

BAB I

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang terjadi di kawasan Asia Tenggara pada tahun 1997 dipicu oleh lemahnya penerapan *corporate governance*. Tidak diterapkannya transparansi, akuntabilitas, keadilan (*fairness*), dan tanggung jawab (*responsibility*) sebagai elemen dasar dari *corporate governance* oleh pihak perusahaan yaitu direksi dan dewan komisaris menyebabkan kondisi dunia usaha kian terpuruk (Ruru, 2000). Lemahnya sistem regulasi, standar akuntansi dan auditing yang tidak konsisten, kurangnya proteksi terhadap hak pemegang saham minoritas, minimnya keterbukaan keadaan keuangan dan proteksi kepada pemilik saham minoritas, kegagalan dewan komisaris dan pemilik saham mayoritas mempertanggungjawabkan sistem pengawasan internal mendorong terjadinya peminjaman dan penanaman modal yang lebih mengutamakan hubungan antar kroni dan tidak berdasarkan suatu analisa yang mendalam mengenai risiko dan timbal balik yang menguntungkan menjadi pangkal kegagalan *corporate governance*.

Banyaknya tindakan korupsi dan kroniisme memacu para pembuat kebijakan untuk mereformasikan *corporate governance* karena penerapan *corporate governance* dapat meningkatkan kepercayaan dan kemampuan untuk menarik modal (Linnan, 65:2000). Sistem *corporate governance* yang lemah

mendorong terjadinya korupsi dan kronisme menghambat pengalokasian secara efektif sumber-sumber daya yang ada, merusak kesempatan untuk bersaing dalam level kerja serta menghalangi peningkatan pertumbuhan ekonomi dan investasi.

Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan untuk menghasilkan laba yang optimal (profitabilitas dan efisiensi), menjaga kelangsungan hidup usaha dan menaikkan sisi kemanusiaan (kepuasan kerja, pengembangan karyawan, tanggungjawab sosial dan pelayanan kepada masyarakat). Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut diperlukan adanya suatu manajemen yang baik. Manajemen perusahaan dikatakan baik apabila mampu mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam mencapai dan memelihara suatu tingkat operasional yang efektif untuk mencapai tujuan. Dalam artian bahwa manajemen harus didukung dengan kebijakan yang dapat berfungsi sebagai pengendali system didalam perusahaan. Manajemen yang mampu mendorong proses terciptanya good corporate governance (Mochtar, 97:2001). Pada dasarnya untuk mencapai good corporate governance hal utama yang harus dilakukan adalah bagaimana perusahaan dapat mengefektifkan visi, misi, strategi dan cara-cara yang ditempuh dalam menjalankan perusahaan.

PT. Hasjrat Abadi Kota Gorontalo, adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penjualan otomotif terbesar yang ada di Kota Gorontalo. Sejak tahun 2000 perusahaan ini telah menjadi perusahaan dengan menerapkan *good corporate governance* dalam menjalankan usahanya demi mencapai tujuan

peningkatan profit dan efisiensi yang optimal. PT hasjrat Abadi Gorontalo ini dalam menjalankan manajemennya telah menerapkan alat kebijakan yang berfungsi sebagai pengendali sistem perusahaan. Sistem tersebut bisa dikatakan sebagai sistem pengendalian internal perusahaan.

Sistem pengendalian internal merupakan salah satu sistem dalam fungsi manajemen. Sistem pengendalian internal yaitu pengawasan dan pengendalian yang dibentuk dalam struktur organisasi yang bertujuan untuk melindungi kekayaan perusahaan, menjamin ketelitian dan reliabilitas data akuntansi, menjamin tercapainya efisiensi kerja, dan menjamin dipatuhinya kebijaksanaan serta peraturan yang telah ditetapkan.

Sistem pengendalian internal dikatakan handal apabila memenuhi kriteria-kriteria di bawah ini:

1. Terdapat struktur organisasi yang memisahkan wewenang dan tanggung jawab fungsional secara tepat.
2. Terdapat sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, sehingga berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukup terhadap harta milik, hutang-hutang, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya.
3. Praktek-praktek sehat yang dijalankan dan melaksanakan tugas-tugas dan fungsi setiap bagian dalam organisasi.
4. Terdapat suatu tingkat kecakapan pegawai/karyawan yang sesuai dengan

tanggungjawab yang diembannya.

Untuk menjalankan serta mencapai tujuan tersebut diatas, perlu adanya prosedur kerja yang baik sebagai bentuk kebijakan dan peraturan yang bertujuan memberikan arahan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas. Prosedur kerja membantu perusahaan dalam melakukan proses evaluasi dan pengawasan. PT Hasjrat Abadi Gorontalo yang merupakan salah satu *main dealer* resmi dari PT. Toyota Astra Motor Indonesia menerapkan suatu prosedur kerja atau operasi sebagai langkah untuk mempermudah dalam proses evaluasi kinerja perusahaan.

Rumusan masalah

Batasan masalah yang akan diambil dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah evaluasi penerapan prosedur kinerja dalam menunjang *good corporate governance* pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.”

Tujuan penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi sejauh mana penerapan prosedur kinerja pada PT. Hasjrat Abadi Kota Gorontalo dalam menunjang *good corporate governance*.

Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan adanya pemahaman secara mendalam tentang penerapan prosedur kinerja di dunia nyata. Penelitian ini diharapkan juga mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Hasjrat

Abadi Gorontalo untuk meningkatkan atau mempertahankan *competitif advantage* (keunggulan bersaing) ditengah-tengah persaingan industri otomotif sekarang ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja

Apabila kita berbicara tentang kinerja pada kantor pemerintah atau swasta maka sasarannya tertuju pada proses pelaksanaannya dan tingkat keberhasilan kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai. Kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat memberikan manfaat dari hasil pekerjaan yang dilakukakan. Berikut ini beberapa definisi kinerja yang dikemukakan para ahli, antara lain, Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya". Selanjutnya pendapat lain mengatakan bahwa kinerja sebagai sumbangan secara

kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam satu unit.

Ruky dalam Tangkilisan (2005:180) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi. Data-data yang dari buku lapangan bisa menentukan baik tidaknya kualitas output atau hasil dari suatu organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non-fisik.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Atmosoeparto (2001:11) mengemukakan bahwa kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi dan faktor internal maupun faktor eksternal, seperti budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja

yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

1. Penilaian Kerja

Penilaian kerja secara individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian terhadap kinerja, dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai terhadap pekerjaan masing-masing. Dengan data-data ini dimaksudkan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Menurut Dharma dan Yanuar (2002:41) mengemukakan bahwa proses penilaian kinerja akan memberikan hal-hal sebagai berikut :

1. Umpan balik yang bersifat formal, teratur dan tercatat pada karyawan.
2. Dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat dipergunakan untuk menentukan kenaikan pangkat, tindakan disiplin.
3. Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan bagaimanapun keadaan saat ini.
4. Suatu kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan.
5. Suatu batu loncatan bagi perencanaan kinerja untuk tahun selanjutnya.
6. Informasi bagaimana karyawan berkembang lebih jauh.

7. Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi proses-proses dan prosedur yang tidak efektif serta terlalu mahal.

2.2. Corporate Governance

2.2.1. Perkembangan Corporate Governance

Corporate governance diartikan sebagai suatu proses keseluruhan dalam menjalankan perusahaan dan memberikan yang terbaik bagi pemegang saham sesuai dengan hukum dan etika yang berlaku. Faktor-faktor yang diperlukan untuk menyeimbangkan kekuatan antara CEO, dewan dan pemegang saham saat ini dipertimbangkan sebagai bagian dari sindrom *corporate governance*. *Corporate governance* meliputi pemilihan direktur; kompensasi bagi eksekutif; evaluasi kinerja CEO, dewan dan direktur; pengungkapan *proxy statement*; paket tunjangan bagi eksekutif; pertemuan tahunan dan lain sebagainya (Lear, 1997).

Pada era 70-an, banyak perusahaan dikritik atas hal-hal buruk yang telah mereka lakukan seperti memberikan kompensasi yang berlebihan bagi para eksekutif, dominasi CEO, terlalu sedikitnya direktur independen dan terlalu banyak direktur dari orang-orang dalam yang sesungguhnya sudah tidak pantas dipertahankan lagi sebagai direktur, kegagalan untuk bertindak secara tepat dan positif pada masa-masa 'crisis dan komunikasi yang leluang dengan pemegang saham.

Pada era 80-an, perusahaan-perusahaan yang mempunyai sistem manajemen yang baik mulai memberikan respon atas kritikan-kritikan yang

selama ini terlontar dengan jalan mengubah komposisi dewan, memberikan lebih banyak kekuasaan kepada direktur independen, dan memberi informasi yang lengkap kepada publik. Perubahan itu diikuti dengan munculnya sejumlah kasus seperti pertentangan antar wakil, konfrontasi dengan pemegang saham institusional, dan pemecatan CEO. Pada era ini *corporate governance* mulai terwujud. Meskipun masih berantakan dan berjalan dengan lambat akan tetapi *corporate governance* mulai benar-benar menampakkan diri.

Era tahun 90-an dapat dikatakan sebagai dekade *corporate governance*. Pada era ini keteraturan mulai tampak. Terlihat dari banyaknya program *corporate governance* yang telah dilakukan dengan sukses oleh beberapa perusahaan. Cukup banyak grup pendukung yang telah merumuskan pola yang baik dari perilaku *corporate governance* untuk mendapat dukungan dari para pengkritik. Pada era ini banyak bermunculan artikel-artikel yang membantu berbagai pihak termasuk khalayak umum dan pemegang saham minoritas sehingga mampu menafsirkan dan memunculkan pemikiran yang lebih baik tentang apa sesungguhnya isi dari *corporate governance* itu sendiri. Dalam perkembangannya pemegang saham menjadi makin lebih paham, terorganisir dan berani berpendapat dalam masalah *corporate governance*. Direktur independen dengan tanggung jawab dan kekuasaan yang baru menjadi lebih partisipatif dan menerima perubahan *corporate governance*. CEO yang kompeten dan memiliki keyakinan, mengakui bahwa lebih baik bagi mereka untuk bergabung dan memimpin pergerakan *corporate governance* (Lear, 1997).

2. Pengertian Corporate Governance

Pada hakekatnya *corporate governance* merupakan suatu mekanisme yang mengatur tentang tata cara pengelolaan perusahaan berdasarkan aturan-aturan yang memberikan petunjuk kepada perusahaan dalam menjalankan perusahaan (Rum, 2000). OECD (*Organization for Economics Co-operation and Development*) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut (OECD Principals):

Corporate governance adalah sistem yang diatur dan dikendalikan oleh perusahaan. Struktur corporate governance terutama berkaitan dengan pembagian hak dan kewajiban kepada pihak-pihak di dalam perusahaan seperti dewan komisaris, manajer, pemegang saham, dan stakeholders, serta kebijakan dan prosedur untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan perusahaan. Struktur ini mencakup rincian tujuan perusahaan, pencapaian tujuan, dan pengawasan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pengertian *corporate governance* menurut Jelatianranat, K (2000): Corporate governace merupakan proses dan penjabaran kekuasaan struktur tiap divisi dan menetapkan mekanisme untuk pencapaian akuntabilitas antara pemegang saham, dewan pengurus, dan pihak manajemen.

3. Elemen dan Prinsip Dasar Corporate Governance

Penerapan *corporate governance* berbeda di setiap negara dan perusahaan.

Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat, struktur kepemilikan, kondisi perusahaan dan faktor kompetensi, perkembangan sistem hukum, perundangundangan dan kapasitas institusi swasta serta perbedaan nilai budaya yang dapat mempengaruhi perkembangan infrastruktur keuangan dan pengelolaan perusahaan. Pada intinya *corporate governance* dan kerangka pendukungnya harus tetap berkaitan dengan nilai budaya dan lingkungan hukum yang spesifik dari negara itu sendiri (Linnan, 2000).

Untuk mengurangi perbedaan dalam proses penerapan *corporate governance* maka setiap perusahaan diharapkan tetap memperhatikan elemen-elemen dasar *corporate governance* sebagai upaya untuk menarik modal dan meningkatkan kepercayaan investor. Elemen-elemen dasar *corporate governance* memfokuskan pada (Laporan Millstein (1998) disetasi oleh Linnan (2000), Sidabutar (2001) dan Hardjapamekas (2001)):

1. Keadilan (*fairness*), memberikan perlindungan kepada pemegang saham minoritas dan *stakeholders* lainnya dari rekayasa dan transaksi yang bertentangan dengan peraturan yang berlaku, kecurangan serta perdagangan dan penyalahgunaan oleh orang dalam (*self-dealing or insider wrong-doing*).
2. Transparansi (*transparency*), meningkatkan keterbukaan (*disclosure*) dari kinerja perusahaan secara teratur dan tepat waktu (*timely basis*) serta benar (*accurate*). Dalam pengambilan keputusan direksi dan dewan komisaris senantiasa berupaya mengetengahkan keterbukaan kepada para *stakeholders*.

3. Akuntabilitas (*accountability*), terciptanya sistem pengawasan yang efektif berdasarkan atas distribusi dan keseimbangan kekuasaan di antara anggota direksi, pemegang saham, komisaris, dan pengawas. Komisaris, direksi dan jajarannya wajib memiliki kemampuan dan integritas untuk menjalankan usaha sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Akuntabilitas mendefinisikan dengan jelas peran dan tanggung jawab pengelolaan serta usaha-usaha yang menjamin kepentingan pemilik saham untuk diawasi oleh dewan direksi.
4. Tanggung jawab (*responsibility*), selain bertanggung jawab untuk menjalankan usaha kepada pemegang saham, perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk mematuhi hukum dan ketentuan atau peraturan yang berlaku, termasuk tanggap terhadap karyawan dan lingkungan dimana perusahaan berada.

Elemen-elemen dasar *corporate governance* diuraikan lebih lanjut oleh OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*):

1. Keadilan (*fairness*)

Prinsip ini terpisah menjadi dua bagian. Prinsip pertama menyatakan: "Kerangka *corporate governance* harus memproteksi hak-hak pemegang saham". Secara umum prinsip ini mengakui hak kepemilikan dari pemegang saham. Pemilik saham diakui secara hukum dan merupakan bagian dari suatu perusahaan, serta memiliki hak untuk mengikutsertakan

kepentingan dalam perusahaan tersebut. Prinsip ini juga mengakui hak pemegang saham untuk berperan dalam pengambilan keputusan penting dalam perusahaan seperti pemilihan direktur dan persetujuan atas proses merger atau akuisisi. Keadilan berkaitan dengan hak untuk turut serta dalam prosedur voting dalam pemilihan direktur, penggunaan perwakilan dalam proses voting, kemampuan pemegang saham untuk memberikan gagasan dalam rapat pemegang saham dan untuk mengadakan rapat pemegang saham luar biasa. Prinsip kedua menyatakan: "Kerangka *corporate governance* harus dapat memastikan perlakuan yang setara bagi pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Semua pemegang saham harus memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh ganti rugi atas pelanggaran hak-hak sebagai pemegang saham". Oleh karena itu kerangka hukum harus mengikutsertakan hukum yang dapat memproteksi hak pemegang saham minoritas terhadap penggunaan aset yang tidak sesuai dan transaksi yang dilakukan oleh pemegang saham mayoritas, pengelola atau direktur perusahaan tanpa sepengetahuan pemegang saham minoritas. Anggota direksi, dewan komisaris, serta manajer diharuskan untuk mengungkapkan kepentingan anggota direksi, komisaris, serta para manajer dalam transaksi yang bersifat substantial atau hal-hal lain yang berhubungan dengan perusahaan.

2. Transparansi (*transparency*).

Prinsip ini menyatakan: "Kerangka *corporate governance* harus dapat memastikan bahwa pengungkapan yang akurat dan tepat berkaitan dengan

hal-hal mengenai pemsahaan, situasi keuangan, kinerja, kepemilikan dan kepemimpinan dari suatu pemsahaan dilakukan dengan baik". Prinsip ini mengakui bahwa investor dan pemegang saham membutuhkan informasi mengenai kinerja pemsahaan dan hasil keuangan operasional yang berguna untuk memprediksi risiko investasi. Informasi keuangan yang telah disiapkan hams memenuhi standar kualitas pembukuan yang mepakan subyek dari audit tahunan oleh auditor independen. Hal ini penting untuk menentukan kualitas pembukuan dan laporan. Informasi mengenai pengelolaan perusahaan, seperti kepemilikan saham dan hak untuk memilih, identitas dari anggota dewan dan kompensasi kepada eksekutif merupakan hal yang penting bagi investor dan pemegang saham potensial. Informasi-informasi tersebut merupakan komponen yang penting dalam transparansi.

Tranparansi perlu untuk dilaksanakan dalam upaya menjaga kepercayaan pemegang saham dan *stakeholders* serta masyarakat luas terhadap perusahaan. Informasi yang diungkapkan secara terbuka kepada publik hams memberikan informasi yang akurat, benar, dapat dipercaya, tepat waktu, dan telah diverifikasi kebenarannya oleh auditor independen. Informasi tersebut meliputi kinerja perusahaan termasuk kinerja finansial, risiko dan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

Pengungkapan (*disclosure*) perlu dilaksanakan sebagai pendukung utama pelaksanaan transparansi. Sebagaimana dalam bukunya Bavly A.D (1999) menyebutkan bahwa "*the hearth of accountability is the issue of*

disclosure". Selain itu pengungkapan akan menjamin pencapaian akuntabilitas pengelolaan perusahaan apabila dilaksanakan secara konsisten dan sesuai dengan tujuan perusahaan serta secara operasional memenuhi ketentuan-ketentuan yang menjadi program perusahaan.

3. Akuntabilitas (*accountability*)

Prinsip ini menyatakan: "Kerangka *corporate governance* harus memastikan pedoman strategis dan suatu perusahaan, pengawasan efektif atas pengelolaan dewan dan pertanggungjawaban dewan kepada perusahaan dan para pemegang saham". Prinsip ini menyatakan kewajiban dewan direksi kepada perusahaan dan para pemegang saham. Ketika perwakilan pemegang saham telah dipilih, para direksi disyaratkan untuk menjalin hubungan yang berdasarkan atas kepercayaan dengan pemegang saham untuk menghindari kepentingan pribadi dalam pengambilan keputusan. Secara umum setiap direksi menjadi jaminan bagi seluruh pemegang saham dan diharapkan tidak memberikan laporan kepada pemilik saham tertentu. Dewan bertugas memonitor kinerja para pengelola profesional dan meminta pertanggungjawaban para pengelola profesional dalam mengelola aktiva perusahaan. Direktur umumnya diberikan kekuasaan untuk melakukan tanggung jawab tertentu seperti (Linnan K. D, 200):

- a) menyewa, memberi kompensasi, memantau dan mengganti pihak manajemen senior jika memang perlu untuk dilakukan, memberikan nasihat manajemen

mengenai strategi, rencana dan keputusan utama perusahaan;

- b) menyediakan pandangan strategis ke depan, memastikan pemenuhan ketentuan perundang-undangan dan peraturan lainnya dan juga kesatuan dan laporan pembukuan dan keuangan;
- c) memperhatikan hubungan antara perusahaan tersebut dengan publik (*stakeholders*) dan masyarakat luas;
- d) mengorganisasikan struktur dan proses pemilihan dewan.

Dewan yang bertindak sebagai pengawas pelaksanaan pengelolaan perusahaan harus terpisah dari manajemen agar dapat menilai manajemen secara obyektif. Secara umum disyaratkan bahwa komposisi dari dewan terdiri dari direktur independen, yaitu tidak berasal dari anggota tim manajemen ataupun yang mempunyai hubungan keluarga atau bisnis. Singkatnya kualitas dari *corporate governance* berkaitan erat dengan kualitas para direktur. Tujuan ini mensyaratkan bahwa pengikutsertaan para profesional non eksekutif yang kompeten dan direktur independen yang memiliki kemampuan serta komitmen yang berdasarkan kepercayaan dan objektivitas ditujukan untuk menyediakan pedoman strategis dan memantau kinerja perusahaan atas nama pemegang saham. Menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary*, akuntabilitas adalah *required or expected to give an explanation for one's action*. Dengan kata lain, dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya kepada pihak yang lebih tinggi/atasan

(Akuntabilitas dan Good Governance, 2001). Tolok ukur atau indikator pengukuran kinerja adalah kewajiban individu dan organisasi untuk mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja melalui pengukuran yang seobyektif mungkin. Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan pengendalian (*control*) terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara bagaimana untuk mencapai semua hal tersebut. Pengendalian sebagai bagian penting dari manajemen yang baik, merupakan penunjang tercapainya akuntabilitas. Dengan kata lain, dapat disebutkan bahwa pengendalian tidak dapat berjalan dengan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik, dan begitu pula sebaliknya. Dengan demikian, secara absolut akuntabilitas memvisualisasikan suatu ketaatan kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan untuk melakukan evaluasi kinerja, keterbukaan dalam pembuatan keputusan, mengacu pada jadwal yang telah ditetapkan dan menerapkan efisiensi dan efektivitas biaya pelaksanaan tugas.

4. Tanggung Jawab (*responsibility*)

Prinsip ini menyatakan: "Kinerja *corporate governance* harus mengakui hak publik (*stakeholders*) sebagaimana diakui dalam hukum dan mendorong kerja sama yang aktif antar perusahaan dan publik (*stakeholders*) dalam menciptakan kemakmuran, kesempatan kerja, dan pendukung perusahaan yang bersifat finansial". Prinsip ini mensyaratkan perusahaan untuk taat

kepada hukum dan peraturan di tempat perusahaan beroperasi. Selain hukum dan peraturan, perusahaan harus bertindak secara bertanggung jawab dan memenuhi kode etik dengan pertimbangan atas kepentingan publik (*stakeholders*) dan karyawan.

4. Aplikasi dan Model Corporate Governance

Secara umum terdapat tiga model corporate governance pertama, pemisahan antara kepemilikan dan pengawasan perusahaan karena kepemilikan saham disebar secara luas. Kedua, pemilik dominan merupakan pihak yang melakukan sistem pengawasan dan penunjukkan manajemen. Ketiga pemegang saham mayoritas (*blockholders*) memiliki hak veto secara penuh terhadap keputusan manajemen (Patrick, 2001).

Indonesia, Korea dan juga negara ekonomi berkembang lainnya tidak melakukan pemisahan kepemilikan dan sistem pengawasan. Pemilik mengontrol perusahaan meskipun perusahaan tersebut terdaftar di bursa saham. Pada umumnya pemilik satu perusahaan besar memiliki beberapa perusahaan sekaligus, dan mungkin juga memiliki bank dan lembaga keuangan lainnya. Merupakan sesuatu hal yang wajar apabila terjadi kepemilikan yang bersifat konglomerasi.

Dua model lain dari *corporate governance* yaitu pemisahan kepemilikan dan pengawasan dengan tingkat yang berbeda — hanya umum diaplikasikan di negara berkembang. Di AS, Inggris dan Jepang kepemilikan didistribusikan secara luas tanpa ada pemilik saham yang bersifat dominan. Untuk Eropa daratan, model

corporate governance yang ketiga adalah yang paling relevan (Thieberghien (2001) disetasi oleh Patrick (2001)).

AS memiliki peraturan bursa saham dan hukum yang ketat mengenai keterbukaan, transparansi dan komponen *corporate governance*. Dewan Komisaris perusahaan merupakan unit dasar pembuat keputusan. Komposisi Dewan Komisaris sebagian besar terdiri dari pihak luar, direktur independen, meskipun pada umumnya CEO memainkan peranan yang penting dalam pemilihan anggota dewan. Berdasarkan hasil survey McKinsey (2000) menyatakan bahwa investor rela untuk membayar premium (18,3%) bagi perusahaan-perusahaan AS yang melaksanakan *corporate governance* dengan baik.

Sistem *corporate governance* negara Eropa daratan berbeda secara signifikan dalam beberapa hal dibandingkan dengan model pasar terorientasi Anglo-Amerika. Tiap negara Eropa memiliki hukum, norma dan institusi yang berbeda-beda. Tidak kurang dari itu, pola yang biasa dilakukan di Eropa adalah bahwa perusahaan dikontrol oleh sejumlah kecil pihak luar, melalui struktur modal *two-tier* yaitu beberapa saham memiliki hak suara yang lebih besar dan yang lain hanya memiliki sedikit atau bahkan tidak memiliki hak suara sama sekali (Tagliabue (2000) disertasi oleh Patrick (2001)). Perusahaan-perusahaan yang memiliki sejumlah besar pemegang saham dengan hak suara penuh, umumnya merupakan keluarga dari pendiri perusahaan.

Corporate governance di Indonesia diawali oleh Pemerintah Belanda melalui CGI (*Consultative Group on Indonesia*) dimana rancangan program ini

merupakan langkah untuk memberantas KKN. Dalam pengembangan *good corporate governance*, di Indonesia telah banyak prakarsa-prakarsa perbaikan *corporate governance* yang dilakukan antara lain:

1. Komite Nasional mengenai *corporate governance*, telah mengidentifikasi 10 bidang masalah untuk direformasi dan menerbitkan *Code for Good Corporate Governance*.
2. PP No. 24 Tahun 1998 tentang Informasi Keuangan Tahunan.
3. Rekomendasi Bapepam tentang Komite Audit.
4. Keputusan Meneg PBUMN tentang Pembentukan Komite Audit bagi BUMN.
5. Peraturan BEJ tentang Pencatatan Efek Bersifat Ekuitas yang mewajibkan perusahaan tercatat memiliki Komisaris Independen, Komite Audit dan Sekretaris Perusahaan.
6. Keputusan Meneg PM-PBUMN tentang Pengembangan Praktik *Good Corporate Governance* di BUMN Persero.

Memang harus diakui bahwa *corporate governance* agak sulit untuk diaplikasikan pada perusahaan yang dimiliki oleh keluarga. Akan tetapi seiring dengan maraknya tuntutan untuk *go public* dan transparansi, perusahaan keluarga perlu melakukan perubahan-perubahan. Ada lima sebab yang menjelaskan mengapa aplikasi *corporate governance* di Indonesia lemah (Salim, 2000;68):

1. Dr. Suad Husnan dalam makalah yang disampaikan untuk Asian Development Bank mengungkapkan bahwa lebih dari dua-per-tiga jumlah perusahaan publik (*listed company*) dikontrol oleh keluarga. Terdapat konsentrasi pemilikan pada sang pendiri yang menguasai hampir 50% dan

seluruh saham. Sedangkan publik hanya menguasai sekitar 30% dari jumlah saham. Perusahaan yang dikontrol oleh satu keluarga adalah 17% dari jumlah kapitalisasi pasar Bursa Efek Jakarta. Sedangkan 15 keluarga menguasai 60% dari *market capitalization*. Di tahun 1965, sebanyak 43% dan 300 konglomerat dikelola oleh pendirinya, sedangkan 39% dikelola bersamaan oleh generasi pertama dan kedua;

2. Struktur pemilikan korporasi yang demikian sempit dan mempunyai hubungan historis yang erat dengan pejabat pemerintah telah menghambat diberlakukannya sistem legal yang efisien dan fair, tumbuhnya lingkungan bisnis etika yang sehat dan lahirnya bentuk *corporate governane* yang menghargai pemegang saham minoritas.
3. Dewan komisaris umumnya mencerminkan kepentingan sang pemilik dan pemegang saham mayoritas. Sang komisaris utama adalah anggota keluarga atau sahabat sang pendiri. Anggota keluarga umumnya duduk sebagai manajer perusahaan atau Dewan Komisaris. Dan 40 perusahaan publik hanya 25% yang mempunyai anggota komisaris yang independen;
4. Indonesia tidak kekurangan produk hukum, tetapi yang lemah adalah penegakkan hukumnya. Secara tidak langsung ketentuan-ketentuan mengenai *corporate governance* sudah termaktub claim UU Perbankan, UU Perseroan Terbatas, UU Pasar Modal dan seterusnya. Namun penegakkan peraturannya sangat lemah oleh pemegang otoritas seperti Bank Indonesia, Bapepem, BPPN dan aparat kementerian Keuangan, Badan Usaha Milik Negara dan lain- lain. Lagi pula tidak sedikit pejabat

yang ikut ber-KKN dalam urusannya dengan perusahaan-perusahaan. Sehingga perusahaan yang atas dasar prinsip tidak ingin ikut main sogokan, *kickbacks* atau tidak senonoh justru dikalahkan oleh "oknum" pejabat";

5. Para pelaku usahawan sendiri melalui asosiasi-asosiasi industrinya perlu secara sadar menegakkan prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab di lingkungan anggotanya. *Abuse of corporate governance*, merugikan semua pengusaha. Karena itu tidak beralasan untuk bersikap kerdil dan tidak berusaha menegakkan *corporate governance*.

2.2.5. Sistem Pengendalian Internal

Berkembangnya sebuah perusahaan atau organisasi akan membawa konsekuensi pada pengelolaan perusahaan yang tidak mungkin lagi ditangani dan dikendalikan oleh pemimpin perusahaan. Kebutuhan dan cara tertentu diperlukan dalam melakukan fungsi pengendalian sekaligus mengawasi, memberi informasi-informasi penting kepada pimpinan perusahaan dengan melakukan koordinasi untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pengendalian juga diperlukan untuk mencegah terjadinya tindak penyimpangan atau kebocoran yang mungkin dilakukan pada saat pelaksanaan operasional perusahaan.

Manajemen perusahaan akan mencermati pelaksanaan implementasi pengendalian di perusahaan atau biasa disebut dengan pengendalian intern (*internal control*) yang dilakukan sendiri secara khusus atau dengan melalui

kebijakan perusahaan yang menempatkan dan menunjuk karyawan atau pejabat pelaksana dalam suatu tim kerja untuk melakukan pengawasan dan pengendalian operasional perusahaan.

Kegiatan yang dilakukan manajemen menjadikan suatu ketergantungan atas laporan-laporan dan analisa-analisa untuk dapat mengendalikan operasi perusahaan secara efektif dan efisien. Pemeriksaan dan pelaksanaan *review* yang dilakukan dalam pengendalian internal yang baik memungkinkan menekan faktor kesalahan dan tindak kecurangan yang dilakukan karena unsur kelemahan yang ada pada diri manusia atau beberapa penerapan sistem yang dianggap tidak cocok dengan kondisi lingkungan perusahaan. Elemen yang terdapat dalam pengendalian internal yaitu kebijakan dan prosedur diterapkan dalam rangka memberikan keyakinan bahwa tujuan tertentu usaha akan dicapai.

Pengertian sistem dalam kaitannya dengan sistem pengendalian internal secara definitif dapat dibagi menjadi dua kelompok pendekatan yaitu pendekatan komponen dan pendekatan prosedur. Pendekatan komponen yang dikemukakan A. Moscovice dan Mark G., Federick H.W, M.J Alexander, John F. Nash dan Martin B. Roberts, George H. Bodnar, serta Henry C. Lucas yang disetasi oleh Kusumawati (2001;115) mendefinisikan sistem sebagai suatu kumpulan komponen yang saling berinteraksi dengan lingkungan untuk mencapai tujuan tertentu. Pendekatan prosedur yang dinyatakan oleh Richard F. Neuschel dan Jerry Fitz Gerald, Ardra F.G dan Warren D. Staling yang didisetasikan oleh Kusumawati (2001;105) menyebutkan bahwa sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan dan dikembangkan sesuai dengan

suatu skema yang terintegrasi untuk melaksanakan 26 suatu kegiatan utama di dalam bisnis. Sedangkan menurut Mulyadi (1997; 40) sistem adalah suatu jaringan yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Pengertian struktur pengendalian internal menurut Ikatan Akuntansi Indonesia dalam SPAP SA 319.3 paragraf 06 (Ikatan Akuntan Indonesia, 1996) yang disetasi oleh Yuwono (2000; 98) adalah : Struktur pengendalian intern suatu usaha terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memberikan keyakinan (assurance) memadai bahwa tujuan tertentu suatu usaha akan tercapai.

Sistem pengendalian internal menurut Mulyadi (1997; 40): Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Pengendalian atau pengawasan internal dalam arti sempit diartikan sebagai *internal check*, yaitu suatu sistem atau prosedur yang secara otomatis dapat saling memeriksa, dalam arti bahwa data akuntansi yang dihasilkan oleh suatu bagian atau fungsi secara otomatis dapat diperiksa oleh bagian atau fungsi lain dalam suatu organisasi perusahaan. Sistem pengendalian internal dalam arti luas dapat dikategorikan dalam dua kelompok, yaitu manajerial

(*administrative control*) dan pengendalian akuntansi (*accounting control*) (Kusumawati, 200 105;).

Pengendalian manajerial (*administrative control*) meliputi struktur organisasi dan semua metode atau cara, ukuran dan prosedur yang terutama menyangkut efisiensi operasi dan dipatuhinya kebijaksanaan manajemen perusahaan dan biasanya tidak berhubungan langsung dengan masalah keuangan melainkan berhubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi manajer terhadap transaksi-transaksi. Biasanya pengawasan ini berupa penyelidikan terhadap gerak atau aktivitas, waktu, laporan kegiatan dan program latihan karyawan. Pengawasan manajerial mempunyai tujuan untuk menjamin apakah kebijaksanaan manajemen ditafsirkan dan dilaksanakan secara tepat, apakah perubahan-perubahan dalam kondisi operasi telah mengakibatkan prosedur menjadi kaku atau tidak mencukupi, dan apakah tindakan-tindakan perbaikan yang efektif segera diadakan, bila terjadi masalah dan kesulitan dalam sistem yang ada.

Pengawasan akuntansi meliputi struktur organisasi, semua prosedur dan catatan yang berhubungan langsung dengan pengamanan harta milik dan dapat dipercayai catatan keuangan. Oleh karena itu disusun suatu sistem yang dapat memberikan jaminan yang memadai melalui:

1. Transaksi-transaksi yang dilaksanakan sesuai dengan otorisasi pimpinan baik otorisasi yang bersifat khusus maupun umum.
2. Transaksi-transaksi dicatat seperlunya sehingga memungkinkan penyusunan

laporan keuangan sesuai dengan 'criteria yang berlaku dan dapat mendukung pertanggungjawaban pimpinan perusahaan terhadap aset perusahaan.

Sebuah sistem pada dasarnya terdiri dari komponen dan prosedur, dimana kumpulan komponen tersebut saling berinteraksi dengan lingkungan dan didukung oleh jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan dan dikembangkan sesuai dengan skema yang terintegrasi untuk melaksanakan suatu kegiatan utama di dalam bisnis guna mencapai tujuan tertentu. Demikian halnya dengan sistem pengendalian internal mempunyai komponen dasar atau elemen-elemen yang saling berinteraksi sehingga berpengaruh pada peningkatan atau penurunan efektifitas pengendalian. Menurut SAS No. 55 disetasi oleh Kusumawati (2001; 34) sistem pengendalian internal mempunyai 3 elemen yaitu:

1. *Control environment*, yaitu lingkungan yang melingkupi pengendalian yang merupakan kumpulan pengaruh berbagai faktor yang dapat membentuk, mempertinggi atau memperlemah efektifitas dan kesatuan sistem akuntansi dalam mencapai tujuan tertentu. Faktor-faktor *control environment* tersebut mencakup filosofi dan gaya pengoperasian manajemen, struktur organisasi perusahaan, fungsi dewan direksi dan komite audit, metode penetapan hak dan tanggung jawab, metode pengendalian manajemen untuk memantau dan menindaklanjuti kinerja termasuk pemeriksaan intern, praktek-praktek dan kebijakan personalia, serta berbagai pengaruh eksternal yang mempengaruhi praktek dan kesatuan suatu usaha.

2. *Accounting system*, yaitu terdiri dari metode-metode dan catatan-catatan yang dibuat untuk mengidentifikasi, merangkai, menganalisis, mengklasifikasi, mencatat dan melaporkan transaksi suatu kesatuan usaha dan memelihara akuntabilitas aktiva dan hutang.
3. *Control procedure*, merupakan kebijakan dan prosedur selain lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan kesatuan usaha akan tercapai secara layak.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil temuan dilokasi penelitian sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Metode deskriptif memungkinkan peneliti untuk memilih 'objek' penelitian untuk dikaji secara mendalam dan bukan hanya membuat "peta umum" dari objek penelitian tersebut.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil objek penelitian pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo. Sedangkan penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan mulai bulan Maret 2012 sampai dengan bulan September 2012

3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari :

1. Sumber data primer yaitu data diperoleh melalui wawancara dengan, Karyawan, pimpinan atau informan lainnya yang terkait dengan masalah penelitian.
2. Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dari referensi, atau bahan bacaan, atau sumber lain diluar internal perusahaan

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang aktual dalam penelitian ini, maka teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Teknik Observasi

Teknik ini digunakan untuk pengumpulan data umum berupa pengamatan langsung terhadap kinerja pegawai pada objek penelitian.

2. Teknik Interview/Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mengadakan wawancara dengan pihak-pihak terkait yang dianggap mampu memberikan informasi guna menunjang data yang diperlukan dalam pembahasan selanjutnya.

3. Dokumentasi

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis deskriptif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dideskripsikan sesuai apa adanya. Kemudian diinterpretasi oleh peneliti dengan mengkomparasikan dengan teori-teori yang relevan. Penelitian ini dianalisis berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan kunjungan langsung ke perusahaan.

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif analitis yang bertujuan menyelidiki secara terperinci aktifitas dan pekerjaan manusia, dimana hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang. Sedangkan untuk menggambarkan semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, digunakan desain penelitian yang mencakup:

pengidentifikasian masalah, pemilihan dan perumusan masalah serta pencarian landasan teori dan kepustakaan yang mendukung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah singkat lokasi penelitian.

PT Hajrat Abadi didirikan sejak tahun 1971 yang berkedudukan di Jakarta yaitu suatu perusahaan yang berbadan hukum dengan bentuk perusahaan komanditer. PT Hasjrat Abadi pada mulanya hanya bergerak pada bidang penyediaan barang kebutuhan masyarakat sehari-hari. Kemudian dalam waktu singkat perusahaan inipun telah mengalami perkembangan yang pesat dan usahanya mulai diperluas dengan memasukkan barang-barang merk Toyota dan sepeda motor merk Yamaha.

Untuk memperluas daerah pemasaran atau daerah operasinya, PT Hasjrat Abadi telah membuka cabang-cabangnya antara lain Ujung pandang, Manado, Bitung, Kotamobagu, Kendari, Ambon, Luwuk dan termasuk juga Gorontalo.

Dengan meningkatnya jumlah penjualan di Kota Gorontalo, maka PT Hajrat Abadi Gorontalo melengkapi pelayanannya dengan membuka anak perusahaan yaitu CV. Combos yang bergerak dalam bidang pelayanan service dan perbengkelan.

Dewasa ini PT Hajrat Abadi merupakan merupakan suatu perusahaan

yang telah menguasai pasaran kendaraan bermotor khususnya merk Toyota dan Yamaha serta mesing-mesin pertanian dan bahan bangunan. Seiring dengan perkembangan jaman, PT Hasjrat Abadi mengalami kemajuan yang pesat. Pada bulan Juli 1995, di Koyta Gorontalo, dibangun sebuah gedung baru di Jalan Ahmad Yani No. 32 yang diberi nama PT Hajrat Abadi yang dipimpina langsung oleh bp. Arinal Yusuf.

4.2. Hasil Penelitian

Dalam bab sebelumnya telah diuraikan bahwa penerapan manajemen dalam suatu perusahaan sangat bergantung pada bagaimana perusahaan tersebut menjalankannya. Manajemen yang baik dapat terlihat dari bagaimana kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia seperti sumberdaya manusia dan alam, serta memeliharanya dalam mendukung operasional perusahaan secara efektif. Hal ini akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kebijakan yang baik dan berfungsi sebagai pengendali dalam sistem perusahaan. Dalam teori dikatakan bahwa pelaksanaan manajemen yang akan mendukung terlaksananya *corporate governance* dalam suatu perusahaan. Cara yang paling tepat adalah perusahaan tersebut mampu dalam mengefektifkan visi, misi, strategi-nya.

Penetapan proisedur kinerja merupakan salah satu cara yang efektif dalam mencapai *corporate governance* dalam suatu perusahaan. Tujuan

perusahaan juga akan sangat bergantung pada sistem pengendalian manajemen yang dilaksanakan. Pengendalian manajemen yangv baik dapat dilihat dari bagaimana perusahaan tersebut dalam menentukan kebijakan yang berfungsi sebagai pengendali sistem perusahaan. Seperti yang ada dalam perusahaan PT. Hasjrat Abadi Kota Gorontalo. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif, yang tiudak hanya bergerak dalam bidang jasa, juga melayani atau menjalankan usaha perdagangan yakni penjualan mobil, sepeda motor dan suku cadang kendaraan bermotor, setidaknya telah menjalankan sistem perusahaan dengan baik. Setidaknya mereka telah menyusun dan memiliki prosedur kinerja yang telah terdokumentasi untuk dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Prosedur yang dilaksanakan telah dijalankan dengan baik seperti pelaporan oleh setiap departemen kepada direksi yang dilaksakan setiap bulan. Prosedur kinerja yang ada pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala bagian Umum (Bp. Hermanto), adalah sebagai berikut:

Dalam bidang sumberdaya manusia, perusahaan telah menjalan prosedur kinerja meliputi, program pelatihan yang diberikan kepada seluruh karyawan yang ada, meliputi pelatihan bidanvg keahlian masinmg-masing. Selain itu kegiatan lain berupa program jejaring karir yang hanya dikhususkan bagi kepala-kepala kombos (bengkel). Terkait dengan jam kerja pada perusahaan ini mengacu pada peraturan ketenagakerjaan yang berlaku, yakni 8 jam perhari dan 40 jam perminggu, artinya jam kerja perusahaan ini hanya 5

hari kerja, kecuali bagian pembekelan, pada hari Sabtu, mereka tetap menjalankan kerja, namun hanya sampai dengan siang hari. Jika terdapat karyawan yang bekerja diluar jam kerja tersebut diatas, perusahaan menghitungnya dalam kerja lembur. Upah yang diberikan tetap mengacu pada peraturan Kementerian Tenaga Kerja yakni 1,5 x upah untuk satu jam pertama, untuk jam lembur berikutnya 2 kali upah sejam. PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo dalam prosedur kinerja juga menerapkan sistem rotasi bagi para pimpinan cabang maupun kepala bagian/departemen. Hal ini bertujuan sebagai bentuk promosi jabatan bagi karyawan tersebut. Bagi pimpinan cabang, bentuk rotasi biasanya dilakukan minimal satu tahun sekali. Disamping hal-hal tersebut diatas, dalam bidang sumberdaya manusia, perusahaan menerapkan prosedur yang telah terdokumentasi berupa deskripsi jabatan dimana setiap karyawan ditempatkan berdasarkan bidang keahliannya masing-masing, pengendalian internal perusahaan dilakukan melalui pengecekan absensi dan pemberian sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Bentuk pemberian sanksi ini melalui beberapa tahapan seperti pemberian peringatan jika membolos selama 6 hari, surat peringatan yang dikeluarkan perusahaan adalah sebanyak 3 kali, jika tetap melanggar, maka akan di PHK. Satu hal yang dilakukan perusahaan dalam upaya peningkatan *corporate Governance* adalah dengan melakukan penilaian kerja bagi setiap karyawan. Biasanya dilakukan minimal satu kali setahun, dan bagi karyawan yang berprestasi akan diberikan reward.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala bagian Umum (bp. Hermanto), prosedur kinerja PT Hasjrat Abadi dalam bidang:

1. Sumber daya manusia meliputi kegiatan sebagai berikut:

a. Program Pelatihan.

Program pelatihan ini bertujuan untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia, disamping sebagai bentuk pembenahan dan pembaharuan dalam SDM. Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan oleh departemen sumbae daya manusia yang dilakukan baik secara intern maupun ekstern. Pelaltihan ini diikuti oleh seluruh karyawan dalam bentuk pelatihan sikap (attitude) dan pelatihan bidang keahlian secara berjenjang dan terprogram disetiap departeman.

b. Jenjang karir.

Program penjenjangan di PT Hasjrat Abadi dilakukan secara jelas dan transparan. Seperti yang terjadi di dep[aryremen Kombos (perbengkelan). Program penjenjangan telah dilakukan dengan melakukan mutasi jabatan kepada salah seorang manajer divisi kombos menjadi kepala cabang di PT Hasjrat Abadi cabang Papua.

c. Penetapan Jam Kerja.

Jam kerja pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo ditetapkan 5 hari kerja, dengan jumlah jam kerja perhari adalah 8 jam. Jika ditotalskan dalam sebulan jumlah jam kerja pada perusahaan ini adalah 40 jam tidak termasuk jam istirahat.

d. Upah kerja lembur.

Kerja lembur pada perusahaan ini juga diberlakukan sistem upah berdasarkan ketentuan dari kementerian ketenagakerjaan baik dari segi fasilitas dan penggantian biaya. Adapun komponen tersebut meliputi:

- Komponen-komponen upah sebagai dasar perhitungan lembur adalah gaji pokok dan tunjangan tetap karyawan.
- Ketentuan dalam pembayaran lembur untuk hari kerja biasa, satu jam pertama dibayar upah sebesar 1,5 kali upah dalam satu jam kerja lembur, selanjutnya dibayar sebesar 2 kali upah dalam satu jam.
- Jika pekerjaan lembur tersebut dikerjakan pada hari sabtu atau minggu atau pada hari raya, jam kerjanya dibatasi hanya 5 jam. Ketentuan pembayaran lembur dibayar sebesar 3 kali upah dalam sehari.
- Untuk melakukan perhitungan upah lembur sebagai berikut:
 - a. Upah satu jam untuk karyawan bulanan adalah $\frac{1}{173}$ upah

bulanan.

b. Upah sejam bagi pekerja harian $\frac{3}{20}$ upah satu hari.

c. Upah satu jam bagi karyawan borongan/kontrak $\frac{1}{7}$ upah satu hari.

– Menurut penjelasan dari bp. Hermanto, bahwa kerja lembur pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo hanya dilakukan jika ada pekerjaan yang sangat mendesak untuk diselesaikan, selama ini yang sering melakukan kerja lembur adalah bagian administrasi keuangan untuk kepentingan pelaporan ke pusat.

e. Rotasi atau mutasi karyawan.

Mutasi atau rotasi dilakukan oleh pihak perusahaan minimal 1 kali dalam setahun. Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk penyegaran dan promosi jabatan bagi para karyawan yang dinilai berprestasi. Bisa juga mutasi ini dilakukan sebagai bentuk sanksi bagi karyawan yang produktivitasnya rendah (Bp. Hermanto). Dari penjelasan Kepala Bagian Umum ini, bahwa mutasi atau perpindahan karyawan dilakukan selama ini dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi, biasanya jabatannya naik dari jabatan semula.

f. Pemberlakuan terhadap absensi karyawan.

– Setiap karyawan diharuskan mengisi absen dengan melekatkan

jempol pada alat yang telah disediakan disetiap departemen.

- Jika terlambat 5-10 menit, maka alat tersebut sudah tidak dapat lagi membaca kehadiran karyawan yang bersangkutan, dan dinyatakan karyawan tersebut tidak hadir tanpa alasan, walaupun masih tetap masuk bekerja. Karyawan tersebut akan mendapatkan kartu teguran atas keterlambatannya.
- Karyawan yang terlambat lebih dari 15 menit, akan dihitung 2 kali tidak masuk dalam seminggu, jika dalam seminggu terdapat 4-5 kali ketidakhadiran, maka karyawan yang bersangkutan akan diberi surat peringatan tertulis, biasanya akan dilakukan pemotongan upah menurut ketentuan yang ada dalam perusahaan.
- Karyawan yang tidak masuk tanpa memberikan alasan atau ijin yang sah, dan atau meninggalkan pekerjaan dengan sengaja tanpa alasan yang sah, akan mendapatkan sanksi menurut ketentuan perusahaan. Apabila jumlahnya 10 hari dalam setahun, karyawan yang bersangkutan akan diberikan surat peringatan pertama, jika sudah mencapai 14 hari dalam setahun, karyawan tersebut akan diberikan surat peringatan terakhir, sebab pada perusahaan ini menurut penjelasan bapak Hermanto, hanya ada 2 kali surat peringatan, pertama dan terakhir. Jika karyawan tersebut telah mendapatkan surat peringatan terakhir, maka jika kedatangan

sehari saja tidak hadir, karyawan tersebut langsung di PHK.

g. Penilaian dan pemberian reward.

PT Hasjrat Abadi selama ini telah melakukan penilaian prestasi kerja dan pemberian reward terhadap karyawan yang berprestasi, penilaian ini dilakukan oleh departemen masing-masing, melalui pimpinan departemennya dan diusulkan ke pimpinan cabang. Dalam penilaian ini, faktor-faktor yang dinilai meliputi tingkat produktivitas, kerjasama, perilaku dan pelayanan terhadap konsumen. Disamping itu secara lebih mendalam, pimpinan cabang melalui kepala bagian Umum dan keuangan, melakukan penilaian melalui bagaimana karyawan tersebut dalam mengelola tugasnya, faktor kepemimpinan khusus bagi kepala-kepala divisi atau departemen dan supervisor. Bentuk reward yang selama ini diberikan adalah pemberian bonus dalam bentuk insentif prestasi, atau hadiah berupa tiket berlibur bersama keluarga selama 5 hari.

2. Kegiatan Setelah Penjualan (Purna jual)

Untuk memberikan pelayanan purna jual, PT Hasjrat Abadi Kota

Gorontalo menyediakan departemen perbengkelan dan penjualan suku cadang. Departemen ini merupakan bagian dari perusahaan yang bergerak dalam bidang memberikan pelayanan perbaikan dan penggantian suku cadang bagi kendaraan bermotor yang dijual. Devisi ini dibagi dalam 2 bagian, yakni, devisi toyota, dan yamaha. Menurut penjelasa dari bapak Syamsul, sebagai kepala devisi Kombos, peran utama yang dilakukan oleh devisi atau departemen Kombos ini adalah memberikan layanan service garansi bagi konsumen yang membeli mobil melali perusahaan ini, garansi tersebut berupa gratis biaya kerja dan jaminan pekerjaan yang berkualitas dan cepat. Demikian pula pada devisi yamaha, service yang dilakukan dikhususkan bagi konsumen motor Yamaha.

1. Standar Pelayanan bengkel. (Kombos)

Adapun prosedur dalam pelayanan service pada departemen Kombos meliputi:

- a. Pengidentifikasian kerusakan.
- b. Penerimaan kendaraan.
- c. Monitoring pekerjaan.
- d. Pemeriksaan akhir pekerjaan.
- e. Penyerahan kendaraan kepada konsumen.

Bentuk kepuasan konsumen merupakan tujuan utama dari pelayanan yang diberikan oleh PT hasjrat Abadi Kota Gorontalo. Uatamanya dalam hal pelayanan purna jual ini. Perusahaan membentuk suatu departemen yang dinamakan departemen Costumer Retention, yakni satu devisi yang selalu menerima segala bentuk kkeluhan dari konsumen. Departemen ini melakukan pekerjaan mengukur timngkat kepuasan konsumen mulai dari pembelian sampai dengan pasca pembelian. Indikator yang digunakan adalah CSI (*Costumer Satisfaction Indeks*). Kegiatan pengukuran kepuasan konsumen ini dilakukan melalui survey konsumen yang dilakukan setiap bulan oleh departemen ini. Skala kepuasan yang digunakan adalah:

CSI = 100 artinya sangat puas.

CSI = 80 – 90, artinya puas.

CSI = 60 – 79, artinya cukup puas.

CSI = 40 – 59, artinya kurang puas.

CSI < 40, artinya tidak puas.

Tabel 3.1.

Capaian CSI PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo

No	Tahun	Yamaha		Toyota	
		Target	Capaian	Target	Capaian
1	2010	86	79,6	85	82,5
2	2011	85	87,5	85	87,7

Sumber: Dep. CR.

Dari data diatas dapat digambarkan bahwa cap[aian CSI PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo untuk tahun 2010 khususnya untuk departemen Yamaha terjadi penurunan atau dalam hal ini tidak mencapai target capaian dari yang sebenarnya target 86 hanya bisa tercapai 79,6. Namun ditahun 2011 terjadi hal yang sebaliknya yaitu melampaui target. Demikian juga untuk departemen Toyota, diytahun 2010 tidak mencapai target, nanti padq tahun 2011. Penurunan capaian ini dipengaruhi oleh beberapa hal yhang masih perlu dibenahi di tahun-tahun selanjutnya, berupa pelayanan pada konsumen dari segi physical evidance. Yaitu terkait dengan tata ruang dan penyediaan fasilitas pelayanan lainnya. Hal yang sering menjadi kelemahan dari bentuk pelayanan adalah, kondisi showroom yang kurang nyaman, utamanya pada departemen yamaha. Sementara untuk Toyota ada pasda sistem pelayanan yang kurang cepat.

Dari hasil wawancara penmeliti dengan beberapa konsumen, (peneliti termasuk juga salah satu dari konsumen Toyota), bahwa kendala utama dari permasalahan tersebut diatas adalah kurangnya tenaga atau karyawan dibidang penerimaan keluhan pelanggan. Sering terjadi antrian yang panjang dan terkadang harus melalui bokingan terlebih dahulu. Namun menurut pak Syamsul (supervisor Kombos), permasalahan ini sudah sementara kami antisipasi dengan penambahan karyawan penerimaan keluhan konsumen. Namun sementara ini masih menunggu keputusan dari kantor Hasjrat Jakarta.

3. Standar waktu Pengerjaan.

Standar pelayanan yang diberikan pada unit perbengkelan (Kombos) tidak lepas dari standar waktu pengerjaan sebagaimana yang diatur oleh SOP Perbengkelan yang ada di PT Hasjrat Abadi. Menurut penjelasan dari bp. Syamsul (Kabag. Pelayanan Kombos), bahwa standar waktu pengerjaan untuk setiap unit kerja disesuaikan dengan jenis keluhan konsumen. Sebagai contoh, pada pengerjaan service per 10.000 km, yang dikenal dengan inspection service, waktu yang diperlukan ditetapkan dua kali lebih lama dari standar waktu pelayanan untuk 5.000 km. Masih menurut bp Syamsul, jika dalam pelaksanaan melewati waktu yang telah ditetapkan tersebut, maka resiko ditanggung oleh pihak perusahaan.

4. Standar kerja dalam pengiriman mobil baru.

PY Hasjrat Abadi Kota Gorontalo selama ini bermitra dengan Toyota Astra Motor khususnya dalam pengiriman mobil baru. Persoalan yang timbul dalam hal pengiriman mobil baru ini adalah adanya resiko kerusakan dan keterlambatan yang biasanya dialami sekarang ini. Pengiriman mobil baru selama ini menggunakan jasa transportasi laut dan darat. Mobil baru biasanya diturunkan di Makassar atau Manado, kemudian dilanjutkan melalui perjalanan darat ke Gorontalo. Dalam menghadapi berbagai resiko tersebut diatas, PT Hasjrat Abadi bekerja sama dengan perusahaan asuransi seperti PT. Sinas Mas Kota Gorontalo, DLL. Adapun prosedur standar kerja dalam bidang ini meliputi:

a. Transportasi.

Transportasi ini bertujuan untuk memberikan kualitas pelayanan dan pemeliharaan keamanan dan keselamatan bagi mobil baru. Perbaikan standar dalam transportasi ini sangat membantu dalam meminimalisir resiko kecelakaan, kerusakan, tergores untuk kendaraan sampai ketangan konsumen. Bentuk pelayanan ini sangat dibutuhkan dalam peningkatan good corporate govenance bagi perusahaan.

b. Proses penyimpanan kendaraan.

PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo selama ini belum memiliki gudang tempat penyimpanan kendaraan yang baik dan sesuai standar kerja dalam Good Corporate Governance. Hal ini sangat mempengaruhi

penilaian kinerja perusahaan. Selama ini mobil baru hanya disimpan di tempat terbuka yang merupakan gudang perusahaan. Alasan utamanya adalah, waktu tinggal kendaraan dalam gudang sebelum sampai ketangan konsumen tidaklah lama. Olehnya itu, menurut penjelasan Bp. Hermanto Biya, selaku kepala bag. Umum perusahaan, kebutuhan akan gudang tertutup bagi perusahaan masih dlam proses perencanaan jangka panjang. Namun tidak lama lagi realisasi tersebut akan dicapai seiring dengan lancarnya transportasi pengiriman kendaraan ke Gorontalo.

c. Proses pelayanan pemeriksaan awal. (PDS)

PDS (Pre Delivery Service) merupakan proses pemeriksaan awal bagi perusahaan yang dilaksanakan oleh dealer terhadap kondisi perusahaan baru sebelum diantar ke konsumen. Pemeriksaan ini berupa kerja dan fungsi mekanisme serta perlengkapan tambahan lainnya atau aksesoris kendaraan.

d. Proses penyerahan kendaraan kepada konsumen.

Untuk proses penyerahan kendaraan baru kepada konsumen, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

1. Pemeriksaan Awal seperti:

- a. STNK
 - b. Faktur dealer
 - c. Delivery Order
 - d. Kontrak penjualan
 - e. Polis asuransi
 - f. Buku Kir
2. Konfirmasi akhir menyangkut:
- a. Kemampuan operasi kendaraan.
 - b. Kebersihan eksterior dan interior kendaraan.
 - c. Buku service dan pedoman pemilik.
3. Penyerahan kendaraan.
- a. Menyerahkan dan menjelaskan dokumen kendaraan.
 - b. Mendemonstrasikan perlengkapan kendaraan.
 - c. Mengisi data survey konsumen.
 - d. Penandatanganan bersama sertifikat penyerahan.

5. Proses pemasaran.

1. Target Penjualan

Setiap perusahaan memiliki target penjualan yang ditetapkan dalam satu periode berdasarkan ketentuan yang ada dalam perusahaan tersebut. Biasanya dalam penetapan target penjualan, pihak analisis pemasaran melihat dari jumlah yang terjual pada tahun sebelumnya. Dengan memperhatikan data penjualan sebelumnya serta berbagai analisis yang digunakan seperti forecasting pemasaran, maka akan ditetapkan jumlah/target penjualan untuk tahun berjalan. Ditahun 2010, penjualan mobil Toyota pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo mencapai 630 unit mobil yang terjual, sedangkan ditahun 2011, naik ke 753 unit, untuk tahun 2012 triwulan III, jumlah mobil yang telah terjual mencapai 1.012 unit. Berdasarkan hasil tersebut ini, terlihat bahwa penjualan mobil Toyota pada perusahaan ini setiap tahunnya mengalami peningkatan, olehnya untuk target penjualan ditahun 2013 nanti, pihak perusahaan, khususnya bagian pemasaran, menargetkan penjualan 1.500 sampai dengan 2.000 unit. Itupun dengan asumsi bahwa animo masyarakat terhadap mobil baru seperti merk Avanza New sangat tinggi sekarang ini.

2. Program promosi.

Kegiatan promosi merupakan salah satu bentuk strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan manapun. Program promosi oleh PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo, menurut penjelasan dari Marketing manager, Bp. Ainal A. Yusuf yang juga selaku pimpinan cabang, bahwa dalam melakukan promosi, PT hasjrat Abadi melakukannya dengan beberapa hal seperti:

- a. Advertising, yaitu melakukan promosi iklan melalui media cetak yang menjangkau wilayah se-Provinsi Gorontalo, selain itu selama ini perusahaan bekerjasama dengan beberapa perusahaan rasdio swasta dalam memberikan informasi iklan konsumen.
- b. Publik realtion, yakni berupa membentuk kerjasama denbgan bebrapa wartaswan/jurnalis dalam melakukan promosi kebeberapa perusahaan atau instansi pemerintah.

6. Administrasi Keuangan

Sama halmnya dengan beberapa perusahaan lainnya, bahwa kegiatan admnistrasi keuangan pada PT hasjrat Sbadi Kota Gorontalo dapat diperinci sebagai berikut:

- a. Proses Penerimaan kas, seperti

1. Penerimaan uang muka/panjar atas pembelian kendaraan.
 2. Pelunasan pembayaran mobil
 3. Penjualan spare parts
 4. Pembayaran service kendaraan.
 5. Penagihan piutang kredit kendaraan.
- b. Proses pengeluaran kas.
1. Biaya rutin perusahaan (gaji dan biaya operasional lainnya)
 2. Pengeluaran investasi.
 3. Pengeluaran kas bon
- c. Penyusunan Laporan Keuangan
- d. Laporan arus kas perusahaan dan laporan penjualan.

4.3. Evaluasi pelaksanaan Good Corporate Governance pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo.

4.3.1. Keadilan

Dalam konsep *Corporate Governance* prinsip keadilan menerangkan 2 hal yaitu:

1. Kerangka *corporate governance* harus memproteksi hak-hak pemegang saham.
2. Kerangka *corporate governance* harus dapat memastikan perlakuan yang setara bagi pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing.

Semua pemegang saham harus memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh ganti rugi atas pelanggaran hak-hak sebagai pemegang saham. Keadilan disini dimaksudkan memberikan perlindungan kepada pemegangb saham minoritas dan stakeholders lainnya dari rekayasa dan transaksi yang bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga Willy Lontoh. Olehnya itu dalam hal kepemilikan saham hanya dikuasai oleh keluarga Willy Lontoh baik anak sampai dengan menantu beliau. Misalnya saja untuk usaha bidang Kombos, itu penguasaan sahamnya oleh anaknya.

4.3.2 Transparansi

Dalam kerangka *corporate governance* konsep transparansi harus dapat memastikan adanya pengungkapan yang akurat dan tepat berkaitan dengan hal-hal mengenai perusahaan baik dari kinerja, situasi keuangan, kepemilikan dan kepemimpinan perusahaan. Konsep transparansi

menitikberatkan pada adanya keterbukaan dalam pengelolaan perusahaan utamanya dari sisi kinerja dan pengelolaan keuangannya.

Pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo, konsep ini sebenarnya telah berjalan dengan baik. Konsep transparansi dibidang kinerja selalu emndapat perhatian serius dari pimpinan (Bp. Arinal Yusuf). Penekanan beliau bahwa, kinerja karyawan perlu mendapatkan reward, agar termotivasi dalam bekerja. Demikian pula dalam hal pelaporan keuangan, PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo selama ini memberikan laporan keuanan ke pusat (Jakarta) dalam periode 3 bulan. Laporan ini secara online dapat langsung dikirim ke kantor pusat di jakarta, karena seluruh keluarga pemegang saham perusahaan ini, tinggal dan berkantor di jakarta.

Laporan keuangan yang dilaporkan ini terlebih dahulu diaudit oleh pihak audit eksternal perusahaan, sehingga laporan keuangan yang dikirim telah benar-benar laporan keuangan yang menggambarkan kondisi perusahaan saat itu. Pada prinsipnya laporan keuangan yang dilaporkan ini terbatas pada pasras pemilik dan pemegang saham, tidak untuk dikonsumsi oleh orang lain selain pemilik dan pemegang saham tersebut.

4.3.3. Akuntabilitas

Dari beberapa teori dikatakan bahwa dalam konsep corporate governance haruslah memiliki pedoman strategis dari suatu perusahaan dalam hal pengawasan yang efektif atas pengelolaan dan

pertanggungjawaban dewan komisaris kepada perusahaan dan para pemegang saham. Dalam hal ini konsep akuntabilitas berusaha untuk menciptakan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan atas distribusi dan keseimbangan kekuasaan diantara anggota direksi, pemegang saham, komisaris dan pengawas.

Dalam menjalankan manajemen perusahaan, komisaris, direksi dan jajarannya wajib memiliki kemampuan dan integritas untuk menjalankan usaha sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Akuntabilitas mendefinisikan dengan jelas peran dan tanggungjawab pengelolaan serta usaha-usaha yang menjamin kepentingan pemilik saham untuk diawasi oleh dewan direksi. Penjelasan Bp. Arinaki Yusuf selaku pimpinan cabang pada PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo, bahwa pada dasarnya prinsip akuntabilitas dalam perusahaan ini tergambar pada adanya pembagian peran dan tanggungjawab dari masing-masing departemen dalam menjalankan usahanya. Semua telah diatur oleh dokumen SOP masing-masing, yaitu berupa standar operasional prosedur yang menjadi standar kinerja dari perusahaan ini. Olehnya itu masih menurut beliau, bahwa pada prinsipnya ini telah berjalan dengan baik melalui suatu sistem manajemen yang terkontrol, baik oleh pimpinan cabang, maupun oleh pimpinan pusat langsung.

4.3.4. Tanggung Jawab

Kinerja *corporate governance* pada dasarnya harus bisa mengakui hak publik (stakeholder) sebagaimana diakui dalam hukum dan mendorong kerjasama yang aktif antar perusahaan dan publik dalam hal ini adalah stakeholder untuk menciptakan kemakmuran, kesempatan kerja, dan mendukung perusahaan dalam hal financial. PT Hasjrat Abadi dalam memperlihatkan kinerja tanggungjawabnya kepada publik selama ini melalui bantuan beasiswa bagi pelajar tingkat SMU di Kota Gorontalo. Disamping itu selalu menjadi sponsorship dalam even-even yang dilaksanakan oleh organisasi masyarakat. Namun menurut penjelasan Bp. Arinal Yusuf, selaku kepala Cabang, bahwa untuk menjadi sponsor dalam even tersebut harus melalui persetujuan kantor pusat (direksi di kantor pusat Jakarta).

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti selanjutnya dapat menyimpulkan bahwa:

- a. PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo sebagai perusahaan yang bergerak dalam penjualan otomotif pasda dasarnya telah menjalankan dan menerapkan *good corporate governance* dengan baik. Artinya bahwa PT Hasjrat Abadi selama ini telah menjalankan dan menetapkan prosedur kinerja yang baik bagi karyawan.
- b. Dengan dijalankannya konsep *good corporate governance*, maka PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo mudah dalam mencapai dan mewujudkan visi, misi dan strategi perusahaan.
- c. Konsep *corporate governance* yang terdiri atas prinsip keadilan, transparansi dan tanggung jawab oleh PT Hasjrat Abadi telah berjalan dengan baik utamanya dalam pengelolaan manajemen perusahaan.
- d. Akuntabilitas yang dijalankan oleh PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo selama ini menurut peneliti, masih kurang dilaksanakan oleh perusahaan, karena belum menyentuh keseluruhan apa yang menjadi tujuan dari konsep akuntabilitas itu sendiri.

5.2. Implikasi dan Saran

Dari kesimpulan diatas, peneliti dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo perlu tetap memelihara kinerjanya selama ini dalam mengelola dan menjalankan usahanya. PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo sebagai perusahaan pertama yang bergerak dibidang otomotif, perlu menjaga eksistensinya melalui konsep *good corporate governance*.
- b. Pencapaian visi, misi dan strategi oleh PT Hasjrat Abadi Kota Gorontalo haruslah didukung oleh konsep *good corporate governance*.
- c. PT. Hasjrat Abadi Kota Gorontalo, perlu menjaga dan mempertahankan kepercayaan dari investor dan pemegang saham melalui penerapan elemen konsep *corporate governance* seperti konsep keadilan, dan transparansi serta tanggungjawabnya.
- d. PT Hasjrat Abadi kota Gorontalo, perlu meningkatkan lagi salah satu elemen dari *corporate governance* yanti akuntabilitas yang dinilai oleh peneliti masih kurang, uatanya dalam bidang pengembangan pendidikan bagi mahasiswa di Kota Gorontalo melalui pemberian beasiswa.

