

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Winaros Kawula Bahari adalah salah satu perusahaan yang bisnisnya bergerak di bidang perikanan dengan jenis budidaya tambak udang. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2005 sebagai *shrimp processing company* oleh tiga orang komisaris yaitu Ibu Rusdiana, Bapak Nawir, dan juga Bapak Yohanes sebagai komisaris utama. Para pendirinya merupakan orang-orang yang memiliki latar belakang dari usaha tambak dan sudah cukup lama mereka ingin memiliki *cold storage* sendiri di Jawa. Jadi dengan pertimbangan yang sangat matang dan juga karena melihat akan ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan akhirnya muncul kesepakatan bersama untuk mendirikan perusahaan ini. Pada waktu itu Bapak Agustinus yang saat ini menjabat sebagai direktur *finance* juga sudah berada di tempat untuk ikut mendirikan dan merintis perusahaan ini.

Sebagai *shrimp processing company*, perusahaan ini awalnya hanya menjual produknya secara ekspor ke Amerika Serikat saja. Mulai sejak tahun 2010 perusahaan melihat peluang yang menjanjikan di pasar Jepang sehingga perusahaan juga melakukan produk *upgrade* karena pasar di Jepang mengutamakan *value* dalam suatu produk. Jadi perusahaan merubah dari yang awalnya proses produksi yang ada hanya berupa produk konvensional (udang dikupas lalu dijual) menjadi model lainnya seperti *nobashi shrimp*, *cooked shrimp*, dan juga *sushi ebi* karena menyesuaikan dengan pasar yang ada di Jepang demi meraih pasar yang lebih luas dan pelanggan yang lebih banyak.

Pada tahun 2016 perusahaan juga mulai berinovasi dengan produk *breaded* sehingga menciptakan hasil produk seperti *ebi fry*. Saat ini penjualan produk dari perusahaan ini 95% ke pasar luar negeri dan 5% ke pasar Indonesia. Dalam perusahaan ini tumpang tindih jabatan juga masih terjadi seperti misalnya direktur operasional membawahi bagian *quality control*, *production planning and inventory control* dan bagian operasional itu sendiri. Lalu direktur keuangan juga membawahi *accounting*, *purchasing* sekaligus *human resources & general affair* (HRGA).

Selain daripada itu, *standard operating procedure* (SOP) dan *job description* yang ada di dalam perusahaan selain dari bagian produksi juga cenderung belum lengkap dan tidak cukup jelas. Sehingga prinsip *accountability* dalam perusahaan ini masih belum terlaksana dengan baik. Prinsip *responsibility* dalam perusahaan ini juga belum terlalu baik karena program *corporate social responsibility* (CSR) yang ada dalam perusahaan ini juga masih belum diketahui dengan baik oleh para karyawan perusahaan.

Karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan dari prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) dan juga penerapan strategi CSR di dalam PT Winaros Kawula Bahari karena di perusahaan keluarga sangat jarang sekali penerapan prinsip-prinsip GCG nya berjalan baik dikarenakan adanya intervensi dari pihak keluarga, konflik internal, dan lain-lain yang menyebabkan prinsip ini tidak bisa berjalan dengan baik. Begitu juga dengan program CSR yang ada perlu diteliti agar dapat mengetahui apakah tujuan diadakannya program CSR sudah sesuai dengan keinginan masyarakat dan bagaimana penerapan perspektif teoritis tentang strategi CSR pada program CSR tersebut.

4.1.2 Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: PT Winaros Kawula Bahari
Alamat	: Jl. Raya Cangkring Malang Km 39.4, Beji, Pasuruan, Jawa Timur
Tahun Berdiri	: 2005
Bidang Usaha	: Perikanan (Jenis Budidaya Tambak Udang)
Bentuk Perusahaan	: Perseroan Terbatas (PT)
Nomor Telepon	: (+62) 343656901
Email	: info@winaros.co.id

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

A. Visi

Visi dari PT Winaros Kawula Bahari adalah menjadi produsen udang beku (*raw frozen shrimp & cooked frozen shrimp*) yang terbaik dengan mengedepankan mutu, keamanan pangan, dan lingkungan serta kepuasan pelanggan.

B. Misi

PT Winaros Kawula Bahari berkomitmen melalui 5 prestasi unggul, yaitu:

1. Keamanan pangan dan mutu produk yang terbaik
2. Pengiriman yang tepat waktu
3. Memberikan harga yang wajar dan bersaing
4. Pelayanan pelanggan yang memuaskan
5. Ramah lingkungan

4.2 Struktur Organisasi PT Winaros Kawula Bahari

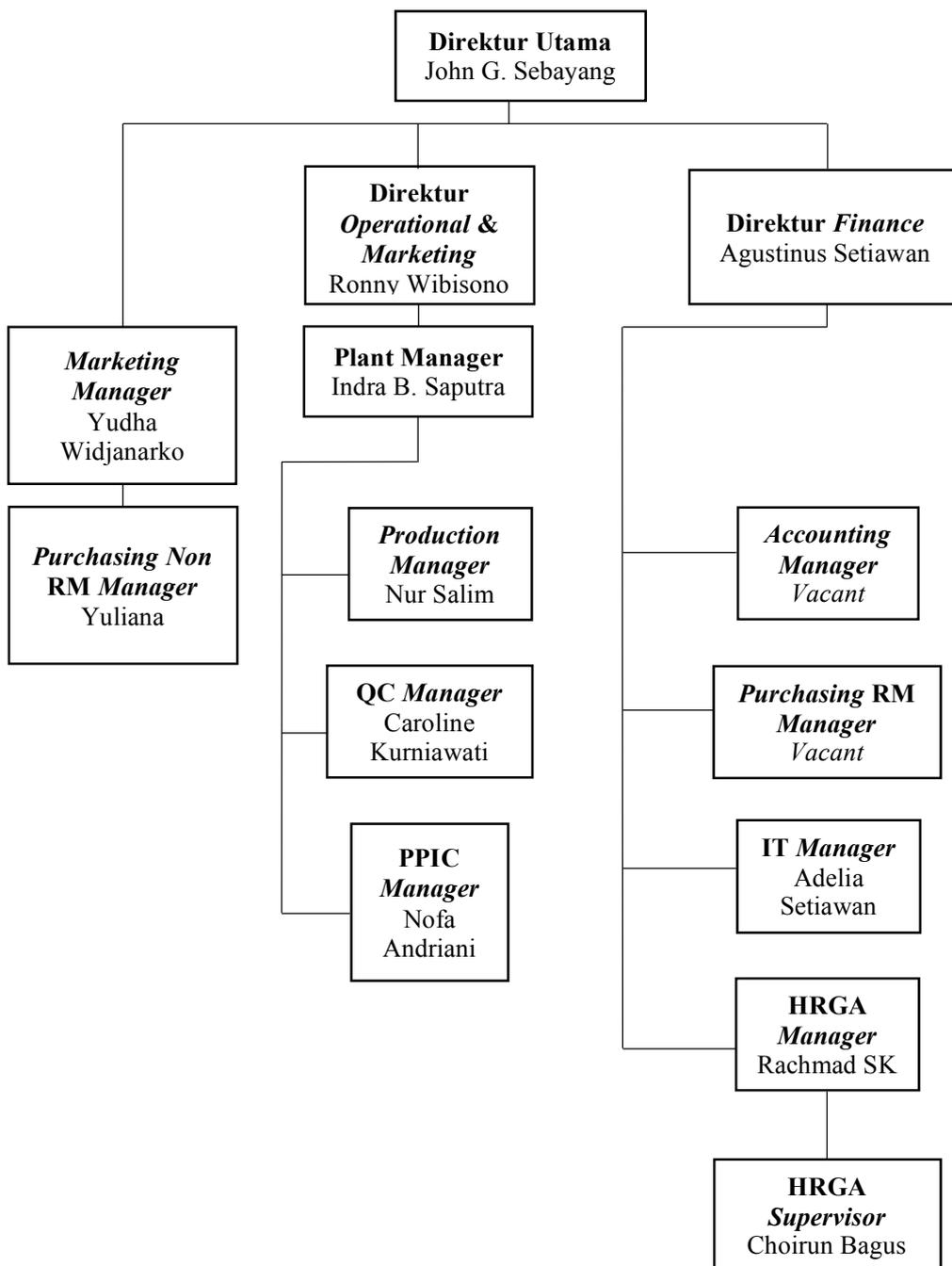
4.2.1 *Job Description* PT Winaros Kawula Bahari

1. Direktur *Finance*

Direktur keuangan dalam PT Winaros Kawula Bahari merupakan pimpinan dalam perusahaan ini yang bertanggung jawab untuk menjalankan proses bisnis yang ada di dalam perusahaan yang meliputi tentang keuangan dan secara garis besar berhubungan tentang keuangan perusahaan secara detail dan mendalam.

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab dalam pencatatan penjualan, pemesanan barang, pembelian bahan, dan keuangan perusahaan.
- b. Membuat laporan keuangan perusahaan
- c. Bertanggung jawab atas program CSR di perusahaan
- d. Bertanggung jawab atas program-program yang digunakan berupa *software* dan *hardware*
- e. Memberi arahan kepada *human resources & general affair manager*, dan *information technology manager*
- f. Mengevaluasi kinerja *human resources & general affair manager*, dan *information technology manager*



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Winaros Kawula Bahari

Sumber: PT Winaros Kawula Bahari (2018)

2. *Direktur Operational dan Marketing*

Direktur operasional dan marketing dalam PT Winaros Kawula Bahari merupakan pimpinan dalam perusahaan ini yang bertanggung jawab untuk menjalankan proses bisnis yang ada di dalam perusahaan yang berkaitan tentang semua aktivitas operasional dan juga pemasaran (*marketing*) dimulai dari awal

perencanaan hingga bertanggung jawab atas hasil yang tercipta di akhir proses.

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Mengawasi dan mengontrol proses produksi udang
- b. Mengawasi mesin yang digunakan dalam proses produksi
- c. Bertanggung jawab atas laporan stok bahan baku
- d. Bertanggung jawab atas laporan stok barang jadi
- e. Memberi arahan kepada *plant manager*, *production manager*, *quality control manager*, dan *production planning and inventory control manager*
- f. Mengevaluasi kinerja *plant manager*, *production manager*, *quality control manager*, dan *production planning and inventory control manager*

3. *Marketing Manager*

Manajer pemasaran dalam PT Winaros Kawula Bahari merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas realisasi dari setiap tujuan pemasaran perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Mengatur penjualan produk udang
- b. Menjaga hubungan yang baik antara *customer*, *distributor* dan pihak di perusahaan
- c. Membuat rencana pemasaran perusahaan
- d. Menentukan target perusahaan dalam bidang pemasaran

4. *Information Technology (IT) Manager*

Manajer IT dalam PT Winaros Kawula Bahari merupakan seseorang yang bertanggung jawab penuh atas keberlangsungan seluruh *software* dan *hardware* yang ada di perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Memastikan keperluan mengenai *software* di perusahaan berjalan dengan baik
- b. Memastikan keperluan mengenai *hardware* di perusahaan berjalan dengan baik
- c. Bertanggung jawab atas instalasi *software* dan *hardware* di perusahaan
- d. Memperbaiki dan mencegah terjadinya masalah pada *software* dan *hardware* di perusahaan

5. *Human Resources & General Affair (HRGA) Supervisor*

Supervisor HRGA dalam PT Winaros Kawula Bahari merupakan seseorang yang bertugas langsung ke lapangan dalam konteks segala permasalahan terkait sumber daya manusia (hubungan dengan masyarakat sekitar) dan *general affair* dan melaksanakan setiap rencana-rencana yang telah dibuat oleh Manager HRGA itu sendiri. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan
- b. Bertanggung jawab atas proses rekrutmen karyawan di dalam perusahaan
- c. Menjadi perantara aspirasi antara masyarakat sekitar dengan perusahaan
- d. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program-program CSR perusahaan

Sumber: PT Winaros Kawula Bahari (2018)

4.3 Uji Validitas Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan triangulasi sumber yang bertujuan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber dimana data tersebut dideskripsikan dan dikategorisasikan lalu dianalisis agar menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2015, p. 373). Uji validitas dalam penelitian ini diperoleh dari delapan narasumber (lima orang dari internal perusahaan dan tiga orang dari masyarakat sekitar). Berikut adalah tabel uji validitas tersebut (lebih lengkapnya dapat dilihat di lampiran 5):

4.3.1 Internal Perusahaan

Tabel 4.1
Uji Validitas Data Internal Perusahaan

No.	Elemen	Sub Elemen	Analisis	Validitas
1.	<i>Transparency</i>	Keterbukaan Informasi	Kelima narasumber konsisten mengatakan bahwa informasi sudah	VALID

			terbuka di perusahaan.	
2.	<i>Accountability</i>	Kejelasan Kinerja Perusahaan	Kelima narasumber tidak konsisten mengatakan bahwa ada SOP dan Jobdesk yang jelas di perusahaan.	TIDAK VALID
3.	<i>Accountability</i>	Kejelasan Struktur Perusahaan	Kelima narasumber tidak konsisten dalam adanya tumpang tindih jabatan dalam perusahaan.	TIDAK VALID
4.	<i>Responsibility</i>	Kepatuhan terhadap Undang-Undang	Kelima narasumber konsisten mengatakan bahwa perusahaan telah patuh terhadap perundang-undangan.	VALID
5.	<i>Responsibility</i>	Tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan	Kelima narasumber konsisten mengatakan bahwa ada program CSR dan sudah baik/positif programnya di perusahaan.	VALID
6.	<i>Independency</i>	Pengendalian Internal dan Eksternal	Kelima narasumber konsisten dalam mengatakan bahwa	VALID

			pengambilan keputusan sepenuhnya ada di pihak internal dan pihak eksternal tidak ikut mengambil keputusan di dalam perusahaan.	
7.	<i>Fairness</i>	Kesetaraan dan Kewajaran terhadap <i>Stakeholder</i>	Kelima narasumber tidak konsisten dalam mengatakan bahwa pembagian tugas sudah adil dan setara di dalam perusahaan.	TIDAK VALID
8.	Perspektif Teoritis tentang strategi CSR	-	Kelima narasumber tidak konsisten dalam mengatakan perspektif teoritis mana yang sudah diterapkan sesuai dengan program CSR perusahaan.	TIDAK VALID

4.3.2 Masyarakat Sekitar

Tabel 4.1
Uji Validitas Data Masyarakat Sekitar

No.	Elemen	Sub Elemen	Analisis	Validitas
1.	<i>Responsibility</i>	Tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan	Ketiga narasumber konsisten mengatakan bahwa program CSR sudah baik dan tidak ada masalah dengan masyarakat sekitar.	VALID

4.4 Penerapan *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga PT Winaros Kawula Bahari

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada perusahaan keluarga PT Winaros Kawula Bahari. Hal itu dikarenakan perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*) (KNKG, 2006, p. 5).

4.4.1 *Transparency*

Prinsip yang pertama adalah *transparency* (transparansi). Prinsip ini menekankan pada penyampaian informasi yang material dan relevan di dalam perusahaan. Dalam penelitian ini ada satu elemen dalam prinsip transparansi yaitu keterbukaan informasi. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PT Winaros Kawula Bahari, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini sudah menyampaikan informasi secara terbuka. Penyampaian informasi seputar mengenai visi, misi, sasaran usaha, strategi perusahaan dan laporan keuangan perusahaan sudah disampaikan oleh PT Winaros Kawula Bahari dengan jelas dan baik.

"Informasi itu kita lakukan melalui *meeting-meeting* harian, ada grup-grup wa dan juga untuk email-email dengan masing-masing bagian terkait. Visi misi ada kita bahas tiap akhir tahun untuk evaluasi tahun berikutnya, dan juga kita pasangkan di namecardnya masing2 untuk informasi visi misi juga ada pigora yang kita tempel di lobby kantor perusahaan. Sasaran kita adalah untuk meningkatkan *market* dan strategi-strategi yang kita lakukan adalah mengadakan efisiensi improvisasi produksi dan juga untuk pengembangan market ke produk-produk baru dan untuk informasi seputar laporan keuangan kita libatkan semua bagian sampai tingkat manajer" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"*Meeting* rutin ya biasanya misalnya contoh ada *meeting* untuk keuangan atau yang lainnya sering. Informasi yang bisa disampaikan yang *related* ke kerjanya. Kalau diurutkan dari atas ke bawah yang mengetahui laporan keuangan ada komisaris, direksi, *internal control*, *finance*, *accounting*. Untuk visi misi seharusnya mengerti semua karena di dinding depan ada ditempelkan visi dan misi " (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Untuk di manajemen informasi sudah terbuka, penyampaian informasi biasanya ada grup wa, lalu ada *meeting* mingguan buat *top management* dan kalau per divisi tiap hari *meeting*-nya. Bisa dibilang sangat terbuka. Masalah-masalah apa biasanya semua orang tahu. Kalau untuk laporan keuangan secara garis besar semua tahu. Tapi kalau detail hanya dewan direksi dan *accounting* yang tahu. Penyampaian visi dari *meeting* mingguan itu selalu menyampaikan visi dan misi ini ngga boleh lupa. Kalau untuk Strateginya ya karena yang nomor satu buat kita itu kualitas, jadi strateginya selalu *update* soal kualitas itu dari mesin, kualitas pekerjaanya, dll. Untuk sasarannya tetap tentang kualitas itu" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Informasi yang disampaikan sudah cukup terbuka disini. Kita memiliki grup wa baik dalam masing-masing bagian atau secara menyeluruh operasional. Agar setiap karyawan mengetahui visi misi perusahaan, kita ada *ID card* yang di belakangnya terdapat visi dan misi perusahaan. Selain visi misi perusahaan, tentu perusahaan harus berinovasi dengan beberapa produk sehingga dapat memperbanyak varian produksi" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Keterbukaan informasi untuk sampai level *manager* sangat terbuka. Kalau laporan keuangan sementara cuma level direksi yang tahu laporan secara detail, tetapi untuk untung rugi kasarannya sampai level *manager* sudah tahu. Kalau visi misi biasanya setiap awal tahun selalu ada *meeting* besar untuk level direksi, *manager*, dan *supervisor*. Target kita tahun ini apa, apa yang harus dikerjakan, dll. Lalu kalau untuk sasaran dan strategi gini, sekarang persaingan bisnis udang di India, Thailand, dll sangat ketat jadi

secara bahan baku kita kalah jauh ya harganya dari mereka. Kalau di Indonesia demand lebih besar dari Supply selalu karena itu kenapa harga tidak bisa kita tekan murah. Karena itu strategi kita sekarang adalah kita tidak mau main dengan produk dimana semua orang bisa kerjakan disitu. Dan kita berusaha bermain di produk yang tidak semua orang mau kerja seperti contohnya tadi dengan produk-produk yang bervalue tadi seperti breaded atau produk sushi yang kualitas tinggi yang butuh warna bagus dan tidak semua bisa" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam setiap hal mengenai keterbukaan informasi PT Winaros Kawula Bahari sudah cukup baik sehingga setiap karyawan dapat mengetahui informasi yang ada secara terbuka, hubungan antara satu karyawan dengan yang lainnya juga sudah sangat erat. Informasi yang ada dalam perusahaan biasanya disampaikan melalui *meeting-meeting* dan juga ada grup wa untuk masing-masing divisi sehingga informasi dapat disampaikan dengan baik. Dalam penyampaian informasi mengenai visi dan misi, PT Winaros Kawula Bahari sudah menuliskannya di ID *card* karyawan dan juga *visitor*, lalu juga di pintu masuk kantor sudah ditempel di dinding mengenai visi dan misi perusahaan. Begitu juga dengan laporan keuangan, setiap divisi dari atas hingga *level manager* di perusahaan sudah mengetahui walaupun hanya sebagian dan tidak *detail*. Untuk lebih jelasnya hanya dewan direksi yang mengetahui. PT Winaros Kawula Bahari selalu mengadakan *meeting* rutin setiap tahun, setiap minggu, dan setiap harinya sesuai dengan kepentingan dan divisi masing-masing di dalam perusahaan untuk membahas tujuan, sasaran, dan juga informasi apapun yang penting dan perlu untuk perkembangan perusahaan.

4.4.2 Accountability

Prinsip yang kedua adalah *accountability* (akuntabilitas). Prinsip ini menekankan pada tanggung jawab atas kinerja perusahaan secara wajar. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG. Dalam penelitian ini ada dua elemen dalam prinsip akuntabilitas yaitu kejelasan kinerja perusahaan dan kejelasan struktur perusahaan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PT Winaros Kawula Bahari, dapat

disimpulkan bahwa perusahaan ini masih belum cukup memiliki kejelasan kinerja perusahaan dan juga kejelasan struktur perusahaan. Dari sisi kejelasan kinerja perusahaan, saat dilakukan wawancara kelima narasumber yang diwawancarai memiliki jawaban yang berbeda mengenai kejelasan SOP di perusahaan.

"Sudah ada SOP buat setiap divisi. Dan setiap karyawan tentunya memahami karena sebelum pelaksanaan kerja sudah ada briefing dan SOP ini ditempel di masing-masing lokasi bagian kerja" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Hampir dari semua yang dilakukan sudah ada SOPnya dan sudah paham seharusnya. Setiap tahunnya ada semacam *briefing* tahunan untuk menyampaikan dan *training* ulang SOPnya untuk *staff* dan *supervisor*" (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"SOP ada setiap divisi dari atas sampai bawah, tetapi memang SOP lebih bisa dibilang fokus ke produksinya. Yang paling detail produksinya. Terus ada bukunya, disimpan di bagian *quality*, di *document control* itu kecuali yang produksi. Karena yang produksi sudah ada di ruang produksi sudah ditempel semua. Semua karyawan sudah melakukan semua SOP yang ada" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Sudah ada SOP, buat setiap divisi dan tentunya seluruh karyawan memahami dan melaksanakan SOP yang ada. Jadi SOP dibuat terus disampaikan melalui *supervisor* dan itupun diturunkan semua bagian sehingga bisa dipahami" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Terus terang SOP yang betul-betul sesuai untuk dijalankan terus terang ada tapi masih minim sekali. Tapi kedepan ini akan ada tim khusus supaya yang dijalankan semua ada tertulis. Selama ini SOP hanya untuk kepentingan audit saja belum diperbarui. Di masing2 bagian ada lewat *supervisor* disampaikan dulu begini lo cara kerjanya setelah itu *supervisor* menyampaikan secara verbal kepada karyawan" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam hal kejelasan kinerja perusahaan PT Winaros Kawula Bahari sebenarnya memiliki kinerja yang cukup baik terbukti dari berkembangnya perusahaan ini dari tahun ke tahun. Namun dalam pelaksanaannya para karyawan

masih diberi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan arahan lisan sehingga membuat SOP menjadi tidak jelas dan para karyawan bekerja menurut apa yang diperintahkan tidak berdasarkan SOP yang ada. Selain dari divisi produksi, karyawan yang lain belum memiliki SOP yang jelas. Akibatnya pasti menjadikan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak adil antara satu dengan yang lainnya. Dari sisi kejelasan struktur perusahaan, PT Winaros Kawula Bahari sudah memiliki struktur namun masih banyak terjadi tumpang tindih jabatan di dalam perusahaan. Kelima narasumber juga mengatakan hal yang berbeda mengenai adanya tumpang tindih jabatan di dalam perusahaan.

"Ada beberapa yang jabatannya rangkap seperti misalnya kalau bagian yang direktur operasional itu sekaligus membawahi bagian QC, PPIC dan bagian operasional itu sendiri, terus sebagai contoh direktur keuangan yaitu saya ini masih membawahi *accounting*, *purchasing*, sekaligus HRD. Kalau dalam struktur ada 2 jabatan *vacant* itu artinya kosong maish dipegang saya soalnya belum ada karyawan yang kompeten di bidang itu jadi belum ke *cover*" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Sementara ada beberapa yang masih tertumpuk jabatannya. Sementara ini disini kita ada direktur operasional menjabat sebagai direktur marketing, yang paling signifikan seperti itu. Yang lainnya seperti di *finance* ada yang mengurusin di bagian *tax* juga padahal seharusnya lebih bagus kalau dipisah sendiri-sendiri" (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Tidak ada tumpang tindih jabatan di sini" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Sejauh ini saya kira tidak ada tumpang tindih karena struktur yang ada disini sudah cukup jelas" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Ada tumpang tindih jabatan. Seperti misal kayak pembelian harusnya tertingginya di organisasi yaitu direktur yang berhak memutuskan. Tetapi disini harus approval sampai komisaris dan juga internal control jadi itu yang menurut saya tumpang tindih" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam hal kejelasan struktur perusahaan masih banyak terjadi tumpang tindih jabatan. Seperti direktur operasional dan direktur *finance* yang membawahi beberapa divisi yang seharusnya bukan pada ranahnya mereka. Hal ini dapat membuat tugas dan tanggung jawab yang ada pada seluruh karyawan tidak diselesaikan dengan maksimal karena struktur yang kurang jelas.

4.4.3 Responsibility

Prinsip yang ketiga adalah *responsibility* (responsibilitas). Prinsip ini menekankan pada kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan juga tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan yang ada. Dalam penelitian ini ada dua elemen dalam prinsip responsibilitas yaitu kepatuhan terhadap undang-undang dan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PT Winaros Kawula Bahari, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini sudah patuh terhadap undang-undang dan sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan dengan baik. Kelima narasumber mengatakan bahwa PT Winaros Kawula Bahari sudah patuh terhadap undang-undang dan sudah melaksanakan tanggung jawabnya terhadap *stakeholder* perusahaan sesuai undang-undang.

"Kalau pajak kita laksanakan semua, termasuk terkait pemotongan pph 21 karyawan terus ppn, pph 23, pph 22 yang terkait dengan bahan baku. Kita mengikutkan seluruh karyawan dengan Jamsostek dan BPJS. Upah minimum tenaga kerja kita memang based on UMK terkait. Untuk perlindungan konsumen terhadap produk-produk kita, kita mengadakan sertifikasi cara kerja untuk produk kita, dan sertifikat halal seperti itu" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Sudah menaati pajak, sudah menaati K3, terkait upah minimum sudah menaati disini mengikuti UMRnya" (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Dalam menaati undang-undang terkait pajak, K3, upah minimum tenaga kerja, dan perlindungan konsumen sudah baik dan secara garis besar sudah taat" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Setahu saya disini sampai level karyawan pun kita taat pajak termasuk gajinya sudah diterima setelah dipotong oleh pph 21. Kalau dari kita k3 juga jalan, BPJS kita juga sudah mengikutkan karyawan itu artinya sudah mengcover kesehatan dan keselamatan kerja. Sudah taat kepada upah minimum. Terkait perlindungan konsumen juga sudah. Di SOP juga sudah dituangkan" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Sudah taat. Gaji kita sudah transfer jadi sudah dipotong pajak semuanya. Terkait K3 sudah patuh seperti pengadaan apa semuanya kita ikut sudah ok. Upah minimum juga sudah baik. Untuk perlindungan konsumen sudah baik, kita ada sertifikasi halal dan kita memang menjamin produk kita ini halal" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam hal kepatuhan terhadap undang-undang perusahaan sudah cukup baik. Gaji yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai UMR, ada sertifikat halal dalam produk, sudah taat kepada pajak-pajak, dan seluruh karyawan sudah mengikuti BPJS dan Jamsostek. Dari sisi tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, kelima narasumber yang berasal dari internal perusahaan dan ketiga narasumber yang berasal dari masyarakat sekitar sama-sama mengatakan bahwa PT Winaros Kawula Bahari sudah sudah melaksanakan tanggung jawab kepada masyarakat dengan baik dan tanpa masalah. Begitu juga dengan tujuan adanya program CSR di PT Winaros Kawula Bahari sudah banyak yang sesuai dengan harapan masyarakat.

"Dampak yang paling terlihat di Desa Cangkring Malang itu selama ini rekrutmen PT Winaros yang mendahulukan warga sini. Masalah limbah juga tidak masalah. Harapan saya adalah pembangunan agar bebas dari ODF (bebas buang air besar sembarangan). Jadi warga desa yang belum punya tempat buang air besar pribadi bisa punya" (Hufron, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Dampak dari PT Winaros adalah pembangunan balai dusun di daerah kedungringin ini. PT Winaros juga saat banjir dan lebaran selalu kasi sembako. Proses rekrutmen yang memprioritaskan masyarakat sini yang sangat baik. Jadi tidak ada masalah selama ini baik-baik saja. Harapannya sempat ada perubahan proses seleksi karyawan menjadi lebih susah semoga

bisa kembali seperti sebelumnya lagi" (V. Arianto, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Biasanya ngasi sembako pas hari raya idul adha ngasi qurban juga. Selama ini ngga ada masalah, sudah tepat kalau untuk winaros limbahnya ga seberapa. Winaros membantu sekali dalam masalah pekerjaan. Malah membantu karena tidak pandang usia dalam rekrutmennya"(Solikhin, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Jadi dalam hal tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, perusahaan sudah cukup baik dan memberikan dampak yang positif ke masyarakat. Bantuan yang paling menguntungkan bagi masyarakat adalah proses rekrutmen yang sangat membantu karena PT Winaros Kawula Bahari selalu memprioritaskan masyarakat sekitar agar dapat bekerja di dalam perusahaan dan mendapatkan keuntungan dari adanya perusahaan di daerah tersebut. Selain itu juga perusahaan sudah mengikuti program-program dari pemerintah, lalu ada juga pembagian sembako rutin saat idul adha dan bila ada banjir sehingga yang dilakukan oleh perusahaan membuat dampak yang ada di masyarakat tidak negatif.

4.4.4 *Independency*

Prinsip yang keempat adalah *indepedency* (independensi). Prinsip ini menekankan pada pengelolaan perusahaan secara independen (sendiri oleh internal) agar tidak ada intervensi oleh pihak lain. Dalam penelitian ini ada satu elemen dalam prinsip independensi yaitu pengendalian internal dan eksternal. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PT Winaros Kawula Bahari, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini sudah memiliki pengendalian internal dan eksternal yang baik. Kelima narasumber mengatakan bahwa PT Winaros Kawula Bahari di dalamnya tidak ada intervensi dari pihak lain karena setiap pengambilan keputusan murni dari internal perusahaan yaitu dewan direksi.

"Dewan direksi yang mengambil keputusan di dalam rapat dan ada konsultan-konsultan tetapi sebagai advisor saja. Keputusan tetap di dewan direksi" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Pengambilan keputusan oleh dewan direksi dan diambil *vote* suara terbesar. Ada konsultan-konsultan di perusahaan dan perannya besar karena

dapat mempengaruhi hasil keputusan. Tetapi keputusan tetap kembali ke dewan direksi" (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Pengambilan keputusan dari dewan direksi dalam meeting. Ada konsultan-konsultan tetapi tidak ikut mengambil keputusan" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Pengambilan keputusan di divisi masing-masing. Konsultan sebagai pihak eksternal besar pengaruhnya tetapi hanya memberi masukan saja" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Keputusan apabila krusial sampai kepada dewan komisaris. Tetapi secara garis besar dewan direksi yang mengambil keputusan. Pihak eksternal adalah konsultan dan lawyer. Peran pihak eksternal tidak ikut mengambil keputusan" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam setiap hal mengenai pengendalian internal dan eksternal dalam perusahaan, PT Winaros Kawula Bahari sudah baik karena setiap keputusannya tidak terganggu oleh pihak eksternal walaupun ada konsultan-konsultan dan *lawyer* sebagai pihak eksternal di dalam perusahaan.

4.4.5 Fairness

Prinsip yang kelima adalah *fairness* (kesetaraan dan kewajaran). Prinsip ini menekankan pada kewajiban perusahaan untuk memperhatikan kepentingan *stakeholder* secara wajar dan setara. Dalam penelitian ini ada satu elemen dalam prinsip kesetaraan dan kewajaran yaitu kesetaraan dan kewajaran terhadap *stakeholder*. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PT Winaros Kawula Bahari, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini masih perlu meningkatkan asas kesetaraan dan kewajaran. Kelima narasumber memiliki jawaban yang berbeda-beda mengenai asas kesetaraan dan kewajaran di perusahaan.

"Sudah baik kesempatan mengemukakan pendapat disini, perlakuan kepada karyawan sudah setara dan juga sudah adil sistem penyeleksian karyawannya" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Sudah baik, setara dan adil. Disini kesempatan mengemukakan pendapatnya juga sangat baik. Untuk pembagian tugas masih ada beberapa

harus di revisi. Jadi ada yang kerjanya lumayan numpuk, satu lagi ada yang lenggang (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Seluruh karyawan bebas mengemukakan pendapat. Sudah baik, setara dan adil" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Sudah baik, setara dan adil. Pembagian tugas setara sesuai dengan jobdesc dan kemampuan individu" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Sudah baik dan adil. Pembagian tugas belum setara. Karena kemampuan individunya masih jauh jadi walaupun di level yang sama dan gaji yang sama tetapi ada gap dalam pembagian tugas" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam setiap hal mengenai kesetaraan dan kewajaran, PT Winaros Kawula Bahari masih perlu memperbaiki beberapa pembagian tugas karena dinilai belum setara oleh para karyawan. Karena dengan gaji yang sama, dan jabatan yang sama, seringkali tugas dan tanggung jawab masih belum setara karena juga dapat dilihat dari SOP dan jobdesc yang belum jelas sesuai yang dijelaskan di prinsip *accountability* sehingga pembagian tugasnya belum setara. Disamping itu, proses mengemukakan pendapat dan proses penerimaan karyawan sudah baik.

4.5 Penerapan *Corporate Social Responsibility* pada Perusahaan Keluarga PT Winaros Kawula Bahari

4.5.1 Perspektif teoritis tentang strategi CSR

Di dalam perspektif teoritis tentang strategi CSR, ada 2 teori dan 1 perspektif yaitu teori *stakeholder*, teori institusional, dan perspektif *austrian economics*. Menurut Frynas (2009) teori *stakeholder* menjelaskan tentang program CSR yang memberi keuntungan kepada seluruh stakeholder perusahaan dan teori institusional menjelaskan tentang program CSR yang ada mengikuti *standard* pemerintah. Sementara itu perspektif *austrian economic* dapat dipandang sebagai salah satu alternatif pemikiran yang lebih maju dalam memandang kegiatan CSR karena berkaitan dengan investasi bisnis juga (p. 15). Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PT Winaros Kawula Bahari, dapat disimpulkan bahwa program CSR yang ada dalam perusahaan ini lebih mengarah kepada teori

stakeholder maupun institusional. Untuk perspektif *austrian economics* belum. Tetapi dari kelima narasumber ada yang tidak mengetahui dan memiliki jawaban yang berbeda mengenai penerapan program CSRnya dengan kesesuaian dalam perspektif teoritis tentang strategi CSR.

"Kalau di perusahaan lebih cenderung ke teori *stakeholder*. Sebagai contoh bantuan yang insidental misalnya pembangunan gapura di kelurahan yang sudah lama dan kurang memadai, pembenaran saluran pengairan di sekitar perusahaan, dll" (Agustinus Setiawan, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Saya kurang tahu bisa tanyakan ke pak Choirun saja sebagai divisi HR" (Adelia Setiawan, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Mendekati ke teori *stakeholder* jika semua diuntungkan dari program ini. Biasanya kita bantu secara insidental seperti pembangunan gapura di kelurahan yang sudah lama, lalu ada pembenaran saluran pengairan di perusahaan, ada penanaman pohon juga" (Y. A. Widjonarko, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

"Lebih cenderung ke institusional menurut saya. Seperti penanaman ribuan bibit pohon sehingga kita punya sertifikat dari dinas lingkungan hidup, adanya pengolahan limbah, pembangunan balai desa dan juga prioritas *recruitment* kepada masyarakat sekitar" (C. Bagus, wawancara pribadi, 5 Desember 2018).

"Lebih yang kedua yang teori *stakeholder*. Kalau yang penanaman pohon lebih ke institusional tapi program yang lain lebih condong ke teori *stakeholder* sih" (R. Wibisono, wawancara pribadi, 6 Desember 2018).

Dalam hal ini, program CSR dari PT Winaros Kawula Bahari sebenarnya lebih mengarah ke teori *stakeholder* karena program yang ada sudah memberi keuntungan kepada *stakeholder* perusahaan sehingga dampak yang diberikan kepada *stakeholder* sudah positif dan diterima oleh masyarakat luas.

4.6 Pembahasan

1. *Transparency*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip transparansi dengan

sangat baik. Informasi yang ada di perusahaan sudah dapat tersampaikan dengan terbuka dan tepat kepada seluruh pemangku kepentingan. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *transparency* adalah untuk melihat adanya keterbukaan informasi dan seberapa jauh hal itu di dalam perusahaan. Intinya adalah perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan yang dapat dipahami oleh pemangku kepentingan (p. 5). Jadi perusahaan harus dapat mengambil sebuah langkah inisiatif untuk terbuka kepada peraturan perundang-undangan dan juga terbuka terkait hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Menurut Irwondy dan Hubeis (2016) prinsip ini menekankan pada pentingnya hak *stakeholder* untuk memperoleh informasi yang benar dan tepat pada waktunya, lalu perusahaan juga harus berani terbuka akan informasi secara akurat mengenai informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan juga *stakeholder* (p. 100). Informasi tentang visi, misi, sasaran usaha, strategi perusahaan, dan juga laporan keuangan sudah sangat terbuka di dalam perusahaan. Adanya visi misi yang di print pada dinding kantor dan id *card* setiap karyawan maupun *visitor* di perusahaan, adanya grup whatsapp dan *meeting* rutin setiap divisi membuat informasi sangat terbuka, material dan relevan kepada seluruh karyawan yang ada di PT Winaros Kawula Bahari.

2. *Accountability*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan cukup baik namun juga masih kurang maksimal. Menurut Raffles (2008) akuntabilitas berarti terciptanya sistem pengendalian yang dapat dibilang efektif dan berdasarkan pada keseimbangan kekuasaan diantara dewan direksi, pemegang saham, dan juga dewan komisaris (p. 24) Karena kinerja perusahaan dan struktur perusahaan masih kurang jelas yaitu di bagian SOP dan jobdesk sehingga walaupun struktur perusahaan sudah terlihat baik, tapi masih terjadi tumpang tindih jabatan. Selain itu setiap tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan juga penyampaianya tidak tertulis tetapi melalui lisan saja. Tumpang tindih jabatan juga dapat dilihat dari adanya jabatan yang masih kosong (*vacant*) yaitu bagian *purchasing raw material manager* dan *accounting manager*. Sehingga jabatan kosong tersebut masih menjadi tugas dan tanggung jawab dari direktur *finance*

secara langsung. Dua jabatan kosong yang dibawah oleh direktur *finance* juga belum diisi karena untuk bagian *purchasing raw material manager* belum ada karyawan yang kompeten dan menguasai di bidang itu sedangkan untuk jabatan *accounting manager* masih bisa di *handle* sendiri oleh direktur *finance*. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *accountability* adalah perusahaan harus bisa bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara transparan dan wajar. Karena itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan juga sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan memikirkan kepentingan para pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan (p. 5). Jadi walaupun sebenarnya secara formal SOP dan jobdesk dalam perusahaan sudah ada, tetapi pada penerapannya tidak digunakan akibatnya kinerja perusahaan menjadi tidak terukur karena kurang jelas dan juga strukturnya belum sesuai. Strukturnya belum sesuai dapat dilihat dari adanya jabatan yang masih belum terisi.

3. *Responsibility*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip tanggung jawab dengan sangat baik dan dengan tujuan yang benar. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *responsibility* adalah perusahaan harus mematuhi setiap peraturan perundang-undangan lalu juga melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terjaga kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen* (p. 6). PT Winaros Kawula Bahari sudah mematuhi setiap peraturan perundang-undangan dan melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan dengan tepat. Menurut Raffles (2008) perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk patuh terhadap hukum dan ketentuan/peraturan yang ada, termasuk patuh kepada lingkungan dimana perusahaan berada (p. 24). Karena itu terlihat bahwa sudah tercipta kesinambungan usaha yang baik antara perusahaan dan masyarakat sekitar.

4. *Independency*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip independensi dengan sangat baik. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *independency* adalah

perusahaan harus dikelola secara independen (oleh internal) sehingga masing-masing *stakeholder* perusahaan tidak saling mendominasi dan perusahaan pun tidak dapat diintervensi oleh pihak lain (p. 6). Perusahaan sudah menerapkan prinsip ini dengan sangat baik sesuai yang dikemukakan oleh KNKG karena perusahaan telah dikelola secara independen tanpa dominasi atau intervensi dari pihak lain. Konsultan dan *lawyer* yang adalah pihak eksternal hanya sebagai *advisor* dalam pengambilan keputusan. Menurut Astutik (2016) perusahaan harus bisa menghindari adanya dominasi yang tidak wajar dari *stakeholder* manapun dan harus objektif dan juga bebas dari tekanan yang bisa saja muncul dari pihak manapun yang memiliki kepentingan pribadi (p. 28). Karena keputusan *final* di dalam PT Winaros Kawula Bahari apabila sangat krusial diambil oleh dewan komisaris tetapi apabila keputusan secara garis besar diambil oleh dewan direksi setelah *meeting* dewan direksi. Jadi dewan direksi menjadi pengambil keputusan terbanyak di perusahaan.

5. *Fairness*

PT Winaros Kawula Bahari sudah menerapkan prinsip kesetaraan dan kewajaran dengan cukup baik namun belum maksimal. Menurut KNKG (2006) prinsip dasar dari *fairness* adalah perusahaan wajib untuk selalu memperhatikan kepentingan pemegang saham dan juga pemangku kepentingan lainnya (*stakeholder*) sesuai dengan asas kewajaran dan kesetaraan yang ada (p. 7). Menurut Irwondy dan Hubeis (2016) perusahaan adalah agen dari para *stakeholder* dan harus bertindak secara arif, bijaksana serta adil kepada seluruh *stakeholder* (p. 101). Karena itu penting sekali untuk memperhatikan keadilan kepada setiap *stakeholder* perusahaan. Walaupun PT Winaros Kawula Bahari adalah perusahaan keluarga, perusahaan tetap memberikan kesempatan mengemukakan pendapat dengan baik dan sistem penyeleksian karyawan yang ada juga sudah baik. Kelemahan yang ada dalam perusahaan ini ada pada sistem pembagian tugas yang belum setara dan adil. Karena itu PT Winaros Kawula Bahari masih kurang dalam memperhatikan kepentingan salah satu *stakeholder* perusahaan yaitu karyawannya sehingga prinsip kesetaraan dan kewajaran masih belum cukup baik.

6. Perspektif Teoritis tentang strategi CSR

Menurut Frynas (2009) teori *stakeholder* menjelaskan tentang program CSR yang memberi keuntungan kepada seluruh *stakeholder* perusahaan dan teori institusional menjelaskan tentang program CSR yang ada dibuat karena mengikuti *standard* dari pemerintah secara institusional. Sementara itu perspektif *austrian economic* dapat dipandang sebagai salah satu alternatif pemikiran yang lebih maju dalam memandang kegiatan CSR karena berkaitan dengan investasi bisnis yang dapat memberi keuntungan (p. 15). Dalam penerapannya, program CSR perusahaan saat ini lebih mengarah ke teori *stakeholder* dimana perusahaan memberi keuntungan kepada setiap *stakeholder* PT Winaros Kawula Bahari terutama kepada masyarakat sekitar dalam bentuk kemudahan proses rekrutmen, pemberian sembako, dan pembangunan balai desa maupun balai dusun.