

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Perusahaan

2.1.1 Pengertian Perusahaan

Perusahaan adalah organisasi berbadan hukum yang mengadakan transaksi atau usaha (Tim KBBI, 2002, p.1254). Kosa kata "perusahaan" dalam bahasa Inggris disebut "corporation". Dalam Kamus Inggris-Indonesia, John M Echols dan Hassan Shadily (2001, p.148), corporation berarti badan hukum. Menurut Djokosantoso Moeljono (2005, p.14), istilah "*corporate*" dari segi etimologis merupakan turunan dari bahasa Latin *corpus* yang berarti sekumpulan peraturan dan undang-undang, serta *erate* yang berarti sesuatu yang dihargai atau dipatuhi.

Perseroan adalah suatu badan hukum tersendiri yang terpisah dari para pemiliknya dan dapat berperan dalam bisnis, membuat kontrak, menggugat dan digugat serta membayar pajak.

Keuntungan perseroan:

- kewajiban terbatas dari pemegang saham
- kemampuan mengumpulkan modal
- kemampuan untuk berlangsung selamanya
- pemindahan kepemilikan

Kerugian perseroan:

- biaya dan waktu yang diperlukan dalam proses pendirian perseroan
- pajak ganda
- kemungkinan merosotnya insentif manajerial
- persyaratan hukum dan peraturan pemerintah

- kemungkinan pendiri kehilangan kendali perusahaan. (Zimmerer dan Scarborough, 2004, p69).

2.1.2 Pemegang Kepentingan Utama Dalam Perusahaan

Jeff Madura (2001, p.2) menyatakan bahwa ada lima jenis pemegang kepentingan utama yang terlibat dalam bisnis:

1. Pemilik (wiraswasta)

→ orang yang mengorganisasi, mengelola, dan mengasumsikan risiko yang dihadapi untuk memulai bisnis.

2. Karyawan

→ orang yang bekerja pada suatu perusahaan tertentu dengan mendapatkan gaji.

3. Kreditor

→ institusi keuangan atau individu yang memberikan pinjaman.

4. Pemasok

→ perusahaan yang menyediakan bahan baku atau bahan setengah jadi bagi perusahaan lain.

5. Pelanggan

→ orang yang menggunakan barang atau jasa dari suatu perusahaan.

2.2 Sistem Organisasi

2.2.1 Struktur Organisasi

Menurut Stephen Robbins (2002b, p.132), struktur organisasi adalah cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal. Ada enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer bila mereka merancang struktur organisasinya. Elemen-elemen tersebut adalah: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, desentralisasi serta formalisasi.

2.3 Nilai dan Kepuasan Kerja

2.3.1 Nilai

Nilai adalah keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi kebaikan atau lawannya. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. (Stephen Robbins, 2002a, p.130).

2.3.2 Sikap

Sikap adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Ada tiga komponen dari suatu sikap: pengertian, keharuan, dan perilaku. Seseorang dapat memiliki banyak sikap, tetapi perilaku organisasi memfokuskan perhatiannya pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Kebanyakan riset dalam perilaku organisasi telah memperdulikan tiga sikap: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi. (Stephen Robbins, 2002a, p.138).

2.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Keterlibatan kerja merupakan sampai tingkat mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri. Sedangkan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu

keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Hal-hal yang menentukan kepuasan kerja:

- Kerja yang secara mental menantang.
- Ganjaran yang pantas.
- Kondisi kerja yang mendukung.
- Rekan sekerja yang mendukung.
- Jangan lupakan kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan. (Stephen Robbins (2002a, p.139).

2.4 Etika Bisnis

2.4.1 Etika

Salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian dalam dunia bisnis adalah etika dan moral bisnis. Dalam buku *Character Building IV : Relasi Dengan Dunia*, Antonius Atosokhi Gea (2005, p.4) menyatakan bahwa kata 'etika' berasal dari bahasa Yunani kuno '*ethos*' (bentuk jamaknya '*ta etha*'), yang berarti: adat kebiasaan, cara berpikir, akhlak, sikap, watak, dan cara bertindak. Dari kata Yunani itu diturunkan kata *ethics* (Inggris) dan etika (Indonesia). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Tim Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002, p.309), etika adalah ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk, dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak). Jadi etika adalah nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi pegangan bagi seseorang atau sekelompok orang dalam mengatur tingkah lakunya.

Ronald J Ebert and Ricky M Griffin (2000, p.80), menyatakan etika bisnis adalah suatu istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan perilaku etika dari seorang manajer atau karyawan suatu organisasi. Menurut Zimmerer dan Scarborough (2005, p.492), etika bisnis adalah tatanan nilai moral dan standar perilaku yang membentuk dasar bagi orang-

orang dalam suatu organisasi sewaktu mereka membuat keputusan dan berinteraksi dengan pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

2.4.2 Norma Etika

Selain etika bisnis, yang juga harus diperhatikan dalam bisnis adalah norma etika. Menurut Zimmerer yang dikutip oleh Suryana (2003, p.181) ada tiga tingkatan norma etika, yaitu:

- **Hukum.**

Hukum berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur mana perbuatan yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. Hukum hanya mengatur standar perilaku minimum.

- **Kebijakan dan Prosedur Organisasi.**

Kebijakan dan prosedur organisasi memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi dalam mengambil keputusan sehari-harinya. Para karyawan akan bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan / organisasi.

- **Moral Sikap Mental Individual.**

Sikap mental individual sangat penting untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal. Nilai moral dan sikap mental individual biasanya berasal dari keluarga, agama, dan sekolah. Sebagian lagi yang menentukan etika perilaku adalah pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Kebijakan dan aturan perusahaan sangat penting terutama untuk membantu, mengurangi, dan mempertinggi pemahaman karyawan tentang etika perilaku.

2.4.3 Kerangka Kerja Etika

Menurut Zimmerer dan Scarborough (2005, p.494), kerangka kerja etika dapat dikembangkan melalui tiga tahap:

- Tahap pertama, mengakui dimensi-dimensi etika yang ada sebagai suatu alternatif atau suatu keputusan. Artinya sebelum pemilik menginformasikan suatu keputusan etika yang dibuat, lebih dahulu ia harus mengakui etika yang ada.
- Tahap kedua, mengidentifikasi *stakeholder* kunci yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan bisnis akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh berbagai *stakeholder*. Karena konflik dalam *stakeholder* dapat mempengaruhi pembuatan keputusan, maka sebelum keputusan itu dibuat terlebih dahulu harus dihindari konflik antar-*stakeholders*.
- Tahap ketiga, membuat pilihan alternatif dan membedakan antara tanggapan etika dan bukan etika. Ketika membuat pilihan alternatif tanggapan etika dan bukan etika, serta mengevaluasi mana dampak negatif dan dampak positifnya, manajer akan menemukan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Prinsip-prinsip dan etika perilaku.
 - b. Hak-hak moral.
 - c. Keadilan.
 - d. Konsekuensi dan hasil.
 - e. Pembeneran publik.
 - f. Intuisi dan pengertian / wawasan.

2.4.4 Sudut Pandang Etika Bisnis

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter (2002, pp.151-154), ada empat sudut pandang yang berbeda mengenai etika bisnis, yaitu: pandangan utilitarian tentang etika, pandangan hak-hak tentang etika, pandangan teori keadilan tentang etika, dan teori kontrak sosial terpadu.

I. Pandangan utilitarian tentang etika

Keputusan-keputusan dibuat hanya berdasarkan hasil-hasilnya atau akibat-akibatnya.

Teori utilitarian berusaha untuk memberikan metode kuantitatif bagi pembuatan

keputusan-keputusan etis. Sasaran utilitarianisme adalah memberikan manfaat terbesar bagi jumlah terbesar. Di satu pihak, utilitarianisme mendorong efisiensi dan produktivitas dan sesuai dengan sasaran memaksimalkan laba. Namun di pihak lain, pandangan itu dapat menyebabkan melencengnya alokasi sumber daya, terutama apabila beberapa orang yang kena dampak keputusan itu tidak memiliki perwakilan atau suara dalam keputusan tersebut. Utilitarianisme juga dapat menyebabkan hak-hak sejumlah orang yang berkepentingan menjadi terabaikan.

II. Pandangan Hak-Hak Tentang Etika

Pandangan ini peduli terhadap penghormatan dan perlindungan hak-hak dan kebebasan-kebebasan individu, termasuk hak-hak terhadap kerahasiaan, kebebasan suara hati, kemerdekaan berbicara, dan proses yang seharusnya. Ini akan meliputi, misalnya, melindungi hak-hak para karyawan terhadap kebebasan berbicara manakala mereka melaporkan pelanggaran undang-undang oleh atasan mereka. Segi positif sudut pandang hak-hak ini adalah bahwa sudut pandang tersebut melindungi kerahasiaan dan kebebasan individu-individu. Tetapi pandangan tersebut memiliki sisi negatif dalam organisasi. Pandangan itu dapat menimbulkan hambatan-hambatan terhadap produktivitas dan efisiensi yang tinggi dengan menciptakan iklim kerja yang lebih memperhatikan perlindungan legal hak-hak individu daripada menyelesaikan pekerjaan.

III. Pandangan Teori Keadilan Tentang Etika

Ini menuntut para manajer untuk menerapkan dan memaksakan peraturan-peraturan secara adil dan tidak memihak. Seorang manajer akan menggunakan sudut pandang teori keadilan dalam menentukan pembayaran seorang karyawan baru tingkat dasar di atas upah minimum, karena ia berpendapat bahwa upah minimum itu tidak memadai untuk memungkinkan karyawan-karyawan memenuhi kewajiban-kewajiban dasar keuangan mereka. Menerapkan standar-standar keadilan juga memiliki kelebihan dan kekurangannya. Sikap itu melindungi kepentingan-kepentingan pihak-pihak yang

berkepentingan yang barangkali tidak mempunyai perwakilan atau tidak mempunyai kekuasaan; tetapi pandangan tersebut dapat mendorong suatu perasaan mempunyai hak yang boleh jadi membuat para karyawan mengurangi usaha menempuh risiko, berinovasi dan produktivitas.

IV. Teori Kontrak Sosial Terpadu

Suatu pandangan yang mengusulkan penggabungan pendekatan empiris (apa yang ada) dengan pendekatan normatik (apa yang seharusnya) terhadap etika bisnis itu. Pandangan etika ini didasarkan pada penggabungan dua kontrak: kontrak sosial umum di antara peserta-peserta ekonomi yang merumuskan aturan-aturan dasar untuk berbisnis dan kontrak yang lebih khusus di antara anggota-anggota komunitas tertentu yang mencakup cara-cara berperilaku yang dapat diterima. Pandangan etika bisnis ini berbeda dengan ketiga yang lain dalam pandangan tersebut menyarankan bahwa para manajer harus melihat norma-norma etis yang ada di industri-industri dan perusahaan-perusahaan untuk menentukan apa yang merupakan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang benar dan yang salah.

2.4.5 Prinsip Etika

Menurut pendapat Michael Josephson (1988) yang dikutip oleh Zimmerer (2004, pp.27-28), secara universal, ada 10 prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu:

1. Kejujuran, yaitu penuh kepercayaan, bersifat jujur, sungguh-sungguh, terus terang, tidak curang, tidak mencuri, tidak menggelapkan, dan tidak berbohong.
2. Integritas, yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus hati, berani dan penuh pendirian atau keyakinan, tidak bermuka dua, tidak berbuat jahat dan saling percaya.
3. Memelihara janji, yaitu selalu menaati janji, patut dipercaya, penuh komitmen, patuh, jangan menginterpretasikan persetujuan dalam bentuk teknikal atau legalistik dengan dalih ketidakrelaan.

4. Kesetiaan, yaitu hormat dan loyal kepada keluarga, teman, karyawan, dan negara, jangan menggunakan atau memperlihatkan informasi yang diperoleh dalam kerahasiaan; begitu juga dalam suatu konteks profesional, jaga atau lindungi kemampuan untuk membuat keputusan profesional yang bebas dan teliti, hindari hal yang tidak pantas dan konflik kepentingan.
5. Kewajaran atau keadilan, yaitu berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia untuk mengakui kesalahan, dan perlihatkan komitmen keadilan, persamaan perlakuan individual dan toleran terhadap perbedaan, jangan bertindak melampaui batas atau mengambil keuntungan yang tidak pantas dari kesalahan atau kemalangan orang lain.
6. Suka membantu orang lain, yaitu saling membantu, baik hati, belas kasihan, tolong-menolong, kebersamaan, dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan orang lain.
7. Hormat kepada orang lain, yaitu menghormati martabat manusia, menghormati kebebasan dan hak untuk menentukan nasib sendiri bagi semua orang, bersopan santun, jangan merendahkan orang lain, jangan mempermalukan orang lain, dan jangan merendahkan martabat orang lain.
8. Warga negara yang bertanggung jawab, yaitu selalu menaati hukum atau aturan, penuh kesadaran sosial, menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
9. Mengejar keunggulan, yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, baik dalam pertemuan personal maupun pertanggungjawaban profesional, tekun, dapat dipercaya atau diandalkan, rajin penuh komitmen, melakukan semua tugas dengan kemampuan terbaik, mengembangkan dan mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.
10. Dapat dipertanggungjawabkan, yaitu memiliki tanggung jawab, menerima tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya, dan selalu memberi contoh.

2.4.6 Mempertahankan Standar Etika

Sepuluh cara untuk mempertahankan standar etika:

1. Ciptakan kepercayaan perusahaan.

Kepercayaan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mendasari tanggung jawab etika bagi *stakeholder*.

2. Kembangkan kode etik.

Kode etik merupakan suatu catatan tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika yang diharapkan perusahaan dari karyawan.

3. Jalankan kode etik secara adil dan konsisten.

Manajer harus mengambil tindakan apabila mereka melanggar etika. Bila karyawan mengetahui, bahwa yang melanggar etika tidak dihukum, maka kode etik menjadi tidak berarti apa-apa.

4. Lindungi hak perorangan.

Akhir dari semua keputusan setiap etika sangat tergantung pada individu. Melindungi seseorang dengan kekuatan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilainya merupakan jaminan yang terbaik untuk menghindari penyimpangan etika.

5. Adakan pelatihan etika.

Balai kerja merupakan alat untuk meningkatkan kesadaran para karyawan.

6. Lakukan audit etika secara periodik.

Audit merupakan cara terbaik untuk mengevaluasi efektivitas sistem etika. Hasil evaluasi tersebut akan memberikan suatu sinyal kepada karyawan bahwa etika bukan sekadar bercanda.

7. Pertahankan standar yang tinggi tentang tingkah laku, jangan hanya aturan. Tidak ada seorangpun yang dapat mengatur etika dan moral. Akan tetapi, manajer bisa saja memperbolehkan orang untuk mengetahui tingkat penampilan yang mereka harapkan. Standar tingkah laku sangat penting untuk menekankan bahwa betapa pentingnya

etika dalam organisasi. Setiap karyawan harus mengetahui bahwa etika tidak bisa dinegosiasi atau ditawar-tawar.

8. Hindari contoh etika yang tercela setiap saat, etika diawali dari atasan.

Atasan harus memberi contoh dan menaruh kepercayaan kepada bawahannya.

9. Ciptakan budaya yang menekankan komunikasi dua arah.

Komunikasi dua arah sangat penting, yaitu untuk menginformasikan barang dan jasa yang kita hasilkan dan untuk menerima aspirasi untuk perbaikan perusahaan.

10. Libatkan karyawan dalam mempertahankan standar etika.

Para karyawan diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang bagaimana standar etika dipertahankan. (Suryana, 2003, p.183).

2.4.7 Tanggung Jawab Kepada Pemegang Saham

Perusahaan bertanggung jawab untuk memuaskan pemilik mereka (pemegang saham). Karyawan, termasuk juga para manajer mungkin tergoda untuk membuat keputusan yang memuaskan kepentingannya saja daripada kepentingan pemiliknya. Misalnya, beberapa karyawan mungkin memakai uang perusahaan untuk membeli komputer untuk keperluan pribadi daripada kepentingan perusahaan. Salah satu cara perusahaan dalam meyakinkan tanggung jawab adalah dengan menggunakan internet untuk memberikan kepada para investor informasi rinci mengenai kinerja keuangan perusahaan. (Jeff Madura, 2001, p.80).

Dari pihak pemegang saham, telah banyak aktivitas pemegang saham, yaitu usaha aktif dari pemegang saham dalam mempengaruhi kebijakan manajemen perusahaan. Pemegang saham yang telah sangat aktif adalah investor institusi, atau institusi keuangan yang membeli sejumlah besar saham. Jika investor institusional percaya bahwa perusahaan dikelola dengan buruk, mereka akan mencoba menemui para eksekutif perusahaan dan mengutarakan ketidakpuasannya. (Jeff Madura, 2001, p.80).

2.5 Budaya Perusahaan

2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi (Perusahaan)

Budaya adalah "sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah" (Tim Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002, p.169). Djokosantoso Moeljono (2005, p.16) menulis: The American Heritage Dictionary mendefinisikan budaya secara lebih formal, yaitu sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirkirkan melalui kehidupan sosial, seni ragam, kelembagaan, dan segala hasil kerja serta pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.

Pada seluruh bagian skripsi ini, penggunaan kata "budaya organisasi" selalu diinterpretasikan dalam konteks "budaya perusahaan", karena pada hakikatnya perusahaan juga merupakan suatu organisasi dan pada skripsi ini objek penelitiannya adalah perusahaan. Sehingga diharapkan agar pembaca tidak rancu terhadap dua istilah tersebut.

Webster's Dictionary seperti yang dikutip oleh Antonius Atosokhi Gea (2005, p.316), mendefinisikan budaya perusahaan sebagai "*Behavior typical of a group or class*". Howard Schult, seorang CEO Starbucks, mengatakan bahwa budaya perusahaan adalah kebiasaan kerja seluruh manajemen dan karyawan suatu perusahaan yang telah diterima sebagai standar perilaku kerja, serta membuat mereka terikat secara emosional kepada perusahaan (Silalahi, 2004, p.35). Menurut Stephen Robbins (2002b, p.305), budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan orang-orang itu dari orang-orang lain.

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan bahwa budaya perusahaan memiliki dua tingkat. Pada tingkat yang lebih dalam dan kurang dapat diamati, budaya perusahaan diartikan sebagai nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota di dalam suatu kelompok dan cenderung untuk menetap bahkan apabila anggota-anggota kelompok telah berganti. Pada tingkat yang lebih dapat diamati, budaya perusahaan menggambarkan pola perilaku atau gaya kerja di suatu perusahaan yang secara otomatis

dianjurkan oleh karyawan lama untuk diikuti rekan-rekan kerja mereka yang baru. (Djokosantoso Moeljono, 2005, p.40).

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.5.2 Hakikat Budaya Organisasi

Dalam buku Character Building IV Relasi Dengan Dunia, Antonius Atosokhi Gea (2005, p.318) yang mengutip Robbins dan Coulter, menulis bahwa riset mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakikat budaya sebuah organisasi.

Dimensi-dimensi budaya organisasi:

1. Inovasi dan mengambil risiko,

→ tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.

2. Perhatian ke rincian,

→ tingkat di mana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.

3. Orientasi hasil,

→ tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.

4. Orientasi orang,

→ tingkat di mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim,

→ tingkat di mana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim-tim bukan individu-individu.

6. Keagresifan,

→ tingkat di mana orang bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama.

7. Kemantapan,

→ tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan.

2.5.3 Fungsi Budaya Organisasi

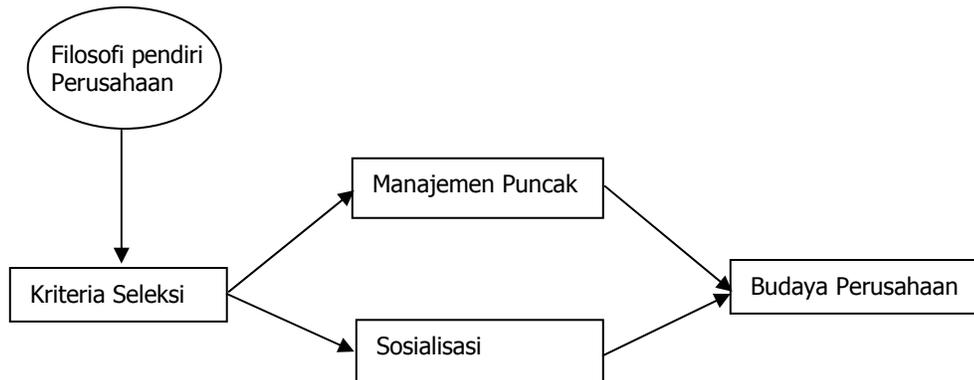
Stephen Robbins (2002b, p.253) menuliskan bahwa budaya menjalankan empat fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.5.4 Proses Pembentukan Budaya



Gambar 2.1 Proses Pembentukan Budaya

Sumber: Stephen Robbins, 2002b, p.262

Budaya suatu perusahaan biasanya berasal dari para pendiri perusahaan. Pendiri memiliki peran yang sangat besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak terlepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut. Pendiri organisasi tidak dikendalainya oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota perusahaan.

2.5.5 Pentingnya Budaya Organisasi

Chris Lowney (2005, p.341) menyatakan: dari hasil riset yang diselenggarakan oleh para konsultan manajemen McKinsey & Co. untuk meluncurkan strategi membantu perusahaan menarik dan mempertahankan para karyawan berbakat yang langka, McKinsey bertanya kepada para eksekutif puncak, apa yang telah memotivasi para karyawan mereka yang paling berbakat. Berikut ini adalah ringkasan di antara 200 eksekutif puncak mengenai peringkat faktor yang mutlak esensial untuk memotivasi karyawan berbakat:

Tabel 2.1 Peringkat Faktor Untuk Memotivasi Karyawan

Nilai-Nilai Budaya	58%
Kebebasan Otonomi	56%
Tugaas mengandung tantangan	51%
Pengelolaan yang baik	50%
Kompensasi yang tinggi	23%
Misi yang mengilhami	16%

Sumber: Chris Lowney, 2005, p.341

Hasil riset diatas menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam budaya organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggota dalam bekerja.

Supaya seseorang dapat menjalankan fungsinya secara efektif dalam suatu organisasi, seseorang perlu tahu bagaimana mengerjakan atau harus mengerjakan sesuatu, termasuk bagaimana berperilaku sebagai anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan organisasinya. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas, maka seseorang dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan, baik dalam mengerjakan tugas-tugasnya, maupun dalam berinteraksi dengan sesama anggota dalam organisasi. Ketidakraguan dalam menjalani hal ini akan membawa peneguhan bagi seseorang, yang membuatnya mengerti apa yang harus dan tidak boleh dilakukan. Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya memberitahu mereka bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting (Antonius Atosokhi Gea, 2005, p.326).

Menurut Chris Lowney (2005, p.295), ada 3 ciri khas budaya orgainsasi yang dapat memberikan hasil optimal:

1. Kuatnya budaya bukan hanya diatas kertas, melainkan secara nyata memandu perilaku sehari-hari karyawan.
2. Budaya itu secara strategis telah sesuai dengan kondisi perusahaan.

3. Budaya itu tidak menghalangi perubahan tetapi mendukung perubahan.

2.5.6 Cara Karyawan Mempelajari Budaya

Budaya diteruskan kepada karyawan dalam sejumlah ragam; yang paling ampuh adalah cerita, ritual, lambang-lambang yang bersifat kebendaan dan bahasa. Cerita yang khususnya berisi dongeng dari peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi. Cerita-cerita ini menautkan masa kini pada masa lampau dan memberikan penjelasan dan pengesahan untuk praktek-praktek dewasa ini. (Stephen Robbins, 2002b, p.261).

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang yang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. (Stephen Robbins, 2002b, p.262).

Tata letak dari markas besar perusahaan, tipe mobil yang diberikan kepada eksekutif puncak, dan ada-tidaknya pesawat terbang korporasi merupakan beberapa contoh dari lambang materi. Contoh lain adalah ukuran dan tata letak kantor, keanggunan perabot, penghasilan tambahan eksekutif, dan pakaian. Lambang materi ini menyampaikan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana egaliteranisme yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku (misalnya, pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat. (Stephen Robbins, 2002b, p.263).

Bahasa organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya atau sub-budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan dengan berbuat seperti itu akan membantu melestarikannya. (Stephen Robbins, 2002b, p.264).

2.5.7 Cara Mempertahankan Budaya

Ada empat kekuatan yang memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, sosialisasi dan internalisasi.

Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai perusahaan itu. Para calon belajar mengenai perusahaan itu, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dan nilai perusahaan, mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan perkawinan jika tampaknya ada ketidakcocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya suatu perusahaan dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya. (Stephen Robbins, 2002b, p.255).

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka; pakaian apakah yang pantas; dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain. (Stephen Robbins, 2002b, p.257).

Sosialisasi adalah proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi itu. Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap: prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Tahap prakedatangan adalah kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi itu. Tahap perjumpaan merupakan tahap dalam proses sosialisasi dalam mana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Tahap metamorfosis yaitu tahap dalam proses sosialisasi yang melaluinya

seorang karyawan baru menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya. (Stephen Robbins, 2002b,p.258)

Menurut Taliziduhu Ndraha, internalisasi budaya adalah proses menanamkan dan menumbuh-kembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri orang yang bersangkutan. Jika sosialisasi lebih ke samping dan lebih kuantitatif, maka internalisasi lebih bersifat vertikal dan kualitatif. Penanaman dan penumbuh-kembangan nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik-metodik pendidikan dan pengajaran, seperti: pendidikan, pengarahan, indoktrinasi, *brain-washing*, dan lain sebagainya. (Antonius Atosokhi Gea, 2005, p.332).

2.6 Good Corporate Governance

2.6.1 Latar Belakang Good Corporate Governance

Gagasan *Good Corporate Governance* muncul pada awalnya sebagai kritik terhadap praktek bisnis modern yang berkembang dengan cepat. Praktek bisnis yang ada saat ini mempunyai karakteristik semakin dipisahkannya fungsi kepemilikan dan manajemen pengelolaan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena keterbatasan kemampuan pemilik dalam mengelola perusahaan sedangkan di sisi lain para professional yang menawarkan kemampuannya untuk mengelola perusahaan dengan tujuan memaksimalkan keuntungan perusahaan. Hal ini memunculkan *agency problems* akibat pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada para professional (disebut *agents*) yang lebih mengerti dalam menjalankan praktek bisnis sehari-hari. Untuk mereduksi *agency problems* tersebut para pemilik memberikan insentif kepada para profesional tersebut dan memastikan bahwa mereka akan bekerja sepenuhnya untuk kepentingan perusahaan.

Adanya pendelegasian pengelolaan dan kekuasaan kepada para profesional tersebut diharapkan dapat mendorong mereka untuk memaksimalkan laba perusahaan. Namun kekuasaan tersebut dapat juga disalahgunakan untuk memaksimalkan kepentingan mereka sendiri dengan beban dan biaya yang harus ditanggung oleh pemilik perusahaan.

Konsep *Good Corporate Governance* muncul untuk meminimalkan potensi kecurangan akibat agency problem tersebut. Prakteknya berupa adanya sistem dan struktur yang efektif untuk mendorong dipenuhinya hak dan kewajiban masing-masing organ perusahaan. Pemegang saham dapat melakukan kontrol yang efektif terhadap pengelolaan perusahaan melalui dewan komisaris. Di sisi lain, direksi sebagai pengelola perusahaan mempunyai batasan yang jelas tentang tanggung-jawab, wewenang dan hak-kewajibannya.

Di samping itu, konsep *Good Corporate Governance* muncul untuk mengakomodasi tuntutan banyak pihak tentang tanggung-jawab perusahaan (*corporate responsibility*). Selama ini, banyak perusahaan berbisnis sekedar mengejar keuntungan (*single bottom concept*) namun melupakan aspek kelangsungan usaha (*going concern*) dan aspek tanggung jawab sosial. Motif sekedar mengejar keuntungan terbukti banyak menimbulkan masalah dan menyebabkan perusahaan tidak bertahan lama. (Sofyan Djalil, 2005).

2.6.2 Pengertian *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan. (YYPMI, 2002, p.21).

Malaysian High Level Finance Committee on *Good Corporate Governance* mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder yang lain. (Sofyan Djalil, 2005).

Good Corporate Governance adalah efektivitas yang bersumber dari Budaya Perusahaan, Etika, Nilai, Sistem, Proses bisnis, Kebijakan dan Struktur Organisasi Perusahaan yang bertujuan untuk mendukung dan mendorong pengembangan perusahaan, pengelolaan sumber daya dan resiko secara lebih efektif, efisien dan profitable, pertanggungjawaban perusahaan kepada pemegang saham dan stakeholders lainnya yang memenuhi prinsip-prinsip praktek bisnis yang baik dan penerapannya sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta peduli terhadap lingkungan.

2.6.3 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut YPPMI (2002, pp.4-19) ada 13 prinsip mengenai *Good Corporate Governance*:

2.6.3.1. Pemegang Saham

1. Hak Pemegang Saham

Hak pemegang saham harus dilindungi, agar pemegang saham dapat melaksanakannya berdasarkan prosedur yang benar yang ditetapkan oleh Perseroan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Setiap pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS agar pemegang saham dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai hal-hal yang mempengaruhi eksistensi perseroan dan hak pemegang saham.

3. Perlakuan yang setara terhadap para pemegang saham

Pemegang saham yang memiliki saham dengan klasifikasi yang sama harus diperlakukan setara (*equitably*) berdasarkan azas bahwa pemegang saham yang memiliki saham dengan klasifikasi yang sama mempunyai kedudukan yang setara terhadap perseroan.

4. Akuntabilitas pemegang saham

Pemegang saham yang memiliki kepentingan pengendalian di dalam perseroan harus menyadari tanggung jawabnya pada saat ia menggunakan pengaruhnya atas manajemen perseroan, baik dengan menggunakan hak suara mereka atau dengan cara lain. Campur tangan dalam manajemen perseroan yang melanggar hukum, harus ditanggulangi dengan cara meningkatkan keterbukaan perseroan dan akuntabilitas manajemen perseroan, serta pada akhirnya harus diselesaikan melalui proses hukum yang berlaku. Pemegang saham minoritas juga mempunyai tanggung jawab serupa, yakni mereka tidak boleh menyalahgunakan hak mereka menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Pengangkatan dan sistem penggajian dan pemberian tunjangan anggota Dewan Komisaris serta Direksi

Dalam suatu RUPS, pemegang saham harus menetapkan sistem tentang;

- a. pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi,
- b. penetapan gaji dan tunjangan anggota Dewan Komisaris dan Direksi perseroan, dan
- c. penilaian kinerja mereka.

2.6.3.2 Dewan Komisaris

1. Fungsi Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab dan berwenang mengawasi tindakan Direksi, dan memberikan nasehat kepada Direksi jika dipandang perlu oleh Dewan Komisaris. Untuk membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas tersebut, Dewan Komisaris, sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan oleh Dewan Komisaris, dapat menggunakan jasa penasehat profesional yang mandiri dan atau membentuk komite khusus. Setiap anggota Dewan Komisaris harus berwatak

amanah dan mempunyai pengalaman dan kecakapan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

Setiap anggota Dewan Komisaris dan Dewan Komisaris selaku organ harus melaksanakan tugas mereka dengan baik, demi kepentingan Perseroan, dan harus juga memastikan bahwa Perseroan melaksanakan fungsi tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders) terhadap Perseroan.

2. Komposisi Dewan Komisaris

Komposisi Dewan Komisaris harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis dalam hubungan satu sama lain dan terhadap Direksi. Tergantung dari sifat khusus suatu perseroan, seyogyanya paling sedikit 20% (dua puluh perseratus) dari anggota Dewan Komisaris harus berasal dari kalangan di luar.

Anggota yang berasal dari kalangan di luar itu harus bebas dari pengaruh Direksi dan Pemegang Saham Pengendali.

Dalam proses pencalonan dan pengangkatan Komisaris dari kalangan di luar Perseroan harus diupayakan agar pendapat pemegang saham minoritas diperhatikan sebagai wujud perlingungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas dan pihak yang berkepentingan.

Laporan Tahunan Perseroan harus memuat tidak saja nama-nama anggota Dewan Komisaris, tetapi juga pekerjaan mereka, dan perkerjaan utama mereka di luar perseroan, sejauh pekerjaan tersebut berkaitan dengan pelaksanaan tugas mereka sebagai anggota Dewan Komisaris.

3. Kepatuhan pada Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Dewan Komisaris harus mematuhi Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan tugasnya dan harus mengawasi agar Direksi juga mematuhi Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Anggota Dewan Komisaris juga perlu memahami Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas dan kewenangan Dewan Komisaris yang berlaku dari waktu ke waktu.

4. Rapat Dewan Komisaris

Rapat Dewan Komisaris harus diadakan secara berkala, yaitu pada prinsipnya sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan, tergantung sifat khusus Perseroan masing-masing.

Dewan Komisaris harus menetapkan tata tertib Rapat Dewan Komisaris dan mencantumkannya dengan jelas dalam catatan Rapat Dewan Komisaris di mana tata tertib tersebut ditetapkan. Seorang Dewan Komisaris hanya dapat diwakili oleh anggota Dewan Komisaris lainnya dalam suatu rapat Dewan Komisaris. Risalah Rapat Dewan Komisaris harus dibuat untuk setiap Rapat Dewan Komisaris. Dalam risalah rapat tersebut harus dicantumkan pendapat yang berbeda (dissenting Comments) dengan apa yang diputuskan dalam Rapat Dewan Komisaris (bila ada). Setiap anggota Dewan Komisaris berhak menerima salinan risalah Rapat Dewan Komisaris, terlepas apakah anggota Dewan Komisaris yang bersangkutan hadir atau tidak hadir dalam Rapat Dewan Komisaris tersebut.

Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat tersebut, setiap anggota Dewan Komisaris yang hadir dan atau diwakili dalam Rapat Dewan Komisaris yang bersangkutan harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan atau usul perbaikannya, bila ada, atas apa

yang tercantum dalam Risalah Rapat Dewan Komisaris kepada pimpinan Rapat Dewan Komisaris tersebut.

Jika keberatan dan atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa memang tidak ada keberatan dan atau perbaikan terhadap risalah asli dari setiap Rapat Dewan Komisaris yang bersangkutan. Risalah asli dari setiap Rapat Dewan Komisaris harus dijilid dalam kumpulan tahunan dan disimpan oleh perseroan serta harus tersedia bila diminta oleh setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi.

5. Informasi untuk Dewan Komisaris

Dewan Komisaris berhak memperoleh akses atas informasi Perseroan secara tepat waktu dan lengkap. Berhubung Dewan Komisaris tidak mempunyai kewenangan untuk mengurus perseroan, maka Direksi bertanggung jawab untuk memastikan agar informasi mengenai perseroan diberikan kepada Dewan Komisaris secara tepat waktu dan lengkap.

6. Hubungan usaha lain antara anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi dengan Perseroan.

Dalam Laporan Tahunan, Direksi harus secara tegas mencantumkan jika terdapat hubungan usaha antara anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi dengan perseroan dan penjelasan mengenai hubungan usaha tersebut.

7. Larangan mengambil keuntungan pribadi ("*No Personal Gain*").

Anggota Dewan Komisaris dilarang mengambil keuntungan pribadi dari kegiatan perseroan selain gaji dan tunjangan yang diterimanya sebagai anggota Dewan Komisaris.

8. Sistem pengangkatan para eksekutif yang tidak menjabat sebagai anggota Direksi, penentuan gaji dan tunjangan para eksekutif tersebut dan penilaian kinerja mereka.

Dewan Komisaris harus menentukan suatu sistem yang transparan untuk;

a. pengangkatan para eksekutif

- b. penentuan gaji dan tunjangan para eksekutif tersebut, dan
- c. penilaian kinerja mereka.

9. Komite yang dapat dibentuk Dewan Komisaris

Dewan Komisaris harus mempertimbangkan untuk membentuk Komisaris yang anggotanya berasal dari anggota Dewan Komisaris, guna menunjang pelaksanaan tugas Dewan Komisaris. Dewan yang dibentuk tersebut harus melaporkan pelaksanaan tugasnya termasuk rekomendasi yang berkaitan, jika ada, kepada Dewan Komisaris. Pembentukan Komite tersebut serta hasil pelaksanaan tugasnya termasuk dalam Laporan Tahunan.

Beberapa Komite yang dapat dibentuk oleh Dewan Komisaris adalah :

1. Komite Nominasi

Menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya di dalam Perseroan, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan.

2. Komite Remunerasi

Menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan serta rekomendasi tentang:

- i. penilaian terhadap sistem tersebut;
- ii. opsi yang diberikan, antara lain opsi atas saham;
- iii. sistem pensiun; dan
- iv. sistem kompensasi serta manfaat lainnya dalam hal pengurangan karyawan.

3. Komite Asuransi

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang jenis dan jumlah asuransi yang ditutup oleh Perseroan

4. Komite Audit.

2.6.3.3 Direksi

1. Peran Direksi

Direksi bertugas mengelola Perseroan. Direksi wajib mempertanggung-jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS. Untuk membantu pelaksanaan tugasnya, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkannya. Direksi dapat menggunakan jasa profesional yang mandiri sebagai penasehat.

Setiap anggota Dewan haruslah orang yang berwatak baik dan ber-pengalaman untuk jabatan yang didudukinya.

Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan Perseroan dan Direksi harus memastikan agar Perseroan melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dari berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders). Direksi wajib senantiasa mengupayakan untuk dipatuhinya Pedoman ini.

2. Komposisi Direksi

Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis.

Tergantung dari sifat khusus suatu Perseroan, seyogyanya paling sedikit 20% (dua puluh perseratus dari jumlah anggota Direksi harus berasal dari kalangan di luar Perseroan sebagaimana dimaksud dalam butir 2.0 guna meningkatkan efektifitas atas peran manajemen, dan transparansi dari pertimbangannya.

Anggota yang berasal dari kalangan di luar Perseroan itu harus bebas dari pengaruh anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi lainnya serta Pemegang Saham Pengendali.

Dalam proses pencalonan dan pengangkatan Direksi dari kalangan di luar Perseroan harus diupayakan agar pendapat pemegang saham minoritas

diperhatikan sebagai wujud perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas dan pihak yang berkepentingan.

3. Kepatuhan pada Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi harus mematuhi Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, setiap anggota Direksi wajib memahami Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas dan kewenangan Direksi yang berlaku dari waktu ke waktu.

4. Larangan mengambil keuntungan pribadi ("*No Personal Gain*")

Para anggota Direksi dilarang mengambil keuntungan pribadi dari kegiatan perseroan selain gaji, tunjangan dan kompensasi berbasis saham yang diterimanya sebagai anggota Direksi berdasarkan keputusan RUPS.

5. Rapat Direksi

Rapat Direksi harus diadakan secara berkala, yaitu sekurang-kurangnya sekali sebulan, tergantung dari sifat khusus perseroan.

Direksi harus menetapkan tata tertib Rapat Direksi dan mencantumkannya dengan jelas dalam risalah Rapat Direksi dimana tata tertib tersebut ditetapkan. Risalah Rapat Direksi harus dibuat untuk setiap Rapat Direksi. Dalam risalah rapat tersebut harus dicantumkan pendapat yang berbeda (*dissenting Comments*) dengan apa yang diputuskan dalam Rapat Direksi (bila ada). Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan risalah Rapat Direksi, terlepas apakah anggota Dewan Komisaris yang bersangkutan hadir atau tidak hadir dalam Rapat Direksi tersebut.

Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat tersebut, setiap anggota Direksi yang hadir dan atau diwakili dalam Rapat Direksi yang bersangkutan harus menyampaikan persetujuan atau

keberatannya dan atau usul perbaikan-nya, bila ada, atas apa yang tercantum dalam Risalah Rapat Direksi kepada pimpinan Rapat Direksi tersebut.

Jika keberatan dan atau usul perbaikan atas risalah rapat tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa memang tidak ada keberatan dan atau perbaikan terhadap Risalah Rapat Direksi yang bersangkutan.

Risalah asli dari setiap Rapat Direksi harus dijilid dalam kumpulan tahunan dan disimpan oleh Perseroan serta harus tersedia bila diminta oleh setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi.

6. Pengawasan Internal

Direksi harus menetapkan suatu sistem pengawasan internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perseroan.

Direksi juga harus membuat suatu sistem pengendalian informasi internal, dengan tujuan:

- a. mengamankan informasi Perseroan yang penting, dan
- b. agar informasi Perseroan dapat dengan cepat disampaikan kepada Sekretaris Perusahaan, jika ada.

Pengawasan internal adalah suatu proses yang bertujuan untuk mencapai kepastian berkenaan dengan :

- a. kebenaran informasi keuangan
- b. efektifitas dan efisiensi proses pengelolaan Perseroan; dan
- c. kepatuhan pada peraturan perundang-undangan yang terkait.

7. Peran Direksi dalam Akuntansi

Direksi wajib memberitahukan Komite Audit jika Direksi memerlukan pendapat kedua (second opinion) mengenai masalah akuntansi yang penting.

8. Penyelenggaraan daftar-daftar oleh Direksi

Direksi wajib menyelenggarakan dan menyimpan Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Daftar

Pemegang Saham dan Daftar Khusus wajib disediakan di kantor Perseroan. Pemegang Saham, anggota Dewan Komisaris, dan Direksi Perseroan berhak membaca daftar tersebut. Daftar tersebut masing-masing harus dijilid. Semua pencatatan dalam Daftar tersebut harus ditandatangani sesuai Anggaran Dasar.

2.6.3.4 Sistem Audit

1. Eksternal Auditor

Eksternal Auditor harus ditunjuk oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh Dewan Komisaris berdasarkan usul Komite Audit. Komite Audit melalui Dewan Komisaris wajib menyampaikan kepada RUPS alasan pencalonan tersebut dan besarnya gaji dan tunjangan yang diusulkan untuk Eksternal Auditor tersebut. Eksternal Auditor tersebut harus bebas dari pengaruh Dewan Komisaris, Direksi dan pihak yang berkepentingan di perseroan (*stakeholders*).

Perseroan harus menyediakan bagi Eksternal Auditor semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan sehingga memungkinkan Eksternal Auditor memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaat-azasan, dan kesesuaian laporan keuangan Perseroan dengan standar akuntansi keuangan Indonesia. Para Eksternal Auditor harus memberitahu Perseroan melalui Komite Audit mengenai kejadian dalam perseroan yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (bila ada).

2. Komite Audit

Dewan Komisaris wajib membentuk Komite Audit yang beranggotakan satu atau lebih anggota Dewan Komisaris. Dewan komisaris dapat meminta kalangan luar dengan berbagai keahlian, pengalaman, dan kualitas lain yang dibutuhkan untuk duduk sebagai anggota Komite Audit guna mencapai tujuan Komite Audit. Komite Audit harus bebas dari pengaruh Direksi, Eksternal Auditor dan dengan demikian hanya bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.

Penggantian anggota Komite Audit harus mendapat persetujuan lebih dari 50% (lima puluh perseratus) jumlah anggota Dewan Komisaris. Tugas dan tanggung jawab Komite Audit harus dirinci dalam peraturan tersendiri. Tugas dan tanggung jawab Komite Audit, antara lain meliputi:

- a. mendorong terbentuknya struktur pengawasan internal yang memadai
- b. meningkatkan kualitas keterbukaan dan pelaporan keuangan
- c. mengkaji ruang lingkup dan ketepatan Eksternalaudit, kewajaran biaya eksternal audit serta kemandirian dan obyektifitas Eksternalauditor.
- d. mempersiapkan surat (yang ditandatangani oleh ketua Komite Audit) yang menguraikan tugas dan tanggung jawab Komite Audit selama tahun buku yang sedang diperiksa oleh eksternal auditor, surat tersebut harus disertakan dalam laporan tahunan yang disampaikan kepada pemegang saham Komite Audit harus memiliki fasilitas dan kewenangan yang cukup untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Informasi

Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa eksternal auditor, maupun internal auditor dan Komite Audit memiliki akses informasi mengenai Perseroan yang perlu untuk melaksanakan tugas audit mereka.

4. Kerahasiaan

Kecuali diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik eksternal auditor dan internal auditor maupun Komite Audit harus merahasiakan informasi yang diperoleh sewaktu melaksanakan tugasnya.

5. Peraturan Audit

RUPS harus menetapkan peraturan internal yang bersifat mengikat dan mengatur berbagai aspek audit termasuk kualifikasi, hak dan kewajiban, tanggung jawab dan kegiatan Eksternal Auditor dan internal auditor.

2.6.3.5 Sekretaris Perusahaan

1. Fungsi Sekretaris Perusahaan

Dengan memperhatikan sifat khusus masing-masing perusahaan, pada dasarnya Direksi dianjurkan agar mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan yang bertindak sebagai pejabat penghubung ("*liaison officer*") dan dapat ditugaskan oleh Direksi untuk menatausahakan serta menyimpan dokumen perseroan, termasuk tetapi tidak terbatas pada, Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus Perseroan dan risalah rapat Direksi maupun RUPS.

2. Kualifikasi

Sekretaris Perusahaan harus memiliki kualifikasi akademis yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Fungsi Sekretaris Perusahaan dapat dijalankan oleh seorang anggota Direksi Perusahaan.

3. Akuntabilitas

Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direksi perseroan.

4. Peran Sekretaris Perusahaan dalam Pengungkapan hal-hal tertentu

Sekretaris Perusahaan harus memastikan bahwa perseroan mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan yang berlaku. Sekretaris Perusahaan wajib memberikan informasi yang berkaitan dengan tugasnya kepada Direksi secara berkala kepada Dewan Komisaris apabila diminta Dewan Komisaris.

2.6.3.6. Pihak-Pihak Yang Berkepentingan (*Stakeholders*)

1. Hak Pihak Yang Berkepentingan

Hak Pihak Yang Berkepentingan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan atau kontrak yang dibuat oleh perseroan dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kreditur, maupun masyarakat sekitar tempat usaha Perseroan, dan pihak yang berkepentingan lainnya, harus dihormati perseroan. Selanjutnya kepada

Pihak Yang Berkepentingan diupayakan suatu cara yang memadai untuk memulihkan hak mereka jika terbukti terjadi pelanggaran terhadap hak mereka.

2. Keikutsertaan pihak yang berkepentingan dalam pemantauan atau pemenuhan peraturan perundang-undangan oleh Direksi

Pihak yang berkepentingan diberi kesempatan untuk mematuhi pemenuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku oleh Direksi dan untuk menyampaikan masukan mengenai hal tersebut kepada Direksi. Sedangkan Perseroan harus memberikan kepada pihak yang berkepentingan informasi terkait yang diperlukan untuk melindungi hak mereka. Perseroan akan bekerjasama dengan pihak yang berkepentingan demi kepentingan bersama.

2.6.3.7 Keterbukaan

1. Keterbukaan yang tepat waktu dan akurat

Perseroan wajib mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan dan Laporan Perseroan kepada pemegang saham, dan instansi Pemerintah yang terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku secara tepat waktu, akurat, jelas dan secara obyektif.

2. Hal-hal penting dalam pengambilan keputusan

Selain dari yang tercantum dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan sebagaimana disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, perseroan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan namun juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemodal, pemegang saham, kreditur, dan pihak yang berkepentingan lainnya.

3. Pengungkapan atas kepatuhan terhadap pedoman

Perseroan harus secara aktif mengungkapkan bagaimana perseroan telah menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* yang dimuat dalam Pedoman ini

dan adanya penyimpangan dari dan atau ketidakpatuhan terhadap prinsip tersebut, termasuk alasannya.

Hal ini harus meliputi pernyataan mengenai masalah *corporate governance* yang khususnya dihadapi oleh perseroan sehingga pemodal dapat memahami bagaimana suatu perseroan tertentu menghadapi masalah tersebut.

4. Pengungkapan informasi yang dapat mempengaruhi harga

Perseroan harus memastikan bahwa semua informasi yang dapat mempengaruhi harga saham perseroan dan atau suatu produk perseroan dirahasiakan sampai pengumuman mengenai harga tersebut dilakukan kepada masyarakat. Namun, jika kerahasiaan tidak dapat dipertahankan sampai transaksi atau hal yang bersangkutan terjadi, suatu pengumuman peringatan mungkin diperlukan untuk mencegah terciptanya informasi yang menyesatkan, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.6.3.8 Kerahasiaan

Anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang memiliki saham dalam perseroan serta setiap "orang dalam" (sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal yang berlaku), dilarang menyalahgunakan informasi penting yang berkaitan dengan Perseroan. Informasi sehubungan dengan rencana pengambilalihan, penggabungan usaha dan pembelian kembali saham pada umumnya dianggap sebagai "informasi orang dalam". Anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para eksekutif perseroan yang bersangkutan dalam pelaksanaan rencana tersebut, harus memberlakukan semua pemegang saham secara adil.

2.6.3.9 Etika Berusaha dan Anti Korupsi

Anggota Dewan Komisaris, Direksi dan karyawan Perseroan dilarang untuk memberikan atau menawarkan, baik langsung ataupun tidak langsung, sesuatu yang

berharga kepada pelanggan atau seorang pejabat Pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Suatu tanda terima kasih dalam kegiatan usaha, seperti hadiah, sumbangan atau "*entertainment*", sekali-kali tidak boleh dilakukan pada suatu keadaan yang dapat dianggap sebagai perbuatan yang tidak patut. Perseroan wajib membuat suatu pedoman tentang perilaku etis yang pada dasarnya memuat nilai-nilai etika berusaha kepada siapa pedoman itu ditujukan.

2.6.3.10 Donasi

Dana, aset, atau keuntungan perseroan yang terhimpun untuk kepentingan donasi politik. Donasi politik oleh perseroan ataupun pemberian suatu aset Perseroan kepada partai politik atau orang lebih calon anggota badan legislatif hanya boleh dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam batas kepatutan, donasi untuk tujuan amal dapat dibenarkan.

2.6.3.11 Kepatuhan Kepada Peraturan Perundang-undangan Tentang Proteksi Kesehatan, Keselamatan Kerja Dan Pelestarian Lingkungan

Direksi wajib memastikan bahwa perseroan, pabrik, toko, kantor dan lokasi usaha serta fasilitas Perseroan lainnya, memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku berkenaan dengan pelestarian lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja. Direksi wajib mengambil tindakan yang tepat untuk menghindari terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja. Karyawan harus memperoleh tempat kerja yang aman dan sehat. Dalam melaksanakan tugas ini, Direksi wajib memperhatikan pengembangan proses industri yang selalu dapat berubah dari waktu ke waktu, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan dan norma standar kehati-hatian yang wajar.

2.6.3.12 Kesempatan Kerja Yang Sama

Direksi wajib menggunakan kemampuan bekerja, kualitas dan kriteria yang terkait dengan hubungan kerja sebagai dasar satu-satunya dalam mengambil keputusan mengenai hubungan kerja antara Perseroan dan karyawan.

Direksi harus mempekerjakan, menetapkan besarnya gaji, memberikan pelatihan, menetapkan jenjang karir, serta menentukan persyaratan kerja lainnya, tanpa memperhatikan latar belakang etnik seseorang, agama, jenis kelamin, usia, cacat tubuh yang dimiliki seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan.

Direksi wajib menyediakan lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk tekanan (pelecehan) yang mungkin timbul sebagai akibat perbedaan watak, keadaan pribadi, dan latar belakang kebudayaan seseorang.

2.6.4 Aspek-Aspek *Good Corporate Governance*

Menurut Djokosantoso Moeljono (2005, p.19), ada 5 aspek dari *Good Corporate Governance*:

1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;
2. Kemandirian, yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;

5. Kewajaran, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Menurut Sofyan Djalil (2005), ada empat aspek dalam *Good Corporate Governance*, yaitu:

1. Transparansi (*Transparacy*)

Transparansi berhubungan dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan. Kepercayaan investor akan sangat tergantung dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang jelas, akurat, tepat waktu dan dapat dibandingkan dengan indikator-indikator yang sama. Penyampaian informasi kepada publik secara terbuka, benar, kredibel dan tepat waktu akan memudahkan untuk menilai kinerja dan risiko yang dihadapi perusahaan. Beberapa praktek yang dikembangkan dalam rangka transparansi diantaranya perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan transaksi-transaksi penting yang berkaitan dengan perusahaan, keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan, risiko-risiko yang dihadapi dan rencana atau kebijakan perusahaan (*corporate action*) yang akan dijalankan. Selain itu, perusahaan juga perlu untuk menyampaikan kepada seluruh pihak struktur kepemilikan perusahaan serta perubahan-perubahan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas berhubungan dengan adanya sistem yang mengendalikan hubungan antara organ-organ yang ada di perusahaan. Akuntabilitas diperlukan sebagai salah satu solusi mengatasi agency problem yang timbul antara pemegang saham dan direksi serta pengendaliannya oleh Komisaris. Oleh karena itu, akuntabilitas dapat diterapkan dengan mendorong seluruh organ perusahaan menyadari tanggung-jawab, wewenang dan hak-kewajibannya. Praktek-praktek yang diharapkan muncul dalam menerapkan akuntabilitas diantaranya pemberdayaan Dewan Komisaris, memberikan jaminan perlindungan kepada pemegang saham khususnya pemegang saham

minoritas dan pembatasan kekuasaan yang jelas di jajaran direksi. Pengangkatan Komisaris Independen merupakan bentuk implementasi prinsip akuntabilitas, dengan tujuan untuk meningkatkan pengendalian oleh pemegang saham terhadap kinerja perusahaan.

3. Tanggungjawab (*Responsibility*)

Prinsip tanggung jawab menekankan pada ada sistem yang jelas untuk mengatur mekanisme pertanggung-jawaban perusahaan kepada shareholder dan stakeholder. Hal tersebut untuk merealisasikan tujuan yang hendak dicapai dalam *Good Corporate Governance* yaitu mengakomodasi kepentingan pihak-pihak yang berkait dengan perusahaan seperti masyarakat, pemerintah, asosiasi bisnis dan sebagainya. Prinsip tanggung jawab juga berkait dengan kewajiban perusahaan untuk mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku. Kepatuhan terhadap ketentuan yang ada akan menghindarkan dari sanksi baik sanksi hukum maupun sanksi moral masyarakat akibat dilanggarnya kepentingan mereka.

4. Keadilan (*Fairness*)

Prinsip ini menekankan pada jaminan perlindungan hak-hak para pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang saham minoritas dan para pemegang saham asing serta perlakuan yang setara terhadap semua investor. Praktek fairness ini juga mencakup adanya sistem hukum dan peraturan serta penegakannya yang jelas dan berlaku bagi semua pihak. Hal ini penting untuk melindungi kepentingan pemegang saham khususnya pemegang saham minoritas dari praktek kecurangan (*fraud*) dan praktek-praktek insider trading.

2.6.5 Manfaat *Good Corporate Governance*

Implementasi *Good Corporate Governance* banyak memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun pihak lain yang mempunyai hubungan langsung dan tak langsung

dengan perusahaan. Menurut Sofyan Djalil (2005), bagi perusahaan keuntungan yang diperoleh dari penerapan *good Good Corporate Governance* adalah:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi dan terciptanya budaya kerja yang sehat.
- b. Meminimalkan kerugian akibat penyalahgunaan wewenang oleh Direksi (*agency cost*) dan penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.
- c. Meningkatkan kepercayaan investor dan pada akhirnya meningkatkan pula value saham perusahaan.
- d. Dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan akan meningkatkan pula shareholders's value dan dividen. Khususnya bagi BUMN hal ini akan membantu penerimaan APBN untuk anggaran pembangunan baik dari bagian keuntungan maupun pajak yang dibayarkan perusahaan.
- e. Praktek *Good Corporate Governance* menempatkan karyawan sebagai salah satu stakeholder yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- f. Meningkatkan citra positif perusahaan sekaligus meminimalkan *cost* akibat tuntutan stakeholder kepada perusahaan.

2.6.6 Dampak Tidak Menerapkan *Good Corporate Governance*

Dampak sosial dari tidak menerapkan *Good Corporate Governance* bagi suatu perusahaan:

1. Ketidakpercayaan pemegang saham, dengan indikasi merosotnya harga saham Perusahaan yang bertalian di pasar modal yang dapat berakibat pemegang saham mencabut mandatnya terhadap eksekutif Perusahaan tersebut;

2. Ketidakpercayaan karyawan, yang berindikasi pada tidak dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan, terjadinya demotivasi atau degradasi moral karyawan, yang berakibat pada stagnasi aktivitas Perusahaan yang bertalian;
3. Ketidakpercayaan publik, yang berindikasi publik tidak mau memakai produk/jasa Perusahaan yang bertalian atau melakukan gugatan/aksi massa (*class action*), yang dapat berakibat pada kebangkrutan Perusahaan yang bertalian;
4. Ketidakpercayaan kreditur/mitra kerja, dengan indikasi kreditur/mitra kerja tidak bersedia melakukan kerja sama dengan Perusahaan yang bertalian;
5. Ketidakpercayaan pemerintah, yang berakibat pada timbulnya kebijakan-kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup Perusahaan yang bertalian atau mempengaruhi kondisi perekonomian secara luas. (Sofyan Djalil,2005).

2.6.7 Peraturan Mengenai *Good Corporate Governance*

Menurut YYPMI (2002, p.23), Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) merupakan kerangka paling penting bagi perundang-undangan mengenai *Corporate Governance* yang ada di Indonesia.

2.7 Hubungan Antara Budaya Perusahaan dan *Good Corporate Governance*

2.7.1 Budaya Perusahaan Sebagai Inti dari *Good Corporate Governance*

Djokosantoso Moeljono (2005, p.10) menyatakan bahwa budaya perusahaan menjadi inti dari empat konteks, yaitu *Good Corporate Governance*, Manajemen, *Corporate Sosial Responsibilities*, dan Etika Bisnis. Dikemukakan demikian, karena perusahaan yang unggul dan terpuji biasanya memiliki ciri empat keunggulan tersebut. Pertama manajemennya unggul sehingga perusahaan dapat mengkreasikan kinerja yang tinggi dan laba usaha yang optimal. Kedua, proses manajemen yang unggul dijaga oleh praktik *Good Corporate Governance* yang terdiri atas lima aspek pokok, yakni transparansi, independensi, akuntabilitas, responsibilitas, dan keadilan. *Good Corporate Governance* merupakan

prasyarat kualitas pengelolaan korporasi yang disyaratkan dalam persaingan global. Korporasi yang melaksanakan *Good Corporate Governance* memperoleh akseptansi yang lebih tinggi. Korporasi yang menjunjung tinggi tanggung jawab sosial akan memperoleh citra kelembagaan yang positif. Praktik ini sebenarnya digerakan oleh nilai perusahaan yang mengatakan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah tugas, melainkan "bagian dari kehidupan korporasi". Akhirnya korporasi yang berbisnis dengan melandaskan diri pada etika adalah korporasi yang mempunyai akseptansi yang tinggi, baik dalam lingkungan bisnis, sosial, maupun politik.



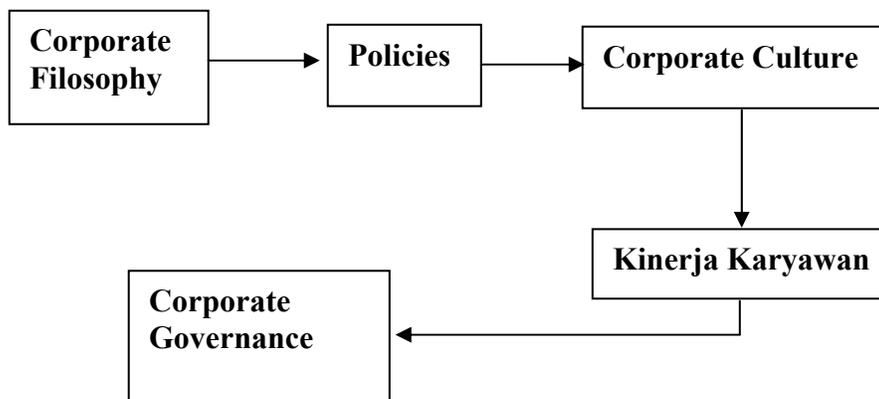
Gambar 2.2 Budaya Perusahaan-Inti Empat Konteks

Sumber: Djokosantoso Moeljono, 2005, p.10

Menurut Djokosantoso Moeljono (2005, pp.74-75), budaya perusahaan merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian hulu dari *Good Corporate Governance* dengan muatannya yang fokus pada *basic values* dari pengelolaan korporasi yang kemudian diturunkan melalui sistem. *Corporate Governance* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu perusahaan. Bentuk ini dapat

dikembangkan melalui peningkatan kemampuan (*skill*) dan peningkatan pengetahuan (*knowledge*). Sementara itu, budaya perusahaan memberikan konsentrasi pada bentuk sikap. Bentuk sikap ini merupakan kepribadian dari individu-individu dalam perusahaan, sehingga kumpulan sikap dan interaksi kepribadian antarindividu dalam perusahaan akan memunculkan karakter perusahaan. Oleh karena itu, sangat vital bagi suatu perusahaan untuk membangun budaya perusahaan didalam dirinya. Tanpa itu, perusahaan ibarat sebuah wadah tanpa nyawa. Perusahaan-perusahaan yang besar, kuat, dan hidup beratus tahun sambil tetap menjadi idola dan pujaan adalah perusahaan-perusahaan yang kompeten yang menggerakkan seluruh bagian tubuhnya atas perintah dari dalam tubuhnya. Penggerak itu adalah budaya perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan inti dari *Good Corporate Governance*.

2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Seringkali kebijakan yang diambil oleh suatu perusahaan dalam menghadapi suatu keadaan tertentu, banyak dipengaruhi oleh kebiasaan yang sering dilakukan perusahaan dalam mengatasi masalah yang sama pada masa lalu. Kebiasaan ini ada yang diciptakan dari awal berdirinya perusahaan maupun berkembang dengan sendirinya. PT Astra International Tbk, sejak awal berdirinya sudah memiliki filosofi perusahaan yang mendasari setiap kebijakan yang akan

dilakukan. Filosofi perusahaan ini berasal dari pendiri perusahaan. Berbagai kebijakan yang dihasilkan perusahaan selalu didasari oleh filosofi perusahaan. Hal ini terus berkembang sehingga secara tidak kasat mata terbentuk yang dinamakan budaya perusahaan. PT Astra International Tbk secara berkesinambungan mendidik para karyawannya dengan budaya perusahaan mereka, dengan maksud agar setiap karyawan dapat menjiwai dan mengimplementasikan budaya perusahaan. Tujuannya agar budaya perusahaan dapat menjadi penuntun bagi kinerja karyawan. Penelitian ini bermaksud untuk meneliti mengenai budaya perusahaan merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh perusahaan agar perusahaan memiliki *Good Corporate Governance*.

2.9 Metodologi Penelitian

2.9.1 Jenis dan Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, kemudian data diolah, diinterpretasikan dan dianalisis sehingga dapat memberikan gambaran mengenai suatu hal. Menurut Indriartono dan Bambang Supomo (2002, p.26), penelitian studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan. Tujuan penelitian studi kasus adalah melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subjek tertentu untuk memberikan gambaran lengkap mengenai subjek tertentu.

2.9.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan (*Library research*) dan penelitian lapangan (*Field Research*).

1. Penelitian kepustakaan (*Library research*)

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan membaca, mengumpulkan, mencatat, mempelajari *textbook* dan buku-buku pelengkap atau referensi, seperti: jurnal, majalah, koran, jurnal ilmiah, website, brosur-brosur dan media cetak lainnya di perpustakaan atau di tempat lainnya.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data primer, yaitu yang berasal langsung dari perusahaan, dalam hal ini PT Astra International Tbk, sehingga kebutuhan akan data pokok penyusunan skripsi dapat dipenuhi. Untuk mengumpulkan data, dengan cara:

a. Wawancara (*Interview*)

Peneliti melakukan tanya jawab dengan pihak perusahaan mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas. (Nur Indriartono dan Bambang Supomo, 202, p.152). Wawancara diadakan secara langsung dengan staf dari PT Astra International Tbk.

b. Survey / Observasi

Peneliti melihat secara langsung kegiatan perusahaan sehari-hari yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan data. (Sugiono, 202, p.135).

2.9.3 Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran

Tabel 2.2 Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Instrumen Pengukuran
1.	Budaya Perusahaan	Budaya Astra	Perilaku yang dilakukan secara kolektif	Observasi, Wawancara
		Penerapan Budaya Astra	Kejujuran, Bertanggung jawab, kesetaraan, Ketaatan pada Peraturan, Penghindaran Kepentingan Pribadi	Kuesioner
2.	<i>Good Corporate Governance</i>	Transparansi (hal 43)	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan, dan Akses terhadap informasi perusahaan	Kuesioner
		Responsibilitas (hal 43)	Taat terhadap peraturan	Kuesioner
		Akuntabilitas (hal 44)	kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Manajemen	Kuesioner
		Kewajaran (hal 44)	Perlindungan hak-hak pemegang saham	Kuesioner
		Kemandirian (hal 44)	perusahaan dikelola secara profesional	Kuesioner

2.9.4 Teknik Analisis Data

Data-data yang sudah terkumpul akan dianalisis menggunakan software SPSS (Statistical Product and Service Solutions) 10.0. Beberapa analisis yang akan dilakukan antara lain:

a. Korelasi Pearson

→ Menurut Arif Pratisto (2004, p.83), korelasi dapat diartikan sebagai hubungan. Analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui pola dan keamatan hubungan antara dua atau lebih variabel. Koefisien korelasi dilambangkan dengan huruf (R). Koefisien korelasi dinyatakan dengan bilangan, bergerak antara 0 sampai +1 atau 0 sampai -1. Apabila korelasi mendekati +1 atau -1 berarti terdapat hubungan yang kuat, sebaliknya korelasi yang mendekati nilai 0 berarti lemah. Apabila korelasi sama dengan 0, antara kedua variabel tidak terdapat hubungan sama sekali. Pada korelasi +1 atau -1 terdapat hubungan yang sempurna antara kedua variabel. Notasi positif (+) atau negatif (-) menunjukkan arah hubungan antara kedua variabel. Pada notasi positif (+), hubungan antara kedua variabel searah, jadi jika satu variabel naik maka variabel yang lain juga naik. Pada notasi negatif (-), kedua variabel berhubungan terbalik, artinya jika satu variabel naik maka variabel yang lain justru turun.

Rumus korelasi Pearson (Arif Pratisto, 2004, p.87) :

$$r = \frac{\left(n \sum_{i=1}^n X_i Y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right) \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right)^2} \quad \sqrt{n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)^2}}$$

b. Crosstab

→ Digunakan untuk melihat hubungan antara variabel satu dengan lainnya.

c. Regresi Linear

→ Menurut J. Supranto (2001, p.178), apabila dua variabel X dan Y mempunyai hubungan (korelasi), maka perubahan nilai variabel yang satu akan mempengaruhi nilai variabel

lainnya. Hubungan variabel dapat dinyatakan dalam bentuk fungsi, misalnya $Y = f(X)$. Apabila bentuk fungsinya sudah diketahui, maka dengan mengetahui nilai dari satu variabel ($=X$), maka nilai variabel lainnya ($=Y$) dapat diperkirakan atau diramalkan. Variabel yang akan diramalkan harus dituliskan pada ruas kiri persamaan dan disebut variabel tidak bebas, sedangkan variabel yang nilainya dipergunakan untuk meramalkan disebut variabel bebas. Untuk membuat ramalan Y dengan menggunakan nilai X , maka X dan Y harus mempunyai hubungan yang kuat. Kuat tidaknya hubungan X dan Y diukur dengan suatu nilai, yang disebut koefisien korelasi, sedangkan besarnya pengaruh X terhadap Y , diukur dengan koefisien regresi. Fungsi linear, mempunyai bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = A + BX$$

Dimana A dan B adalah konstanta atau parameter, yang nilainya harus diestimasi.

$$A = \{(\Sigma Yi) (\Sigma Xi^2) - (\Sigma Xi) (\Sigma Xi Yi)\} : \{n \Sigma Xi^2 - (\Sigma Xi)^2\}$$

$$B = n\{\Sigma Xi Yi - \Sigma Xi \times \Sigma Yi\} : \{n \Sigma Xi^2 - (\Sigma Xi)^2\}$$

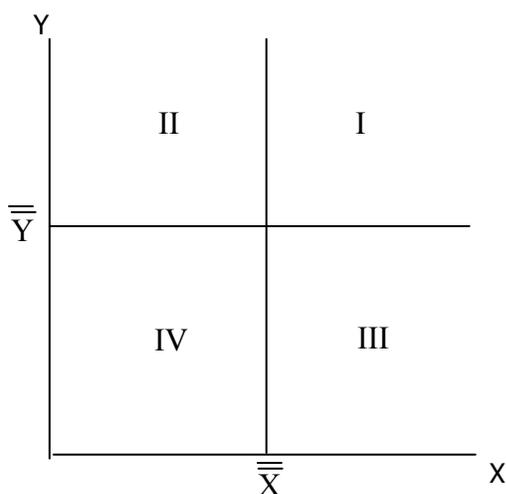
c. Matriks CG-CC

→ Dari hasil perhitungan, maka akan didapatkan peranan dari budaya perusahaan terhadap pelaksanaan corporate governance. Lalu dianalisis untuk mengetahui langkah yang harus diambil oleh perusahaan.

Tabel 2.3 Matriks CG- CC

Penerapan Budaya Perusahaan Hubungan Budaya dengan GCG	Rendah	Tinggi
Tinggi	Lebih Internalisasikan Budaya	Pertahankan Budaya Yang Ada
Rendah	Tingkatkan Sosialisasi Penerapan Budaya	Ubah Budaya Yang Ada

Matriks CG-CC ini didapatkan dari diagram pencar. Menurut J. Supranto (2001, p.203), kumpulan pasangan nilai observasi yang membentuk diagram pencar (*scatter diagram*) dibagi menjadi 4 bagian yaitu kuadran I, II, III, IV.



Gambar 2.4 Diagram Pencar dengan pasangan (X,Y)

Sumber: J.Supranto, 2001, p.203

$$\bar{X} = \sum X_i : n \quad \bar{Y} = \sum Y_i : n$$

$$\bar{\bar{X}} = \sum \bar{X} : k \quad \bar{\bar{Y}} = \sum \bar{Y} : k$$

dimana :

n = banyaknya jumlah sampel

k = banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi

Di dalam penelitian ini, penyusun akan meneliti 2 variabel yaitu budaya perusahaan dan *Good Corporate Governance*. Penerapan budaya perusahaan merupakan variabel bebas (X) dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* sebagai variabel terikat (Y). Data diambil dari hasil kuesioner yang menggunakan skala Likert. Menurut Sugiono (2003, p.86), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut,

dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk penelitian ini, bobot pada jawaban skala penerapan budaya perusahaan dan hubungan budaya dengan *Good Corporate Governance* ditetapkan:

Tabel 2.4 Gradasi Jawaban Kuesioner

Jawaban	Bobot
Selalu	5
Sangat Sering	4
Sering	3
Kadang-Kadang	2
Tidak Pernah	1

d. Uji Validitas

Menurut Sinamora (2002, p.58), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.

Jenis validitas pengukuran dalam penelitian ini, terkait dengan validitas konstruksi. Validitas konstruksi ini lebih terarah pada pertanyaan mengenai apa yang sebenarnya diukur oleh alat pengukur yang ada (Santoso, 2001, p.57).

e. Uji Reliabilitas

Menurut Sinamora (2002, p.63), reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Memang, apabila data yang diperoleh sesuai dengan kenyataan, berapakah pun pengambilan data dilakukan hasilnya tetap sama.

Pada penelitian ini, alat ukur yang akan digunakan untuk uji reliabilitas adalah Cronbach Alpha dengan perhitungan dengan SPSS 10.0. Menurut Santoso (2001, p.274), Cronbach Alpha berguna untuk mengetahui apakah pengukuran yang dibuat reliabel atau jawaban responden cenderung sama walaupun diberikan kepada orang lain dan bentuk pertanyaan yang berbeda.

2.9.5 Kelemahan Teknik Analisis Data

Kelemahan teknik analisa data yaitu hanya memperhatikan variabel-variabel yang diuji, padahal dalam kenyataannya, suatu peristiwa terjadi bukan hanya disebabkan oleh satu atau dua faktor saja melainkan melibatkan banyak faktor.