internal dan *good corporate governance* dalam perusahaan.

Untuk menguji triangulasi, penulis menambahkan informan yang terdiri atas:

1. Daniel Herry

   Menjabat sebagai Kepala Bagian Internal Audit yang melakukan fungsi audit operasional termasuk aktivitas kontrol dan evaluasi sehingga berada dalam kapasitas untuk menjawab pertanyaan sehubungan dengan sistem pengendalian internal dan *good corporate governance* dalam perusahaan.

2. Edwin Hartanto

   Menjabat sebagai Manajer *Human Resource and General Affairs* (HR&GA) dan berada dalam kapasitas untuk menjawab berbagi pertanyaan terkait dengan kebijakan menyangkut sumber daya manusia dan hubungan sosial perusahaan dengan lingkungannya.

3. Ang Harry Tjahjono

   Menjabat sebagai Senior Manajer *Procurement*, memimpin departemen yang melakukan pembelian dan pengadaan bahan baku sehingga dapat dimintai keterangan untuk menguji adanya sistem pengendalian internal dalam perusahaan.

4.4. Sistem Pengendalian Internal pada PT. Platinum Ceramics Industry

Mulyadi (2001) mendefinisikan "Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran - ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, metode dan ukuran - ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.” Dalam melaksanakan sistem pengendalian intern perlu diperhatikan unsur pokok sistem pengendalian intern. Ada empat unsur pokok sistem

pengendalian intern yang mengacu pada pendapat Mulyadi (2001), yaitu: struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas; sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya; praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi; karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Berikut ini akan dijelaskan masing – masing unsur tersebut.

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

Peneliti menetapkan 3 indikator mengacu pada pendapat Mulyadi (2001) untuk melihat apakah ada struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas pada PT. Platinum Ceramics Industry, yaitu :

1. Adanya pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi
2. Adanya pemisahan tanggung jawab yang jelas antar bagian
3. Adanya *internal control and check* dalam tiap departemen

Sudah terdapat pemisahan yang jelas antara berbagai fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Hal ini terbukti dari adanya Departemen *Procurement* sebagai fungsi operasi pembelian dan berbeda personil dengan penyimpanan, karena penyimpanan berada di gudang pabrik sedangkan pembelian yang melakukan tim di kantor. Pemisahan yang jelas dapat dilihat dalam struktur organisasi personil di mana kedua bagian tersebut merupakan orang yang berbeda sehingga tidak ada perangkapan tugas. Begitu pula dengan fungsi akuntansi yaitu pencatatan yang dilakukan menggunakan *Oracle system*. Tim dalam Departemen Procurement pun berbeda tugasnya ada yang personil untuk bagian project ataupun ekspedisi dan lain - lain, lalu tim juga dibagi tugasnya tergantung jenis pembelian ada yang bagian sparepart atau raw material dan lain - lain. Hal ini sesuai dengan teori Mulyadi (2001) yang menyatakan bahwa pemisahan tanggung jawab fungsional dalam unit - unit organisasi yang dibentuk sangat penting karena merupakan pengendalian untuk mencegah terjadinya kecurangan - kecurangan. Pada PT. Platinum Ceramics Industry sudah terdapat pemisahan antara fungsi-

fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi ditunjukkan dengan perbedaan tugas dan lokasi antar departemen yang melakukan pembelian, penyimpanan dan pencatatan. Selain itu dalam struktur organisasi tidak ada personil yang mendapat perangkapan peran dalam tiga bagian tesebut sehingga kecurangan – kecurangan dapat dihindari.

Pemisahan tanggung jawab antar bagian sudah terlaksana dengan baik dengan adanya *job desc* di masing – masing departemen dalam perusahaan. Meskipun belum secara maksimal terlaksana di mana masih ada departemen yang belum menuangkan *job desc* secara tertulis, namun pembagian tugas masing – masing telah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya perangkapan tugas antar departemen dan dari hasil observasi tidak ditemukan ada keluhan dari karyawan akibat perangkapan atau tumpang tindih tugas antar departemen sehingga masing – masing departemen dapat menjalankan fungsinya dengan fokus dan jelas. Menurut Mulyadi (2001) perlu adanya pemisahan tanggung jawab fungsional agar dapat dilakukan *internal check* di antara unit organisasi pelaksana. Pada PT. Platinum Ceramics Industry sudah dilakukan pemisahan tanggung jawab fungsional pada departemen – departemen yang ada, dibuktikan dengan adanya *job desc* pada masing – masing departemen.

Mekanisme *internal control and check* dalam tiap departemen dilakukan oleh kepala departemen dibantu dengan departemen *assessment and control.* Mekanisme *internal control and check* dalam PT. Platinum Ceramics Industry ditunjukkan dengan adanya *job desc, standard operating procedure* (SOP), bahkan beberapa department memiliki juga *work instruction* dan *limit of authority (LoA)*. Belum semua departemen memiliki pengendalian internal yang ketat akibat kesibukan operasional kerja sehingga menyebabkan longgarnya pengendalian internal pada departemen tersebut. Pengendalian internal yang longgar tersebut berupa *job desc* dan SOP yang belum disosialisasikan secara tertulis, hanya sebatas lisan, sehingga karyawan tidak mengetahui perincian tugasnya secara jelas dan pada akhirnya menyebabkan tidak maksimalnya kontrol dan evaluasi. Meskipun begitu, sistem pengendalian internal yang telah ada sangat banyak membantu mengawasi banyak hal dan membantu untuk mengantisipasi ketidakefisienan pada PT. Platinum Ceramics Industry. Hal ini sesuai dengan

pendapat Mulyadi (2001), di mana dengan adanya pemisahan tanggung jawab fungsional, maka akan dapat dilakukan *internal check* di antara unit organisasi pelaksana. Pada PT. Platinum Ceramics Industry *internal check* dapat dilakukan oleh masing – masing kepala departemen dibantu dengan departemen *assessment and control* karena ada *job desc* sebagai acuan mengenai apa yang akan dikontrol.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa unsur sistem pengendalian internal yaitu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas sudah ada pada PT. Platinum Ceramics Industry. Terdapat pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi, pemisahan tanggung jawab fungsional yang jelas pada masing – masing departemen sudah dilaksanakan yang pada akhirnya memungkinkan untuk dilakukannya *internal control and check.* Meskipun demikian mekanisme *internal control and check* dalam tiap department yang belum terpenuhi secara maksimal, di mana pelaksanaannya belum ketat dan belum disosialisasikan secara tertulis di setiap departemen akibat kesibukan operasional kerja.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.

Peneliti menetapkan dua sub indikator berdasarkan pendapat Mulyadi (2001) untuk melihat apakah unsur ini sudah ada pada perusahaan, yaitu:

1. Adanya batasan kewenangan dalam melakukan transaksi
2. Ada sistem pencatatan transaksi yang terstandar.

Batasan kewenangan dalam melakukan transaksi sudah ada dalam perusahaan, di mana dalam transaksi tertentu yang berhak memberi persetujuan hanya CEO. Mekanismenya dilakukan dengan cara mengusulkan pada COO, dan COO merekomendasikan pada CEO untuk disetujui. Dalam kegiatan sehari - hari misalnya sampai dengan Rp 500.000,00 dianggap sebagai biaya sehingga bisa langsung disetujui oleh COO, tetapi di atas Rp 500.000,00 termasuk asset sehingga harus meminta persetujuan CEO. Batasan kewenangan untuk transaksi tidak hanya bersifat vertical antar jenjang dalam perusahaan, tetapi juga ada horizontal antar department itu sendiri. Departemen *Procurement* bekerja dengan

cara mencatat permintaan *purchase acquisition* dari pabrik kemudian baru diproses untuk dilakukan pembelian. Pabrik sudah diberi budget tertentu sehingga procurement yang membeli tidak akan melanggar batasan budget itu, di samping itu pabrik pun tidak bisa melanggar batasan budget karena yang melakukan pembelian adalah Departemen *Procurement*. Batasan kewenangan telah diatur dengan rapi secara horizontal dan vertical antar bagian di PT. Platinum Ceramics Industry. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) yaitu dengan adanya sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang baik dalam suatu perusahaan tentunya akan menjamin dihasilkannya informasi yang dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan dan biaya yang dimiliki perusahaan itu sendiri. Sistem otorisasi ditunjukkan dengan adanya batasan kewenangan dalam melakukan transaksi pada PT. Platinum Ceramics Industry.

PT. Platinum Ceramics Industry menggunakan sistem Oracle dalam pencatatan transaksinya, sehingga semuanya terdokumentasi dan teradministrasi dengan rapi. Input bisa dilakukan setiap dengan adanya sistem tersebut, sehingga Department *Procurement* bisa melakukan input secara rapi setiap harinya. Dengan adanya pencatatan yang rapi tersebut bisa membantu perusahaan dalam mengambil kebijakan strategis, contohnya menimbang jumlah pembelian dan penjualan dikaitkan dengan jumlah permintaan dan kapasitas produksi yang ada, akan sangat terbantu dengan adanya sistem Oracle ini. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) yaitu dengan adanya sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang baik dalam suatu perusahaan tentunya akan menjamin dihasilkannya informasi yang dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan dan biaya yang dimiliki perusahaan itu sendiri. Prosedur pencatatan yang digunakan PT. Platinum Ceramics Industry sudah berstandar internasional yaitu Oracle.

Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya pada PT. Platinum Ceramics Industry ditunjukkan dengan adanya sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi serta dokumentasi dan administrasi atas semua transaksi operasional dengan baik. Batasan kewenangan dalam melakukan transaksi telah diatur dengan rapi baik

secara horizontal dan vertical antar bagian dalam perusahaan dan sistem pencatatan juga sudah menggunakan Oracle. Hal ini membantu perusahaan untuk menghindari kebocoran – kebocoran dan membantu perusahaan dalam mempertimbangkan keputusan strategis berdasarkan laporan dan pencatatan perusahaan.

3. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Unsur praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi menurut Mulyadi (2001) dapat dibuktikan dengan adanya tujuh indikator di bawah ini:

1. Penggunaan formulir bernomor urut tercetak
2. Pemeriksaan mendadak
3. Tidak adanya perangkapan tugas
4. Adanya perputaran jabatan
5. Adanya hak ambil cuti
6. Diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatan
7. Pembetukan staf intern

Penggunaan formulir bernomor urut tercetak sudah dilakukan di PT. Platinum Ceramics Industry namun tidak semua formulir menggunakan nomor urut. Formulir yang bernomor urut digunakan sebagai media untuk transaksi operasional yang memerlukan kontrol yang sangat ketat. Hal ini menyebabkan transaksi bisa berjalan sebagaimana mestinya. Pemeriksaan atau inspeksi mendadak sudah dilakukan dan menurut Department Audit dilakukan secara acak dan *on the spot* terhadap petugas department yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya pada tiap bagian sewaktu – waktu sehingga bila ada *fraud* atau ketidaksesuaian dengan prosedur bisa diketahui. Perangkapan tugas ada untuk hal – hal tertentu yaitu perangkapan tugas individu, namun perangkapan tugas antar department tidak ada. Hal ini sudah diatur dalam buku Peraturan Perusahaan mengenai tugas ganda di mana hal itu diperbolehkan bila terjadi hal yang mendesak guna kepentingan perusahaan, dengan tidak melalaikan tanggung jawab akan tugas tetapnya. Perputaran jabatan sudah ada dan

dilakukan sangat selektif agar tidak mengganggu kestabilan operasional. Namun demikian, job rotation terbuka untuk karyawan yang berprestasi, guna mendapatkan kesempatan meraih jenjang karier. Di samping itu, karyawan juga mendapat hak untuk mengambil cuti dalam setahun selama 12 hari. Pencocokan fisik kekayaan dengan catatan juga sudah dilaksanakan ditunjukkan dengan adanya *stock opname* di gudang secara teratur. Staf intern di PT. Platinum Ceramics Industry sudah dibentuk dan berupa staf khusus yang bertanggung jawab langsung pada manajemen atas suatu tugas khusus. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) yang menyatakan bahwa dalam pembagian tanggung jawab fungsional, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara - cara untuk menjamin praktek yang sehat. Adapun cara - cara umum yang ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat seperti penggunaan formulir bernomor urut tercetak, pemeriksaan mendadak, tidak adanya perangkapan tugas, adanya perputaran jabatan, adanya pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak, diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya, pembetukan staf intern.

Dengan begitu dapat dilihat bahwa di PT. Platinum Ceramics Industry praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi sudah terlaksana dengan dipenuhinya tiap indikator yang telah disebutkan di atas. Pelaksanaan praktek yang sehat tersebut tidak tersentral pada suatu bagian dan terlaksana di tiap unit organisasi.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Untuk mengetahui apakah karyawan yang ada di PT. Platinum Ceramics Industry mutunya sudah sesuai dengan tanggung jawabnya bisa dilakukan dengan melihat apakah karyawan yang ada bisa memberikan kontribusi bagi perusahaan. Menurut Mulyadi (2001), karyawan yang bisa memberikan kontribusi bagi perusahaan dapat dilihat dengan:

1. Perekrutan SDM yang sudah terstandard
2. Ada sistem pelatihan & pembinaan SDM
3. Konsekuensi yang jelas bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar

Pada PT. Platinum Ceramics Industry *recruitment* dilakukan dengan standard tertentu di mana setiap calon harus menjalani psikotest dengan standar DISC terlebih dahulu, dilanjutkan dengan test kesehatan untuk bagian – bagian tertentu di pabrik, dan yang terakhir yaitu interview test. Selain itu standar umum seperti pendidikan dan latar belakang pelamar juga berlaku, pada level staff dibutuhkan pendidikan terakhir S1 dengan IPK di atas 3 dan untuk jabatan manager ke atas dibutuhkan pengalaman kerja. Test dan standar lain disesuaikan dengan kebutuhan tergantung posisi dan jabatan yang dibutuhkan. Selain itu juga dilakukan *cross check* dengan tempat karyawan bekerja sebelumnya untuk memastikan karyawan memberikan data yang akurat. Dengan demikian, calon karyawan yang masuk pasti sudah memenuhi standar yang dibutuhkan perusahaan berkaitan dengan kebutuhan dan posisi jabatan di mana ia akan ditempatkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) yang menyatakan bahwa agar memperoleh karyawan yang jujur dan cakap, hal yang perlu dilakukan manajemen adalah sewaktu dimulai dilakukannya penyaringan penerimaan karyawan baru dengan cara wawancara yang ketat mengenai latar belakang dan pengalaman - pengalaman dari pelamar. Pada PT. Platinum Ceramics Industry penyaringan penerimaan karyawan baru dilakukan dengan prosedur yang ada dengan mempertimbangkan latar belakang calon karyawan dengan melakukan *cross check* pada tempat bekerja karyawan sebelumnya.

Setelah diterima dengan standar yang dibutuhkan, bagian HRGA akan langsung mengatur karyawan baru tersebut untuk program *training*, di antaranya berupa training *product knowledge*, proses produksi, manajemen gudang, *laboraturium design*, PPIC (*Production Planning Inventory Control*) dan QC *(Quality Control)*. Karyawan baru akan diberi kartu *training* yang akan mencatat aktivitas *training* karyawan baru maupun karyawan lama sesuai dengan program *training* yang sudah ditetapkan oleh korporat HR&GA, *training* tersebut dapat berupa *training* harian maupun bulanan dan tahunan. Selain itu, program *training* disesuaikan dengan kebutuhan tiap personil baik untuk masa kini dan untuk masa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) yang menyatakan bahwa bagaimanapun baiknya sistem, bila tidak ditunjang oleh kejujuran serta kecapakan karyawannya, maka sistem tersebut tidak akan bisa

berjalan sesuai dengan yang diharapkan. PT. Platinum Ceramics Industry benar – benar mengerti karyawan sebagai aset perusahaan sehingga dengan adanya pelatihan dan pembinaan diharapkan karyawan bisa memberi kontribusi yang lebih pada perusahaan sehingga program *training* dijalankan dengan baik dan diadakan budget khusus untuk *training* karyawan yang harus dihabiskan.

Setelah memenuhi rangkaian seleksi dan perekrutan dilanjutkan rangkaian pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya. Tanggung jawab tersebut bila tidak dipenuhi akan menyebabkan karyawan harus menanggung konsekuensi. Karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar akan dievaluasi, ditegur, mengalami demosi, bahkan pemutusan hubungan kerja. Saat dievaluasi karyawan akan dimintai pertanggungjawaban di mana bila alasan akan ketidaktercapaian target tidak bisa diterima maka akan mempengaruhi penilaian terhadap yang bersangkutan. Penilaian tersebut bisa menyebabkan demosi atau penurunan jabatan, dan bila setelah dilakukan demosi namun target masih tidak tercapai, akan dimutasi sampai pada dilakukannya pemutusan hubungan kerja. Konsekuensi tersebut diatur oleh baik HR&GA maupun atasan langsung, mengenai aspek – aspek kedisiplinan HR&GA yang menilai, bila aspek – aspek pekerjaan maka atasan langsung yang menilai. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2001) yang menyatakan bahwa bagaimanapun baiknya sistem, bila tidak ditunjang oleh kejujuran serta kecapakan karyawannya, maka sistem tersebut tidak akan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya konsekuensi untuk karyawan yang kinerjanya tidak sesuai standar maka pada PT. Platinum Ceramics Industry karyawan dituntut jujur dan berhati - hati dalam melaksanakan tugasnya dan bertanggung jawab akan pekerjaan mereka masing – masing.

PT. Platinum Ceramics Industry melakukan upaya untuk memastikan karyawannya mempunyai mutu yang sesuai dengan pekerjaannya dengan adanya standar dalam seleksi dan perekrutan, lalu rangkaian pelatihan yang diberikan untuk membekali karyawan melakukan pekerjaan dengan benar sesuai standar serta adanya konsekuensi yang jelas bila karyawan tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ada. Meskipun untuk mengetahui apakah karyawan

memberi kontribusi terhadap perusahaan membutuhkan waktu yang tidak cepat, namun konsekuensi yang ada prosedurnya tidak berbelit - belit sehingga karyawan dituntut untuk bertanggung jawab penuh dan tidak menunda pekerjaannya.

4.5. Implementasi Prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Platinum Ceramics Industry

Analisis prinsip – prinsip *good corporate governance* pada penelitan ini didasarkan pada pendapat Komite Nasional Kebjakan Governance (KNKG) tahun 2006 yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Transparency*

Dalam prinsip transparansi, penulis menetapkan empat indikator menurut KNKG (2006), yaitu:

1. Informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan
2. Informasi diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, kepemilikan saham, sistem manajemen risiko, pengawasan dan sistem pengendalian internal, struktur GCG dan mekanisme dan tingkat kepatuhan, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
3. Memenuhi kewajiban memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan, kerahasiaan pekerjaan, dan hak – hak pribadi.
4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada *stakeholders*.

Selama ini penyampaian informasi sudah jelas meskipun terkadang tidak memperhatikan waktu pemberitahuan. Sebelum rapat selalu ada pemberitahuan resmi via email biasanya dua hari sebelum pelaksanaan dan sudah terplanning dengan baik, meskipun terkadang ada rapat yang mendadak bila ada hal – hal yang penting. Selain itu, perusahaan juga mempunyai website resmi yaitu www.platinumceramics.com yang memuat informasi mengenai profil perusahaan, jenis produk, *market philosophy*, aktivitas CSR, teknologi, dan lain – lain yang memuat informasi yang diperlukan oleh konsumen. Hal ini sesuai dengan definisi

transparency menurut KNKG (2006) ditunjukkan dengan keterbukaan informasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengungkapkan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Pada PT. Platinum Ceramics Industry keterbukaan informasi ditunjukkan dengan pemberitahuan resmi yang tentang rapat dan website resmi yang memuat informasi mengenai perusahaan.

Perusahaan telah mengupayakan penyampaian informasi berkaitan visi dan misi perusahaan dengan ditulisnya visi dan misi perusahaan dalam buku Peraturan Perusahaan PT. Platinum Ceramics Industry yang dimiliki oleh setiap karyawan. Namun pada kenyataannya, akibat visi dan misi hanya disosialisisasikan melalui tulisan, tak semua karyawan mengetahui akan keberadaan visi dan misi tersebut. Tidak semua karyawan membaca visi dan misi yang terdapat dalam buku Peraturan Perusahaan dan hal ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan bekerja sendiri tanpa mengetahui visi dan misi perusahaan. Terlepas dari visi dan misi perusahaan, sasaran usaha dan srategi perusahaan sudah tersosialisasi dengan baik pada bagian – bagian yang terkait. Hal ini ditunjukkan dengan pensosialisasian target tahunan dari perusahaan (dari owner lalu ke CEO) yang diadakan tiap bulan Desember, lalu tiap departemen menyusun target departemen masing – masing mengikuti target global dari CEO, lalu diturunkan lagi menjadi target tiap individu. Mekanismenya diperkuat dengan adanya KPI *(Key Performance Indicator)* masing – masing karyawan yang berisi target kerja untuk tiap karyawan, yang pada akhirnya mendukung target departemen dan mendukung target perusahaan.

Informasi laporan keuangan perusahaan tidak terbuka untuk publik karena perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang kepemilikan sahamnya tidak dijual untuk publik. Hanya kondisi keuangan yang bersifat mekanisme kerja operasional bisa diketahui oleh seluruh jajaran operasional dalam perusahaan. Struktur dan laporan keuangan dan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham karena merupakan perusahaan keluarga yang sahamnya dimiliki oleh anggota keluarga. Untuk mendukung *good corporate governance*, di perusahaan juga terdapat sistem manajemen resiko untuk mengkalkulasi resiko yang akan terjadi terutama dalam transaksi skala besar dan untuk mengeliminir potensi – potensi kerugian yang akan timbul. Tentu saja bagian yang terkait

diiformasikan mengenai risiko yang akan mereka hadapi. Begitu pula dengan penyampaian informasi mengenai adanya pengawasan dan sistem pengendalian internal dalam perusahaan sudah berjalan. Informasi mengenai mekanisme *good corporate governance* dalam perusahaan sudah dicantumkan dalam buku Peraturan Perusahaan.

Berhubungan dengan penyampaian informasi mengenai kejadian – kejadian penting yang mempegaruhi perusahaan sudah berjalan dengan baik melalui rapat *executive committee*. Namun tidak semua jenjang di perusahaan mendapat informasi tersebut, hanya level tertentu. Tentunya hal ini mempertimbangkan kapasitas penerimaan informasi dari tiap level yang berbeda di perusahaan, sehingga tidak semua karyawan diberitahu mengenai isu terkait dengan perusahaan di luar lingkungan tugas mereka.

Bila mengacu pada pendapat KNKG (2006) yang menyatakan bahwa *transparency* ditunjukkan dengan keterbukaan informasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengungkapkan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan, maka dalam hal ini PT. Platinum Ceramics Industry belum sepenuhnya melaksanakan prinsip itu di mana visi dan misi belum disosialisasikan secara menyeluruh pada karyawan dan laporan keuangan yang masih bersifat terbuka untuk lingkup operasional pada jajaran operasional yang ada.

Perusahaan dalam menyampaikan informasi juga memperhatikan hal – hal yang penting di mana organ perusahaan yang ada juga memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan UU No. 30 Tahun 2000 mengenai Rahasia Dagang. Selain itu, dalam beberapa hal tertentu perusahaan juga menjaga kerahasiaan pekerjaan karyawan, di mana ada hal – hal tertentu mengenai karyawan maupun pekerjaannya yang harus dijaga kerahasiaannya oleh perusahaan. Upaya perusahaan terhadap hak-hak pribadi karyawan juga cukup jelas tertulis dalam buku Peraturan Perusahaan berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam PT. Platinm Ceramics Industry ada tunjangan kesehatan sebesar plafon satu kali gaji, hak cuti selama 12 hari dalam setahun, dan jamsostek pada buruh pabrik. Hal ini sesuai dengan pendapat KNKG (2006) mengenai prinsip *transparency* yang ditunjukkan dengan keterbukaan informasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengungkapkan informasi

materiil dan relevan mengenai perusahaan harus dilakukan dengan syarat memenuhi kewajiban memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan, kerahasiaan pekerjaan, dan hak – hak pribadi..

Dalam penyampaian informasi mengenai kebijakan perusahaan, sudah dilaksanakan dengan baik dengan adanya buku Peraturan Perusahaan. Kebijakan perusahaan secara jelas dirincikan dalam pasal – pasal di buku tersebut dan wajib dibaca oleh para karyawan karena akan ditandatangan sebagai tanda telah menerima dan membaca buku tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat KNKG (2006) yang menyatakan bahwa *transparency* dilakukan dengan mengungkapkan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. PT. Platinum Ceramics Industry telah mengkomunikasikan tentang kebijakan perusahaan melalui buku Peraturan Perusahaan yang dimiliki tiap karyawan.

Dari beberapa indikator di atas, dapat dilihat bahwa penerapan prinsip *transparency* dalam perusahaan telah berjalan dengan baik walaupun belum maksimal. Visi dan misi yang merupakan komponen penting dalam menjalankan tugas sehari – hari tidak diketahui semua karyawan, hal ini disayangkan karena mengingat visi dan misi terdapat dalam buku Peraturan Perusahaan yang wajib dibaca oleh seluruh karyawan. Tanpa adanya kesamaan visi dan misi antara perusahaan dan karyawan, menyebabkan tidak bisa maksimal dalam pencapaian target individu pada lembar KPI *(Key Pernformance Indicator),* di mana target individu itu nantinya akan mendukung target departemen dan pada akhirnya akan mendukung target dari perusahaan setiap tahunnya. Begitu pula dengan laporan keuangan yang masih hanya bersifat terbuka mengenai hal – hal yang bersifat operasional pada jajaran operasional tertentu dalam perusahaan menunjukkan belum terlaksananya prinsip *transparency* sepenuhnya. Terlepas dari hal itu, semua informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan telah disampaikan dengan baik dan terbuka terhadap seluruh *stakeholders*.

2. *Accountability*

Dalam prinsip *accountability*, penulis menetapkan lima indikator menurut KNKG (2006), yaitu:

1. Adanya penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing

2. Semua organ perusahaan dan semua karyawan memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG
3. Sistem pengendalian internal yang efektif
4. Ada ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi
5. Berpegang pada etika bisnis dan kode etik

Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan telah ditetapkan dengan jelas dengan adanya *job desc* dan SOP di masing – masing departemen. Kepala departemen yang bertanggung jawab membuat *job desc* dan SOP di tiap department lalu disosialisasikan pada seluruh personil dalam department itu. *Job desc* dan SOP bersifat tertulis agar bisa diterapkan dan dikontrol dengan lebih mudah namun rupanya ada departemen yang *job desc* dan *SOP* hanya sebatas lisan dan belum dituangkan secara tertulis. Hal ini menunjukkan belum maksimalnya pelakasanaan prinsip *accountability* yang ditunjukkan dengan adanya kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif (KNKG, 2006). PT. Platinum Ceramics Industry belum menerapkan kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan secara maksimal, di mana *job desc* dan SOP pada beberapa departemen masih berupa lisan dan belum disosialisasikan secara tertulis.

Semua organ perusahaan dan semua karyawan telah memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi yang valid dan *update*, di mana melalui struktur organisasi tersebut dapat dilihat pemisahan tugas, tanggung jawab, dan peran masing – masing organ perusahaan secara jelas serta garis komando dan garis pertanggung jawaban antar organ dalam perusahaan. Kualifikasi karyawan disesuaikan dengan masing – masing bidangnya dimulai dari proses seleksi dan perekrutan dilanjutkan dengan *training*. Selain itu semua karyawan yang ada dalam perusahaan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan sehingga tugas, tanggung jawab, dan perannya diketahui tiap karyawan dengan jelas. Hal ini sesuai dengan ketentuan pelakasanaan prinsip *accountability* menurut KNKG (2006) dengan ketentuan semua organ perusahaan dan semua karyawan memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG.

Departemen yang ada dalam perusahaan telah memiliki sistem pengendalian internal dengan adanya *job desc, work instruction,* SOP dan LoA. Namun belum semua departemen memiliki pengendalian internal yang ketat karena kesibukan operasional kerja. Belum semua bentuk pengendalian di atas dituangkan secara tertulis, hanya sebatas lisan dan hal itu menyebabkan terhambatnya kontrol secara maksimal. Bila mengacu pada pendapat KNKG (2006) di mana dalam pelakasanaan prinsip *accountability* dibutuhkan sistem pengendalian internal yang efektif, maka PT. Platinum Ceramics Industry belum menjalankan prinsip *accountability* secara maksimal karena longgarnya pengendalian internal pada beberapa departemen. Hal itu ditunjukkan oleh sosialisasi *job desc* dan SOP yang masih hanya sebatas lisan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya juga dikawal oleh *asessment* dan *control management* dengan mengevaluasi *managerial skill* dari pejabat departemen, mengevaluasi apakah SOP, *work instruction*, LOA, *job desc* telah berjalan sebagaimana mestinya, mengevaluasi apakah posisi tiap personil dalam departemen telah berjalan sesuai dengan batasan kewenangan dan tanggung jawab masing – masing personil. Setiap hasil evaluasi dan temuan yang didapatkan akan dibahas dalam komite bersama untuk dijadikan pertimbangan keputusan tindak lanjut perbaikan yang harus dilakukan.terus mengevaluasi dan membantu mengontrol serta mengupayakan meningkatkan pengendalian internal secara menyeluruh agar tidak terjadi kebocoran yang dapat merugikan perusahaan.

Karyawan PT. Platinum Ceramics Industry dalam melakukan tugasnya diukur menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu lembar yang berisi *company goals and objectives* tahun berjalan yang akan dicapai, di mana *goals and objectives* perusahaan tersebut diturunkan kepada masing – masing departemen yang kemudian dibagi lagi menjadi KPI per individu setiap karyawan yang harus dicapai. KPI dipakai sebagai alat evaluasi terhadap kinerja masing – masing personil sehingga KPI sangat menentukan dalam *performance appraisal.* Sebab itu bila kinerja karyawan atau departemen jauh deviasinya dari KPI, maka bisa diberi punishment, namun bila kinerjanya bagus maka akan mendapat reward. Sistem penghargaan sudah terlaksana dengan adanya pemberian reward tidak langsung maupun langsung terhadap karyawan yang memenuhi target.

Reward tidak langsung tersebut berupa kenaikan gaji tahun depan dan promosi, sedangkan reward langsung berupa bonus di akhir tahun. Karyawan yang tidak memenuhi target pun mendapat konsekuensi tidak lulus training dan untuk karyawan tetap konsekuensi tersebut berupa evaluasi, peringatan, demosi bahkan pemutusan hubungan kerja. Tak hanya konsekuensi berkaitan dengan pencapaian target, namun juga terdapat sistem sanksi di PT. Platinum Ceramics Industry untuk karyawan yang melakukan pelanggaran. Sistem sanksi tersebut diatur secara jelas dan terperinci dalam buku Peraturan Perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat KNKG (2006) di mana dalam pelakasanaan prinsip *accountability* dibutuhkan adanya ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi. Pada PT. Platinum Ceramics Industry hal itu sudah diatur jelas dalam buku Peraturan Perusahaan dan lembar KPI.

Perusahaan dalam melakukan kegiatannya berpegang pada etika bisnis dan kode etik dalam melakukan kegiatan bisnis. Etika bisnis ditunjukkan dengan menjaga kejujuran dan kepuasan bagi konsumen dengan mempertahankan kualitas *grade* dan *tonality* produk. Selain itu pabrik tidak melayani pembelian *retail*, karena akan mematikan distributor. Kode etik dalam kegiatan bisnis ditunjukkan dengan menjaga kerahasiaan omzet masing - masing distributor PT. Platinum Ceramics Industry, tidak membocorkan omzet satu distributor ke distributor yang lain. Perusahaan juga mengupayakan agar karyawan dalam melakukan pekerjaannya juga menganut etika bisnis dan kode etik. Hal ini dapat dilihat dari dicantumkannya nilai – nilai inti perusahaan pada buku Peraturan Perusahaan yang mengatur hubungan antara manajemen dan karyawan dan hubungan dengan *stakeholders*, diharapkan dapat mendukung implementasi prinsip *good corporate governance*. Hal ini sesuai dengan pendapat KNKG (2006) di mana dalam pelakasanaan prinsip *accountability* harus berpegang pada etika bisnis dan kode etik.

Setelah melihat beberapa indikator di atas, dapat diketahui bahwa PT. Platinum Ceramics Industry sudah memenuhi prinsip *accountability* dengan adanya penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing secara jelas; dilengkapi dengan organ perusahaan dan karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG; adanya

sistem pengendalian internal; adanya ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi; serta adanya upaya untuk melaksanakan etika bisnis dan kode etik. Beberapa indikator masih butuh ditingkatkan dalam pelaksanaannya, seperti perincian tugas dan tanggung jawab masing-masing melalui *job desc* dan SOP yang sosialisasinya masih sebatas lisan dan belum secara tertulis pada beberapa departemen dan hal itu berujung pada sistem pengendalian internal yang belum maksimal di beberapa departemen tersebut.

3. *Responsibility*

Dalam prinsip *responsibility* penulis menetapkan 2 indikator, yaitu:

1. Pengambilan keputusan yang hati – hati, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kepatuhan pada anggaran dasar dan rumah tangga
2. Tanggung jawab sosial

Pengambilan keputusan dalam PT. Platinum Ceramics Industry dilakukan dengan berhati – hati dan ada prosesnya. Keputusan strategis yang diambil pasti memperhatikan kepatuhan terhadap hukum serta ada proses pengambilan keputusan yang jelas. Rapat *executive committee* salah satunya merupakan sarana pengambilan keputusan yang wajib. Anggaran dasar berupa memorandum kebijakan yang dikeluarkan *owner* kepada CEO dan COO untuk dijabarkan dalam *goals and objectives* perusahaan. *Goals and objectives* itu menjadi arahan goals and objectives tiap departemen yang berisikan peraturan mengenai formula rahasia perusahaan yang menjadi salah satu anggaran rumah tangga dalam perusahaan. Anggaran rumah tangga dalam bentuk lain juga wajib dipatuhi oleh karyawan melalui seperangkat pasal dalam buku Peraturan Perusahaan. Buku Peraturan Perusahaan tersebut telah disahkan oleh Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja dan telah sesuai dengan Undang – Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I No. Per. 12/MEN/VIII/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, serta Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. Per. 16/MEN/XI/2011 tentang Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan serta Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan serta Pembuatan dan Pendaftaran Perjanjian

Kerja Bersama. Hal tersebut sesuai dengan pendapat KNKG (2006), di mana prinsip *responsibility* ditunjukkan dengan kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.

PT. Platinum Ceramics Industry juga telah memenuhi tanggung jawab sosial melalui kepedulian terhadap lingkungan sekitar terutama lingkungan sekitar pabrik. Bentuk *corporate social responsibility* (CSR) yang dilakukan perusaahaan tersebut bermacam – macam, mulai dari penyelenggaraan kegiatan donor darah, penebaran benih ikan, penghijauan, penanaman pohon, pelestarian sungai, bantuan pembangunan hingga sumbangan korban bencana alam. Menurut narasumber 3 yaitu Manajer HR&GA, karena pabrik terletak dekat sungai – sungai, maka perusahaan bertanggung jawab terhadap sungai – sungai di sekitar pabrik juga. Selain itu di *website* resmi perusahaan juga dicantumkan bentuk CSR yang dilakukan perusahaan. Mengenai limbah pabrik PT. Platinum Ceramics Industry sudah memenuhi persyaratan perundang – undangan dengan hasil audit dari kementrian lingkungan hidup yang berwarna biru yang disebut “proper” yang artinya 100% taat pada ketentuan. Hal itu sesuai dengan pendapat KNKG (2006) tentang tanggung jawab sosial yang menjadi ketentuan pelakasanaan prinsip *responsibility.* PT. Platinum Ceramics Industry sudah melaksanakan tanggung jawab sosialnya sesuai ketentuan perundang - undangan dan menunjukkan kepeduliannya terhadap lingkungan sekitar dan ketaatan terhadap perundang – undangan terkait limbah pabrik.

Dari indikator di atas dapat diketahui bahwa PT. Platinum Ceramics Industry telah mematuhi prinsip *responsibility* sesuai dengan pendapat KNKG (2006) yang menyatakan bahwa *responsibility* adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku dengan pengambilan keputusan yang hati – hati, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kepatuhan pada anggaran dasar dan rumah tangga serta adanya tanggung jawab sosial.

4. *Independency*

Untuk mengetahui implementasinya, penulis menetapkan dua indikator menurut KNKG (2006), yaitu:

1. Menghindari adanya dominasi dalam organ perusahaan
2. Setiap organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan yang ada

Dalam PT. Platinum Ceramics Industry semua organ perusahaan bekerja menurut tugas dan fungsi yang sama – sama dijabarkan dalam *goals and objectives* departemen masing – masing meskipun oleh jajaran atas ada departemen yang mendapat perhatian khusus karena departemen tersebut merupakan jantung operasi perusahaan. Namun demikian tidak berarti departemen yang mendapat perhatian khusus tersebut bisa seenaknya dalam melakukan tugasnya karena justru pusat kontrol ada di sana sehingga harus lebih berhati – hati dan bertanggung jawab. Hal ini tidak berpengaruh terhadap departemen lainnya dalam kegiatan operasional sehari – hari karena setiap departemen bekerja menurut tugas dan fungsi masing – masing tanpa ada dominasi antar satu dengan yang lain karena organ perusahaan yang ada merupakan satu rangkaian yang saling terkait untuk mencapai *goals* perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat KNKG (2006) di mana *independency* adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Dominasi dalam organ perusahaan yang menyebabkan konflik kepentingan dalam PT. Platinum Ceramics Industry belum dijumpai.

Tiap organ perusahaan dari level atas hingga bawah melakukan fungsi dan tugasnya masing – masing sesuai dengan anggaran dasar yaitu *goals and objectives* perusahaan dan berdasarkan peraturan yang ada, tidak mendapat pengaruh dari pihak lain, tidak saling mendominasi serta saling menghormati kepentingan, tugas dan fungsi antar organ perusahaan. Dalam memenuhi *goals and objectives* perusahaan, tiap organ perusahaan diberi target melalui KPI dan bila melanggar peraturan maka akan mendapat sanksi, sehingga seluruh organ perusahaan bekerja dengan selaras untuk kepentingan perusahaan. Hal ini sesuai

dengan pendapat KNKG (2006) di mana syarat pelakasanaan prinsip *independency* yaitu setiap organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan yang ada.

Dari kedua indikator di atas, dapat diketahui bahwa dalam PT. Platinum Ceramics Industry prinsip *independency* telah diterapkan dengan baik sehingga masing – masing organ perusahaan dapat melakukan tugasnya dengan maksimal tanpa ada pengaruh dan tekanan dari pihak lain.

5. *Fairness*

Untuk mengetahui adanya implementasi prinsip *fairness*, penulis menetapkan tiga indikator menurut KNKG (2006), yaitu:

1. *Stakeholders* bisa memberi masukan dan pendapat serta mempunyai akses ke informasi perusahaan
2. *Stakeholders* mendapat haknya sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
3. Kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, dalam pengembangan karir karyawan

Selama ini karyawan bisa memberi masukan dan pendapat secara berjenjang sesuai dengan level manajemen di mana ia berada. Semua aspirasi dari karyawan ditampung dan pada ujungnya akan disampaikan kepada *top level management* dalam perusahaan. Selain itu karyawan juga berhak mendapat akses ke informasi perusahaan. Tak hanya karyawan, *supplier* bisa memberi masukan apabila harga bahan baku akan naik, *supplier* akan memberitahu agar perusahaan bisa mengikat harga terlebih dahulu. *Supplier* akan menghubungi Departemen *Procurement* yang melakukan pengadaan bahan baku atau bisa juga memberi info lewat *website* resmi perusahaan. Juga ada sarana untuk konsumen menyampaikan komplain melalui *complain sheet form* yang didapat saat membeli produk, apabila produk kualitasnya tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan akan mengirim tim investigasinya untuk meninjau dan bila terbukti bahwa kualitas produk tidak sesuai maka perusahaan akan menyetujui agar barang diretur dan diganti. Hak atas informasi diperoleh karyawan secara berjenjang sesuai dengan level dan kapasitas penerimaan masing – masing. Konsumen, *supplier*, distributor,

karyawan juga bisa mendapat akses informasi melalui website resmi perusahaan yang mencakup hal – hal yang relevan mengenai perusahaan, mulai dari lini produk hingga program CSR, Hal ini sudah sesuai dengan pendapat KNKG (2006) mengenai prinsip fairness yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak - hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Karyawan juga sudah mendapatkan hak sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan melalui sistem *reward* yang telah berjalan dengan baik selama ini. Dengan adanya *Key Performance Indicator* (KPI) dapat membantu untuk menilai sejauh apa pencapaian kinerja karyawan yang nantinya berpengaruh terhadap *reward* yang karyawan dapatkan melalui kenaikan upah. Konsumen juga berhak mendapat barang yang sesuai dengan kualifikasi sesungguhnya, apabila ada barang yang cacat bisa diretur. Hal ini sudah sesuai dengan pendapat KNKG (2006) mengenai prinsip *fairness* yang ditunjukkan dengan karyawan mendapat haknya sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan serta konsumen yang berhak mendapat barang yang sesuai dengan kualifikasi sesungguhnya.

Begitu pula dalam penerimaan karyawan tiap orang mendapat kesempatan yang sama dan tidak ada diskriminasi dalam penerimaan karyawan. Setiap karyawan baru yang masuk berhak mendapat serangkaian pelatihan, tak hanya di awal kerja saja, tetapi berlanjut untuk pengembangan karir di tiap jenjang karirnya. Hal ini sudah sesuai dengan pendapat KNKG (2006) mengenai prinsip fairness yang ditunjukkan dengan Kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, dalam pengembangan karir karyawan

Dari ketiga indikator di atas dapat diketahui bahwa dalam PT. Platinum Ceramic Industry prinsip *fairness* telah dilaksanakan dengan baik. Meskipun ada organ perusahaan yang diistimewakan namun hal itu semata – mata untuk kepentingan operasional perusahaan dan tidak menyebabkan adanya dominasi yang berujung pada konflik kepentingan dalam perusahaan.

4.7. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Implementasi Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Platinum Ceramics Industry

Sistem pengendalian internal pada PT. Platinum Ceramics Industry sudah berjalan dengan terlaksananya unsur – unsur pengendalian internal pada perusahaan, yaitu: struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas; sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya; praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi; karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam pelaksanaannya unsur pengendalian internal masih membutuhkan peningkatan. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional belum didukung dengan adanya mekanisme *internal control and check* dalam tiap department secara maksimal pada beberapa departemen akibat kesibukan operasional kerja. Hal itu ditunjukkan dengan *job desc* dan SOP belum disosialisasikan secara tertulis pada karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui perincian tugasnya dengan jelas.

PT. Platinum Ceramics Industry telah mengimplementasikan beberapa prinsip *good corporate governance* dalam kegiatan usahanya. Ada prinsip *good corporate governance* yang masih membutuhkan peningkatan pada beberapa prinsip dalam pelaksanaannya. Yang pertama dalam prinsip *transparency* di mana visi dan misi perusahaan belum disosialisasikan secara maksimal pada karyawan perusahaan. Visi dan misi sudah tertulis dalam buku Peraturan Perusahaan yang dimiliki tiap karyawan, dan sudah terpajang di pabrik, namun ada karyawan yang tidak menyadari keberadaan visi dan misi perusahaan tersebut. Tanpa mengetahui visi dan misi perusahaan karyawan tidak mempunyai arah dan motivasi dalam melakukan pekerjaannya, karyawan dalam bekerja juga tidak bisa mencapai tujuan perusahaan karena tidak mengetahui tujuan untuk apa perusahaan itu ada. Selain itu, laporan keuangan yang terbuka masih yang bersifat operasional pada jajaran operasional pula. Kedua, prinsip *accountability* juga masih belum dilaksanakan sepenuhnya, seperti perincian tugas dan tanggung jawab masing-masing melalui *job desc* dan SOP yang sosialisasinya masih sebatas lisan dan

belum secara tertulis pada beberapa departemen. Prinsip – prinsip yang lain seperti *responsibility, independency* dan *fairness* sudah terlaksana dengan baik dalam perusahaan dan sebaiknya dipertahankan dalam pelaksanaannya.

Dengan adanya sistem pengendalian internal pada PT. Platinum Ceramics Industry mendorong dan membantu perusahaan untuk melaksanakan *good corporate governance* dalam kegiatan usahanya. Sistem pengendalian internal pada PT. Platinum Ceramics Industry masih membutuhkan peningkatan, hal ini menimbulkan implikasi dibutuhkannya peningkatan lebih lagi terhadap implementasi prinsip *good corporate governance* pada perusahaan.

Unsur pengendalian internal yang masih membutuhkan peningkatan ada pada aspek *internal control and check*, yaitu berupa kelonggaran mekanisme perincian tugas masing – masing personil melalui *job desc* dan SOP yang belum tertulis pada beberapa departemen menyebabkan implementasi prinsip *accountability* tidak dapat terlaksana dengan maksimal. Prinsip *accountability* yang perlu perbaikan itu berupa sistem pengendalian internal yang belum berjalan secara efektif merata dalam bentuk belum ditulisnya *job desc* dan SOP pada beberapa departemen. Prinsip *accountability* yang ditunjukkan oleh sistem pengendalian internal belum terlaksana secara efektif merata pada seluruh departemen disebabkan tidak ada perincian tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga menyulitkan evaluasi dan kontrol. Dari sini dapat dilihat bahwa sistem pengendalian internal mempunyai implikasi manajerial terhadap implementasi prinsip *good corporate governance* pada PT. Platinum Ceramics Industry.

Prinsip *transparency* pada PT. Platinum Ceramics Industry yang masih perlu perbaikan ditunjukkan dengan tidak maksimalnya sosialisasi visi dan misi perusahaan pada karyawan serta laporan keuangan yang masih hanya terbuka pada lingkup operasional saja. Hal ini disebabkan oleh sistem komunikasi yang ada dalam perusahaan. Sistem komunikasi dalam hal ini berupa penanaman hal – hal intrinsik pada perusahaan seperti visi dan misi, nilai – nilai inti perusahaan yang belum mendarah daging pada setiap organ perusahaan sehingga ada karyawan yang tidak mengetahui akan visi dan misi perusahaan serta nilai – nilai inti perusahaan dalam melakukan pekerjaannya sehari – hari. Sistem komunikasi ini berada di luar ruang lingkup unsur sistem pengendalian internal yang

mencakup struktur organisasi, sistem wewenang dan prosedur pencatatan, praktek yang sehat dalam perusahaan dan mutu karyawan.

Sistem pengendalian internal yang menunjukkan struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta laporan keuangan karena struktur organisasi tidak mencakup tugas untuk adanya sosialisasi akan hal – hal di luar *job desc* pada departemen. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena sistem itu hanya mengatur mekanisme transaksi dan pencatatan pada perusahaan. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena hanya mencakup mengenai mekanisme kerja sehari – hari perusahaan yang bersifat operasional. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya tidak berpengaruh terhadap sosialisasi visi dan misi perusahaan serta keterbukaan laporan keuangan karena hanya berkaitan dengan standar dan kebijakan SDM sesuai dengan posisinya masing – masing, tidak mencakup sosialisasi visi dan misi perusahaan karena visi dan misi tidak secara langsung berhubungan dengan standar dan tugas masing – masing karyawan dalam tiap posisinya. Sistem komunikasi bukanlah merupakan unsur dari sistem pengendalian internal sehingga sistem pengendalian internal tidak mempunyai implikasi manajerial terhadap implementasi prinsip *transparency* pada PT. Platinum Ceramics Industry.

4.6. Hasil Observasi dan Uji Trianggulasi

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa data dinyatakan valid berdasarkan hasil wawancara dengan empat orang narasumber dan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis (Moleong, 2009).

Tabel 4.1. Hasil Observasi dan Uji Triangulasi

Sistem Pengendalian Internal					
Variabel	Indikator	Narasumber	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.	1.a. - Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. - Pemisahan tanggung jawab yang jelas.	Narasumber 1	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.	Ada dokumen struktur organisasi yang menunjukkan pemisahan fungsi operasi, penyimpanan dan akuntansi, serta menunjukkan pemisahan tanggung jawab yang jelas antar bagian. Ada pula dokumen job desc dalam departemen yang menunjukkan tugas suatu departemen.	Valid
		Narasumber 2	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.		
		Narasumber 3	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.		
		Narasumber 4	Ada pemisahan antara fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Ada pemisahan tanggung jawab yang jelas antara bagian, dan tidak ada tumpang - tindih tugas antar departemen.		
	1.b. Adanya internal check dalam tiap unit organisasi.	Narasumber 1	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun belum maksimal.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid

		Narasumber 2	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun ada yang ketat dan ada yang longgar.		
		Narasumber 3	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun belum maksimal.		
		Narasumber 4	Mekanisme internal check telah terlaksana dalam kegiatan operasional masing-masing unit organisasi meskipun belum maksimal.		
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.	2.a. Ada sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi	Narasumber 1	Ada sistem tertentu dalam pelakasanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.	Perbandingan data antar narasumber	Valid
		Narasumber 2	Ada sistem tertentu dalam pelakasanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 3	Ada sistem tertentu dalam pelakasanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 4	Ada sistem tertentu dalam pelakasanaan transaksi, ada batasan kewenangan dalam melakukan transaksi dan sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		

	2.b. Semua transaksi operasional terdokumentasi dan teradministrasi dengan baik.	Narasumber 1	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		Valid
		Narasumber 2	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 3	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
		Narasumber 4	Ada sistem pencatatan terhadap transaksi secara teratur.		
3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi	a. Penggunaan formulir bernomor urut tercetak b. Pemeriksaan mendadak c. Tidak adanya perangkapan tugas d. Adanya perputaran jabatan e. Adanya hak ambi cuti f. Diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatan g. Pembetukan staf intern	Narasumber 1	Penggunaan formulir bernomor urut, pemeriksaan mendadak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambil cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intern sudah dilaksanakan.	Ada dokumen formulir bernomor urut. Perbandingan data antar narasumber	Valid
		Narasumber 2	Penggunaan formulir bernomor urut, pemeriksaan mendadak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambil cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intern sudah dilaksanakan.		
		Narasumber 3	Penggunaan formulir bernomor urut, pemeriksaan mendadak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambil cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intern sudah dilaksanakan.		
		Narasumber 4	Penggunaan formulir bernomor urut, pemeriksaan mendadak, perangkapan tugas, perputaran jabatan, hak ambil cuti, pencocokan fisik kekayaan dengan catatan, pengadaan staf intern sudah dilaksanakan.		

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.	Karyawan yang bisa memberikan kontribusi bagi perusahaan ditunjukkan melalui seleksi dan perekrutan SDM yang terstandar, adanya sistem pelatihan dan pengembangan SDM, adanya konsekuensi bila tidak memenuhi standar.	Narasumber 1	Penerimaan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada konsekuensi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.	Perbandinan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Penerimaan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada konsekuensi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.		
		Narasumber 3	Penerimaan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada konsekuensi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.		
		Narasumber 4	Penerimaan SDM sudah terstandar, ada sistem pelatihan dan pembinaan SDM, ada konsekuensi bila karyawan kinerjanya tidak memenuhi standar.		

Good Corporate Governance

Variabel	Indikator	Narasumber	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
1. *Transparency*	1.a. Informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan	Narasumber 1	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.	Ada surat pemberitahuan rapat via email. Perbandingan data antar narasumber	Valid
		Narasumber 2	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.		
		Narasumber 3	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.		
		Narasumber 4	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat.		

	1.b. Informasi diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan Dewan Komisaris dan anggota keluarga, sistem manajemen risiko, pengawasan dan sistem pengendalian internal, struktur GCG dan mekanisme dan tingkat kepatuhan, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.	Narasumber 1	Visi dan misi perusahaan diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategy perusahaan telah tersosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen resiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diinformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempegaruhi perusahaan diinformasikan pada karyawan.	Ada dokumen visi dan misi dalam buku Peraturan Perusahaan. Ada dokumen KPI yang berisi target perusahaan pada masing - masing personil. Perbandingan data antar narasumber.	Tidak valid
		Narasumber 2	Ada pemberitahuan dan informasi sebelum rapat, visi dan misi perusahaan tidak diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategy perusahaan telah tersosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen resiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diinformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempegaruhi perusahaan diinformasikan pada karyawan tergantung kapasitas dan level jabatan.		

		Narasumber 3	Visi dan misi perusahaan diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategy perusahaan telah tersosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen resiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diinformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempegaruhi perusahaan diinformasikan pada karyawan.		
		Narasumber 4	Visi dan misi perusahaan tidak diketahui semua karyawan, sasaran usaha dan strategy perusahaan telah tersosialisasi dengan baik, laporan keuangan tidak terbuka untuk umum, struktur dan laporan kepemilikan saham terbuka untuk seluruh pemegang saham, sistem manajemen resiko yang terbuka, pengawasan dan sistem pengendalian internal telah diinformasikan dengan baik, kejadian – kejadian penting yang mempegaruhi perusahaan diinformasikan pada karyawan.		

	1.c. Memenuhi kewajiban memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kerahasiaan pekerjaan, dan hak-hak pribadi.	Narasumber 1	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekerjaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.	Perbandingan data antar narasumber. Ada dokumen buku Peraturan Perusahaan yang sudah memenuhi syarat sesuai undang – undang dan peraturan yang ada.	Valid
		Narasumber 2	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekerjaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.		
		Narasumber 3	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekerjaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.		
		Narasumber 4	Memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Perusahaan menjaga kerahasiaan pekerjaan karyawan serta menjaga hak-hak pribadi karyawan.		
	1.d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada *stakeholders.*	Narasumber 1	Seluruh karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.	Ada dokumen buku Peraturan Perusahaan yang dimiliki tiap personil. Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Seluruh karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.		

		Narasumber 3	Seluruh karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.		
		Narasumber 4	Seluruh karyawan mengetahui kebijakan dalam perusahaan yang ditulis dalam buku Peraturan Perusahaan.		
2. *Accountability*	2.a. Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing	Narasumber 1	Terdapat *job desc* dan SOP di setiap department.	Ada dokumen *job desc* dan SOP. Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Terdapat *job desc* dan SOP di setiap department.		
		Narasumber 3	Terdapat *job desc* dan SOP di setiap department.		
		Narasumber 4	Terdapat *job desc* dan SOP di setiap department.		
	2.b. Semua organ perusahaan dan semua karyawan memiliki kualifikasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam penerapan GCG.	Narasumber 1	Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan.	Ada dokumen struktur organisasi perusahaan. Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan.		
		Narasumber 3	Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan.		
		Narasumber 4	Terdapat dokumen struktur organisasi perusahaan, di mana setiap karyawan telah masuk dalam struktur organisasi perusahaan.		

	2.c. Sistem pengendalian internal yang efektif.	Narasumber 1	Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal.		
		Narasumber 3	Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal.		
		Narasumber 4	Belum semua department memiliki sistem pengendalian internal secara maksimal.		
	2.d. Ada ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi	Narasumber 1	Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target.		
		Narasumber 3	Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target.		
		Narasumber 4	Ada evaluasi rutin, ada target dan pengukuran terhadap kinerja, ada reward atas kinerja yang baik, ada konsekuensi bila tidak memenuhi target.		
	2.e. Berpegang pada etika bisnis dan kode etik.	Narasumber 1	Perusahaan mempunyai nilai – nilai dalam bekerja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan	Ada dokumen nilai – nilai perusahaan dalam	Tidak valid

			telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik bisnis dalam usahanya.	buku Peraturan Perusahaan, tetapi tidak disadari seluruh karyawan. Perbandingan data antar narasumber.	
		Narasumber 2	Perusahaan tidak mempunyai nilai – nilai dalam bekerja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik bisnis dalam usahanya.		
		Narasumber 3	Perusahaan mempunyai nilai – nilai dalam bekerja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik bisnis dalam usahanya.		
		Narasumber 4	Perusahaan mempunyai nilai – nilai dalam bekerja, budaya perusahaan belum ada tertulis, perusahaan telah berpegang pada etika bisnis dan kode etik bisnis dalam usahanya.		
3. *Responsibility*	3.a. Pengambilan keputusan yang hati – hati, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kepatuhan pada anggaran dasar dan rumah tangga.	Narasumber 1	Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati dan berjenjang misalnya lewat *meeting*, keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati dan berjenjang misalnya lewat *meeting*, keputusan		

			strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.		
		Narasumber 3	Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati, keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.		
		Narasumber 4	Ada proses pengambilan keputusan yang hati – hati, keputusan strategis yang diambil telah mematuhi hukum dan peraturan undang – undang, sudah mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.		
	3.b. Tanggung jawab sosial	Narasumber 1	Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial.	Perbandingan data antar narasumber. Melihat website.	Valid
		Narasumber 2	Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial.		
		Narasumber 3	Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial.		
		Narasumber 4	Perusahaan telah memenuhi tanggung jawab sosial.		
4. *Independency*	4.a. Menghindari adanya dominasi dalam organ perusahaan.	Narasumber 1	Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan.		
		Narasumber 3	Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan.		
		Narasumber 4	Tidak ada dominasi dalam organ perusahaan.		

	4.b. Setiap organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan yang ada	Narasumber 1	Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan peraturan yang ada.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan peraturan yang ada.		
		Narasumber 3	Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan peraturan yang ada.		
		Narasumber 4	Tiap organ perusahaan bekerja berdasarkan peraturan yang ada.		
5. *Fairness*	5.a. - Stakeholders bisa memberi masukan dan pendapat serta mempunyai akses ke informasi perusahaan.	Narasumber 1	Karyawan terlibat memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan.	Perbandingan data antar narasumber.	Valid
		Narasumber 2	Karyawan terlibat memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan.		
		Narasumber 3	Karyawan terlibat memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan.		
		Narasumber 4	Karyawan terlibat memberi masukan dalam pengambilan keputusan secara berjenjang dan berhak mendapat akses ke informasi perusahaan.		
	5.b. Stakeholder mendapat haknya sesuai dengan manfaat dan	Narasumber 1	Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan	Perbandingan data antar narasumber.	Valid

	kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.		manfaat dan kontribusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja.		
		Narasumber 2	Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja.		
		Narasumber 3	Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja.		
		Narasumber 4	Pembagian deviden berjalan dengan lancar, sistem reward berjalan dengan lancar sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan berdasarkan perjanjian kerja.		
	5.c. Kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, dalam pengembangan karir karyawan.	Narasumber 1	Dalam penerimaan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir.	Perbandingan data antar narasumber	Valid
		Narasumber 2	Dalam penerimaan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir.		

		Narasumber 3	Dalam penerimaan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir.		
		Narasumber 4	Dalam penerimaan SDM setiap orang mendapat kesempatan yang sama, setiap karyawan berhak mendapat pengembangan karir.		

Sumber : Hasil olahan penulis dari hasil wawancara dengan narasumber dan observasi lapangan (2013)