

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 1. Profil Singkat dan Sejarah berdirinya PO. Haryanto Kudus

##### a. Profil Singkat

- 1) Nama Usaha : PO. Haryanto
- 2) Nama Pemilik : H. Haryanto
- 3) Alamat : Jl. Lingkar Ngembal Kulon Kec Jati Kudus
- 4) Hp/ Telp : (0291)441888
- 5) Tahun Berdiri : 2002<sup>1</sup>

##### b. Sejarah berdirinya

Perusahaan Otobus Haryanto ini sudah sangat terkenal dengan trayek atau rute Jakarta-Kudus-Surabaya-Madura-Pati-Solo-Blora-Cepu-Ponorogo. Tetapi segelintir orang masih ada yang tidak mengetahui nama Perusahaan Otobus Haryanto. Perusahaan Otobus ini diambil dari nama pemilik bus yaitu Pak Haryanto. Pak Haryanto hanyalah seorang anak buruh tani. Sejak kecil Pak Haryanto di didik untuk bekerja keras mulai dari berjualan es atau menggembala sapi milik tetangga demi menambah penghasilan untuk kelangsungan hidup keluarganya.

Saudara Pak Haryanto sangatlah banyak, jadi tidak dipungkiri jika Pak Haryanto di didik untuk bekerja keras sejak kecil. Pak Haryanto anak keenam dari sebelas bersaudara. Sejak kecil Pak Haryanto bercita-cita ingin menjadi TNI. Cita-citanya tahun 1979 akhirnya tercapai juga. Pak Haryanto mulai bekerja di kesatuanangkatan udara kostrad di Tangerang. Pak Haryanto sewaktu menjadi TNI di didik menjadi pengemudi yang tugasnya mengangkut meriam, beras untuk konsumsi dan perminyakan. Penghasilan beliau waktu itu hanya Rp 18.000 per bulan.

---

<sup>1</sup>Hasil Dokumentasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017

Sudah bekerja dan mengantongi gaji tetap setiap bulannya, pada tahun 1982 Pak Haryanto memberanikan diri untuk menikah, tetapi gaji belasan ribu yang diterima setiap bulannya tidaklah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka selain bekerja sebagai TNI, beliau mempunyai kerja sambilan yaitu menjadi sopir angkot. Pada Tahun 1984 dengan modal uang kurang dari satu juta, Pak Haryanto nekat membeli mobil angkutan kota buatan Daihatsu. Disela-sela waktu bekerja sebagai sopir kendaraan militer dikesatuannya, beliau meluangkan waktunya untuk menyopir angkot.

Bapak Haryanto tidak mempunyai banyak waktu, istirahatnya demi menafkahi istri dan ketiga anaknya. Beliau juga bekerja sambilan yang lain yaitu sebagai perwakilan bus PO. Sumber Urip yang beliau tekuni sejak tahun 1990 sampai tahun 2000. Dari hasil kerja kerasnya angkot beliau terus bertambah banyak hingga mencapai 100 unit. Dari hasil usaha angkotnya beliau berhasil mendapatkan jutaan rupiah setiap harinya.

Tahun 1990 beliau membuka Showroom mobil didaerah Tangerang. Showroom beliau khusus menjual mobil angkot dari berbagai merk. Mobil angkot yang dijualnya sangat diminati oleh pembeli sehingga setiap bulan telah terjual 20-30 unit mobil. Kini penghasilannya tak kalah dengan para jendral walaupun pangkat beliau di TNI hanya kopral. Beliau sangat sukses dalam menjalankan bisnisnya.

Walaupun umurnya baru 43 tahun, tahun 2002 dia melayangkan surat pengunduran diri. Beliau tidak mendapat pesangon, tetapi mendapat pensiun Rp 800.000,- perbulan. Sejak beliau pensiun, beliau sibuk dengan bisnis barunya yaitu mendirikan Perusahaan Otobus. Perusahaan Otobusnya diberi nama PO. Haryanto. Waktu itu beliau mendapat pinjaman dari bank sekitar 3 miliar, uang tersebut digunakan untuk membeli 6 unit bus yang masing-masing unit harganya Rp 800 juta.

Semula Pak Haryanto mengoperasikan busnya untuk rute atau jurusan Cikarang-Cikone dengan kelas Ekonomi. Sayangnya bus jurusan tersebut sepi penumpang sehingga beliau merubah busnya dengan kelas eksekutif dan membuat jurusan atau rute baru yaitu Jakarta-Kudus, Jakarta-Jepara, Jakarta-Pati.

Pada saat ini beliau memiliki lebih dari 200 armada bus eksekutif yang melayani rute atau jurusan Jakarta-Kudus-Surabaya-Madura-Solo-Pati-Ponorogo-Blora. Selain busnya untuk penumpang umum, busnya juga dapat digunakan atau disewakan buat pariwisata. Selain itu beliau juga memiliki ratusan unit angkutan kota dengan melayani trayek daerah Tangerang, dan beliau juga memiliki showroom mobil, 1 SPBU, dan 2 rumah makan besar yang berada didaerah Jawa Barat dan Jawa Tengah.

Bapak Haryanto sadar betul bahwa usaha bisnisnya tidak akan berhasil tanpa bantuan Allah SWT. Oleh sebab itu beliau berjanji akan memberangkatkan sopirnya ke Tanah Suci (Mekkah). Tradisi memberangkatkan karyawannya ke Tanah Suci (Mekkah) terus beliau pelihara hingga sekarang.<sup>2</sup>

## **2. Struktur Organisasi PO. Haryanto Kudus**

Salah satu alat untuk mencapai tujuan organisasi adalah adanya struktur organisasi untuk menjaga kelancaran aktivitas perusahaan dan dengan adanya struktur organisasi dimaksudkan agar tidak terjadinya tumpang tindih, akan terdapat keputusan yang jelas mengenai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian.

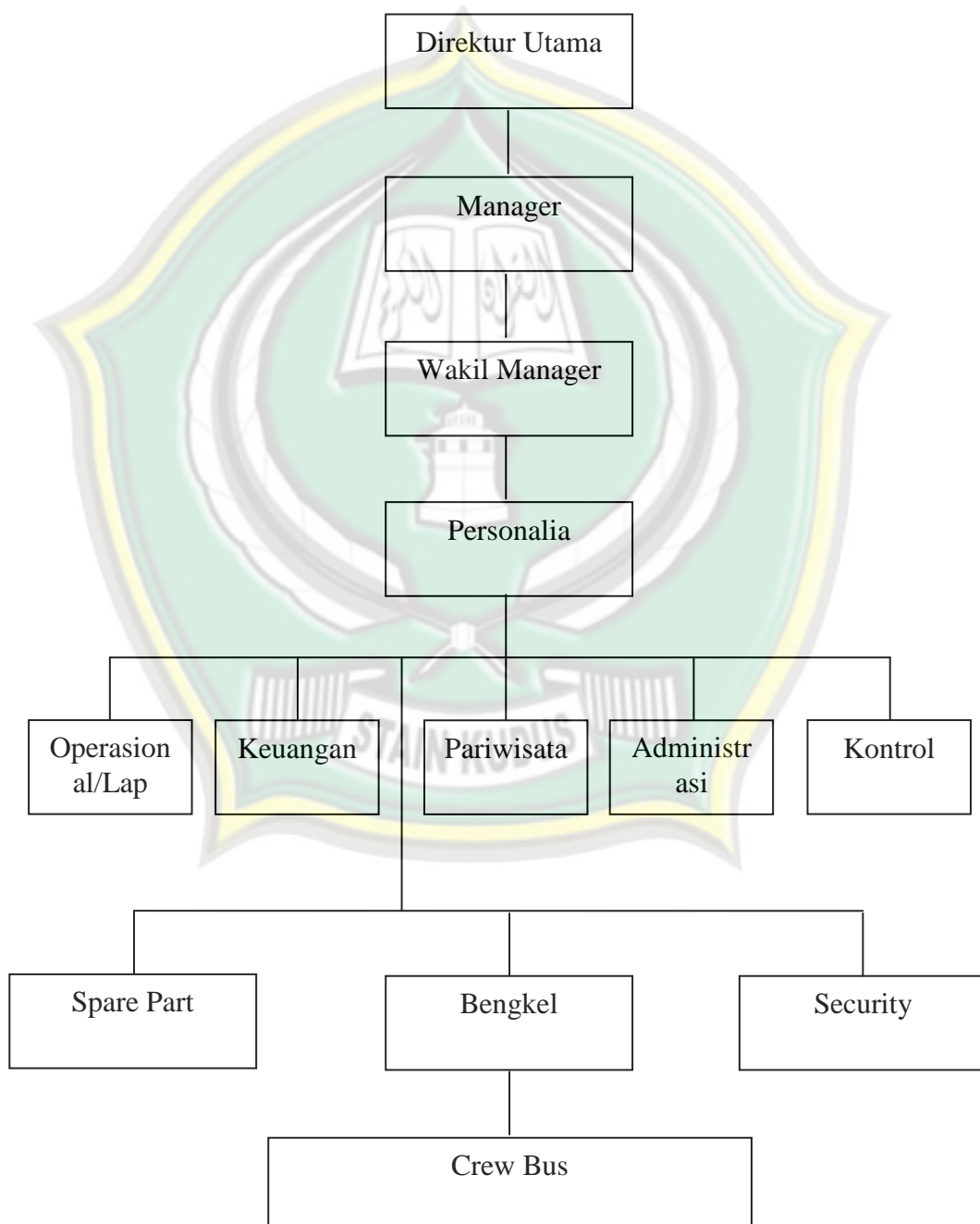
Struktur organisasi merupakan suatu sistem menurut pola tertentu yang terdiri dari berbagai macam fungsi dan serta terdapat urutan pengaturan wewenang dan tanggung jawab dari bagian-bagian atau fungsi-fungsi dalam organisasi tersebut, makin banyak kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi maka semakin kompleks pula hubungan yang ada.

---

<sup>2</sup>Hasil Dokumentasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017

Untuk itu perlu dibangun suatu hubungan bagan yang menggambarkan tentang hubungan tersebut, termasuk hubungan antara masing-masing kegiatan atau fungsi. Adapun bentuk struktur organisasi adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PO. Haryanto Kudus**





Berdasarkan struktur organisasi yang digambarkan di atas, dapat dijelaskan bahwa tugas dan tanggung jawab serta wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

a. Direktur Utama

- 1) Menetapkan garis-garis kebijakan perusahaan dan menetapkan tujuan perusahaan.
- 2) Memimpin rapat evaluasi bulanan dan mengawasi usaha operasi perusahaan.
- 3) Memiliki wewenang dalam menangani masalah keuangan, mencari dan mengatur penggunaan dana perusahaan untuk kelancaran operasi perusahaan.
- 4) Mengkoordinasikan semua bagian yang ada di dalam perusahaan sehingga tercipta kerjasama yang harmonis dan tercapainya perusahaan.
- 5) Menyusun dan menetapkan rencana sasaran dan strategi penjualan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

b. Manager

- 1) Membantu tugas-tugas direktur utama.
- 2) Mewakili direktur utama apabila berhalangan.
- 3) Mengatur pengeluaran dana perusahaan harian.
- 4) Melaporkan perbandingan penjualan di bulan yang sama pada tahun yang berbeda, pada bulan ini dan bulan yang akan datang.

c. Wakil Manager

- 1) Mengkoordinasi manajer-manajer bidang dalam menjalankan fungsinya.
- 2) Membantu direktur dalam menjalankan tugas-tugasnya.

d. Personalia

- 1) Merencanakan perekrutan karyawan sesuai dengan kebutuhan masing masing departemen.
- 2) Mengatur kegiatan yang berhubungan dengan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan disiplin.

- 3) Menampung dan mencari keluhan karyawan.
  - 4) Mengatur dan merencanakan latihan untuk peningkatan ketrampilan karyawan.
  - 5) Bertanggung jawab terhadap kedisiplinan kerja karyawan.
- e. Operasional/lapangan
- 1) Mengawasi kegiatan operasional perusahaan.
  - 2) Merencanakan, mengendalikan dan mengawasi seluruh kegiatan operasi dalam pengembangan perusahaan sampai tuntas.
  - 3) Mengadakan pembinaan, pelaksanaan kegiatan perusahaan dibidang pengembangan.
- f. Keuangan
- 1) Mengkoordinir, menganalisa, mengelola data-data sehingga tersusun suatu laporan keuangan-keuangan.
  - 2) Ikut serta dalam mengamankan asset perusahaan.
  - 3) Bertanggung jawab atas kegiatan keuangan.
  - 4) Mengatur masalah yang berhubungan dengan penyediaan dan penggunaan dana.
  - 5) Menyediakan laporan keuangan untuk internal maupun eksternal perusahaan.
- g. Pariwisata
- 1) Mengkoordinir dan mengelola armada untuk melayani pesanan bus pariwisata.
  - 2) Mengontrol perjalanan selama bus pariwisata disewa.
  - 3) Bertanggung jawab terhadap pelayanan bus pariwisata.
- h. Administrasi
- 1) Bertanggung jawab mempersiapkan segala macam administrasi perusahaan baik yang berhubungan dengan pelanggan maupun dengan pihak lain.
  - 2) Bertanggung jawab terhadap penyimpanan, perpanjangan dan pembaharuan dokumen perusahaan.

i. Kontrol

- 1) Bertanggung jawab mengawasi setiap unsur dalam sebuah perjalanan seperti kondisi kelayakan armada, kesiapan *crew* dan pengemudi.
- 2) Melakukan pengawasan terhadap jumlah penumpang agar *crew* pengemudi tidak menaikkan penumpang selain di agen penjualan tiket resmi perusahaan.
- 3) Melakukan pengawasan terhadap armada yang tidak setiap hari masuk ke garasi perusahaan.

j. *Spare Part*

- 1) Bertanggung jawab menyediakan segala suku cadang yang dibutuhkan mekanik.
- 2) Melakukan pengawasan terhadap suku cadang yang digunakan selama proses perbaikan armada.

k. Bengkel

- 1) Bertanggung jawab melakukan proses perbaikan armada.
- 2) Memastikan setiap armada dalam kondisi layak pakai untuk melakukan sebuah perjalanan.

l. Security

- 1) Bertanggung jawab mengamankan segala aktivitas baik di kantor pusat maupun garasi

m. *Crew bus*

- 1) Bertanggung jawab terhadap keselamatan dan kenyamanan penumpang selama perjalan.
- 2) Membuat laporan kepada kepala kontrol jika ada kekurangan, kerusakan, atau ketidaknyamanan pada armada.
- 3) Bertanggung jawab untuk melakukan perawatan armada.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Hasil Dokumentasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017

### 3. Visi, Misi dan Tujuan PO. Haryanto Kudus

#### a. Visi

- 1) Menjadi perusahaan transportasi darat terbaik di Indonesia dengan penerapan sistem yang terintegrasi serta pelayanan dan fasilitas yang prima.

#### b. Misi

- 1) Memberikan jasa transportasi darat dengan kualitas yang utama dan terbaik,
- 2) Membangun layanan transportasi darat yang aman, nyaman, tepat waktu serta memuaskan para pelanggan.

#### c. Tujuan

- 1) Untuk membuka lapangan pekerjaan.
- 2) Memenuhi kebutuhan konsumen dan membantu mengantarkan konsumen ke tempat tujuan dengan aman, nyaman dan tepat waktu.<sup>4</sup>

### 4. Letak Geografis PO. Haryanto Kudus

Secara geografis PO. Haryanto Kudus terletak di pulau Jawa, tepatnya di Kudus Jawa Tengah. PO. Haryanto Kudus ini letaknya sangat strategis karena berada di Jl. Lingkar Ngembal Kulon Kecamatan Jati Kudus. Letaknya yang strategis membuat konsumen mudah menemukan garasi PO. Haryanto Kudus.<sup>5</sup>

### 5. Tinjauan Organisasi PO. Haryanto Kudus

PO. Haryanto merupakan unit usaha dibidang jasa transportasi darat khususnya perjalanan bus antar kota antar provinsi yang berlokasi di Jl. Lingkar Ngembal Kulon Kec Jati Kudus. Perusahaan ini telah merintis usahanya sejak tahun 2002 yang didirikan oleh bapak H. Haryanto. Seiring berjalan dan berkembangnya perusahaan ini, maka orang-orang yang

---

<sup>4</sup>Hasil Dokumentasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017

<sup>5</sup>Hasil Observasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017



terlibat dalam perusahaan ini telah mengalami proses penambahan dan perubahan, dengan harapan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen.

Jika dilihat dari usia berdirinya perusahaan ini, memang masih tergolong muda, akan tetapi dengan keuletan para karyawannya perusahaan ini bisa dan mampu berusaha bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang berdiri terlebih dahulu.

Sekarang perusahaan tersebut telah memiliki pelanggan yang terus bertambah dengan beriringnya waktu dan bertambahnya kepercayaan masyarakat kepada perusahaan, maka perusahaan harus meningkatkan usaha dalam penjualannya.

PO.Haryanto adalah sebuah perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang transportasi darat yang menyediakan berbagai macam armada bus dengan kualitas terbaik untuk memenuhi kebutuhan transportasi. Keamanan dan kenyamanan menjadi prioritas kami, untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen, Kami memperkuat jajaran armada dengan unit *chassis* mayoritas memakai Mercedes Benz dan Hino. Sedangkan sebagian besar karoserinya menggunakan karoseri Adi Putro Malang Jawa Timur yang sudah terkenal dalam kualitasnya.

PO. Haryanto menggunakan Mercedes Benz, dan Hino, dalam melayani pelanggan. Selain itu juga menerapkan teknologi yang canggih untuk menunjang kenyamanan dan keamanan para pelanggannya, seperti pemanfaatan teknologi Radio Komunikasi Dua Arah (*Two Way Radio Transmission*) dan *Global Positioning System* (GPS) untuk memberikan informasi yang akurat tentang posisi armada yang sedang beroperasi. PO. Haryanto juga menggunakan ban tubles merk Bridgestone dan Michelin yang mana membuat rasa aman dan nyaman dalam perjalanan.

Sebagai kepedulian kami untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan rasa aman bagi para pelanggan, kami juga mengasuransikan para pelanggan yang menggunakan jasa kami dan juga armada-armada kami kepada perusahaan penyedia jasa layanan asuransi. Kini dengan armada-

armada yang dimiliki dan didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten dan teknologi canggih yang dimiliki, PO. Haryanto terus berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pengguna transportasi di Indonesia.

Saat ini PO. Haryanto telah dan sedang melengkapi jajaran armada-armadanya dengan beberapa armada kelas dunia, diantaranya: Mercedes Benz dengan berbagai macam seri. OH 1525, OH 1526, OH 1626, OH 1830, HINO R 260 pengalamannya sebagai salah satu pabrikan otomotif besar, dan telah terkenal akan ketangguhan mesinnya, menjadikan pilihan untuk memperkuat jajaran armadanya. Semua armada-armada PO. Haryanto hanya dipercayakan kepada industri perakitan kendaraan bermotor atau karoseri yang telah benar-benar mendapat pengakuan dari dunia transportasi di Indonesia dan dengan menggunakan perlengkapan-perengkapan yang benar-benar memiliki kualitas yang unggul di kelasnya.

Dengan pengalaman operasional lebih dari 14 tahun, PO. Haryanto terus tanpa henti melengkapi sumber daya manusianya yang bertanggung jawab terhadap perawatan semua armada yang ada, guna mendukung kelancaran perjalanan para pelanggan. PO. Haryanto juga bekerjasama dengan pihak agen tunggal pemegang *Merk* dan juga pabrikan yang ada, untuk bertukar informasi dan teknologi, guna mendukung perawatan dan perbaikan armada-armada yang dimilikinya. Di samping itu, dengan luas lahan untuk perawatan dan garasi yang lebih dari 12.000 meter persegi, yang dilengkapi dengan perawatan mesin, bodi, interior, dan jalur uji coba kendaraan, kian mendukung untuk mempersiapkan kelancaran jalannya operasional semua armada yang dimiliki PO. Haryanto Kudus.

Semua armada PO. Haryanto telah memiliki jadwal perawatan masing-masing berdasarkan jarak tempuh ataupun usia pemakaian yang distandarisasi oleh ATPM atau pabrikan kendaraan seperti Mercedes Benz, dan Hino yang memiliki standar berbeda mengenai perawatan. Diharapkan dengan terjadwalnya perawatan berkala dapat memperkecil gangguan dan hambatan yang bisa timbul kapan saja dan dimana saja dalam perjalanan.

PO. Haryanto sadar sepenuhnya bahwa keselamatan penumpang adalah nomor satu, oleh sebab itu PO. Haryanto berusaha semaksimal mungkin untuk mencegah hal-hal yang dapat timbul karena kurangnya perawatan armada.<sup>6</sup>

## 6. Fasilitas layanan PO. Haryanto Kudus

PO. Haryanto Kudus, selalu mengutamakan kepuasan pelanggan dengan cara menjamin bahwa jasa transportasi darat yang disajikan memiliki kualitas tinggi dan dengan harga yang kompetitif serta mengupayakan peningkatan pelayanan kepada pelanggan secara berkesinambungan.

### a. Mengembangkan Teknologi

Dalam memberikan nilai lebih untuk kenyamanan pelanggan maka armada bus ditangani oleh tenaga ahli yang terlatih dimana fasilitas bus kami menyediakan: AC, TV, DVD, *karaoke*, *Reclining seat* dan dilengkapi dengan sandaran kaki, toilet, pintu darurat, pemadam kebakaran, bagasi, ruangan merokok dan alat GPS untuk memonitor keberadaan bus. Menyediakan berbagai pilihan kelas yaitu sebagai berikut:

- 1) Kelas Super Eksekutif,  
Fasilitas 21 kursi dengan komposisi 1-2 (1 kiri, 2 Kanan), Full AC, Toilet, Reclining Seat, TV,/DVD, GPS, Badcover dan Smoking Area.
- 2) Kelas Eksekutif,  
Fasilitas 30 /34 kursi dengan komposisi 2-2 (2 kiri, 2 kanan), Full AC, Toilet, Reclining Seat, TV/DVD, GPS, Badcover dan Smoking Area.
- 3) Kelas VIP,  
Fasilitas 40 (empat puluh) kursi dengan komposisi 2-2 (2 kiri, 2

---

<sup>6</sup>Hasil Observasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017

kanan), Full AC, TV/DVD, GPS, Reclining Seat, Badcover dan Toilet.

4) Kelas Bisnis,

Fasilitas 53 (lima puluh tiga) kursi dengan komposisi 2-3 (2 kiri, 3 kanan), Full AC, TV/DVD, GPS, Reclining Seat, Badcover dan Toilet.

**b. Pelatihan**

PO. Haryanto selalu melakukan pelatihan untuk Manajemen, Karyawan, Mekanik dan *Crew* (Pengemudi dan kernet) agar dapat menghasilkan tenaga yang mahir, handal & berpengalaman, guna memastikan terwujudnya kenyamanan dan keamanan bagi pengguna jasa bus.

**c. Memberikan Pelayanan Yang Terbaik**

Selain menyediakan 4 kelas jenis pelayanan, hal yang paling penting dalam pelayanan bus adalah memastikan bahwa setiap pelanggan akan mendapatkan perhatian khusus serta profesionalisme kerja dari karyawan dan manajemen kami sebelum, selama dan sesudah perjalanan.

**d. Kemampuan Manajerial Dan Pemasaran**

Tanpa pelayanan yang baik dan profesionalisme kerja dari staf, prosedur operasi dan pelaksanaannya tidak mungkin dapat memenuhi keinginan pelanggan. Untuk itu PO. Haryanto selalu menjaga kekompakan tim kerja dan melakukan beberapa strategi pemasaran seperti dengan mengembangkan agen-agen penjualan tiket dan kegiatan promosi lainnya dalam usaha untuk selalu menjaga kesinambungan operasional usaha.

**e. Pandangan Kinerja**

Pelayanan utama PO. Haryanto terletak pada kreatifitas dan inovasi dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi terhadap keinginan maupun kebutuhan pelayanan pelanggan. Untuk mendukung kegiatan perusahaan, PO. Haryanto telah mendirikan 2



rumah makan besar yang berlokasi di Jawa tengah dan juga di Jawa barat dimana seluruh armada bus berangkat dan tiba di tempat tersebut dan juga merupakan tempat transit bagi penumpang dalam perjalanan jarak jauh. Alasan utama di balik ide tersebut merupakan usaha untuk melengkapi berbagai fasilitas dengan bentuk pelayanan kepada pelanggan yang terintegrasi.<sup>7</sup>

## B. Deskripsi Data Penelitian

### 1. Data Tentang Implementasi Prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Nilai Perusahaan Pada PO. Haryanto Kudus

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan penulis terkait Implementasi *Good Corporate Governance* dalam nilai perusahaandi PO.Haryanto Kudus, maka dapat penulis uraikan sebagai berikut:

Sebagai salah satu perusahaan jasa transportasi darat di Indonesia PO. Haryanto Kudus dituntut untuk lebih profesional dalam menjalankan pengelolaan perusahaan dan pelayanan kepada masyarakat, PO. Haryanto Kudus merasa perlu untuk melaksanakan *Good Corporate Governance*. Melalui penerapan nilai-nilai yang terkandung dalam prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diharapkan sikap dan perilaku karyawan yang ada di PO. Haryanto Kudus dapat bekerja sama sesuai dengan budaya kerja perusahaan yang seharusnya.

Berdasarkan hasil temuan peneliti selama penelitian, melalui wawancara dengan Bapak Rajamuddin, mengungkapkan sebagai berikut:

*“Jadi dengan penerapan GCG, itu sebagai bentuk berkembangnya dan kemajuan perusahaan dimasa depan. Jadi, GCG ya memang sudah menjadi strategi perusahaan kami dari awal. Karena dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG, perusahaan akan menjadi lebih maju dan menjadi incaran investor-investor.”*<sup>8</sup>

Implementasi *Good Corporate Governance* merupakan salah satu progam kerja perusahaan, hal ini menunjukkan komitmen manajemen

---

<sup>7</sup>Hasil Observasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017

<sup>8</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Rajamuddin di PO. Haryanto Kudus pada tanggal 5 Januari 2017 pada jam 10.00 WIB.

perusahaan dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* maupun meningkatkan pelayanan terhadap konsumen secara berkesinambungan. Adapun Penerapan *Good Corporate Governance* di PO.Haryanto Kudus berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang diaplikasikan di PO. Haryanto Kudus dapat diuraikan sebagai berikut :

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budiyanto, PO.Haryanto Kudus, mengungkapkan sebagai berikut:

*“PO.Haryanto memberikan keterbukaan dalam mendapatkan informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminasi mengenai penyelenggaraan aktivitas perusahaan. Dalam rangka transparansi terhadap publik dan stakeholders, perusahaan memberikan keterbukaan secara luas baik sesuai dengan peraturan pasar modal maupun keterbukaan atas inisiatif perusahaan sendiri dalam rangka memberikan pelayanan terbaik dan memastikan kualitas laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum.”<sup>9</sup>*

Sehubungan dengan prinsip transparansi yang telah di paparkan diatas, bahwa transparansi di PO. Haryanto Kudus mengandung makna segala aktivitas yang dilakukan, informasi yang dimiliki, dapat diketahui, dicermati oleh, pihak/orang lain. Tidak ada yang ditutup-tutupi dan tidak ada yang menjadi rahasia yang hanya diketahui oleh sekelompok orang. Transparansi di PO. Haryanto menuntut kejelasan siapa berbuat apa dan bagaimana melakukannya. Karena itu setiap pelaku perusahaan di PO. Haryanto Kudus mendapat sebuah penugasan dan benar-benar memahami apa yang menjadi tanggung jawab serta menyampaikan proses dan hasil-hasilnya kepada pihak – pihak yang membutuhkan.

Sehubungan dengan itu, bapak H. Rian mahendra juga mengungkapkan sebagai berikut :

---

<sup>9</sup>Hasil Wawancara dengan Bapak Budiyanto selaku staf di PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 13.00 WIB.

*“Dalam proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil, kami melakukan dengan cara melaporkan, mengevaluasi, kemudian merancang apa yang dikerjakan bulan depan, dan menilai apa yang diperoleh dari pekerjaan bulan lalu.”<sup>10</sup>*

Sejalan dengan yang telah di sampaikan oleh bapak H. Rian Mahendra diatas bahwa dengan transparansi, pihak-pihak yang terkait akan dapat melihat dan memahami bagaimana keputusan-keputusan tertentu dibuat dan bagaimana suatu perusahaan itu dikelola. Namun hal tersebut tidak berarti bahwa masalah-masalah strategis dipublikasikan, sehingga mengurangi keunggulan bersaing perusahaan.

Kinerja keuangan adalah prestasi kerja dalam membuat laporan keuangan dimana laporan keuangan tersebut akan menampilkan suatu prestasi dan penilaian, yang digunakan bagi yang membutuhkan mengenai informasi keuangan atau hasil analisis laporan keuangan yang digambarkan dengan rasio-rasio keuangan tertentu.

Untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan, berdasarkan hasil wawancara dan observasi di PO.Haryanto menggunakan ukuran atau rasio-rasio financial yang biasa digunakan dalam dunia bisnis untuk mengetahui kemajuan dan kondisi perusahaan. Rasio-rasio tersebut antara lain *return on Equity (ROE)*, *return on Investment (ROI)*, *Cash ratio*.

a) *Return On Equity (ROE)*

rasio ini merupakan pengukuran terhadap penghasilan yang dicapai bagi pemilik perusahaan (baik pemegang saham biasa maupun pemegang saham *preferent*) atas modal yang diinvestasikan pada perusahaan.

---

<sup>10</sup>Hasil wawancara dengan Bapak H. Rian Mahendraselaku Direktur Operasional di PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

**Tabel 4.1****ROE**

Tahun	Laba setelah pajak	Modal sendiri	ROE	selisih	%
2013	-20.382.693.810	596.260.475.199	-3.42%		
2014	-162.613.224.904	433647250.295	-37.50%	-34.08%	996.97
2015	-107.324.430.342	328.592.672.451	-32.66%	4.84%	12.90
2016	2.006.018.140	346.384.432.882	0.58%	3.24%	101.77

Sumber : laporan keuangan 2013, 2014, 2015, 2016 yang telah diolah.

b) *Return on Investment (ROI)*

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan yang dimiliki.

**Tabel 4.2****ROI**

Tahun	EBIT	Penyusutan	Capital Employe	ROI	Selisih	%
2013	-7.128565700	0	2.845.020.301.938	-0.29%		
2014	-240.270.430.131	0	2.308.221.061.326	-10.41%	-10.12%	3.528.70
2015	-148.693.159.944	0	2.442.272.922.643	-6.09%	4.32%	-41.51
2016	4.179.185.868	0	3.216.350.620.566	0.13%	6.22%	-102.13

Sumber : laporan keuangan 2013, 2014, 2015, 2016 yang telah diolah.

c) *Cash Ratio*

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan kas dan efek yang dapat segera diuangkan.

**Tabel 4.3****Cash Ratio**

Tahun	Kas+ Bank	Hutang lancar	Cah Ratio	selisih	%
2013	1.223.165.004.183	1.798.573.302.529	68.10%		
2014	1.153.529.859.422	1.628.146.271.640	70.85%	2.84%	4.18
2015	1.381.179.054.265	1.825.423.374737	75.66%	4.81%	6.80
2016	2.051.431.212.710	2.566.680.762.939	79.93%	4.26%	5.63

Sumber : laporan keuangan 2013, 2014, 2015, 2016 yang telah diolah.



## 2) Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh /tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat.

Bapak H. Rian Mahendra menuturkan bahwa:

*“Secara professional, perusahaan kami dikelola tanpa adanya tekanan dari pihak lain, jadi untuk menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawab itu sesuai divisimasing-masing, mulai dari memelihara dan membangun hubungan baik dengan mitra kerja, menjaga infrastruktur perusahaan, menjaga lingkungan kerja, menjaga informasi yang bersifat konfidensial (informasi penting yang harus dijaga kerahasiaanya)”*.<sup>11</sup>

Dalam hal ini PO.Haryanto Kudus ditekankan bahwa dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggungjawab direksi serta manajer atau pihak-pihak yang diberi tugas sesuai dengan divisi masing-masing, agar aktivitas pengelolaan perusahaan berjalan dengan baik dan dinamis.

Sejalan dengan itu, berdasarkan hasil observasi terkait kemandirian PO. Haryanto, peneliti menemukan sebagai berikut:

- a) PO. Haryanto menggunakan tenaga ahli disetiap divisi atau bagian dalam perusahaan. Tidak melibatkan dari luar yang tidak sesuai dengan prinsip korporasi yang sehat.
- b) PO. Haryanto berusaha menghindari benturan kepentingan antara perusahaan dan direksi.
- c) PO. Haryanto membuat kebijakan intern dalam perusahaan yang sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

<sup>12</sup>Hasil Observasi di PO.haryanto Kudus pada tanggal 5 Januari 2017.

### 3) Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan ekonomis berdasarkan keseimbangan pembagian kekuasaan antara *board of comissione board of directors*, reasonable. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas pelaksanaan fungsi dan tugas-tugas sesuai wewenang yang dimiliki seluruh organ perusahaan.

Bapak H. Rian Mahendra menuturkan bahwa :

*“Untuk aspek akuntabilitas sendiri, perusahaan menerapkan sistem reward dan punishment kepada karyawan yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan”<sup>13</sup>.*

Dalam hal ini direksi beserta manajer bertanggungjawab atas keberhasilan pengurusan pengawasan dalam rangka mencapai persetujuan yang telah disetujui. Untuk memperkuat fungsi pengawasan PO. Haryanto Kudus menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan.

Sejalan dengan itu, berdasarkan hasil observasi terkait akuntabilitas PO. Haryanto, peneliti menemukan sebagai berikut :

Untuk efektivitas penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance PO. Haryanto Kudus membentuk lembaga-lembaga yang bertugas memonitor, menilai dan mengevaluasi penerapan Good Corporate Governance diantaranya:

- a) Setiap divisi atau bagian dalam perusahaan telah melaksanakan tugas sesuai dengan lingkup kerjanya antara lain:
  - (1) Menyusun ketentuan dan persyaratan bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.

---

<sup>13</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

- (2) Mengawasi proses berlangsungnya kinerja karyawan, untuk memastikan karyawan dalam melaksanakan kinerjanya sesuai dengan standar peraturan perusahaan.
- b) Badan pemantauan dan evaluasi penerapan Good Corporate Governance yang dibentuk oleh direksi. Adapun tugas dan fungsi badan pemantauan ini adalah sebagai lembaga yang mengelola penilaian dalam bentuk:
- (1) Pengawasan atau kebenaran penilaian dan ketepatan waktu pelaporan,
  - (2) Memproses dan mengkompilasi semua hasil penilaian kedalam bentuk laporan perusahaan,
  - (3) Analisis untuk evaluasi guna penyempurnaan proses, hasil dan dampaknya.<sup>14</sup>

Seperti yang diungkapkan oleh bapak Budiyanto bahwa:

*“Penilaian Good Corporate Governance di PO. Haryanto jugadilakukan secara jabatan yaitu,Oleh satuan staf pengawasan interen pusat terhadap aspek organ perusahaan dan bidang fungsi perusahaan dikantor pusat serta untuk kantor wilayah, yang dalam pelaksanaannya melapor langsung ke direktur utama”<sup>15</sup>*

Maka dari pemaparan bapak Budiyanto selaku staf di PO. Haryanto Kudus setelah diwawancarai menjelaskan bahwaada satuan staf pengawas interen pusat yang ditugaskan terhadap organ perusahaan yang berada dijajaran wilayah yang dalam pelaksanaannya melapor langsung ke kantor pusat dengan menyampaikan tembusannya kepada direktur.

Sejalan dengan itu, Bapak H. Rian Mahendra menambahkan bahwa:

*“Demi meningkatkan mutu, kami juga selalu melakukan penilaian terhadap kinerja masing-masing kantor wilayah*

---

<sup>14</sup>Hasil Observasi di PO.Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017.

<sup>15</sup>Hasil wawancara dengan Budiyanto selaku Staf PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

*agar perusahaan ini terus berkesinambungan dalam beroperasi”.*<sup>16</sup>

Dalam hal ini penerapan *Good Corporate Governance* yang diterapkan oleh PO.Haryanto Kudus merupakan kebijakan yang diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja, kualitas, dan dalam menghadapi dunia usaha yang semakin pesat dan tinggi. Selain itu untuk mengetahui apakah perusahaan, melalui unit-unit kerja, telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, PO.Haryanto Kudus melakukan penilaian (*assessment*) yang sistematis dan terukur untuk mengetahui bahwa perusahaan atau unit-unit kerja telah melaksanakan *Good Corporate Governance* secara sungguh-sungguh.

Dalam rangka melakukan penilaian mandiri, pejabat/pimpinan unit kerja dapat menunjuk tim/staf, dibantu tim/staf dari unit kerja yang dipimpinnya. Tim/staf yang ditunjuk tersebut melapor dan bertanggungjawab kepada pimpinan unit kerja.

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

Pertanggungjawaban, yaitu pertanggungjawaban perusahaan sebagai bagian dari masyarakat kepada *stakeholders* dan lingkungan dimana perusahaan berada. Mengutamakan kesetaraan dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Bapak Budiyanto selaku staf di PO.haryanto menuturkan bahwa :

*“Pelaku perusahaan di PO. Haryanto Kudus harus bekerja secara professional dan mematuhi aturan etika kerja yang ada”.*<sup>17</sup>

Bersikap professional artinya bertekad bekerja secara sungguh-sungguh guna memberikan hasil kerja terbaik dengan menggunakan

---

<sup>16</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

<sup>17</sup>Hasil wawancara dengan Budiyanto selaku Staf PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.



kompetensi yang dimiliki secara optimal.

Adapun penerapan sikap professional yang kaitanya dengan pertanggungjawaban pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diantaranya adalah:

- a) Memberikan hasil terbaik,
- b) Bekerja secara profesional ditandaidengan memperlihatkan ketekunan, kerja keras, disiplin tinggi, serta berusahamemberikan hasil terbaik,
- c) Berusaha mencari jalan keluar bagi setiap permasalahan yang dihadapi.
- d) Memanfaatkan waktu yang tersedia secara efisien untuk menyelesaikan permasalahan dan menciptakan produktivitas yang tinggi.
- e) Mampu melaksanakan tugas secara tuntas dan tepat waktu.
- f) Melaksanakan tugas sesuai dengan aturan berlaku.
- g) Tidak mengulangi kesalahan dalam bekerja.
- h) Selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang diselesaikannya.
- i) Memiliki visi dan kompetensi dalam bekerja.<sup>18</sup>

Professional menuntut pelaku dalam perusahaan memiliki visi dan kompetensi. Dengan dimilikinya visi dan kompetensi di PO. Haryanto Kudus, perusahaan memiliki landasan yang kuat untuk bekerja dan mencurahkan tenaga dan pikiran. Visi yang jelas akan memfokuskan terhadap apa yang difikirkan dan kompetensi mengoptimalkan pekerjaan sehingga memberikan hasil terbaik kepada perusahaan dan memacu prestasi kerja.

Bapak Budiyanto selaku staf HRD dan Administrasi menuturkan bahwa:

*“Dalam bekerja semua karyawan dituntut untuk memberikan hasil yang maksimal ke perusahaan dan menanamkan citra*

---

<sup>18</sup>Hasil Observasi di PO. Haryanto Kudus, Tanggal 20 Januari 2017.

*positif perusahaan”*.<sup>19</sup>

Adapun komponen yang ada di PO. Haryanto Kudus yaitu sebagai berikut:

a) Kerja sama kelompok.

Keberhasilan perusahaan tidaklah ditentukan oleh keberhasilan individu-individu melainkan keberhasilan bersama.

b) Kreatif dan inovatif.

Profesionalisme hanya dapat berkembang pada pribadi-pribadi kreatif dan inovatif. Mereka adalah orang yang selalu mencari cara baru untuk mengatasi berbagai kesulitan tugas.

c) Menanamkan citra positif

Perusahaan membangun hubungan baik dengan yang lain di lingkungan kerja maupun dengan mitra kerja/konsumen.

Sejalan dengan itu, bapak Budiyanto selaku staf di Po haryanto juga menuturkan bahwa:

*“Untuk menjunjung integritas yang tinggi, disini juga menerapkan etika kerja seperti, etika kerja bersih, etika kerja transparan, dan etika kerja professional”*.<sup>20</sup>

Seperti yang diungkapkan oleh bapak budiyanto diatas, maka etika kerja yang diterapkan oleh PO. Haryanto Kudus diantaranya sebagai berikut:

- a) Etika kerja bersih, sebagai karyawan harus berperilaku jujur, menjunjung integritas dan kredibilitas.
- b) Etika kerja transparan, melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab dan dapat diketahui oleh pihak-pihak yang mempunyai otoritas untuk mengawasi.
- c) Etika kerja profesional, Bekerja terampil, tepat waktu berdasarkan ketentuan yang berlaku,

---

<sup>19</sup>Hasil wawancara dengan bapak Budiyanto selaku staf di Po. Haryanto pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 13.00 WIB.

<sup>20</sup>Hasil wawancara dengan bapak Budiyanto selaku staf di Po. Haryanto pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 13.00 WIB.

Bekerja dengan mengedepankan inovasi, akurasi, dan *intrepreneurship* serta berani mengambil resiko untuk meraih keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam hal ini ditekankan bahwa dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggungjawabnya, direksi dan manajer atau pihak-pihak yang diberi tugas untuk mengelola kegiatan perusahaan harus sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

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

Kewajaran, perlindungan kepentingan *minority shareholders*, keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* dari penipuan, kecurangan, perdagangan, dan penyalahgunaan oleh orang dalam (*self dealing* dan *insider trading*).

Bapak Budiyanto selaku staf di Po. Haryanto Kudus menuturkan bahwa:

*“Kesetaraan dan keadilan perlakuan dari perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya. Dalam hal ini ditekankan agar pihak-pihak berkepentingan terhadap perusahaan terlindung dari kecurangan serta penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh pihak interen perusahaan”.*<sup>21</sup>

Dalam hal ini, keterkaitanya dengan pernyataan yang disampaikan oleh bapak Budiyanto selaku staf di PO. Haryanto kudus telah menetapkan, yaitu :

- a) Menetapkan aturan perusahaan untuk melindungi kepentingan *stakeholders*.
- b) Menetapkan *Corporate Conduct* atau *Code of Conduct/Ethics* yang berlaku di PO. Haryanto Kudus disamping nilai-nilai etika, moral yang selama ini telah dipedomani (disiplin karyawan, budaya perusahaan dan ketentuan lainnya). Untuk melindungi dari kesalahan yang berasal dari dalam, *self deating*, dan konflik kepentingan diantaranya sebagai berikut :

---

<sup>21</sup>Hasil wawancara dengan bapak Budiyanto selaku staf di Po. Haryanto pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 13.00 WIB.

- (1) Tidak melakukan perbuatan tercela,
  - (2) Tidak melakukan kegiatan kolusi, korupsi, nepotisme (KKN).  
Bagi pelaku dalam perusahaan yang melihat bukti-bukti adanya perbuatan yang cenderung merugikan perusahaan (KKN), berkewajiban untuk melaporkannya pada atasannya,
  - (3) Tidak menerima pemberian apapun,
  - (4) Jujur.
- c) Menetapkan peran dan tanggungjawab manajemen. Wajar dalam menggunakan setiap informasi yang material dan diungkapkan secara penuh (*full disclosure*).

Bapak H. Rian Mahendra juga menuturkan bahwa:

*“perusahaan dalam membina hubungan dengan karyawan, kami menerapkan tanpa adanya diskriminasi dan juga memelihara keamanan serta keselamatan kerja kepada karyawan”*.<sup>22</sup>

Berdasarkan penuturan di atas menjelaskan bahwa perusahaan akan melindungi segenap karyawan yang ada tanpa adanya diskriminasi, dan juga memelihara keamanan serta keselamatan kerja karyawan. PO. Haryanto juga mengutamakan keselamatan kerja karyawannya dalam memelihara keamanan dalam bekerja.

Sejalan dengan apa yang telah disampaikan oleh bapak Budiyanto selaku staf di PO. Haryanto Kudus bahwa:

*“Didalam setiap unsur kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, seperti mengaudit laporan keuangan, penilaian terhadap karyawan, dan lain-lain”*.<sup>23</sup>

Adapun Beberapa kegiatan yang dilakukan PO. Haryanto Kudus untuk mendukung penerapan *Good Corporate Governance* antara lain :

---

<sup>22</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

<sup>23</sup>Hasil wawancara dengan bapak Budiyanto selaku staf di Po. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 13.00 WIB.



- a) Audit atas laporan keuangan oleh staf administrasi sesuai ketentuan yang berlaku.
- b) Dilakukannya penilaian mandiri (*assesment*) terhadap unit-unit kerja. Penilaian dilakukandalam bentuk kuesioner. Pimpinan unit melakukan penilaian sekurang-kurangnya setiap enam bulan.
- c) Membentuk pemantauan dan evaluasi penerapan *Good Corporate Governance* melakukan *interview* terhadap para responden yang terdiri dari para pimpinan unit kerja dan rekan setingkat, bawahan/karyawan serta atasan dari pimpinan unit kerja.

## 2. Data Tentang Langkah-Langkah PO. Haryanto Kudus Dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan

Berdasarkan hasil temuan peneliti selama penelitian, melalui wawancara dengan Bapak Rajamuddinselaku staf di PO. Haryanto Kudus, mengungkapkan sebagai berikut:

*“Good Corporate Governance adalah sistem yang mengatur mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk meningkatkan nilai dalam perusahaan, menghindari kerugian akibat penyalahgunaan wewenang sehingga memungkinkan terhindarnya rekayasa kinerja yang berdampak pada nilai perusahaan”.*<sup>24</sup>

Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* PO. Haryanto berusaha untuk lebih profesional dalam menjalankan pengelolaan perusahaan dan pelayanan kepada masyarakat, serta diharapkan perilaku karyawan dapat bekerja sama sesuai budaya kerja perusahaan seharusnya. Dalam hal ini penerapan *Good Corporate Governance* diharapkan dapat memberikan upaya bagi perusahaan dalam nilai perusahaan.

Dengan menerapkan *Good Corporate Governance* secara efektif dan berkesinambungan maka akan memberikan manfaat bagi perusahaan

---

<sup>24</sup>Hasil wawancara dengan bapak Rajamuddin selaku staf di kantor pada tanggal 5 Januari 2017 pada jam 10.00 WIB.

yaitu peningkatan nilai tambah yang optimal bagi segenap *stakeholders* perusahaan akan menjadi kuat dan kompetitif dalam menghadapi dunia bisnis dimasa mendatang dan pergolakan ekonomi makro yang buruk tidak akan menggoyahkan struktur, sistem dan proses bisnis didalam perusahaan dan akhirnya perusahaan tetap mampu menciptakan kinerja yang baik. *Corporate Governance* kuncinya terletak pada keberanian untuk mengubah diri.

Bapak Rajamuddin selaku staf di PO. Haryanto mengungkapkan bahwa:

*“Kepatuhan terhadap regulasi merupakan salah satu praktik yang diharapkan Corporate Governance, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mentaati peraturan saja tetapi lebih kepada bagaimana perusahaan bisa mentransformasikan konsep-konsep Corporate Governance kedalam operasional perusahaan sehari-hari, transformasi harus dilakukan secara menyeluruh melalui pola kerja, sikap mentalitas, dan kebiasaan-kebiasaan yang ada didalam perusahaan ”*

Jadi, Pemahaman akan nilai perusahaan membantu perusahaan dalam menjaga nilai perusahaannya, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh PO. Haryanto Kudus dalam nilai perusahaan.

Sejalan dengan itu, berdasarkan hasil observasi yang terkait, peneliti menemukan sebagai berikut:

a. Kesehatan Jangka Panjang Perusahaan.

Kesehatan perusahaan berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan operasionalnya saat ini dan memanfaatkan semaksimal mungkin potensi pertumbuhan dimasa yang akan datang. Oleh kerjanya PO. Haryanto Kudus diharapkan memiliki kemampuan dalam memperjelas perbedaan antara kinerja jangka pendek dengan kesehatan perusahaan. PO. Haryanto Kudus menerapkan beberapa komponen generik suatu perusahaan yang disebut perusahaan sehat yaitu :

- (1) Strategi yang baik.
- (2) Produktif.

- (3) Aset yang terjaga dengan baik.
- (4) Produk, jasa dan proses yang inovatif.
- (5) Reputasi yang baik dimata *customer*, *regulator*, pemerintah dan pemangku kepentingan yang lain.
- (6) Kemampuan untuk menarik minat, menjaga dan membangun bakat-bakat yang berkualitas.

b. ESG (*Environmental, Social, Governance*)

Saat ini perusahaan mengalami tekanan sangat tinggi dari berbagai pihak untuk semakin memperhatikan isu lingkungan (*environmental*), social dan tata kelola (*governance*) perusahaan. mengungkapkan bahwa terdapat program ESG yang dilakukan PO. Haryanto Kudus dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dengan mendukung pertumbuhan, peningkatan *return on capital*, pengurangan resiko atau meningkatkan kualitas manajemen.

Pentingnya perusahaan melakukan program-program ESG dilandasi oleh dibutuhkan legitimitas masyarakat oleh perusahaan didalam area operasionalnya. Dengan demikian perusahaan dapat memiliki kemampuan *survival* dalam jangka panjang dan kemudian tujuan *shareholders value creation* menjadi dapat lebih difokuskan.

Bagi masyarakat, kehadiran perusahaan juga sangat penting, karena perusahaan dapat memberikan keuntungan seperti tersedianya produk dan jasa yang dibutuhkan, terciptanya lapangan kerja dan lainnya. hubungan timbal balik seperti ini menjadi landasan kontrak bisnis antara perusahaan dan masyarakat.

c. Komunikasi dan Keterbukaan terhadap Pemegang Saham.

Komunikasi dan keterbukaan terhadap pemegang saham menjadi sangat penting dalam proses *value creation* perusahaan. Investor membutuhkan kejelasan bagaimana bisnis perusahaan bekerja menciptakan nilai dan kejujuran manajemen perusahaan dalam menilai kinerjanya sendiri. Lingkungan saat ini jauh lebih menuntut transparansi perusahaan. Demikian pula investor lebih

menghargai perusahaan dengan transparansi yang memadai. Investor lebih menghargai perusahaan yang memberikan diskusi manajemen yang *fair* dan berimbang sehingga dapat memberikan gambaran tentang kualitas tim manajemen dan bagaimana potensi *future value creation*.<sup>25</sup>

Bapak H. Rian Mahendra juga menuturkan bahwa:

*“Kami memberlakukan Better service serta pelayanan prima demi kepuasan konsumen, pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM, penyediaan dan pengembangan sarana dan prasarana”*.<sup>26</sup>

Dalam hal peningkatan nilai perusahaan, PO.Haryanto Kudus mengacu pada kemajuan juga berkembangnya perusahaan, halitu seperti yang diungkapkan oleh bapak H. Rian Mahendra di PO. Haryanto, bahwa:

*“Untuk masalah nilai disini bisa dibilang kemajuan, tiap tahun kami ada yang namanya penambahan dan peremajaan armada, juga kami ada perluasan wilayah”*.<sup>27</sup>

Sejalan dengan itu, peneliti juga menemukan temuan selama proses observasi berjalan yaitu:

Nilai perusahaan di PO.Haryanto Kudus dari tahun ke tahun, perusahaan ada yang namanya penambahan dan peremajaan armada, juga PO.Haryanto ada perluasan wilayah, bertambahnya karyawan, tapi kalau untuk nilai lebihnya perusahaan, PO. Haryanto lebih kepada bertambahnya atau meningkatnya konsumen dari kepindahan PO lain akibat pelayanan prima yang diterapkan di PO. Haryanto Kudus.

Bapak Budiyanto juga menuturkan bahwa :

*“Sekarang ini, kalau ditotal seluruh aset yang dimiliki Pak Haji (Pemilik) itu ada PO ini, 2 rumah makan besar, 1 SPBU, dan Showroom Angkutan yang berada di tangerang sana, dan sebentar lagi beliau juga akan mendirikan area pertokoan (ruko-ruko)”*.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup>Hasil Observasi di PO.Haryanto Kudus, Tanggal 5 Januari 2017.

<sup>26</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO.Haryanto Kudus pada tanggal 5 Januari 2017 pada jaml 10.00 WIB.

<sup>27</sup>Hasil wawancara dengan Munif selaku staf PO. Haryanto Kudus pada tanggal 5 Januari 2017 pada jam 10.00 WIB.

<sup>28</sup>Hasil wawancara dengan bapak Budiyanto selaku staf di PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 10.00 WIB.



Apa yang diungkapkan oleh bapak Budiyanto Jadi, total aset keseluruhan yang dimiliki bapak H. Haryanto selaku pemilik PO. Haryantoyaitu ada Showroom Angkutan dari berbagai karoseri, 1 SPBU, 2 rumah makan besar, dan juga PO.Haryanto ini, yang telah memiliki armada bus lebih dari 200 unit. Dan dalam waktu dekat bapak H. Haryanto juga akan mendirikan area pertokoan mewah.

### 3. Data Tentang Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi GCG Pada PO. Haryanto Terhadap Nilai Perusahaan

Sebagai salah satu faktor pendukung dalam implementasi *Good Corporate Governance* dalam nilai perusahaan pada PO.Haryanto Kudus.

Bapak H. Rian Mahendra menuturkan bahwa :

*“Karyawan kami itu dituntut untuk memberikan pelayanan yang ramah dengan unsur memiliki kemampuan pengetahuan, sopan, cepat tanggap. Terus dengan adanya kerja sama, koordinasi antar karyawan yang saling melengkapi maupun membantu yang menjadikan faktor pendukung di perusahaan ini”.*<sup>29</sup>

Dalam pengamatan peneliti selama observasi berjalan, peneliti menemukan sebagai berikut:

*Untuk faktor internalnya dengan adanya kerjasama, koordinasi antar karyawan dan saling melengkapi maupun membantu. Karyawan PO. Haryanto Kudus dituntut untuk memberikan pelayanan yang ramah dengan unsur memiliki kemampuan pengetahuan, sopan, cepat, tanggap. Untuk faktor eksternalnya adanya harapan yang tinggi dari masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima dan memuaskan, perusahaan yang berorientasi pada masa depan adalah perusahaan yang mempunyai jalinan hubungan yang baik dengan pelanggan-pelanggannya.*

*Tanpa adanya dorongan dan harapan dari pelanggan, maka PO. Haryanto tidak akan mengerti apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan mereka. Berbagai cara telah dilakukan oleh PO. Haryanto dalam menampung keluhan dan harapan pelanggan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan tata kelola perusahaanyang baik, sehingga akan menghasilkan output yang*

---

<sup>29</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

*baik bagi pelanggan.*<sup>30</sup>

Selanjutnya untuk faktor yang menghambat implementasi *Good Corporate Governance* dalam nilai perusahaan yaitu, seperti yang diungkapkan oleh bapak H. Rian Mahendra di PO. Haryanto Kudus bahwa:

*“Kurangnya pengetahuan dan kemampuan dari setiap karyawan dalam mempersepsikan pengertian Good Corporate Governance, dan juga ketidakpahaman karyawan tentang makna Good Corporate Governance dikarenakan kurangnya sosialisasi perusahaan yang menyangkut tentang prinsip-prinsip Good Corporate Governance, oleh karena itu sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh karyawan PO. Haryanto dari yang memiliki jabatan tinggi hingga terendah terkait dengan penerapan Good Corporate Governancetujuannya adalah untuk memperkenalkan tentang konsep Good Corporate Governance kepada setiap karyawan di PO.Haryanto Kudus.”*<sup>31</sup>

Bapak H. Rian Mahendra di PO. Haryanto Kudus juga menuturkan bahwa:

*“Perusahaan ini dananya itu muter, jadi yang seharusnya porsinya 75% itu kami tidak bisa bayar seluruhnya, paling 40% yang penting tidak mengorbankan salah satunya, contoh buat pembayaran sukucadang seharusnya hari ini 100 juta tapi kami tidak bisa bayar seluruhnya dan tidak buat lubang baru. Kendalanya itu di perputaran”.*<sup>32</sup>

Jadi, selain kurangnya pemahaman karyawan akan *Good Corporate Governance*, perusahaan juga mengalami kendala pada perputaran, ketika kurs *dollar* naik juga akan berdampak pada bertambahnya pengeluaran pada perawatan armada. Itu yang menjadikan faktor penghambat penerapan *Good Corporate Governance* di PO.Haryanto Kudus.

---

<sup>30</sup>Hasil Observasi di PO.Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017.

<sup>31</sup>Hasil Observasi di PO.Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017.

<sup>32</sup>Hasil wawancara dengan H. Rian Mahendra selaku Direktur Operasional PO. Haryanto Kudus pada tanggal 20 Januari 2017 pada jam 11.00 WIB.

## C. Analisis Data Penelitian Dan Pembahasan

### 1. Analisis Dan Pembahasan Tentang Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Nilai Perusahaan Pada PO. Haryanto Kudus

(Dalam Thereza Michiko Labesi) menyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik.<sup>33</sup>

Di era global ini dengan semakin beraneka ragam pelayanan maupun jasa yang dibutuhkan masyarakat dan semakin ketatnya persaingan, maka untuk menciptakan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada konsumen sudah saatnya perusahaan-perusahaan di Indonesia menerapkan *Good Corporate Governance (GCG)* dalam pengelolaannya.

PO.Haryanto Kudus merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi darat yang berada di Kudus Jawa Tengah. Dalam bidang transportasi antar darat di Indonesia khususnya pulau Jawa sudah sangat banyak tersebar, maka tidak dipungkiri persaingan semakin ketat. Untuk mampu bersaing tentunya PO.Haryanto menerapkan strategi agar tetap terus berkesinambungan dalam beroperasi.

Dalam berstrategi PO.Haryanto Kudus menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* agar mampu menjadi perusahaan yang punya integritas tinggi sesuai visi dan misinya dan paling penting dapat meningkatkan nilai dari perusahaannya. Untuk lebih jelasnya penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang diterapkan di PO.Haryanto dapat diuraikan perwujudan atau penerapan prinsip-prinsip *good Corporate Governance* pada PO. Haryanto Kudus, sebagai berikut :

#### a. Transparansi (*Transparency*)

PO.Haryanto Kudus menyajikan laporan keuangan tahunan yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Laporan

---

<sup>33</sup>Thereza Michiko Labesi, *Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di PT Bank Sulut Kantor Pusat Manado*, Jurnal Vol. 1, No. 4, Desember, 2013.

keuangan telah memberikan gambaran mengenai sistem manajemen resiko, tujuan dan strategi bisnis, kepemilikan, jaminan hutang, perencanaan, penilaian manajemen atas iklim dan resiko, nama-nama direksi, dan pekerjaan utama lainnya.

Penerapan prinsip *transparency* ini sangat perlu karena merupakan sumber informasi bagi investor, pemegang saham, kreditor dan pihak yang berkepentingan lainnya dalam membuat keputusan yang nantinya akan mempengaruhi masa depan perusahaan.

Laporan keuangan PO.Haryanto yang telah diaudit disusun berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Dalam hal ini, perhitungan penilaian terhadap kinerja keuangan PO. Haryanto dilakukan dengan analisis terhadap rasio-rasio keuangan, hal tersebut dapat dihitung berdasarkan laporan keuangan perusahaan berupa *Return on Equity* (ROE), *Return on Investment* (ROI), *Cash ratio* atas laporan keuangan perusahaan.

Dari hasil perhitungan beberapa rasio keuangan perusahaan dapat diketahui bahwa rasio-rasio tersebut mengalami penurunan, hal ini dapat dijadikan salah satu indikator bahwa kinerja sebuah acuan, sebab penulis hanya meneliti satu dari beberapa faktor penentu kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan bukan saja dilihat dari perhitungan rasio-rasio keuangannya saja, tetapi juga oleh faktor-faktor lain sehingga kemampuan manajemen dalam pengelolaan perusahaan dapat dijadikan faktor kunci yang paling menentukan kinerja perusahaan.

**b. Kemandirian (*Independency*)**

PO.Haryanto Kudus menggunakan staf ahli disetiap divisi atau bagian dalam perusahaan. Dalam hal ini ditekankan bahwa dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggungjawab direksi serta manajer atau pihak-pihak yang diberi tugas sesuai dengan divisi masing-masing.



**c. Akuntabilitas (*Accountability*)**

Untuk mewujudkan prinsip ini pada PO. Haryanto Kudus menerapkan sistem desentralisasi. Hal ini terbukti bahwa pendelegasian pengambilan keputusan untuk PO.Haryanto Kudus diputuskan oleh manajer yang bersangkutan.Dengan demikian, kemampuan manajer dalam memutuskan suatu ketetapan sangat berpengaruh terhadap kelancaran perusahaan.PO. Haryanto Kudus juga telah memiliki komite audit dan internal auditor.

**d. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)**

Penerapan perusahaan diterapkan berdasarkan etika bisnis yang sehat dan universal, akan tetapi perusahaan kurang konsisten menyelenggarakan perusahaan secara baik dikalangan perusahaan sendiri maupun dikalangan masyarakat.

Selain itu, peningkatan kinerja dan produktivitas yang masih harus terus ditingkatkan secara berkelanjutan, agar perusahaan tetap bertahan dalam kegiatan bisnisnya.Dewan direksi harus menghindari penyalahgunaan wewenang dalam menjalankan tugasnya yang terkadang masih sering terjadi.PO. Haryanto Kudus juga membuat peraturan dan kebijakan yang memuat ancaman sanksi terhadap pelanggaran pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, akan tetapi pelaksanaan sanksi-sanksi tersebut dirasa masih perlu ditingkatkan.

Bentuk-bentuk ancaman sanksi tergantung pada bentuk pelanggaran yang dilakukan seperti:

- 1) Hukuman disiplin kepada karyawan yang melakukan pelanggaran berkaitan dengan disiplin karyawan.
- 2) Tuntutan pebandaharaan/tuntutan ganti rugi terhadap pelanggaran yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- 3) Tuntutan/proses hukum publik terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan yang berlaku.

e. **Kewajaran (*fairness*)**

PO.Haryanto Kudus secara umum telah menjunjung tinggi persamaan hak-hak pemegang saham. Hal ini tercermin bahwa pemegang saham mempunyai hak untuk memperoleh informasi yang material berkaitan dengan laporan keuangan dan juga mempunyai hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan yang tepat waktu dan berkala.

PO. Haryanto Kudus, dalam mengambil keputusan bisnis akan berorientasi pada nilai pemegang saham. Dengan demikian akan terjadi kecenderungan dimana ada kemungkinan pemilik saham mayoritas akan memonopoli setiap keputusan yang dibuatnya.

## **2. Analisis Dan Pembahasan Tentang Langkah-Langkah PO. Haryanto Kudus Dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan**

Porter (dalam Wibowo Kuntjoro) menyatakan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan. Agar dapat memenangkan setiap persaingan setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing.<sup>34</sup>

Ketatnya persaingan didunia transportasi membuat perusahaan harus berfikir lebih keras dalam menentukan strategi yang digunakan untuk meningkatkan nilai didalam suatu perusahaan. Maka, diperlukan langkah yang tepat agar nilai perusahaan stabil.

Untuk mengetahui langkah-langkah PO.Haryanto Kudus dalam nilai perusahaan telah menerapkan 3 hal yaitu, Kesehatan Jangka Panjang Perusahaan, ESG (*Environmental, Social, Governance*), dan Komunikasi dan Keterbukaan terhadap Pemegang Saham.

Kesehatan Jangka Panjang Perusahaan di PO. Haryanto cukup produktif dalam beroperasi, hal itu bisa didukung dari manajemen yang baik, punya reputasi yang baik di mata konsumen, *regulator*, dan pemerintah, serta mampu bersaing dengan perusahaan lain.

---

<sup>34</sup>Wibowo Kuntjoro dan Nurul Safitri, *Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersil*, Jurnal Vol.16, No. 1.

ESG (*Environmental, Social, Governance*) di PO. Haryanto cukup baik, itu bisa dilihat dari meningkatnya program-program ESG perusahaan sejak awal berdiri yang selalu membutuhkan legitimasi masyarakat oleh perusahaan di area operasionalnya, hubungan timbal balik seperti ini yang menjadi landasan kontrak bisnis antara PO. Haryanto dan masyarakat.

Komunikasi dan Keterbukaan terhadap Pemegang Saham di PO. Haryanto cukup transparan, karena dalam manajemen PO. Haryanto sangat menjunjung sebuah nilai kejujuran perusahaan dan terbuka, hal ini dalam menciptakan dan meningkatkan nilai suatu perusahaan di PO. Haryanto didukung dengan kualitas tim manajemen dalam strateginya.

Nilai perusahaan dapat dijadikan perbandingan dan tolak ukur kinerja perusahaan apakah sumber daya manusia sudah maksimal atau belum. Melalui perbandingan ini akan diperoleh gambaran seberapa jauh sumber daya manusia menciptakan kemajuan di dalam perusahaan.

Penerapan GCG dalam nilai perusahaan di PO. Haryanto Kudus selama ini sudah cukup baik. Dengan semakin bertambahnya usia perusahaan, PO. Haryanto telah mengalami kemajuan, itu dikarenakan dengan bertambahnya armada semakin banyak dan juga mempekerjakan ribuan karyawan dan bertambahnya kantor wilayah itu menandakan bahwa PO. Haryanto mengalami kemajuan meskipun bisnis dalam bidang jasa transportasi darat itu tidak gampang. Dilihat dari para pesaingnya yang terlebih dahulu, PO. Haryanto tetap mengedepankan dalam pelayanannya *better service* dalam urusan menarik konsumen.

Dan dengan seluruh aset yang dimiliki, PO. Haryanto telah memiliki beberapa aset seperti, showroom angkutan, 2 rumah makan besar, 1 SPBU, dan lebih dari 200 unit armada bus.

### 3. Analisis Dan Pembahasan Tentang Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi GCG Pada PO. Haryanto Terhadap Nilai Perusahaan

Begitu juga pada PO. Haryanto Kudus yang berada di Jl. Lingkar Ngembal Kulon Kudus, yang telah bertahun-tahun menjalankan usaha ini. Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi GCG di PO. Haryanto yaitu,

a) Faktor pendukung :

- (1) Adanya kerjasama, koordinasi antar karyawan dan saling melengkapi maupun membantu,
- (2) Adanya harapan yang tinggi dari masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima dan memuaskan.

b) Faktor penghambat :

- (1) Kurangnya pengetahuan dan kemampuan dari setiap karyawan dalam mempersepsikan pengertian *good corporate governance*,
- (2) Ketidapkahaman karyawan tentang makna *good corporate governance*, selain itu perusahaan juga mengalami kendala pada perputaran.

Inti dari kebijakan *Good Corporate Governance* adalah agar pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan perusahaan dapat memahami dan menjalankan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab.