

BAB IV

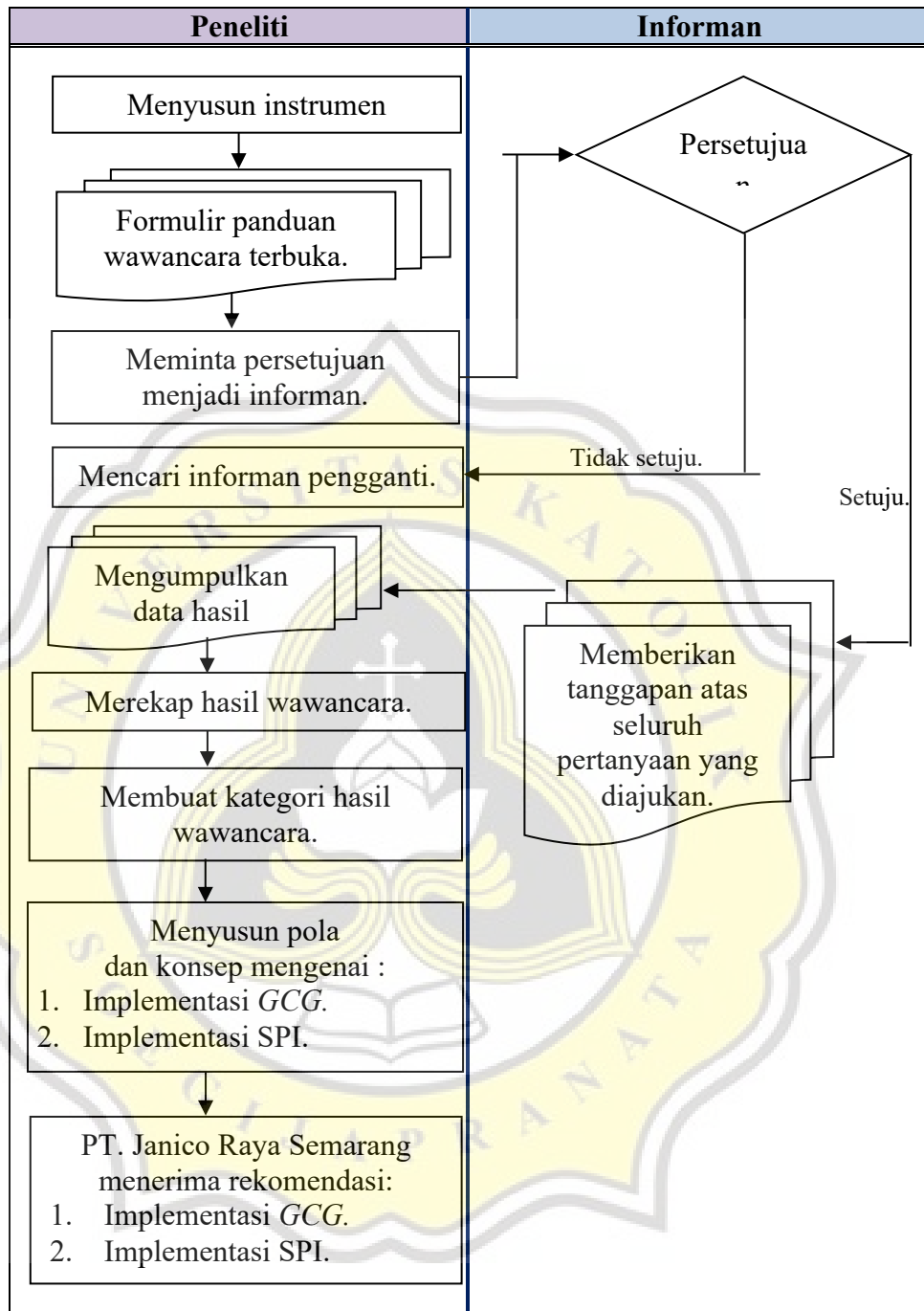
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Komputasi Data

Perencanaan awal bahwa komputasi data atau pengumpulan data dilakukan terhadap 9 (sembilan) orang partisipan atau informan. Berhubung adanya masa pandemi covid 19 ini, maka menjadi kenbdala tersendiri, maka dari itu dari objek penelitian hanya mengijinkan kepada 6 (enam) orang. Pandemi covid 19 ini pada akhirnya menuntut pemerintah untuk melakukan tindakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), dan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PKM). Kebijakan tersebut yang secara tidak langsung mengubah pola pengambilan data penelitian yang semula direncanakan melalui *face to face*, dan pada akhirnya dilakukan melalui telepon.

Pengambilan data secara keseluruhan dilakukan melalui wawancara mendalam (*indept interview*) dengan terlebih dahulu telah disiapkan kisi-kisinya baik mengenai implementasi *best practice*, dan pengendalian internal. Berkenaan dengan waktu pelaksanaan wawancara menyesuaikan kesediaan dari para partisipan/informan, setelah ada kesepakatan penelitian dilakukan. Pengumpulan data dilakukan dalam kurun waktu 4 (empat) minggu, yaitu dari akhir bulan Februari hingga awal Maret 2022. Komputasi data dalam penelitian ini, secara ringkas nampak pada gambar sebagai berikut :

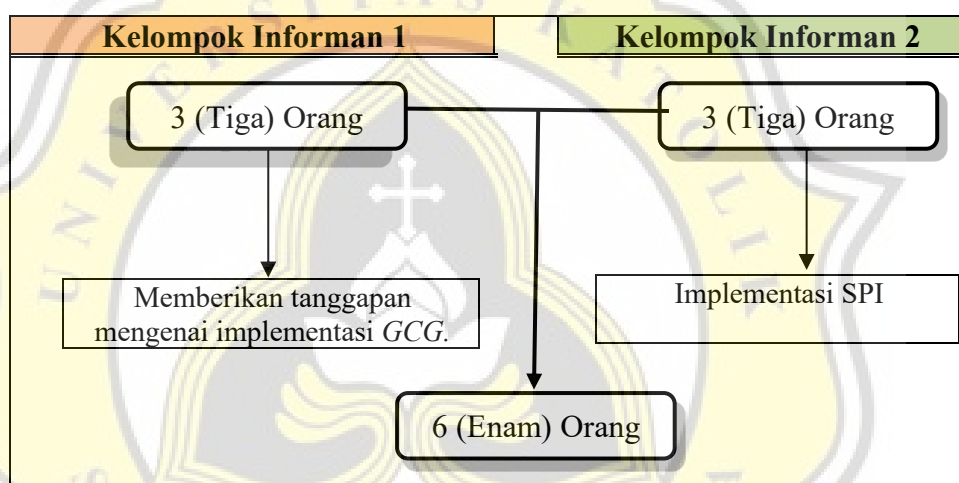


Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.1
Diagram Alur Komputasi Data Penelitian

4.1.2. Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian di bagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu informan yang memberikan tanggapan mengenai implementasi GCG. Selanjutnya, informan kelompok kedua yang diminta untuk memberikan tanggapan mengenai implementasi SPI pada PT. Janico Raya Semarang. Masing-masing kelompok, secara ringkas nampak pada kerangka sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.2
Kelompok Informan

Selanjutnya, informan di atas nampak identitas yang dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 4.1
Identitas Informan

No	Identitas	Kategori
Kelompok informan 1 (3 orang) :		
1.	Usia	Range 40-50 tahun dan 51-60 tahun.
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki dan perempuan.
3.	Tingkat Pendidikan	S1 dan S2.
4.	Lama Kerja	Range 5-15 tahun dan 16-35 tahun.
5.	Divisi	Departemen jasa.

No	Identitas	Kategori
6.	Jabatan	<i>Middle management</i> dan <i>lower management</i> .
7.	Hubungan dengan perusahaan	<i>Family</i> .
8.	Tanggal Wawancara	25 Februari 2022, 08 Maret 2022 dan 11 Maret 2022.
Kelompok informan 2 (3 orang) :		
1.	Usia	37 tahun, 45 tahun dan 48 tahun.
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki dan perempuan.
3.	Tingkat Pendidikan	SLTA dan Sarjana (S1).
4.	Lam Kerja	6 tahun, 9 tahun dan 15 tahun.
5.	Divisi	Departemen jasa
6.	Hubungan	Bukan keluarga
7.	Tanggal Wawancara	15 Maret 2022, 17 Maret 2022, dan 29 Maret 2022.

Sumber : data primer diolah (2022).

Berdasarkan tabel 4.1 nampak bahwa informan kelompok 1 (satu) sebanyak 3 (tiga) orang dengan posisi kategori jabatan *middle* dan *lower management*, semuanya mempunyai ikatan keluarga dengan PT Janico Raya Semarang. Informan kelompok manajemen mempunyai usia yang masih sangat produktif yaitu 40-60 tahun, dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Para informan juga mempunyai tingkat pendidikan yang sangat memadai (semua sarjana mulai jenjang pendidikan S1 dan S2). Pemilihan informan ini dirasa sangat tepat, karena mempunyai masa kerja yang sangat lama yaitu 5-35 tahun, dan semua dari divisi departemen jasa dengan jabatan kepala bagian dan manajer. Masa kerja yang memadai ini dengan demikian mempunyai banyak informasi yang dapat disampaikan dengan tingkat keakuratan tinggi.

Informan kelompok ke dua juga mempunyai usia yang sangat produktif (37-48 tahun), dengan masa kerja yang lama yaitu 6-15 tahun.

Informan juga mempunyai tingkat pendidikan memadai yaitu jenjang SLTA dan S1. Kesemuanya dari departemen jasa, dan tidak mempunyai hubungan keluarga di dalam perusahaan. Pelaksanaan wawancara dilakukan dalam kurun waktu bulan Februari sampai dengan Maret 2022. Masa kerja informan yang memadai ini dengan demikian mempunyai banyak informasi, sehingga penelitian dapat dikaji lebih mendalam mengenai implementasi SPI pada PT Janico Raya Semarang.

4.1.3. Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG)

Pada penelitian ini melakukan kajian tentang implementasi GCG dimaksudkan untuk mengetahui tata kelola PT Janico Raya Semarang, dan sekaligus untuk mengatur perilaku operasionalisasi perusahaan. Sehubungan dengan GCG, wawancara kepada para informan secara garis besar dilakukan mengenai RUPS Tahunan, dan RUPS Luar Biasa, dewan komisaris, pendukung dewan komisaris, direksi, pendukung direksi, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), laporan keuangan, implementasi prinsip-prinsip GCG.

Selanjutnya, masing-masing tanggapan informan mengenai GCG tersebut nampak sebagai berikut :

- a. RUPS Tahunan, dan RUPS Luar Biasa

Sehubungan dengan dimensi RUPS Tahunan, dan RUPS Luar Biasa, pada saat wawancara dengan para informan berlangsung, dengan beberapa pertanyaan yang terdapat di dalam panduan

wawancara. Panduan tersebut berisi tentang pertanyaan mengenai penyelenggaraan RUPS Tahunan, dan RUPS Luar Biasa.

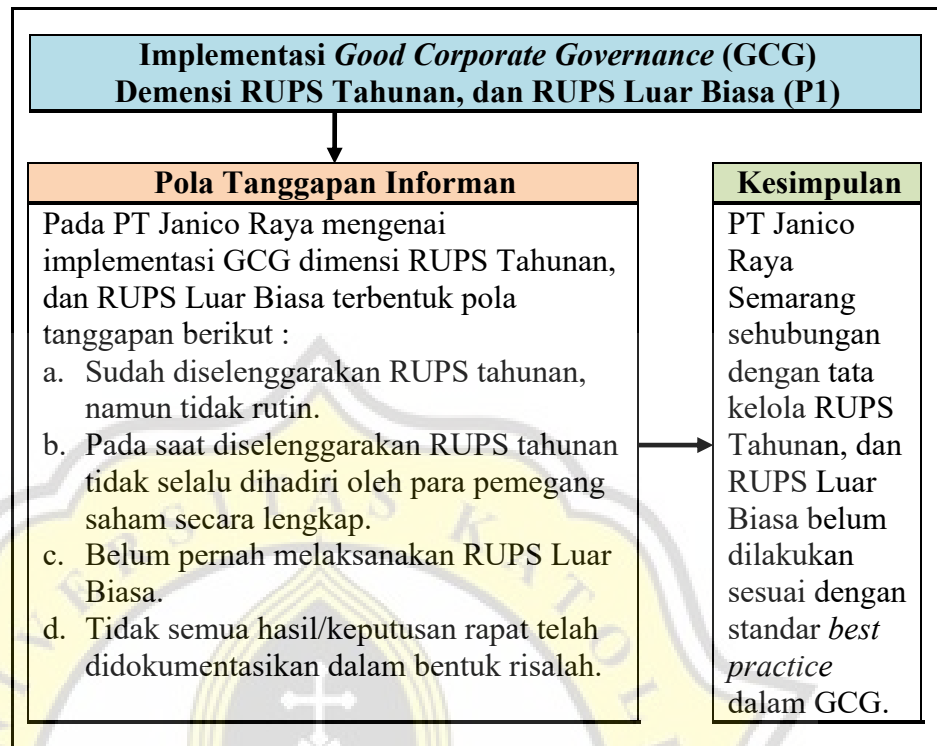
Berkenaan dengan dimensi-demensi tersebut, dalam pelaksanaan *best practice*, pada saat dilakukan wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi umum, pada hari Selasa, tanggal 25 Februari 2022, mengenai RUPS secara ringkas dinyatakan bahwa pada PT Janico Raya Semarang sebagai berikut :

“RUPS Tahunan diadakan, namun tidak rutin setiap tahun, dan tidak selalu dihadiri oleh semua para pemegang saham. Selanjutnya berkenaan dengan RUPS Luar Biasa pada prinsipnya dapat diadakan setiap waktu, namun PT. Janico Raya Semarang tidak pernah menyelenggarakan ini. Terkait dengan pelaksanaan rapat-rapat, belum menjadi budaya adanya risalah rapat”.

Ditambahkan oleh pernyataan informan (Manajer Keuangan dan Manajer Pemasaran), pada tanggal , 08 Maret 2022 dan dan 11 Maret 2022 sebagai berikut :

“Meskipun RUPS ini sangat penting, namun pada prinsipnya yang ada di jajaran pemegang saham (*share holders*) adalah *family*, maka tidak semua selalu hadir karena adanya unsur kepercayaan penuh. Pada saat diadakan rapat, tidak semua rapat sudah di dokumentasikan dalam risalah, bahkan hal ini belum menjadi kebiasaan”.

Berdasarkan ringkasan hasil wawancara di atas, maka mengenai RUPS Tahunan, dan RUPS Luar Biasa dapat ditarik kesimpulan yang membentuk pola tanggapan dan konsep hasil penelitian sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.3
Pola Implementasi GCG Dimensi RUPS Tahunan, dan RUPS Luar Biasa Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.3 nampak bahwa PT Janico Raya Semarang belum menjalankan tata kelola (GCG) perusahaan yang memenuhi standar *best practice*. Hal ini terbukti bahwa RUPS Tahunan yang merupakan hal sangat mendasar bagi perusahaan yang berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT). Kenyataannya, pada PT Janico Raya Semarang merasa RUPS tahunan belum dirasa menjadi sebuah kewajiban, dan kebutuhan untuk diselenggarakan secara rutin. Kondisi ini dikarenakan bahwa PT Janico Raya Semarang merupakan perusahaan yang masuk ke dalam kategori *family bussines*, sehingga memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi antar pemilik. Lebih dari itu,

jajaran struktural juga lebih banyak diisi oleh anggota keluarga. Hal ini yang menjadikan PT Janico Raya Semarang tidak secara rutin melakukan RUPS Tahunan. Kondisi ini diakui oleh informan (yang juga merupakan anggota keluarga para *share holders*) menjadi kelemahan tersendiri. Misalnya, PT Janico Raya Semarang menjadi kurang melakukan evaluasi diri, sehingga semua yang sudah dijalankan dianggap baik tidak ada peningkatan. Terlebih menjadi kurang mengetahui kelemahan dari seluruh aspek.

PT Janico Raya Semarang yang sudah berdiri dan beroperasi sudah sangat lama ini nyatanya selama ini belum pernah melaksanakan RUPS Luar Biasa. Padahal hal ini sangat diperlukan untuk menyusun berbagai strategi untuk pengembangan perusahaan. Kondisi ini nampak bahwa PT Janico Raya Semarang berjalan mengalir saja, kurang adanya evaluasi diri perusahaan.

Kelemahan lainnya, bahwa dalam sebuah rapat bahwa PT Janico Raya Semarang belum menjadi budaya segala sesuatunya dibuat notulen/risalah rapat. Hal ini juga bisa menjadi kelemahan, alasannya bahwa apa yang sudah menjadi kesepakatan pada rapat, bisa menjadi diingkari oleh pihak-pihak tertentu, karena hanya berupa lisan dan tidak terdokumentasi dengan baik. Permasalahan ini bisa memberikan celah atau budaya rendahnya mengenai komitmen dan pertanggung jawaban. Selanjutnya, secara tidak langsung membentuk karakter dari seluruh sumber daya manusia yang ada di PT Janico Raya Semarang

kurang mempunyai rasa tanggung jawab. Selain itu juga, rapat tidak dimaknai untuk membentuk kesepakatan dan terwujud komitmen. Budaya yang ada bahwa, rapat hanya sebatas dimaknai sebuah perkumpulan saja, sehingga tidak/belum mempunyai makna yang lebih berarti.

b. Dewan Komisaris

Pada GCG bahwa tata kelola perusahaan yang berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) harus ada susunan Dewan komisaris. Keberadaan Dewan Komisaris bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan perusahaan. Selain itu juga, memberikan nasihat kepada seluruh jajaran Direksi. Jumlah anggota Dewan Komisaris sesuai dengan kompleksitas perusahaan. Terdapat Dewan Komisaris yang tidak berasal dari pihak terafiliasi (Komisaris Independen dan Komisaris yang terafiliasi).

Berhubung Dewan Komisaris sekaligus sebagai pengawas Direksi, maka seharusnya dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang betul-betul handal atau kompeten di bidangnya. Berkenaan dengan hal tersebut, maka sudah seharusnya, perusahaan juga memperhatikan tata cara pengangkatan Dewan Komisaris, yang sesuai dengan ketentuan berlaku dalam Perseroan Terbatas (PT). Hal tersebut seharusnya mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) formal.

Meliputi penentuan sumber bakal calon, penjaringan, penilaian serta usulan pengangkatan. Anggota Dewan Komisaris diangkat, dan diberhentikan oleh RUPS melalui proses yang transparan. Kemampuan dan integritas Anggota Dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan baik secara formal, materiil, dan juga persyaratan-persyaratan lainnya. Dewan Komisaris juga harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (*charter*) tersendiri.

Berkenaan dengan susunan Dewan Komisaris, pada penelitian ini dilakukan wawancara kepada para informan yang tepatnya dilakukan pada 08 Maret 2022 dan 11 Maret 2022, diperoleh tanggapan sebagai berikut :

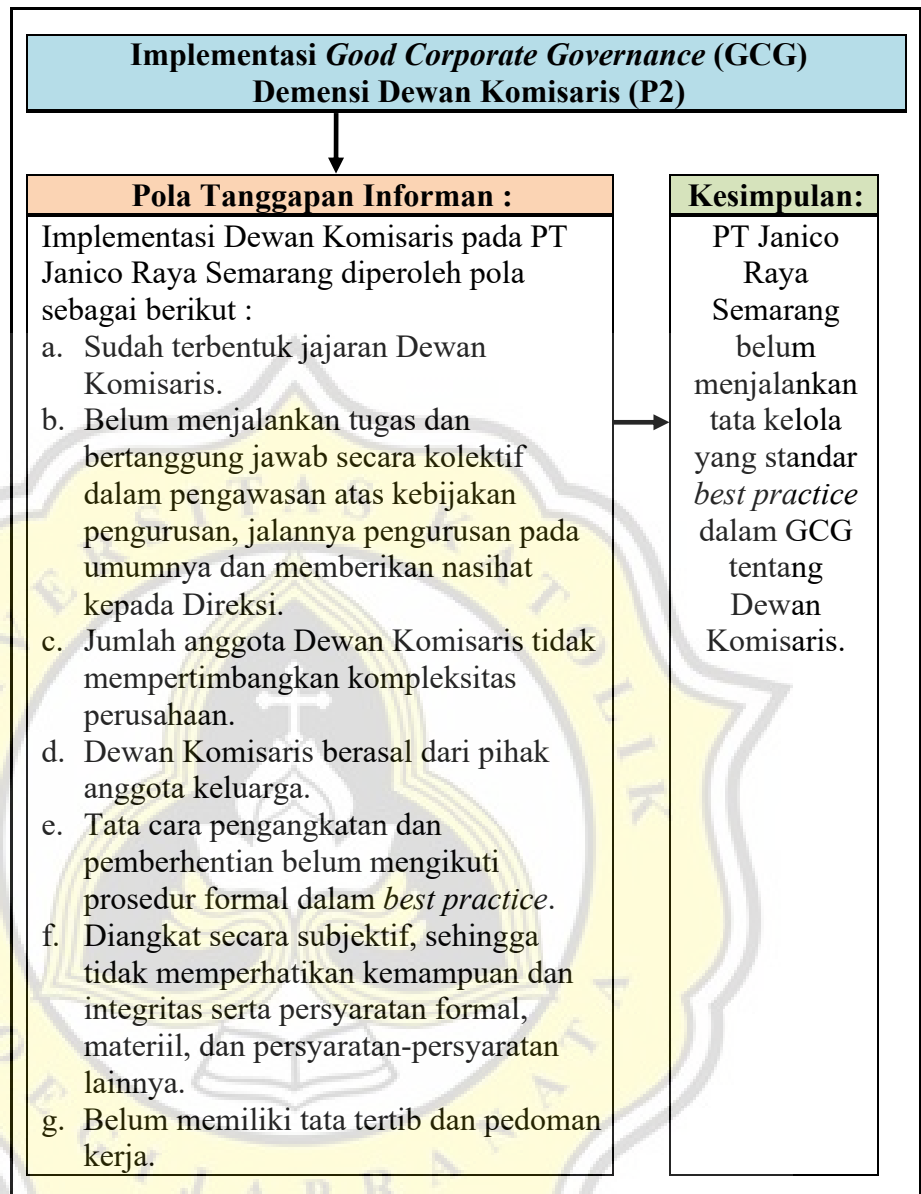
“Secara formal, PT. Janico Raya Semarang sudah dibentuk adanya Dewan Komisaris, namun secara operasional belum berjalan sebagaimana tugas pokok dan fungsinya. Semua operasional masih ada di bawah kendali satu direksi saja sudah cukup, dan selama ini semua sudah berjalan dengan baik, tidak pernah ada penyimpangan-penyimpangan. Dewan Komisaris pada PT. Janico Raya Semarang diangkat dari anggota keluarga, dan tidak ada kriteria khusus yang ditetapkan, sehingga secara subjektif. Dewan Komisaris pada PT. Janico Raya Semarang belum memiliki tata tertib dan pedoman kerja secara khusus, maka dari itu belum berfungsi sebagaimana mestinya. Pada pelaksanaan operasional kerja, yang berfungsi baru Direksi”.

Ditambahkan pula oleh infoman lain yang dilakukan wawancara pada hari Selasa, tanggal 08 Maret 2022 sebagai berikut :

“setahu saya, bahwa Dewan Komisaris yang ada pada PT. Janico Raya Semarang diangkat secara objektif, yaitu semua dari anggota keluarga. Pengangkatannya melalui penunjukan dan kesepakatan, tidak ada prosedur secara khusus, dan juga tidak ada pula persyaratan khusus yang ditetapkan. Selanjutnya, mengenai tata kelola perusahaan, berkenaan dengan Dewan

Komisaris, setahu saya tidak/belum ada dokumen khusus yang mengatur. Berjalannya perusahaan semua diatur, diawasi, dan dikelola secara langsung oleh Direktur, yang juga sekaligus sebagai pemilik perusahaan. Pada PT. Janico Raya Semarang, Direksi adalah peran yang sangat central, sehingga kadang kala justru akan menjadi repot ketika ada permasalahan khusus terjadi. Pihak bawahan harus menunggu keputusan Direksi terlebih dahulu, namun disisi lain, tingkat bawah harus segera mengetahui hasil dari keputusan tersebut. Keputusan-keputusan yang tidak dibuat secara berjenjang ini sebetulnya juga ada kelemahannya. Direksi sendiri juga tidak mendapat pengawasan dari Dewan Komisaris. Akibatnya, jika Direksi ada permasalahan atau kendala menjadi sulit untuk memecahkan, karena tidak memperoleh nasihat dari manapun”.

Berdasarkan beberapa ringkasan hasil wawancara yang telah dilakukan di atas, mulai mengenai keberadaan Dewan Komisaris, SOP pengangkatan, persyaratan, serta perannya, maka dapat ditarik kesimpulan membentuk pola hasil tata kelola sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.4
Pola Implementasi GCG Dimensi Dewan Komisaris
Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.4 nampak bahwa PT Janico Raya Semarang belum mampu mengadopsi tata kelola perusahaan yang mengacu pada *best practice*. Salah satu yang harus diterapkan oleh perusahaan adalah *Good Corporate Governance* (GCG) supaya

selaras dengan visi, dan tujuan, serta berbagai kepentingan *stakeholders*. Supaya hal ini dapat terwujud, maka PT Janico Raya Semarang harus mempunyai standar pengendalian yang baik adanya sebuah pengawasan termasuk kepada para Direksi. Pengawasan kepada Direksi ini dalam perusahaan dapat dilakukan oleh jajaran para Dewan komisaris.

Melihat urgensi tersebut, maka keberadaan dan berjalannya fungsi dari Dewan Komisaris sangat dibutuhkan. Berkenaan dengan hal ini, pada PT Janico Raya Semarang Dewan Komisaris sudah dibentuk sejak lama, namun belum difungsikan sebagaimana mestinya. Dewan Komisaris yang ada pada PT Janico Raya Semarang hanya sebagai syarat formalitas saja, namun tugas pokok dan fungsinya belum berjalan. Akibatnya, Direksi belum ada pengawasan secara khusus dari para Dewan Komisaris. Hal ini menjadi kelemahan tersendiri bagi PT Janico Raya Semarang, karena pemikiran bersumber dari satu pihak saja yaitu Direksi. Selain itu, juga bisa menjadi kelemahan karena sesuatu yang dirasa sudah baik dan benar oleh Direksi. Kondisi bisa saja berbeda, jika ada pengawasan dari Dewan Komisaris, maka belum tentu semua sudah baik dan benar. Artinya, bisa dijadikan pengendalian atas kemungkinan terjadinya berbagai risiko, dengan demikian sekaligus risiko tersebut bisa dieliminir. Kelemahan selanjutnya yaitu berbagai kebijakan yang telah

disusun dan dijalankan oleh Direksi, belum ada pengendalian sama sekali.

Jumlah anggota Dewan Komisaris yang ada pada PT Janico Raya Semarang juga tidak/belum mempertimbangkan kompleksitas perusahaan. Seluruh jajaran Dewan Komisaris yang sudah terbentuk pada PT Janico Raya Semarang semua dari anggota keluarga, dengan demikian diangkat dengan unsur subjektifitas yang tinggi. Akibatnya, tidak mempertimbangkan aspek kemampuan dan integritas serta persyaratan formal, dan materiil, maupun persyaratan-persyaratan lainnya. Pelaksanaan pengangkatan dan pemberhentian juga tidak berdasarkan RUPS, dan tidak memiliki pedoman khusus, serta tata laksana kerja Dewan Komisaris juga belum diatur secara khusus oleh perusahaan.

Sehubungan dengan belum berfungsinya Dewan Komisaris secara optimal, namun tidak mengganggu operasional perusahaan. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi PT Janico Raya Semarang. Argumennya bahwa perusahaan dikendalikan secara langsung oleh Direktur yang sekaligus sebagai pemilik perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya pengendalian dilakukan secara langsung oleh pimpinan puncak, yang mempunyai pengalaman memimpin sudah lebih dari 20 tahun. Berdasarkan hal ini, dengan demikian meskipun tersentral, namun keandalannya dapat dipertanggung jawabkan.

c. Pendukung Dewan Komisaris

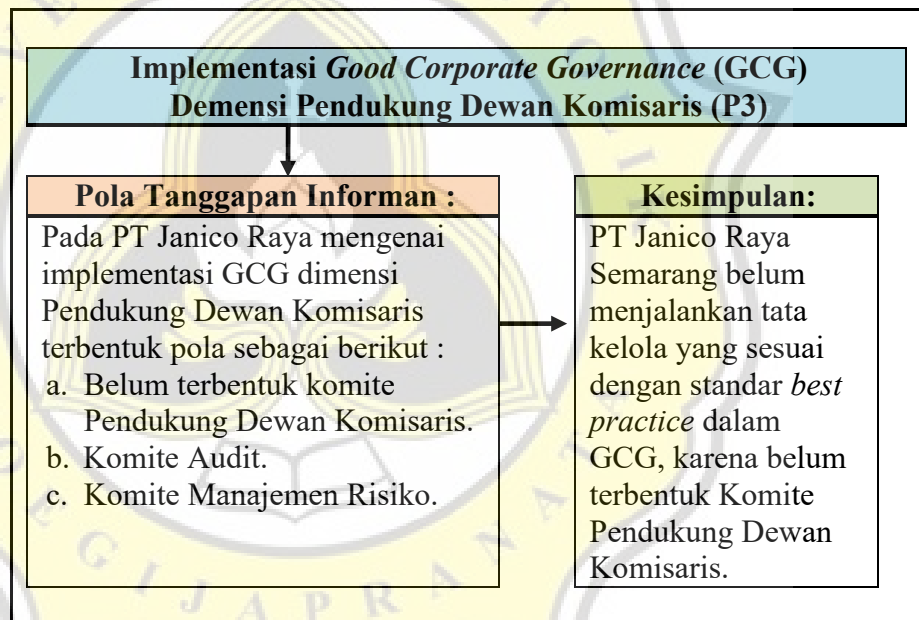
Pada sebuah perusahaan, Pendukung Dewan Komisaris mempunyai peran yang sangat penting dalam membantu pengawasan kepada Direksi yang dilakukan oleh Dewan Komisaris. Selanjutnya, seharusnya yang dilakukan oleh perusahaan setelah membentuk Komite Pendukung Dewan Komisaris, selanjutnya membentuk Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko. Hal ini jika dilakukan, maka perusahaan khususnya yang berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) dalam menjalankan operasi dengan mengacu pada *best practice* karena melakukan tata kelola yang baik dan benar, sebagaimana mestinya.

Melihat arti pentingnya Pendukung Dewan Komisaris maka menjadi sangat menarik untuk dikaji kondisi eksisting yang ada pada PT Janico Raya Semarang. Berkenaan dengan implementasi tata kelola atau GCG khususnya Pendukung Dewan Komisaris pada PT Janico Raya Semarang, berdasarkan hasil wawancara kepada para informan pada 08 Maret 2022 dapat diringkas sebagai berikut :

“Belum terbentuk komite Pendukung Dewan Komisaris. Selain itu juga, pada PT Janico Raya Semarang juga belum ada komite audit, dan komite manajemen risiko. Akibatnya, belum ada manajemen risiko secara khusus, perusahaan berjalan mengalir, berdasarkan insting, dan pengalaman selama ini yang sudah dijalankan. Pengendalian dalam bentuk audit internal juga belum dijalankan sebagaimana mestinya, hal ini dikarenakan unsur kepercayaannya sangat tinggi kepada segenap pihak, karena di bagian-bagian yang krusial dipegang sendiri oleh para anggota keluarga. Menurut pendapat saya, meskipun demikian, sebetulnya komite audit dan manajemen risiko sangat dibutuhkan. Mengingat ruang lingkup pekerjaan yang semakin

luas, maka kompleksitas pekerjaan juga semakin luas, sehingga membutuhkan pengendalian melalui audit yang semestinya ketat. Selanjutnya, dengan tingginya persaingan baik untuk produk yang sama atau produk yang sejenis, sudah saatnya PT Janico Raya Semarang mempunyai Komite Manajemen Risiko. Tujuannya supaya tidak tertinggal dengan para pesaing”.

Hasil wawancara di atas dapat disimpulkan membentuk pola implementasi tata kelola atau GCG, khususnya Pendukung Dewan Komisaris pada PT Janico Raya Semarang sebagaimana yang nampak pada gambar berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.5
Pola Implementasi GCG Dimensi Komite Pendukung Dewan Komisaris Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.5 menunjukkan bahwa pada PT Janico Raya Semarang, belum terbentuk Komite Pendukung Dewan Komisaris, dengan demikian juga belum ada sekretaris Pendukung Dewan Komisaris. Tugas pokoknya adalah membantu Dewan

Komisaris dalam melakukan pengawasan kepada para Direksi, baik terkait operasional kerja maupun mengenai kebijakan-kebijakan yang ada di PT Janico Raya Semarang. Mendasarkan hal ini, maka tata kelola dan tata laksana kerja yang selama ini dilakukan oleh Direksi belum ada pengawasan khusus.

Belum terbentuknya Komite Pendukung Dewan Komisaris maka dengan demikian pada PT Janico Raya Semarang juga belum ada Komite Audit. Disisi lain disadari bahwa hal ini merupakan bagian yang sangat mendasar dalam tata kelola perusahaan supaya berjalan sesuai dengan prinsip *best practice*. Berkembangnya PT Janico Raya Semarang secara otomatis menuntut adanya peningkatan tata kelola yang baik dan benar dengan diimbangi dengan Sistem Pengendalian Internal (SPI), yang seharusnya dilaksanakan oleh Komite Audit. Berkembangnya usaha PT Janico Raya Semarang tidak diimbangi dengan yang baik dan benar maka mengandung risiko *fraud* yang sangat tinggi.

Selanjutnya, selain dibutuhkan Komite Audit, PT Janico Raya Semarang juga seharusnya dsibentuk Komite Manajemen Risiko dan implementasinya. Disadari penuh bahwa saat sekarang PT Janico Raya Semarang memang dalam kondisi berada di tengah persaingan yang sangat ketat, regulasi pemerintah terkait ekspor import yang sangat mempersulit berjalannya usaha, biaya-biaya operasional yang tinggi, biaya pajak, bunga, UMK, TDL, BBM dan sebagainya memicu

permasalahan baru. Berdasarkan hal ini, maka PT Janico Raya Semarang sudah seharusnya melakukan manajemen khusus mengenai kemungkinan-kemungkinan terjadinya risiko baik yang bersumber dari internal maupun eksternal (sebagaimana yang telah di uraikan tersebut). Mengingat berdasarkan *cycle product*, bahwa PT Janico Raya Semarang pada saat sekarang ada pada masa kedewasaan, dengan demikian akan semakin banyak tantangan supaya tetap bertahan dan berkelanjutan.

d. Direksi

Pada implementasi *best practice* dalam GCG atau tata kelola perusahaan, Direksi merupakan pihak yang mempunyai tanggung jawab utama dalam tataran berjalannya operasional perusahaan. Mulai perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengembangan serta tanggung jawab lainnya. Berdasarkan GCG, tata kelola perusahaan supaya mencapai *best practice*, maka Direksi harus menjalankan berbagai tugas, wewenang dan tanggung jawab. Diantaranya, bertugas dan bertanggung jawab secara kolegiat dalam mengelola perusahaan, harus bisa bersikap profesional, memenuhi berbagai persyaratan, jumlah anggota Direksi proporsional. Selain itu, Direksi juga harus memahami dan melaksanakan pedoman, mampu menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta program jangka panjang dan jangka pendek. Direksi dalam tata kelola perusahaan juga harus mempunyai kemampuan untuk

bisa mengendalikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien.

Best practice tata kelola perusahaan juga menetapkan bahwa Direksi harus memastikan dan menyusun pedoman tata tertib dan pedoman kerja (*charter*), menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko perusahaan. Direksi juga harus cakap dalam pengambilan keputusan strategis, menyusun dan melaksanakan sistem pengendalian internal perusahaan yang handal. Komunikasi juga merupakan bagian yang sangat penting, sehingga Direksi juga harus memastikan kelancaran komunikasi. Selanjutnya juga mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan.

Sehubungan dengan implementasi GCG dalam *best practice* khususnya mengenai Direksi pada PT Janico Raya Semarang pada tanggal 11 Maret 2022 dilakukan wawancara dan tanggapan informan dapat diringkas sebagai berikut :

“sepengetahuan saya, Direksi pada PT. Janico Raya Semarang belum sepenuhnya menjalankan tugas dan bertanggung jawab secara kolegial dalam mengelola perusahaan, sebai contoh segala keputusan dan pelaporan masih tersentral pada Direksi belum ada hirarki yang jelas. Disisi lain, meskipun belum bertindak secara kolegial, Direksi mampu menjalankan tugas secara profesional nampak mempunyai integritas, karena memiliki pengalaman kerja yang memadai di bidang kayu jati sesuai yang dibutuhkan perusahaan. Direksi meskipun direkrut dari anggota keluarga *share holders* namun sudah memenuhi persyaratan formal yaitu tingkat pendidikan yang memadai, dan persyaratan lain. Kelemahannya, bahwa pada PT. Janico Raya Semarang, jumlah anggota Direksi belum sesuai dengan kompleksitas perusahaan

yang semakin berkembang, terbukti selama ini hanya ada 1 (satu) Direktur”.

Wawancara juga dilanjutkan pada 25 Februari 2022 diperoleh tanggapan sebagai berikut :

“pada PT. Janico Raya Semarang menurut pendapat saya, Direksi belum memahami dan melaksanakan semua pedoman yang ditetapkan perusahaan/perundang-undangan. Contoh, belum ada struktur organisasi yang jelas, visi misi tujuan juga belum terdokumentasi dengan baik (program jangka panjang ataupun juga jangka pendek). Hal yang unik pada PT. Janico Raya Semarang, bahwa Direksi mempunyai kemampuan yang baik mengendalikan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien, terbukti perusahaan semakin berkembang. Berkenaan dengan operasional kerja sehari-hari, PT. Janico Raya Semarang belum diatur secara khusus mengenai tata tertib dan pedoman kerja (*charter*). Meskipun demikian, sumber daya manusia yang ada dapat bekerja dengan tertib dan baik, hal ini salah satu daya tarik pada PT. Janico Raya Semarang. Kepatuhan para sumber daya manusia tersebut, karena PT. Janico Raya Semarang betul-betul mempunyai perhatian khusus mengenai kesejahteraan. Misalnya, limbah hasil produksi yang terjual, hasil penjualannya dikelola kemudian digunakan untuk menambah kesejahteraan para karyawan.

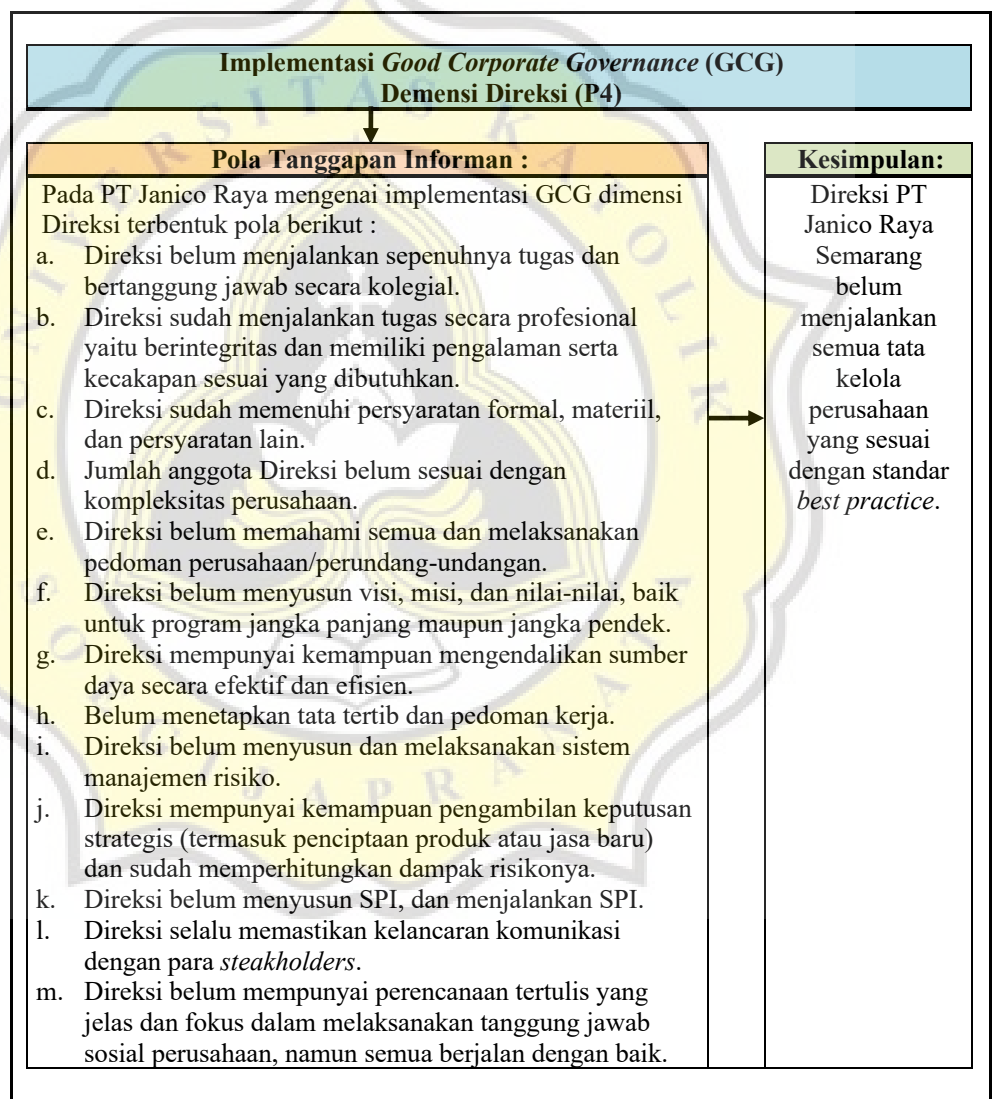
Berkenaan dengan Direksi dalam tata kelola perusahaan dengan mengacu implementasi *best practice*, juga dilanjutkan wawancara pada tanggal 25 Februari 2022 diperoleh tanggapan informan sebagai berikut

:

“PT. Janico Raya Semarang belum menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko, semua berjalan karena sebuah kebiasaan perusahaan, dan hal ini membahayakan dalam jangka panjang. Direksi mempunyai kemampuan pengambilan keputusan strategis (termasuk penciptaan produk atau jasa baru), namun belum memperhitungkan dampak risikonya dengan seksama secara kajian khusus. Perusahaan juga belum menyusun sistem pengendalian internal, dengan demikian sistem pengendalian internal sudah belum dijalankan dengan baik. Sehubungan dengan kelancaran komunikasi, Direksi mempunyai kecakapan yang baik mengenai hal ini (antara perusahaan dengan

pemangku kepentingan). Kelemahannya bahwa Direksi belum mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan, namun semua berjalan dengan baik”.

Berdasarkan ringkasan hasil wawancara di atas, mengenai Direksi dalam tata kelola perusahaan atau GCG pada PT Janico Raya Semarang membentuk pola tanggapan sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.6
Pola Implementasi GCG Dimensi Direksi
Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.6 nampak bahwa PT Janico Raya Semarang belum menjalankan semua tata kelola (GCG) *best practice*. Pola tanggapan informan di atas jelas bahwa Direksi belum menjalankan sepenuhnya tugas dan bertanggung jawab secara kolegal. Hal ini dikarenakan bahwa PT Janico Raya Semarang susunan Direksi hanya tunggal dan sekaligus sebagai pemilik. Hal ini menyebabkan seluruh delegasi, dan kewenangan tercentral hanya pada satu pimpinan yaitu Direktur. Kelemahan dari struktur organisasi seperti ini, semakin berkembangnya perusahaan, akan menjadi kelemahan. Pada titik tertentu, Direksi akan *over load*, kurang adanya kendali dari berbagai pihak, dan Direksi menjadi kekurangan waktu untuk berfikir secara strategis.

Dilihat dari aspek profesionalitas Direksi, bahwa Direktur PT Janico Raya Semarang sudah menjalankan tugas secara profesional. Hal ini dikarenakan, Direktur mempunyai integritas yang baik, misalnya sikap disiplin tinggi, mempunyai jiwa yang bertanggung jawab tinggi, komitmen atas tanggung jawab yang besar, dan mampu menumbuhkan motivasi kepada para pegawai. Selain itu juga Direktur PT Janico Raya Semarang memiliki pengalaman yang sangat memadai di bidang yang sama, serta mempunyai kecakapan kepemimpinan sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Direktur PT Janico Raya Semarang diangkat dari anggota keluarga sendiri dan sekaligus sebagai pemilik perusahaan, meskipun

demikian memenuhi persyaratan formal misal tingkat pendidikan memadai (S2), dan persyaratan lain misalnya pengalaman kerja, integritas, dan sebagainya. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya, bahwa susunan Direksi pada PT Janico Raya Semarang jumlahnya belum sesuai dengan kompleksitas perusahaan, karena hanya tunggal.

Kelemahan lain pada PT Janico Raya Semarang bahwa dalam pelaksanaan berjalannya perusahaan, Direksi belum memahami semua, dan juga belum menjalankan semua pedoman yang ditetapkan perusahaan/perundang-undangan. Misalnya, seharusnya secara regulasi jika perusahaan berbadan hukum Perseroan Terbatas dalam implementasi *best practice* harus menyusun visi, misi, tujuan, norma dan dilengkapi dengan struktur organisasi dan *job description*. Kenyataannya, pada PT Janico Raya Semarang belum dilengkapi dengan visi, misi, dan nilai/norma baik untuk program kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Hal ini nampak bahwa PT Janico Raya Semarang berjalan hanya mengalir, dan berdasarkan pengalaman saja. Dampaknya, kurang mempunyai target kerja yang jelas. Perusahaan dengan visi yang jelas, maka seluruh pihak menjadi memahami apa yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut.

Hal positif dari PT Janico Raya Semarang bahwa Direktur mempunyai kemampuan yang baik untuk mengendalikan berbagai sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Sebesar apapun perusahaan, yang namanya sumber daya yang dimiliki pasti ada

keterbatasan, (baik dari aspek modal, asset, sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya. Atas dasar hal itu, maka perusahaan harus menyusun berbagai strategi dalam pengalokasiannya secara efektif, dan efisien. Efektif berarti PT Janico Raya Semarang harus bisa menempatkan berbagai sumber daya yang dimiliki sesuai dengan tujuan, dilakukan secara jelas dan tepat. Tujuannya, supaya berbagai sumber daya tersebut bisa memberikan *output* yang menguntungkan perusahaan secara nyata. Selanjutnya, Direktur PT Janico Raya Semarang telah menerapkan prinsip efisiensi dalam proses pengalokasian sumber daya. Hal ini dilakukan dengan cara menekan anggaran pengeluaran, namun tetap tidak menghambat segala proses/operasional perusahaan.

Dilain sisi, efektifitas dan efisiensi tersebut belum diimbangi dengan tata kelola kerja yang sesuai dengan *best practice*. Hal ini nampak bahwa, Direksi belum menetapkan tata tertib dan pedoman kerja secara tertulis. Akibatnya semua berjalan mengalir saja, dan sering kali berdasarkan perintah. Hal ini dapat membahayakan perusahaan karena kinerja sumber daya manusia pada PT Janico Raya Semarang menjadi kurang terukur secara objektif. Akibatnya, seluruh karyawan bisa saja secara personal melakukan klaim yang positif atas hasil kerja masing-masing.

PT Janico Raya Semarang juga belum mempunyai sistem manajemen risiko, dan Direktur secara otomatis secara khusus juga

belum melakukan pengendalian perusahaan mengenai sistem manajemen risiko. Disisi lain, Direktur PT Janico Raya Semarang mempunyai kemampuan yang cakap dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini terbukti semakin berkembangnya perusahaan, dengan melakukan diversifikasi usaha yaitu menciptakan produk dan jasa baru). Hasil wawancara dinyatakan bahwa mengenai dampak risiko atas pengambilan sebuah keputusan tersebut diperhitungkan hanya dengan insting saja, bukan dengan manajemen risiko secara sepefisik.

PT Janico Raya Semarang belum mempunyai divisi khusus untuk Sistem Pengendalian Internal (SPI), dengan demikian juga nampak bahwa Direksi belum menyusun standar SPI, dan juga belum menjalankan SPI yang sesungguhnya, lebih dari itu unsur kepercayaan sangat tinggi. Disisi lain, dalam *best practice* (GCG), SPI perusahaan merupakan bagian yang sangat penting dalam pengelolaan perusahaan. Alasannya bahwa SPI digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas, dan pengawasan terhadap kesesuaian atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mencari berbagai peluang dalam melakukan perbaikan-perbaikan atas ketidak sesuaian tersebut. SPI tidak akan berjalan dengan baik jika hanya dilakukan oleh Direktur saja, namun membutuhkan komitmen yang tinggi dari dari masing-masing pihak manajemen, dan segenap karyawan.

Sehubungan dengan komunikasi, Direktur PT Janico Raya Semarang mempunyai kemampuan yang sangat baik. Nampak bahwa selama ini komunikasi dengan seluruh pihak (*stakeholders*) berjalan dengan baik dan lancar. Hal ini baik kepada sesama atasan, sesama karyawan, atasan dengan para karyawan, atau sebaliknya karyawan dengan atasan terjalin harmonis. Selain itu, PT Janico Raya Semarang juga menjalin komunikasi yang baik kepada berbagai pihak eksternal, baik dengan *supplier*, konsumen, masyarakat, dan sebagainya. Hal ini merupakan salah satu yang membuat PT Janico Raya Semarang mempunyai umur panjang.

Perusahaan dalam tata kelola *best practice* juga harus memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan atau disebut pula *Corporate Social Responsibility* (CSR). Hal ini dilakukan sebagai wujud untuk dapat memberikan kontribusi terhadap pembangunan yang berkelanjutan. Dilakukan dengan cara memberikan manfaat baik secara ekonomi, sosial, maupun lingkungan yang ditujukan untuk seluruh pemangku kepentingan. Berkenaan dengan praktik CSR pada PT Janico Raya Semarang, secara formal Direksi belum mempunyai perencanaan tertulis yang jelas. Disisi lain, yang dilakukan oleh PT Janico Raya Semarang adalah secara berkala memberikan sumbangan/donatur kepada berbagai pihak yang membutuhkan. Misalnya, bantuan sosial untuk keagamaan, perbaikan jalan, dan sebagainya.

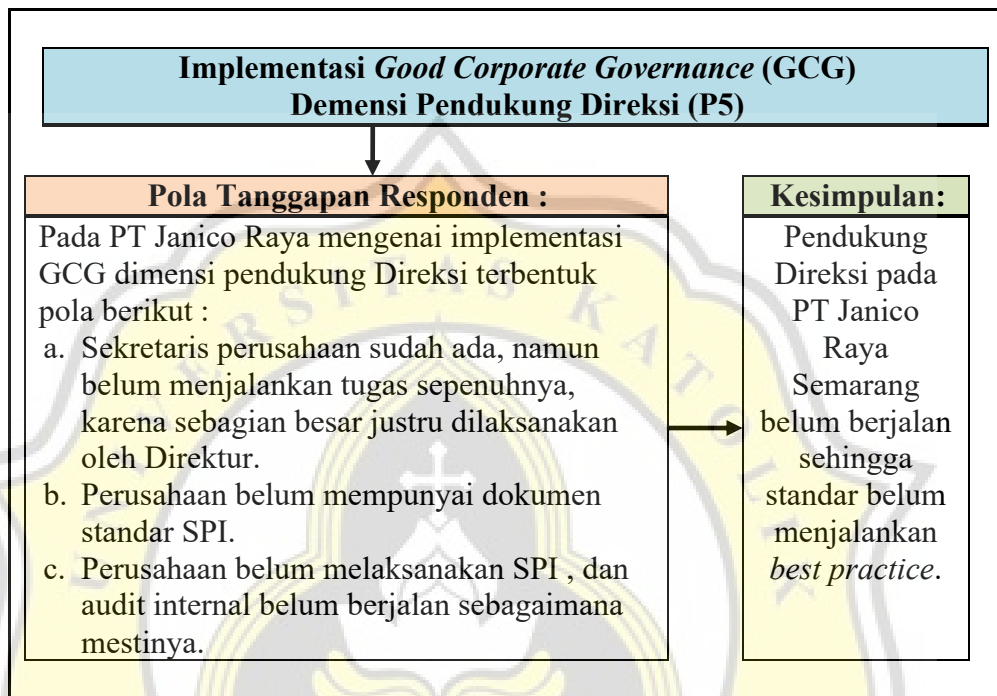
e. Pendukung Direksi

Upaya untuk memperlancar tugas dan tanggung jawab Direksi, maka harus membentuk komite-komite, diantaranya adalah sekretaris perusahaan, dan Satuan Pengawas Internal (SPI). Sekretaris perusahaan dimaksudkan untuk membantu memperlancar tugas dan tanggung jawab Direksi. Sekretaris perusahaan mempunyai tanggung jawab melaporkan semua kegiatan secara langsung kepada Direktur Utama. Perusahaan memiliki Sekretaris Perusahaan mempunyai fungsi sebagai pejabat penghubung antara perusahaan dengan para pemegang saham, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam rangka untuk pemberian atau penyebarluasan informasi yang berkaitan dengan kinerja Perusahaan.

Berkenaan dengan pendukung Direksi pada PT Janico Raya Semarang, saat dilakukan wawancara pada tanggal 25 Februari 2022, 08 Maret 2022, dan 11 Maret 2022 kepada para informan, diperoleh hasil wawancara sebagaimana yang diringkas sebagai berikut :

“pada PT Janico Raya Semarang, sudah ada Sekretaris perusahaan, namun belum berfungsi secara optimal. Banyak hal yang semua masih dirangkap sendiri oleh Direktur. Selanjutnya, berkenaan Satuan Pengawasan Internal (SPI) belum ada, dengan demikian perusahaan belum ada pengendalian yang terstandarisasi karena belum ada internal audit. Selama ini, pengendalian sepenuhnya masih dari pengawasan penuh dari Direktur”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, mengenai pendukung Direksi, dapat terbentuk pola jawaban hasil wawancara sebagaimana yang nampak pada gambar berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.7
Pola Implementasi GCG Dimensi Pendukung Direksi
Pada PT Janico Raya Semarang

f. Implementasi

Gambar 4.7 nampak bahwa implementasi tata kelola *best practice* (GCG) pada PT Janico Raya Semarang pendukung Direksi belum berjalan dengan optimal. Misalnya saja, terbukti bahwa PT Janico Raya Semarang sudah mempunyai Sekretaris perusahaan, namun belum menjalankan tugas dan fungsinya sepenuhnya, karena sebagian besar justru dilaksanakan oleh Direktur. Kondisi eksisting juga, nampak bahwa Direktur juga sekaligus bertindak

selaku wakil perusahaan kaitanya dengan seluruh pemangku kepentingan, untuk mengkomunikasikan atau menyampaikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

PT Janico Raya Semarang juga belum mempunyai dokumen standar SPI, dengan demikian juga belum menjalankan SPI, dan audit internal belum berjalan sebagaimana mestinya. SPI pada PT Janico Raya Semarang masih dianggap belum penting atau tidak krusial. Alasan yang disampaikan oleh informan bahwa, pada kenyataannya selama ini PT Janico Raya Semarang sudah berjalan dengan baik, omset memenuhi target. Selain itu juga dikarenakan bahwa SPI juga di Indonesia belum diwajibkan secara mutlak harus diimplementasikan oleh perusahaan. Hal ini yang menjadi alasan utama bagi PT Janico Raya Semarang, sehingga lebih suka dalam operasional perusahaan di atur, dikelola, dan diawasi berdasarkan pengalaman dari para pihak manajemen saja, karena dipandang lebih praktis dan efektif.

g. Implementasi Prinsip-Prinsip GCG

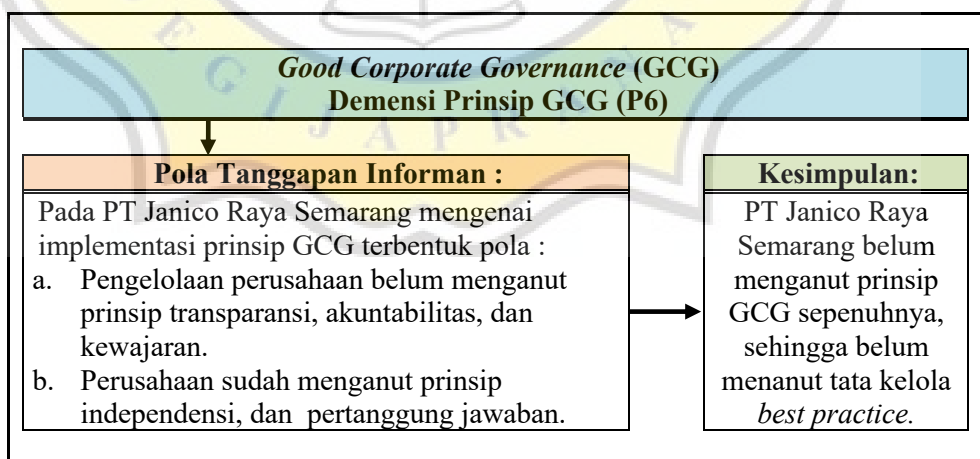
Pada tata kelola perusahaan (GCG) supaya mencapai implementasi *best practice*, maka harus menganut beberapa prinsip. Diantaranya terdiri dari prinsip transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggung jawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan

kewajaran (*fairness*). Prinsip-prinsip tersebut merupakan satu kesatuan apabila diimplementasikan, maka perusahaan dapat mencapai tata kelola yang baik dan benar sesuai dengan kaidah-kaidah *best practice*.

Sehubungan dengan hal tersebut, praktik mengenai prinsip-prinsip GCG pada PT Janico Raya Semarang sebagaimana hasil wawancara dengan para informan pada tanggal 25 Februari 2022, 08 Maret 2022, dan 11 Maret 2022 dirangkum berikut :

“sepengetahuan saya, PT Janico Raya Semarang belum dikelola dengan prinsip transparansi karena sebagian besar jajaran manajemen adalah berasal dari keluarga, sehingga tidak terbuka. Sehubungan dengan prinsip akuntabilitas juga belum nampak ada. Hal positifnya bahwa PT Janico Raya Semarang sudah nampak menganut prinsip pertanggung jawaban yang tinggi. Independensi serta prinsip kewajaran belum nampak”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan di atas, kemudian membentuk pola tanggapan sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.8
Pola Implementasi GCG Dimensi Implementasi Prinsip GCG
Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.8 nampak bahwa pengelolaan PT Janico Raya Semarang belum menganut prinsip transparansi. Kondisi ini membuktikan bahwa PT Janico Raya Semarang belum mengimplementasikan prinsip keterbukaan kepada *stakeholders* khususnya dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Selain itu juga dan dalam kaitannya dengan mengemukakan berbagai informasi materiil yang sangat relevan tentang perusahaan secara akurat, dan tepat waktu. Hal ini dikarenakan, PT Janico Raya Semarang merupakan perusahaan yang masuk ke dalam kategori *family bussines*, sehingga posisi strategis atau penting semua ditempati oleh anggota keluarga. Hal ini menjadikan perusahaan untuk tidak transparan kepada divisi lain yang bukan anggota keluarga.

PT Janico Raya Semarang juga belum menganut prinsip akuntabilitas. Hal ini nampak bahwa selama ini pembukuan semua dilakukan secara manual, dan dengan tata laksana belum memenuhi kaidah-kaidah akuntansi. Pada tata kelola *best practice*, akuntabilitas dapat digunakan sebagai wujud sebuah kewajiban pimpinan dalam mempertanggung jawabkan atas jalannya operasi perusahaan, tatakelola yang baik dan benar. Hal ini ditujukan kepada seluruh pihak yang memiliki hak atau kewenangan menerima atau bahkan meminta keterangan atau laporan-laporan berkaitan dengan kinerja perusahaan. Berkenaan dengan ini dapat

terwujud dengan berbagai aktivitas untuk dapat mewujudkan visi perusahaan dan tujuan, dalam bentuk pelaporan secara periodik. Pada PT Janico Raya Semarang ini dengan belum terwujudnya prinsip akuntabilitas, dikarenakan visi perusahaan juga belum ditetapkan dengan jelas, akibatnya tujuan menjadi kurang jelas juga.

PT Janico Raya Semarang merupakan perusahaan yang termasuk ke dalam kategori *family bussines*, dengan demikian banyak hal yang nampak tidak/belum menganut prinsip kewajaran. Prinsip kewajaran dalam hal ini dimaknai bahwa adanya keadilan, dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak para *stakeholders* atas dasar perjanjian perUndang-Undangan, kebijakan-kebijakan yang ada di dalam perusahaan, berbagai peraturan perusahaan, dan ketentuan-ketentuan lainnya. PT Janico Raya Semarang dikelola oleh seluruh anggota keluarga, dengan demikian dalam praktik pengelolanya juga dilakukan berdasarkan pengalaman masa lalu. Hal ini menjadikan PT Janico Raya Semarang menjadi nampak tidak wajar, sebagai contoh lain juga belum menetapkan struktur organisasi yang jelas, visi, misi, dan tujuan juga belum dirumuskan. Alasannya, selama ini perusahaan sudah berjalan dengan baik, dan dilakukan dengan cara yang sama seperti saat ini.

Disisi lain, saat dilakukan wawancara secara mendalam kepada para informan, nampak bahwa PT Janico Raya Semarang

sudah menganut prinsip independensi. Hal ini berawal dari hanya ada satu Direktur, dan semua keputusan tersentral, maka membuktikan bahwa memastikan bahwa PT Janico Raya Semarang dikelola secara independen. Kelebihan dari tata kelola ini adalah perusahaan tidak dapat didominasi, dan sekaligus tidak diintervensi oleh pihak lain. Hal ini dapat menjadikan PT Janico Raya Semarang semakin mempunyai kekuatan, dan mengurangi kelemahan. Selain itu pimpinan PT Janico Raya Semarang melaksanakan tugasnya, dan mempunyai tanggung jawaban yang sangat besar.

h. Implementasi Perangkat *Good Corporate Governance (GCG)*

Kajian atas perangkat GCG ini dimaksudkan untuk mengetahui kesediaan berbagai bentuk pedoman dalam tata kelola perusahaan. Lebih lanjut dimaksudkan untuk mengatur perilaku karyawan supaya mempunyai kinerja yang baik. Upaya untuk memperoleh data mengenai perangkat GCG, maka wawancara dilakukan mengenai kebijakan perusahaan, nilai-nilai dalam GCG. Pada penelitian ini, untuk mengetahui tentang pedoman dalam tata kelola PT Janico Raya Semarang dikaji tentang kebijakan-kebijakan yang telah dibangun oleh perusahaan.

Pada pengelolaan perusahaan yang mengacu pada *best practice*, maka perusahaan harus dilengkapi dengan berbagai kebijakan yang dijadikan pedoman dalam tata kelola yang baik.

Pedoman tersebut diantaranya terdiri dari peraturan perundang-undangan berlaku, anggaran dasar perusahaan, visi, misi, tujuan, serta nilai-nilai yang dianut perusahaan. Selain itu juga harus menetapkan struktur organisasi, internal dan eksternal *best practices*, standar operasional prosedur (SOP), dan instruksi kerja.

Perencanaan strategis, *budgeting*, keuangan, akuntansi dan pajak, pengelolaan CSR juga merupakan bagian yang sangat penting. Berikutnya juga harus ada pedoman pengadaan barang dan jasa, pengembangan bisnis dan investasi, manajemen risiko, teknologi informasi, serta pengelolaan SDM yang baik dan benar. Pengembangan perusahaan, dan budaya umum, harus ada pedoman pengelolaan arsip dan berbagai dokumen, pemasaran, operasi bisnis, serta harus ditetapkan standar mutu dan pelayanan.

Upaya untuk mengetahui tentang pedoman tata kelola PT Janico Raya Semarang atau CCG, dalam penelitian dilakukan wawancara kepada para informan. Pelaksanaan dilakukan tanggal 25 Februari 2022, 08 Maret 2022 dan 11 Maret 2022. Hasil wawancara dapat diringkas sebagaimana yang nampak berikut :

“Pada prinsipnya dalam tata kelola PT Janico Raya Semarang belum mempunyai berbagai dokumen secara lengkap. PT Janico Raya Semarang juga belum sepenuhnya mengacu pada peraturan perundang-undangan berlaku, contoh Dewan Komisaris belum secara efektif difungsikan, dan Direktur hanya ada satu segala keputusan dan kebijakan tersentral. Tata kelola PT Janico Raya Semarang, belum mengacu pada pedoman tentang kebijakan anggaran dasar perusahaan. Pada tata kelola PT Janico Raya Semarang juga belum sepenuhnya mengacu pada visi, misi, tujuan serta nilai-nilai yang dianut.

Tata kelola perusahaan, dengan demikian belum mengacu pada struktur organisasi, karena semua masih tersentral pada direksi”.

Hasil wawancara berikutnya mengenai dokumen-dokumen kebijakan pada PT Janico Raya Semarang juga diperoleh hasil sebagaimana yang dirangkum sebagai berikut :

“Selanjutnya, tata kelola perusahaan, belum mengacu pada *best practice* baik internal maupun eksternal. PT Janico Raya Semarang juga belum mempunyai SOP, serta instruksi kerja yang baik. PT Janico Raya Semarang juga belum mempunyai dokumen perencanaan strategis (renstra). Tata kelola perusahaan, sudah mengacu pada *budgeting*, yang mana pengajuan tersentral pada Direktur. Pedoman tata kelola keuangan sudah ada, namun belum diimplementasikan sepenuhnya. Tata kelola perusahaan, sudah mengacu pada pedoman tata kelola akuntansi dan pajak (namun belum bersifat akuntabel secara sepenuhnya). PT Janico Raya Semarang juga belum mempunyai pedoman mengenai tata kelola CSR”.

Pada wawancara di hari yang berbeda, informan memberikan tanggapan sebagai berikut :

“Sehubungan dengan pengadaan barang dan jasa, perusahaan sudah mengacu pada pedoman, namun belum mempunyai pedoman tata kelola pengembangan bisnis dan investasi, dan juga tata kelola manajemen risiko. Tata kelola perusahaan, belum mengacu pada pedoman tata kelola teknologi informasi. Sehubungan dengan pengelolaan SDM, PT Janico Raya Semarang juga belum mempunyai pedoman khusus, sekaligus mengenai pengembangan organisasi dan budaya umum. Satu hal yang membahayakan juga pada PT Janico Raya Semarang, bahwa belum mempunyai pedoman pengelolaan arsip dan dokumen. Disisi lain mengenai pemasaran, sudah mempunyai pedoman tata kelola, namun belum mempunyai pedoman tata kelola operasi bisnis, namun mempunyai pedoman standar mutu dan pelayanan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka mengenai pedoman tata kelola perusahaan atau disebut dengan CCG mengenai kebijakan PT Janico Raya Semarang dapat diringkas ke dalam pola hasil penelitian sebagaimana yang nampak pada gambar berikut :

Pedoman Tata Kelola Perusahaan (CCG)	
Kebijakan-Kebijakan :	PT. Janico Raya Semarang
1. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.	→ Belum sepenuhnya mengacu.
2. Anggaran dasar perusahaan.	→ Belum punya.
3. Visi, misi, tujuan, nilai-nilai.	→ Belum punya.
4. Struktur organisasi.	→ Sudah punya.
5. Internal dan eksternal <i>best practices</i> .	→ Belum punya.
6. Standar operasional prosedur.	→ Sudah punya.
7. Instruksi kerja.	→ Belum punya.
8. Perencanaan strategis.	→ Belum punya.
9. <i>Budgeting</i> .	→ Sudah punya.
10. Keuangan.	→ Sudah punya.
11. Akuntansi dan pajak.	→ Belum punya.
12. Standar pengelolaan CSR.	→ Belum punya.
13. Pengadaan barang dan jasa.	→ Sudah punya.
14. Pengembangan bisnis dan investasi.	→ Belum punya.
15. Manajemen risiko.	→ Belum punya.
16. Teknologi informasi.	→ Belum punya.
17. Pengelolaan SDM.	→ Belum punya.
18. Pengembangan organisasi dan budaya umum.	→ Belum punya.
19. Pengelolaan arsip dan dokumen.	→ Belum punya.
20. Standar Pemasaran.	→ Sudah punya.
21. Standar operasi bisnis.	→ Belum punya.
22. Standar mutu dan pelayanan.	→ Sudah punya.
Kesimpulan :	
PT Janico Raya Semarang, belum mengimplementasikan <i>best practice</i> terbukti dari standar minimal dokumen kebijakan hanya sebagian kecil yang sudah dimiliki.	

Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.9
Pedoman Tata Kelola Perusahaan (CCG)
Tentang Kebijakan PT. Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.9 dapat diketahui bahwa PT Janico Raya Semarang, belum mengimplementasikan *best practice* terbukti dari standar minimal dokumen kebijakan yang harus dimiliki oleh perusahaan, terbukti hanya sebagian kecil yang sudah dimiliki. Kebijakan yang sudah ditetapkan oleh PT Janico Raya Semarang diantaranya mengenai *budgeting*, keuangan, pemasaran, dan standar mutu mengenai pelayanan. Beberapa kebijakan ini namun juga belum tertuang secara implisit di dalam dokumen standar mutu, dan kebijakan mutu. Berkenaan dengan kebijakan-kebijakan lainnya PT Janico Raya Semarang belum mempunyai sama sekali, hal ini dikarenakan perusahaan berjalan dengan tradisi yang turun temurun.

PT Janico Raya Semarang pada prinsipnya sudah dilengkapi dengan struktur organisasi, namun pada pelaksanaannya belum berjalan sesuai dengan hirarki. Pada prinsipnya, struktur organisasi yang sudah dibuat dalam menjalankan operasi perusahaan belum disertai dengan wewenang dari masing-masing bagian. Hal lain yang juga nampak bahwa, job deskripsi yang ada dengan demikian belum berjalan dengan baik. Sehubungan hal ini hanya sebatas dokumen namun belum digunakan sebagai acuan kerja.

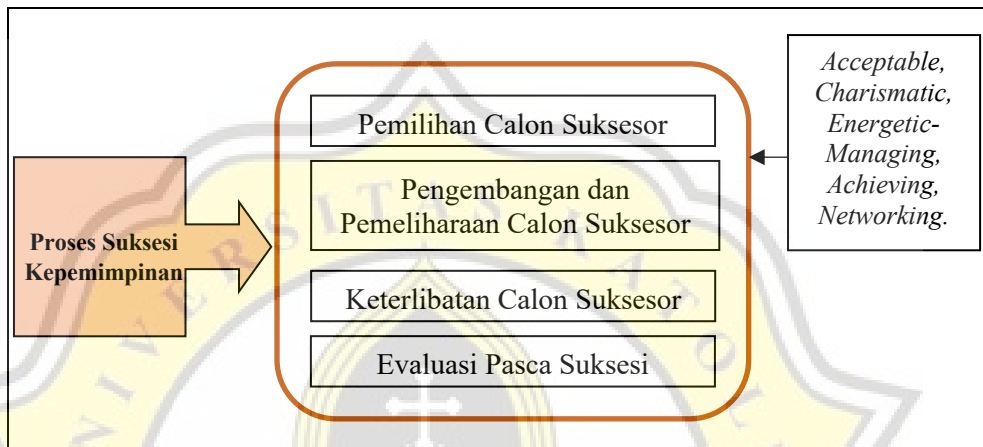
PT Janico Raya Semarang yang merupakan *family business* ini pada akhirnya mempunyai kelemahan yang mana dalam pengelolaan perusahaan hanya fokus pada kebiasaan, dan berhubung sebagian besar posisi penting diduduki oleh para anggota keluarga, maka

dikelola dengan unsur kepercayaan yang tinggi. Permasalahannya bahwa, ketika perusahaan tidak memiliki kebijakan minimal dalam standar *best practice*, maka hal ini akan mempersulit para pegawai (yang bukan anggota keluarga). Sebab, berpotensi besar segala perintah, mandat, instruksi kerja sering kali berubah-ubah atau berbeda-bada. Selain mempersulit para pegawai juga dalam bekerja mempunyai peluang hasil yang rawan dengan kesalahan-kesalahan, dengan demikian kinerja pegawai tidak optimal, dan berdampak pada produktivitas kerja perusahaan rendah.

Sehubungan dengan masih banyaknya yang belum terpenuhinya pedoman mengenai tata kelola perusahaan, misalnya struktur organisasi yang belum terbangun dengan normatif. Hal ini tidak menjadi kendala bagi PT Janico Raya Semarang. Kenyataannya sampai sekarang yang sudah lebih dari 40 tahun semakin berkembang. Hal ini dikarenakan seluruh pengendalian dilakukan oleh Direktur yang sekaligus adalah pemilik perusahaan. Artinya, meskipun belum mempunyai berbagai dokumen tata kelola dengan lengkap, namun sebagai Direktur yang sekaligus pemilik pasti akan melakukan yang terbaik dan tingkat kehati-hatiannya sangat tinggi.

Selanjutnya, pada saat wawancara dilakukan bahwa mengingat ruang lingkup perusahaan yang semakin luas, serta persaingan bisnis yang semakin ketat, maka pihak manajemen sudah membuat konsep untuk melakukan suksesi kepemimpinan untuk waktu yang akan datang. Sehubungan dengan

hal ini selama proses penelitian masih dinyatakan sebagai *draft*, yang nantinya akan dijadikan pedoman. Sehubungan dengan hal ini, suksesi kepemimpinan yang ada di dalam PT Janico Raya Semarang dilakukan sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah.

Gambar 4.10
Suksesi Kepemimpinan Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.10 nampak bahwa PT Janico Raya Semarang nampak mulai berfikir untuk meningkatkan tata kelola yang seturut dengan *best practice*. Nyatanya perusahaan mulai menetapkan suksesi kepemimpinan jika sewaktu-waktu akan berganti pemimpin. Nampak bahwa PT Janico Raya Semarang dalam melakukan suksesi kepemimpinan menetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pemilihan calon suksesor

PT Janico Raya Semarang telah menetapkan beberapa kriteria dalam memilih calon suksesor untuk bisa menjadi pemimpin perusahaan di waktu yang akan datang. Kriteria tersebut bahwa calon pemimpin yang

akan datang harus memenuhi kriteria *acceptable*, *charismatic*, *energetic-managing*, *achieving*, dan *networking*. Calon pemimpin PT Janico Raya Semarang harus *acceptable*. Artinya calon suksesor harus bisa menerima dan menyaring berbagai pendapat, kritikan, dan saran dari pihak lain. Selanjutnya, harus mampu mendengarkan, memikirkan dan selanjutnya mampu mengambil keputusan.

PT Janico Raya Semarang juga menetapkan bahwa calon suksesor harus memiliki karisma yang tinggi dibandingkan dengan pihak lain. Misalnya, calon pemimpin di masa yang akan datang harus mempunyai kemampuan yang tinggi di dalam banyak hal, mempunyai visi untuk masa depan yang visioner. Calon suksesor juga harus mempunyai daya tarik tersendiri, baik dari aspek penampilan, lisan, pergaulan, negosiasi, dan sekaligus harus mempunyai karakter yang menyenangkan.

Sikap selanjutnya yang diperlukan oleh calon suksesor pada PT Janico Raya Semarang yaitu enerjik. Sehubungan dengan hal ini, yang dimaksud dengan enerjik adalah tidak hanya terkait tentang kekuatan fisik yang dimiliki oleh calon suksesor. Disisilain, juga sosok yang luar biasa, memiliki banyak wawasan dan gagasan, pandai melihat dan memanfaatkan peluang yang ada, dan cakap dalam mengambil keputusan atas peluang tersebut.

PT Janico Raya Semarang juga menetapkan kriteria untuk seleksi calon suksesor yaitu *managing*. Artinya adalah calon suksesor yang bisa dan mampu dalam melakukan banyak hal, sesuai dengan ruang lingkup

perusahaan dan tingginya persaingan. Sehubungan dengan kriteria ini, sekaligus dapat bertanggung jawab atas apa yang telah diputuskan dan dikerjakan. Artinya, calon suksesor mengerjakannya dengan tidak asal-asalan tetapi dengan penuh pertanggungjawaban, dengan demikian diharapkan hasil yang optimum.

Selanjutnya, calon suksesor pada PT Janico Raya Semarang harus mempunyai rekam jejak yang baik atau sukses dalam pengalaman memimpin perusahaan. Artinya dengan demikian bahwa calon suksesor harus mempunyai latar belakang masa lalu yang sangat baik. Hal ini bertujuan agar calon suksesor dapat dihargai oleh keluarga maupun oleh pihak lainnya.

PT Janico Raya Semarang juga menetapkan kriteria harus mempunyai jejaring yang sangat luas. Hal ini dimaksudkan supaya memudahkan dalam menjalani bisnis di masa yang akan datang. Hal ini bisa dibangun dengan cara serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerja sama dengan pihak lain. Jaringan yang luas sehingga pengembangan usaha lebih mudah dilakukan, yang diharapkan dengan demikian dapat memenangkan persaingan.

2. Pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor

Langkah suksesi kepemimpinan selanjutnya adalah pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor. Pada PT Janico Raya Semarang menetapkan bahwa calon suksesor harus memiliki pendidikan dan pengetahuan yang bisa digunakan demi perkembangan perusahaan di

masa yang akan datang. Sehubungan dengan hal ini, maka calon suksesor diharapkan mampu untuk memanfaatkan kesempatan belajarnya dengan sangat baik. PT Janico Raya Semarang menetapkan beberapa tahap untuk melakukan pengembangan calon suksesor. Yaitu melalui program peningkatan pendidikan formal, pelatihan, transfer pengetahuan dan pengalaman kerja di luar perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan/mengembangkan pengetahuan, mengetahui perkembangan ilmu di dalam pengelolaan perusahaan yang baik, dan sebagainya.

3. Keterlibatan calon suksesor

PT Janico Raya Semarang di dalam kegiatan suksesi kepemimpinan dilakukan dengan melibatkan calon suksesor dalam perusahaan. Hal ini termasuk dalam proses pengambilan keputusan serta mempergunakan peluang yang ada. Kebijakan inii dimaksudkan bahwa dengan melibatkan calon suksesor dalam aktifitas perusahaan, maka diharapkan calon suksesor mempunyai pengalaman dalam mengelola suatu perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini sangat diperlukan karena tanggung jawab yang lebih besar akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari. Pemimpin harus memberikan nilai-nilai yang penting bagi calon suksesor dalam berbagai hal, baik kemampuan teknis maupun psikologis seorang pemimpin. Selain itu pemimpin dalam proses suksesi pemimpin juga harus

melibatkan calon suksesornya dalam membangun kerjasama dengan kerabat kerja generasi sebelumnya.

4. Evaluasi pasca suksesi

Pelaksanaan suksesi kepemimpinan pada PT Janico Raya Semarang juga ditetapkan adanya evaluasi kerja calon suksesor. Hal ini dilakukan dengan membandingkan harapan tim suksesor dengan kenyataan yang terjadi pada generasi penerus. PT Janico Raya Semarang menetapkan beberapa hal yang harus dievaluasi dalam aspek bisnis. Dilihat dari perspektif bisnis, dilakukan dengan mengukur perkembangan program dalam perusahaan dan mengukur omzet yang telah dicapai. Mengukur perkembangan program dengan melakukan perbandingan antara hasil program yang dijalankan sebelum adanya calon suksesor dengan program yang dijalankan setelah calon suksesor ikut campur dalam mengelola perusahaan. Selain itu juga mengukur omzet yang dicapai perusahaan dengan melihat hasil penjualan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah kehadiran suksesor. Proses ini dengan demikian melakukan perbandingan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah adanya suksesor.

4.1.4. Implementasi Sistem Pengendalian Internal (SPI)

Sistem pengendalian internal tentu saja dibutuhkan oleh seluruh perusahaan tidak terkecuali yang bergerak di industri manufaktur seperti halnya PT Janico Raya Semarang. Kenyataanya, tidak semua perusahaan

sudah mengimplementasikan dengan baik, karena dibutuhkan kesadaran dari para pihak manajemen. Pada umumnya, disadari termasuk oleh PT Janico Raya Semarang bahwa implemementasi sistem pengendalian internal tidak mudah, bahkan tidak sepenuhnya dapat diterapkan dengan optimal.

Pada penelitian ini, untuk memperoleh berbagai informasi sehubungan dengan sistem pengendalian internal yang ada di PT Janico Raya Semarang, maka dilakukan wawancara pada tanggal 15 Maret 2022, 17 Maret 2022, dan 29 Maret 2022. Wawancara yang berlangsung mengarah pada pertanyaan-pertanyaan mengenai lingkungan pengendalian, dan aktivitas pengendalian. Berhubung PT Janico Raya Semarang merupakan salah satu perusahaan *family business*, maka supaya tanggapan selama wawancara adalah objektif, maka informan diambil dari karyawan yang tidak termasuk anggota keluarga. Hasil wawancara nampak sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian

Wawancara mengenai lingkungan pengendalian ini terdiri dari beberapa item pertanyaan, yaitu : komitmen perusahaan baik untuk integritas maupun nilai-nilai etis, struktur organisasi, garis pelaporan, otorisasi, pertanggungjawaban dan akuntabilitas. Tanggapan dari informan mengenai lingkungan pengendalian sebagaimana yang dinyatakan oleh informan pada pelaksanaan wawancara tanggal 15 Maret 2022 berikut :

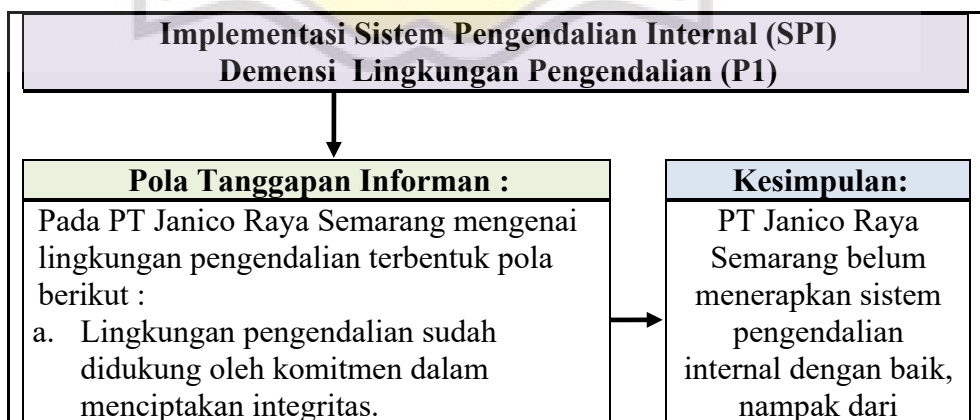
“Perusahaan sudah nampak mempunyai komitmen dalam menciptakan integritas nampak dari nama baik perusahaan yang selalu terjaga, produk mempunyai mutu tinggi, dan selalu berusaha untuk meningkatkan pelayanan. Selain itu juga

mempunyai komitmen yang tinggi dalam menciptakan nilai-nilai etis. Hal ini nampak dari saling membantu antar karyawan, saling menghormati, dan perusahaan juga mampu menegakan kedisiplinan kerja yang pada akhirnya dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen (*ontime*). Struktur organisasi telah dibuat bersifat sempit.

Wawancara dilanjutkan pada tanggal 17 Maret 2022, yang mana informan memberikan tanggapan melengkapi pernyataan-pernyataan di atas :

“Sehubungan struktur organisasi, banyak yang masih *double jobs*, yang diakibatkan struktur yang dibuat belum komprehensif sehingga ruang lingkupnya masih terbatas. Garis pelaporan belum dibuat dengan jelas, karena masih tersentral secara langsung pada direktur, belum sesuai dengan hirarki. Garis otorisasi sudah dibuat dengan jelas namun masih tersentral pada direktur, belum berjenjang. Sistem pertanggungjawaban hasil kerja dilakukan setiap bulan. Perusahaan belum melakukan pengembangan akuntabilitas, karena masih banyak yang dilakukan pencatatan secara manual dan hal ini sering terjadi kesalahan dan memakan waktu lama untuk melakukan koreksi, sehingga waktu menjadi tidak efisien”.

Hasil wawancara di atas dapat diringkas yang pada akhirnya membentuk pola hasil penelitian sebagaimana yang nampak pada kerangka sebagai berikut :



<ul style="list-style-type: none"> b. Lingkungan pengendalian sudah didukung oleh komitmen yang tinggi dalam menciptakan nilai-nilai etis. c. Lingkungan pengendalian belum dilengkapi dengan struktur organisasi yang luas (masih bersifat sempit). d. Lingkungan pengendalian belum didukung oleh garis pelaporan yang jelas. e. Lingkungan pengendalian belum didukung oleh garis otorisasi yang berjenjang (belum berjenjang). f. Lingkungan pengendalian belum didukung oleh sistem pertanggungjawaban (masih bersifat bulanan belum ada harian dan mingguan). g. Lingkungan pengendalian belum didukung oleh pengembangan akuntabilitas. 	<p style="text-align: center;">lingkungan pengendalian belum Didukung oleh struktur organisasi yang luas, garis pelaporan yang jelas, garis otorisasi yang berjenjang, sistem pertanggungjawaban, dan pengembangan akuntabilitas.</p>
--	---

Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.10
Pola Implementasi Lingkungan Pengendalian
Pada PT Janico Raya Semarang

Gambar 4.10 mengindikasikan bahwa PT Janico Raya Semarang belum mempunyai lingkungan pengendalian internal yang baik. Nampak dari 7 (tujuh) pengukuran lingkungan pengendalian, baru ada 2 (dua) yang sudah memberikan dukungan atas penciptaan lingkungan pengendalian, yaitu mengenai komitmen dalam menciptakan integritas, dan penciptaan nilai-nilai etis.

PT Janico Raya Semarang sudah mempunyai komitmen dalam menciptakan integritas. Artinya bahwa, sehubungan dengan hal ini pihak manajemen menyadari bahwa integritas merupakan salah satu bagian yang krusial di dalam perusahaan. Argumennya bahwa dengan

integritas, maka akan tercipta citra. Artinya bahwa integritas mempunyai fungsi yang linier dengan citra perusahaan. Mengingat bahwa PT Janico Raya Semarang sudah beroperasi sejak tahun berdiri sejak tahun 1946 hingga sekarang, maka dirasa mempunyai integritas dimata para konsumen, *supplier*, dan sebagainya dengan demikian citra perusahaan menjadi baik.

Lingkungan pengendalian internal juga nampak bahwa perusahaan mempunyai komitmen dalam menciptakan nilai-nilai etis. Disadari oleh PT Janico Raya Semarang bahwa di dalam bisnis atau perusahaan harus mengenal nilai-nilai moral, dan norma-norma yang harus ditegakkan. Hal ini merupakan salah satu bentuk suatu komitmen untuk menjalankan sesuatu yang benar. Tujuannya supaya dapat menghindari kesalahan atau pelanggaran-pelanggaran yang bisa merusak cutra dan keberlangsungan perusahaan. Sehubungan dengan hal ini belum sepenuhnya diterapkan oleh PT Janico Raya Semarang.

Struktur organisasi yang diterapkan pada PT Janico Raya Semarang masih sempit. Hal ini menjadi kurang mendukung terbangunnya lingkungan pengendalian internal. Artinya sistem yang dibangun untuk melakukan pengendalian perusahaan masih lemah. Sempitnya struktur organisasi tersebut dapat menyebabkan lemahnya kontrol antar bagian, dengan demikian rawan akan tindak kecurangan.

Perusahaan juga belum terbangun adanya garis pelaporan yang terstruktur. Akibatnya, secara otomatis standar pelaporan pada PT

Janico Raya Semarang menjadi belum jelas karena garis otorisasi yang tidak berjenjang mengakibatkan semua tersentral kepada direktur. Hal ini dapat mengakibatkan rasa kurang tanggung jawabnya dari para pegawai, dan selain itu jika terjadi sesuatu yang sifatnya mendadak dan mendesak maka tidak segera dapat diambil keputusan karena masih menunggu komando dari direktur.

Garis otorisasi dengan demikian juga masih tersentral, yaitu kepada direktur. Akibatnya untuk kondisi tertentu dapat menghambat berjalannya operasi perusahaan. Hal ini bisa menyebabkan kurangnya pengendalian dalam pengambilan keputusan, karena menjadi kurang mendapat masukan dari pihak lain. Selain itu juga misalnya terkait dengan biaya, berhubungan garis otorisasi bersifat tersentral, maka seluruh pengeluaran harus meminta persetujuan hanya kepada direktur, Permasalahannya jika direktur sedang sibuk, perjalanan ke luar negeri, maka keputusan atas pembiayaan menjadi menunggu waktu.

Periode sistem pertanggungjawaban dari masing-masing bagian secara komprehensif bersifat bulanan. Hal ini terlalu lama dan jika terjadi masalah baik tindak kecurangan, maupun masalah pembukuan maka kontrolnya akan memakan waktu yang terlalu lama, dan masalah sudah terlanjur menumpuk.

PT Janico Raya Semarang juga nampak belum berkonsentrasi untuk melakukan pengembangan sistem supaya akuntabilitas semakin terjamin. Hal ini dikarenakan, pengembangan atau pembangunan sistem

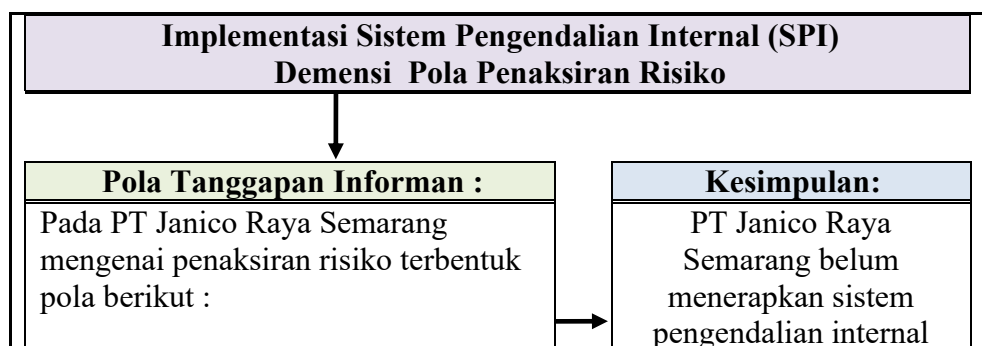
baru dirasa sama saja menanam modal untuk melakukan investasi, sehingga dirasa memakan biaya yang tinggi. Perusahaan lebih mengutamakan dana yang ada untuk pengembangan usaha dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Penaksiran Risiko

Selanjutnya, wawancara mengenai penaksiran risiko terdiri dari beberapa item pertanyaan, yaitu : identifikasi risiko, dan penilaian risiko. Tanggapan dari informan mengenai penaksiran risiko sebagaimana yang dinyatakan oleh informan pada pelaksanaan wawancara tanggal 15 Maret 2022 sebagai berikut :

“sehubungan dengan sistem pengendalian risiko, bahwa perusahaan belum melakukan identifikasi risiko dengan baik, hal ini dikarenakan belum adanya implementasi SPI yang baik. Selain itu juga, pihak manajemen dalam melakukan penilaian risiko belum ada departemen risiko secara khusus. Selama ini untuk antisipasi risiko dilakukan dengan berjalan secara alami saja seperti yang sudah terjadi sebelum belumlahnya”.

Hasil wawancara di atas dapat diringkas yang pada akhirnya membentuk pola hasil penelitian sebagaimana yang nampak pada kerangka sebagai berikut :



<p>a. Pihak manajemen belum menerapkan manajemen risiko secara khusus.</p> <p>b. Belum dilakukan identifikasi risiko.</p> <p>c. Belum dilakukan penilaian risiko.</p>	<p>dengan baik, nampak dari penaksiran risiko belum adanya identifikasi, dan penilaian risiko.</p>
---	--

Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.11
Pola Implementasi Penaksiran Risiko
Pada PT Janico Raya Semarang

Gambar 4.11 mengindikasikan bahwa PT Janico Raya Semarang belum melakukan penaksiran risiko. Nampak bahwa belum melakukan identifikasi risiko, dengan demikian hal ini nampak bahwa belum melakukan implementasi manajemen risiko. Disisi lain, manajemen risiko mempunyai peran sangat penting untuk menghindari risiko yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Artinya jika perusahaan melakukan identifikasi risiko, maka kemungkinan terjadinya risiko akan dapat diketahui sejak awal. Pada akhirnya, segera dicarikan jalan keluarnya dengan baik, dengan demikian risiko dapat dieliminir semaksimal mungkin.

Selanjutnya, juga belum dilakukan melakukan penaksiran risiko, hal ini nampak bahwa PT Janico Raya Semarang belum melakukan penilaian risiko. Hal ini dapat menimbulkan risiko bagi perusahaan, karena menjadi tidak mengetahui tingkat risiko. Pada kondisi jika perusahaan melakukan penilaian atas risiko sejak awal, maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai, yang pada akhirnya kesinambungan hidup perusahaan semakin terjamin termasuk kepada para *stakeholders*.

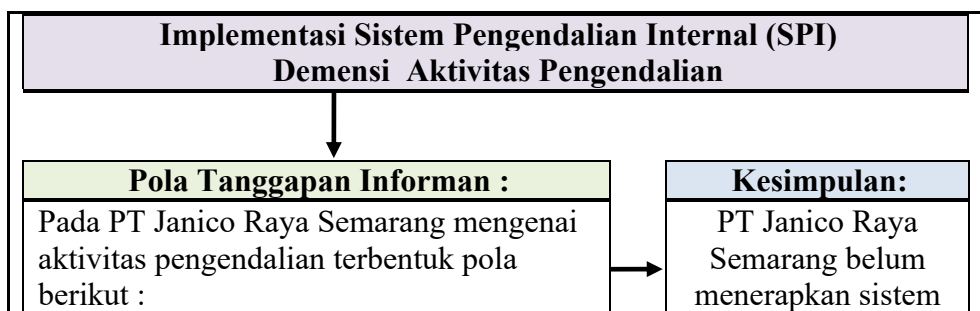
Selanjutnya, dengan melakukan penilaian risiko maka dapat melakukan evaluasi yang selanjutnya bisa meningkatkan mutu pelayanan, selanjutnya secara *financial* perusahaan tidak pemborosan.

3. Aktivitas Pengendalian

Selanjutnya, wawancara juga dilakukan tentang aktivitas pengendalian ini terdiri dari beberapa item pertanyaan, yaitu : kebijakan, mekanisme, dan perangkat/instrumen. Tanggapan dari informan sehubungan dengan hal tersebut sebagaimana yang dinyatakan oleh para informan informan selama wawancara berlangsung pada tanggal 15 Maret 2022 berikut :

“Sehubungan dengan aktivitas pengendalian belum ada kebijakan secara khusus. Misalnya saja, perusahaan belum adanya SOP yang jelas dan terukur dengan demikian sistem pengendalian belum dilengkapi dengan kebijakan. Selanjutnya, belum ada mekanisme pengendalian yang jelas, sehingga mengalir saja. Instrumen pengendalian setahu saya tidak ada secara khusus. Misalnya hal yang sederhana saja, berbagai formulir-formulir”.

Hasil wawancara di atas selanjutnya diringkas yang pada akhirnya membentuk pola hasil penelitian sebagaimana yang nampak pada kerangka sebagai berikut :



<ul style="list-style-type: none"> a. Sehubungan dengan aktivitas pengendalian belum ada kebijakan secara khusus. b. Belum ada mekanisme pengendalian secara khusus. c. Belum ada instrumen atau perangkat pengendalian secara khusus. 	<p style="text-align: center;">pengendalian internal dengan baik, nampak dari aktivitas pengendalian belum adanya kebijakan, mekanisme dan instrumen.</p>
---	---

Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.12
Pola Implementasi Aktivitas Pengendalian
Pada PT Janico Raya Semarang

Berdasarkan gambar 4.12 dapat diketahui bahwa PT Janico Raya Semarang dalam aktivitas pengendalian belum mempunyai kebijakan-kebijakan khusus di dalam pengelolaan perusahaan. Disisi lain, kebijakan merupakan sangat penting di dalam pengendalian internal. Hal ini dikarenakan kebijakan merupakan acuan di dalam menjalankan pengendalian internal. Artinya, tanpa ada kebijakan maka menjadi tidak mempunyai acuan. Misalnya, perusahaan belum mempunyai SOP yang jelas dan terukur dengan demikian sistem pengendalian belum dilengkapi dengan kebijakan.

Selanjutnya, sehubungan dengan aktivitas pengendalian juga belum mempunyai mekanisme secara spesifik. Bagian ini juga merupakan salah satu yang sangat penting yang dapat membentuk strategi manajemen risiko yang baik. Disisi lain, PT Janico Raya Semarang mekanismenya hanya sesuai dengan kebiasaan yang selama ini berjalan saja, tidak mempunyai mekanisme secara khusus.

Aktivitas pengendalian dari PT Janico Raya Semarang juga belum didukung oleh perangkat/instrumen secara spesifik. Misalnya saja perusahaan belum mempunyai SOP yang jelas dan lengkap, serta kebijakan-kebijakan lain yang dapat mengurangi risiko. Disisi lain, SOP merupakan salah satu acuan di dalam menjalankan semua aktivitas perusahaan. Selain itu juga belum dilengkapi dengan *job description*, sehingga dalam menjalankan tugas seringkali *overlap*.

4. Sistem Informasi dan Komunikasi

Pada penelitian ini sehubungan dengan sistem pengendalian internal juga dilakukan wawancara mengenai sistem informasi dan komunikasi baik internal maupun eksternal. Tanggapan dari informan mengenai sistem informasi dan komunikasi sebagaimana yang dinyatakan oleh informan pada pelaksanaan wawancara tanggal 15 Maret 2022 berikut :

“Sehubungan dengan sistem informasi dan komunikasi secara internal maupun eksternal juga belum ada mekanisme secara khusus. Namun terjalin hubungan yang baik di dalam perusahaan, misalnya ada komunikasi yang harmonis antar bawahan, atasan dengan bawahan, demikian juga dengan sesama atasan. Selain itu juga dengan para supplier, konsumen dan para *stakeholders* yang lainnya:.

Hasil wawancara di atas dapat diringkas yang pada akhirnya membentuk pola hasil penelitian sebagaimana yang nampak pada kerangka sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.13
Pola Implementasi Sistem Informasi dan Komunikasi
Pada PT Janico Raya Semarang

Gambar 4.13 menunjukkan bahwa PT Janico Raya Semarang di dalam pengendalian internal belum membangun sistem informasi dan komunikasi secara khusus. Disisi lain, informasi dan komunikasi secara internal terjalin dengan baik dan lancar. Hal ini dikarenakan, berbagai pihak di dalam menjalankan tugas masing-masing berjalan dengan harmonis, sehingga menjadi komunikatif. Pada akhirnya, berbagai informasi berjalan dengan baik. Hal lain, terbukti bahwa sebagian besar

pegawai mempunyai masa kerja yang lama. Artinya para pegawai mendapat rasa kenyamanan selama bekerja.

Selanjutnya informasi dan komunikasi dengan pihak eksternal juga berjalan baik. Hal ini terjadi baik kepada para konsumen maupun supplier, dan *stakeholders* lainnya. Sehubungan dengan konsumen, sebagai bukti bahwa terjalin dengan baik yaitu dinyatakan oleh informan bahwa secara rata-rata penjualannya dalam 10 tahun terakhir mengalami peningkatan (informan tidak bersedia menyebutkan nominal). Selain itu terkait dengan supplier, bahwa PT Janico Raya Semarang selama ini tidak pernah kekurangan bahan baku. Artinya hal ini terjalin relasi yang baik dengan para supplier.

Disisi lain, informan juga menyatakan meskipun terkait informasi dan komunikasi baik kepada pihak internal maupun eksternal berjalan baik, namun disadari oleh pihak manajemen dibutuhkan adanya sistem pengendalian secara khusus. Alasannya sehubungan dengan perkembangan perusahaan, maka ruang lingkup menjadi semakin luas. Pada akhirnya dibutuhkan banyak penyesuaian-penyesuaian dari apa yang sudah berjalan sekarang ini.

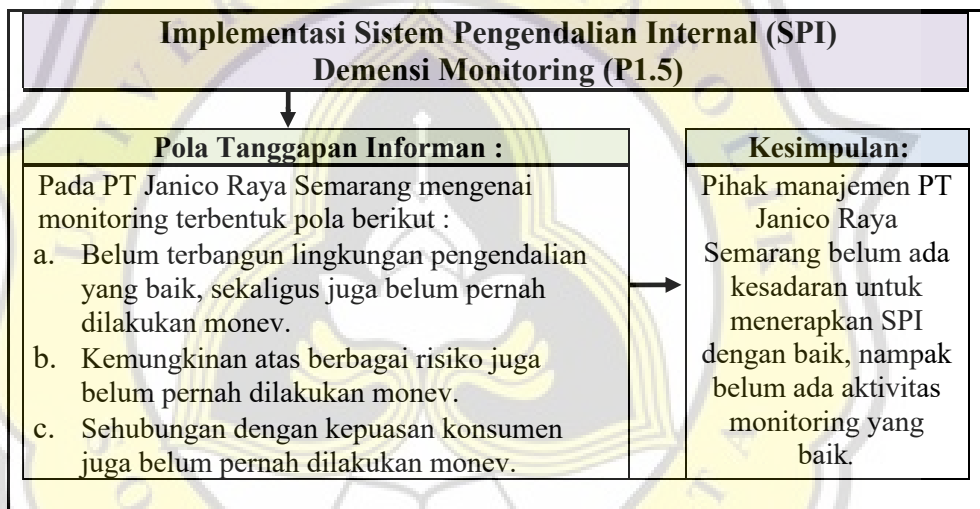
5. Monitoring

Kisi-kisi wawancara tanggal 17 Maret 2022 mengenai monitoring terdiri dari beberapa item pertanyaan tentang pelaksanaan monev

lingkungan pengendalian, penilaian risiko dan kepuasan konsumen terbentuk konsep sebagai berikut :

“sehubungan dengan aktivitas pengendalian internal pada perusahaan belum terbangun standar proses dan struktur sebagai dasar untuk kelangsungan sistim pengendalian internal. Semua berjalan mengalir saja, sebagaimana yang telah berjalan sebelum-sebelumnya yang selama ini terjadi”.

Hasil penelitian selanjutnya dibangun pola tanggapan dari informan mengenai aktivitas pengendalian sebagai berikut :



Sumber : data primer diolah (2022).

Gambar 4.14
Pola Implementasi Monitoring
Pada PT Janico Raya Semarang

4.2. Pembahasan

4.2.1. Implementasi dan Perangkat *Good Corporate Governance* (GCG)

Sehubungan dengan tata kelola atau GCG, idealnya menganut prinsip transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), kewajaran dan kesetaraan (*fairness*), sebagaimana yang telah dinyatakan oleh Medcoenergi (2016:1). Selanjutnya, secara spesifik di dalam tata kelola bisnis keluarga harus mempunyai kemampuan untuk bisa melakukan kombinasi dari berbagai sumber daya yang dimiliki di dalam menanggapi berbagai peraturan.

Pada bisnis keluarga dengan demikian hubungan antara keluarga dengan perusahaan sangat erat, hal ini bisa dijadikan salah satu modal utama untuk mencapai keunggulan kompetitif. Argumennya bahwa bisnis keluarga adalah tentang menyeimbangkan antara kebutuhan bisnis, peluang, kebutuhan dan keinginan keluarga, dengan memperhatikan kontrol (membangun karir, modal, konflik dan budaya). Tantangan perusahaan keluarga, era sekarang ini yaitu menjadikan usaha bisa tumbuh dan berkembang dengan pesat. Simanjuntak (2010) mengungkapkan ada beberapa isu utama yang sering muncul dalam bisnis keluarga diantaranya adalah kepemimpinan (*leadership*), dan prinsip pengelolaan (manajemen), baik pada generasi pertama maupun generasi berikutnya.

Isu atau permasalahan utama tentang kepemimpinan sebagaimana yang dinyatakan oleh Simanjuntak (2010) tersebut juga terjadi pada PT. Janico Raya Semarang. Terkait dengan kepemimpinan, bahwa untuk *top*

management dipegang secara langsung oleh pihak yang ada hubungan dengan keluarga. Akibatnya segala keputusan dan otorisasi baik yang hal besar maupun kecil semua tersentral tanpa adanya hirarki yang dibangun. Dampak selanjutnya, menjadikan sistem kerja adakalanya tidak berjalan dengan lancar, karena menunggu otorisasi. Misalnya, ketika untuk operasional perusahaan membutuhkan biaya yang segera harus dibelanjakan meskipun nilainya tidak terlalu besar, namun disini lain pimpinan sedang berada di luar kota atau di luar negeri maka tidak ada delegasi wewenang kepada bawahan. Akibatnya harus melakukan komunikasi secara *online* dan hal inipun tidak selalu ada respon atau bahkan ada kendala *signal* sehingga pesan tidak segera terbaca oleh pimpinan. Permasalahan ini secara operasional berdampak pada inefisiensi waktu.

Selanjutnya, isu utama kedua dari bisnis keluarga adalah tata kelola perusahaan atau GCG (Simanjuntak, 2010). Hal ini juga terjadi pada PT Janico Raya Semarang, misalnya belum menjalankan tata kelola RUPS yang sesuai dengan standar *best practice* dalam GCG. Selain itu juga meskipun sudah terbentuk jajaran Dewan Komisaris, namun belum berjalan secara efektif, selain itu juga jumlah anggota Dewan Komisaris tidak mempertimbangkan kompleksitas perusahaan. Objektivitas dari jajaran Dewan Komisaris juga belum nampak, karena masih berasal dari pihak anggota keluarga, sehingga tata cara pengangkatan dan pemberhentian belum mengikuti prosedur formal dalam *best practice*.

Penelitian yang dilakukan oleh Agbim (2019) memberikan kesimpulan bahwa di dalam bisnis keluarga membentuk struktur dewan yang beranggotakan dari para keluarga yang berdampak pada peningkatan kinerja baik keuangan maupun non-keuangan. Selanjutnya, memberikan rekomendasi bahwa para pemilik bisnis keluarga harus selalu peka dan dilatih tentang relevansi kepemilikan dan mengenai struktur dewan dalam mencapai kinerja perusahaan. Artinya bahwa para pemilik harus memahami tentang tata kelola perusahaan di dalam menerapkan struktur perusahaan di dalam bisnisnya.

Sehubungan dengan tata kelola sebagaimana yang telah diutarakan di atas, bahwa pada PT Janico Raya Semarang yang merupakan salah satu perusahaan yang termasuk ke dalam *family bussines* yang ada di Kota Semarang belum semuanya menganut *best practice*. Disisi lain yang beroperasi sudah lebih dari 40 tahun, tentu mempunyai suatu hal yang khas atau unik sebagai berikut :

1. PT Janico Raya Semarang sudah menerapkan sistem portofolio

Bidang usaha dari PT Janico Raya Semarang pada awalnya hanya beregerak di bidang eksportir kayu jati. Berkembangnya usaha, perusahaan membangun berbagai bisnis baru. Misalnya : mempunyai usaha retail dalam bentuk minimarket, persewaan mobil, usaha yang terkait dengan kecantikan, mempunyai beberapa gerai di bidang kuliner dan *phone cell*. Unit-unit usaha ini dimaksudkan untuk mengeliminir kemungkinan terjadinya risiko, karena akan saling menopang.

2. Bagi anggota keluarga yang belum terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan, namun masing-masing mempunyai usaha secara personal

Pada prinsipnya, bagi anggota keluarga yang belum terlibat pada PT Janico Raya Semarang khususnya dalam pengambilan keputusan, namun hal ini dikarenakan masing-masing mempunyai usaha sendiri. Hal yang menarik sehubungan dengan hal ini bahwa masing-masing merasa tidak menjadi pesaing atau tersaingi, karena mempunyai bidang usaha yang berbeda. Dinyatakan oleh pimpinan PT Janico Raya Semarang sehubungan ini justru sering terjadi diskusi terkait dengan pengembangan usaha.

3. PT Janico Raya Semarang sangat memperhatikan kesejahteraan para karyawannya

Hal yang menarik selanjutnya dari PT Janico Raya Semarang bahwa sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan, yang salah satunya dengan mengoptimalkan pemanfaatan limbah. Misalnya, serbuk dari gerjajian kayu yang semestinya menjadi limbah, namun PT Janico Raya Semarang dikumpulkan dan dikelola dengan baik. Selanjutnya, dijual dan hasil penjualan tersebut dibukukan menjadi pendapatan lain-lain, Akumulasi dari pendapatan tersebut kemudian dibagikan ke pada para karyawan di setiap akhir tahun. Hal ini nampaknya dirasa sangat memuaskan para karyawan. Pada akhirnya dapat bekerja secara

produktif dan nyaman. Sebagai salah satu bukti bahwa pada PT Janico Raya Semarang mempunyai tingkat *turnover* karyawan sangat rendah.

4.2.2. Implementasi Sistem Pengendalian Internal (SPI)

Pengendalian internal sangat dibutuhkan oleh perusahaan termasuk di dalam bisnis keluarga, yang dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas operasi, kehandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi/hukum dan pedoman yang relevan. Terlepas dari ukuran perusahaan, para pemimpin mengadopsi pengendalian internal sebagai praktik terbaik untuk mengendalikan organisasi, pelaporan keuangan, dan program anti penipuan (Leng dan Zhao, 2013). Pengendalian internal dari perspektif akuntansi, berguna untuk melindungi aset dan memperbarui catatan keuangan. Selain itu juga dapat dilihat dari perspektif manajemen, yaitu mencakup pengaturan lembaga, semua prosedur dan strategi yang terkoordinasi yang berkaitan dengan efektivitas operasional, kepatuhan terhadap pendekatan dan mandat manajerial.

Sehubungan dengan sistem pengendalian internal, PT Janico Raya Semarang belum mengimplementasikan dengan baik, nampak lingkungan pengendalian belum adanya pengembangan sistem akuntabilitas, garis komando dan otorisasi yang masih tersentral pada direktur. Selain itu juga, PT Janico Raya Semarang belum ada aktivitas pengendalian secara baik. Sebagai contoh, belum terbangun lingkungan pengendalian yang baik, sekaligus juga belum pernah dilakukan *monev*, kemungkinan atas berbagai

risiko juga belum pernah dilakukan money dan sehubungan dengan kepuasan konsumen juga belum pernah dilakukan money secara khusus.

Disisi lain, hasil penelitian Agbenyo et al (2018) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian internal memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas pelaporan keuangan. Manfaat bagi perusahaan membangun sistem pengendalian internal adalah untuk membantu meningkatkan kinerja pegawai dan perusahaan, tujuan perusahaan dapat tercapai, mencegah hilangnya sumber daya yang dimiliki (*fraud*), memungkinkan kehandalan atas semua bentuk laporan, serta memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Direkomendasikan bahwa pemerintah harus memastikan bahwa sistem kontrol internal dipantau dan diatur dengan baik.

