



IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PT. POS INDONESIA (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)

Alfian Mahfuzh¹, Suharnomo²
alfian.mahfuzh@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to identify the understanding and implementation of Good Corporate Governance in employees of PT. Pos Indonesia (Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness).

In this research, the method used is qualitative method. This research was conducted at PT. Pos Indonesia Regional VI, Central Java-Jogjakarta. The research subjects are employees of PT. Pos Indonesia Regional VI, Central Java-Jogjakarta who occupy managerial positions and have worked in a period of more than 10 years as the main focus. Data collection is done by interview, observation and documentation.

The results showed that (1) Employees understanding of GCG conducted at PT. Pos Indonesia Regional VI, Central Java-Jogjakarta has been very good. (2) GCG implementation conducted by employees of PT. Pos Indonesia Regional VI Central Java DIY has been applied optimally in accordance with rules and guidelines.

Keywords: Organizational Development, Good Corporate Governance (GCG), Understanding, Implementation

PENDAHULUAN

Pada organisasi baik niaga, organisasi pemerintah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau organisasi sosial nirlaba, akan mengalami berbagai perubahan dengan intensitas masing-masing. Sejalan dengan kehidupan yang terus maju, organisasi tersebut memerlukan penyesuaian terhadap perkembangan jaman. Apabila sebuah organisasi peka terhadap perubahan yang terjadi maka keberlangsungan organisasi dapat terjamin. Yang menjadi pimpinan atau manajer masa sekarang maupun yang akan datang harus dapat memastikan bahwa dirinya mempunyai kapasitas sebagai seorang pemimpin seperti bersikap luwes dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Tidak hanya itu, manajer juga harus dituntut untuk paham masalah dan proaktif menemukan solusi serta dapat menyusun langkah perubahan apa yang akan dibuat dimasa mendatang.

Sebagai sebuah BUMN, keuntungan yang didapat dari PT. Pos Indonesia menjadi salah satu sumber pemasukan negara Indonesia. Namun jika PT. Pos Indonesia mengalami kebangkrutan karena kalah dalam persaingan global, tentu penerimaan pendapatan negara akan berkurang. Penerimaan negara dari badan usaha milik negara, akan sangat berpengaruh dalam pembangunan di negara itu sendiri. Semakin mapan badan usaha yang dimiliki oleh sebuah negara maka pendapatan negara akan semakin baik. Oleh karena itu PT. Pos yang merupakan BUMN besar di Indonesia harus melakukan beberapa inovasi serta harus paham tata kelola yang baik dan melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) itu sendiri sesuai dengan prinsip-prinsipnya

Sebagai perusahaan yang sama-sama bergerak dibidang logistik, PT. Pos, PT. JNE, TIKI dan lainnya tentu memiliki karyawan yang hampir sama jumlahnya. Dengan karyawan yang hampir sama tentu saja mudah bagi PT. Pos untuk mengungguli JNE dan pesaing lainnya dalam hal produksi paket. Namun pada realita dilapangan memperlihatkan bahwa penggunaan produk paket dan pengiriman yang ditawarkan PT. Pos mengalami proses naik turun setiap tahunnya. Selain itu, munculnya keluhan yang terus menerus membuat masyarakat enggan menggunakan kembali jasa PT.

¹Alfian Mahfuzh, Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, alfian.mahfuzh@gmail.com

²Suharnomo, Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Pos. diantara sekian banyak keluhan yang muncul yang paling sering adalah keterlambatan pengiriman paket dan surat kemudian kerusakan yang terjadi terhadap barang, pelayanan karyawan yang kurang ramah serta dapat menolak paket yang kemasannya tidak sesuai dengan ketentuan. Gambaran tersebut memperlihatkan sebuah fenomena yang menjelaskan bahwa PT. Pos Indonesia belum siap dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sangat bermacam-macam.

Tabel 1.1
Data Pesaing PT. Pos Indonesia

Jasa Kurir	Pengguna
JNE	33 %
Pos Indonesia	27 %
TIKI	20 %
DHL	8 %
Pahala Kencana	5 %
Lainnya	7 %

Sumber : Pos Indonesia 2014

Sebagai BUMN, PT. Pos Indonesia memiliki kelebihan yang bahkan tidak dimiliki oleh para pesaingnya seperti jaringan dan jangkauan perusahaan yang luas. Hingga saat ini, PT. Pos Indonesia memiliki sekitar 4104 kantor pos dengan titik layanan mencapai 30.000 titik. Kemudian juga didukung dengan terminal pos keliling kota sebanyak 1386 dan terminal pos keliling desa yang jumlahnya memiliki angka drastis sekitar 10.363. Selain tempat yang tersebar dimana-mana, PT. Pos juga memiliki faktor pendukung lainnya berupa sepeda motor sebanyak 7877 unit, mobil 1738 unit, bus 227 unit, becak 9 unit dan perahu 10 unit. Khusus untuk perahu digunakan untuk menyebrangi pulau-pulau yang sulit untuk dijangkau. Dengan ini kita dapat simpulkan bahwa dalam sisi pelayanan dan kesiapan armada, PT. Pos Indonesia sangat besar dan potensial karena dapat mencakup seluruh bagian di tanah air

Penelitian terdahulu mengenai *Good Corporate Governance (GCG)* telah dilakukan oleh Diana Fajarwati (2009). Dalam penelitian ini juga menjadikan BUMN sebagai subyek penelitian, hasil penelitian di jelaskan bahwa penerapan prinsip GCG di Perum Bulog masih kurang efektif. Hal ini di karenakan kemampuan karyawan memahami dan menerjemahkan prinsip GCG dalam bentuk kerja sangat kurang. Sementara itu di penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Gita Gumilang (2009) menyelidiki tentang pengaruh peranan audit terhadap penerapan prinsip GCG juga menggunakan BUMN yaitu PT. PN Medan sebagai subyek penelitian yang bisa membuat orang menyimpulkan bahwa betapa pentingnya penerapan GCG di perusahaan BUMN. Audit internal mempunyai pengaruh positif terhadap penerapan GCG di PT. PN yang berarti selama pengawasan dan evaluasi dilakukan dengan baik maka akan berdampak kepada berjalannya prinsip GCG di perusahaan. Akan tetapi penelitian yang tidak menyeluruh meninggalkan sesuatu yang belum tuntas yang bisa digunakan sebagai rekomendasi untuk penelitian yang akan datang seperti seberapa pentingnya mengetahui tingkat pemahaman karyawan terhadap indikator kesuksesan pelaksanaan GCG dan lainnya. Pada penelitian yang dilakukan Jim Grieses (2009) ingin mencoba menggali sejarah mengenai pengembangan organisasi (OD) mulai abad ke 19. Hasil penelitian menemukan bahwa proses pengembangan organisasi dilakukan dengan berbagai macam pemikiran sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kesimpulan penelitian didapat bahwa perkembangan ide untuk membangun sebuah organisasi yang sehat semakin banyak membuat peneliti tidak dapat menyarankan sepenuhnya jenis pengembangan organisasi yang seperti apa yang dilakukan perusahaan.

Maka dari itu, PT. Pos Indonesia sudah seharusnya memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG sehingga manfaat yang didapat tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga oleh masyarakat yang menggunakan jasa PT. Pos Indonesia. Pemahaman dan implementasi GCG ini sangat penting demi perkembangan perusahaan itu sendiri. Diharapkan GCG ini dapat menjadi pedoman karyawan PT. Pos Indonesia dalam mengelola dan menjalankan tugasnya agar dapat memberdayakan sumber daya yang ada untuk berkembang.

Penelitian ini menganalisis implementasi pengembangan organisasi dalam perspektif *Good Corporate Governance* PT. Pos Indonesia.

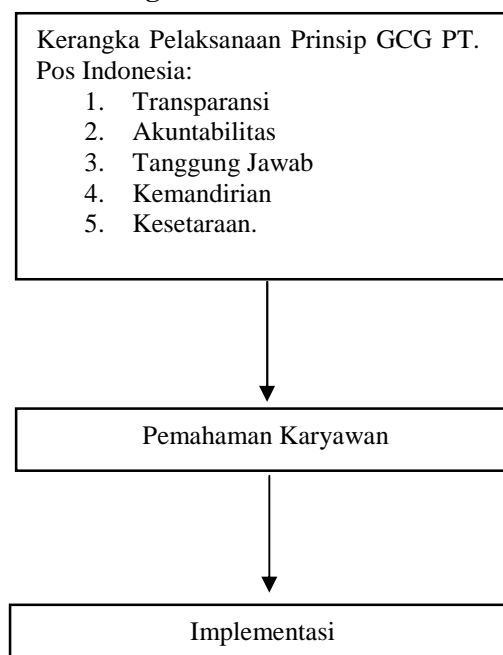
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Prosedur yang jelas, sistem yang teratur dan tanggung jawab yang sesuai membuat seluruh rangkaian aktivitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan berjalan dengan baik dan mencegah penyimpangan serta mengurangi resiko kegagalan. Praktik tata kelola yang baik (GCG) tidak hanya membuat proses pengembangan organisasi berjalan dengan lancar tetapi juga akan membuat perusahaan mempunyai identitas berupa budaya organisasi perusahaan yang jika disingkat menjadi CINTA POS meliputi *Customer Orientation, Integrity, Networking, Teamwork, accountability, Professional, Obsessed dan Spiritual*.

Adapun penerapan GCG di PT. Pos Indonesia berpedoman pada Peraturan Menteri Negara BUMN pada 2011 dan pelaksanaannya berpedoman pada Keputusan Direksi pada 2009 tentang tata cara pelaksanaan GCG di PT. Pos. Pada prosenya GCG haruslah memperhatikan 5 prinsip dasar GCG yang telah di tuangkan dalam Peraturan Menteri dan Keputusan Direksi, antara lain *Transparency* (Transparansi), yaitu pengungkapan informasi perusahaan yang dibutuhkan oleh pemegang kepentingan yang dilakukan secara akurat dan cepat, *Accountability* (Akuntabilitas), yaitu kejelasan wewenang dan tugas pokok serta fungsi organ perusahaan dalam rangka peningkatan efektivitas kinerja perusahaan, *Responsibility*, (Tanggung Jawab) yaitu praktek pelaksanaan pengelolaan perusahaan yang disesuaikan dengan aturan undang-undang, *Independency* (Kemandirian), yaitu keseriusan yang ditunjukkan dengan profesional dalam mengelola perusahaan tanpa ada intervensi dari pihak internal maupun eksternal perusahaan dalam rangka menjaga keberlangsungan perusahaan, dan terakhir *Fairness* (Kewajaran), yaitu keadilan yang berlangsung didalam pemenuhan hak serta kewajiban dari pemangku kepentingan sebagaimana berlaku dalam aturan.

Setiap anggota perusahaan diharapkan mampu memahami dan mengimplementasikan tata kelola yang baik berdasarkan prinsip dasar. Hal tersebut guna mencapai tujuan perusahaan baik untuk pertumbuhan usaha, mendapatkan profit maupun keberlangsungan usaha. Sehingga dengan demikian, perusahaan dapat memberikan kesejahteraan lebih kepada anggotanya dan tentunya memberikan kontribusi optimal kepada negara. Dalam rangka memenuhi kewajiban terhadap pemegang kepentingan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan maka disusunlah kerangka pengelolaan yang dapat membantu mewujudkan hal tersebut,

Gambat 1.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Gita Gumilang (2009), Diana Fajarwati (2009)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel terkait yang ingin peneliti gunakan untuk meneliti objek utama berupa prinsip dasar GCG terdiri dari 5 prinsip, Pertama Transparansi (*Transparency*), Prinsip Transparansi dalam penelitian ini berpedoman kepada 4 (empat) hal utama, pengungkapan Info akurat kepada publik serta akses oleh *stakeholders*, Pengkomunikasian kebijakan kepada *stakeholders*, penyampaian laporan Pelaksanaan GCG kepada *stakeholders*, penyampaian informasi pelayanan kepada nasabah dan pemeliharaan kerahasiaan informasi. Kedua Akuntabilitas (*Accountability*), prinsip akuntabilitas dalam penelitian ini berpedoman kepada 4 (empat) poin, penetapan tanggung jawab karyawan sesuai visi, misi dan strategi perusahaan, Memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya, membentuk penilaian kinerja dengan sistem memberikan penghargaan dan hukuman, memegang prinsip GCG dalam pelaksanaan tugasnya. Ketiga Tanggung Jawab (*Responsibility*) Prinsip tanggung jawab dalam penelitian ini berpedoman kepada 2 (dua) poin, haruslah hati-hati *prudential practices* serta kepatuhan kepada undang-undang terkait, dan Pelaksanaan bakti lingkungan. Keempat Kemandirian (*Independency*), prinsip tanggung jawab dalam penelitian ini berpedoman kepada 2 (dua) poin, menghindari dominasi, tekanan dari pihak tertentu dan pengungkapan benturan kepentingan terhadap pengambilan kebijakan. Kelima Kewajaran (*Fairness*), prinsip akuntabilitas dalam penelitian ini berpedoman kepada 2 (dua) poin, Perlakuan setara kepada seluruh *stakeholders* dan memberikan hak *stakeholders* berpandang terhadap perusahaan

Penentuan Sampel

Penelitian ini mengambil subjek penelitian yaitu Manajer SDM dan umum serta Manajer lainnya terkait GCG di PT. Pos Regional VI Semarang, Jawa Tengah dengan syarat memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dan memiliki jabatan setingkat manajer yang terlibat langsung maupun tidak langsung dan yang bertanggung jawab dalam proses internal yang terjadi di PT. Pos Indonesia Regional VI seperti pengembangan organisasi, GCG dan lainnya. Adapun pengambilan sampel yang dilakukan peneliti dengan cara *purposive sampling* yaitu akan dipilih berdasarkan syarat tertentu. Penentuan sampel karena tingkat pemahaman terkait dengan permasalahan yang akan diteliti. Selain itu, teknik ini digunakan karena pertimbangan waktu, tenaga, dan kemudahan berkomunikasi.

Metode Analisis

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus,

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang berasal dari hasil wawancara langsung terhadap narasumber terkait. Dalam penelitian ini, pertanyaan yang diajukan adalah berkaitan dengan variabel penelitian berdasarkan 5 prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, kemandirian serta kesetaraan. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY yang terletak di jalan sisingamangaraja No. 45, Wonotinggal, Candisari, Kota Semarang, Jawa Tengah 50252. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dalam melakukan pemilihan informan penelitian. Metode *purposive sampling* yaitu metode dalam memilih informan dengan menggunakan kriteria tertentu, maka dari itu penelitian ini mengambil informan yang berasal dari manajer yang bekerja di PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang minimal masa kerja 10 tahun yaitu (1) Sulistya Budi, Manajer SDM dan Umum (2) M.Amin, Asman Kesekretariatan (3) Syafrizal, Manajer M2K3 (4) M.Nasir, Manajer Kesekretariatan (5) Sugeng Priyono BS, Manajer Hukum dan Manajemen Resiko.

Tabel 1.2
Daftar Informan Penelitian

Kode	Inisial Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Masa Kerja
R1	SB	Laki-laki	Manager Sumber daya Manusia dan Umum	25 Tahun
R2	MA	Laki-laki	Asisten Manager Kesekretariatan	23 Tahun
R3	SY	Laki-laki	Manager Mutu dan K3 (keamanan, Kesehatan, dan keselamatan kerja)	19 Tahun
R4	MN	Laki-laki	Manager Kesekretariatan	24 Tahun
R5	SG	Laki-laki	Manager Hukum dan Resiko	25 Tahun

Sumber : PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY

Pembahasan Hasil Penelitian

Jika ingin melakukan pengembangan organisasi kearah yang positif maka cara nya adalah dengan melaksanakan *Good Corporate Governance*. Mengimplementasikan GCG suatu keharusan untuk dilakukan oleh komisaris maupun direksi dalam pengambilan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan norma, serta mematuhi undang-undang terkait dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab kepada pemegang kepentingan secara berkesinambungan.

Adapun manfaat dari implementasi GCG yang dilakukan pada PT. Pos Indonesia adalah meningkatkan *value* perusahaan sehingga diharapkan mempunyai daya saing yang mumpuni dari tingkat nasional maupun regional serta mampu menjaga kesinambungan perusahaan secara terus menerus, mengelola perusahaan dengan rasa tanggung jawab dan integritas yang tinggi serta dapat menjalankan tugas fungsi dengan baik dan benar, dalam pengelolaan perusahaan di harapkan selalu di dorong dengan tindakan yang sesuai norma dan patuh terhadap undang-undang berlaku, merasa memiliki beban moral terhadap *stakeholder* dan lingkungan sekitar, serta melakukan aktivitas manajemen perusahaan yang dapat memberikan dampak positif terhadap sosial ekonomi kemasyarakatan, terakhir harus menjamin suasana investasi yang nyaman dan ramah investor

Pemahaman *Good Corporate Governance* (GCG)

Transparansi

Para Manajer PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang sudah memahami prinsip-prinsip transparansi dan transparansi tersebut sudah menjadi peraturan yang harus ditaati dan dijalankan oleh seluruh pegawai PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang. Penyampaian informasi merupakan bagian dari transparansi yang dapat di sampaikan melalui berbagai media yang tersedia. Hal ini sesuai dengan Agus Dwiyanto (2006), yang berpendapat bahwa transparansi sebagai bentuk usaha memberikan informasi ke public dan proses mendapatkan informasi juga dipermudah serta informasi yang didapat harus akurat. Untuk menjaga obyektivitas menjalankan bisnis, perusahaan diwajibkan untuk melakukan pengumpulan informasi yang terpadu yang dapat di akses dengan mudah tanpa ada hambatan. Perusahaan juga harus memiliki inovasi dalam menyampaikan informasi, tidak hanya terpaku pada undang-undang yang berlaku

Akuntabilitas

Manajer PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang sudah memahami prinsip akuntabilitasnya didalam menjalankan pekerjaannya. Dampak positif dari menjalankan prinsip tersebut adalah membuat sistem *controlling* menjadi lebih berjalan yang dapat menjaga benturan kepentingan dan aksi saling lempar tanggung jawab. Akuntabilitas juga mendorong karyawan agar menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan yang dibebankan kepadanya. Kusharyanti (2003) menyatakan bahwa pengetahuan/kemampuan diperoleh dari pendidikan formal, misalnya melalui pendidikan formal maupun mengikuti kursus-kursus serta seminar.

Tanggung Jawab

Para Manajer PT. Pos Indonesia Regional VI sudah menjalankan prinsip tanggung jawab didalam menjalankan pekerjaannya. Pelaksanaan prinsip tanggung jawab tercermin dari hasil wawancara dimana perusahaan melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan serta tanggungjawab pegawai terhadap aset-aset perusahaan. Selain itu para pegawai juga melakukan tanggung jawabnya kepada masyarakat atau konsumen dengan memberikan pelayanan yang baik serta

optimal. Menurut Fisher (2001), pegawai dapat meningkatkan tanggung jawab pekerjaan dengan mengurangi tekanan lingkungan kerja professional.

Kemandirian

Berdasarkan Hapsari (2011), sistem GCG menjadi tujuan untuk dijalankan oleh berbagai perusahaan-perusahaan modern di dunia. Manajer PT. Pos Indonesia Regional VI sudah memahami serta membenahi masalah manajemen didalam tanggung jawab pada bidang masing-masing, sering kali pada perusahaan saling lempar tanggung jawab sehingga dapat menurunkan kualitas manajemen perusahaan, Manajer juga menunjukkan sikap kemandirian dengan mencegah hal-hal yang negatif seperti nepotisme.

Kesetaraan

Para manajer maupun karyawan memahami prinsip kewajaran ditunjukkan perusahaan dengan menerapkan sistem manajemen "*Human Capital*" yaitu dengan memperlakukan karyawan tanpa melihat suku, ras, agama maupun golongan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Rawls, didalam *theory of justice*, 1971) menyatakan bahwa keadilan baru akan terwujud jika semua elemen dapat menerima semua ketentuan dan norma sosial yang berlaku sebagai dasar utama dalam melakukan pengaturan di dalam sebuah institusi.

Implementasi Good Corporate Governance (GCG)

Transparansi

Manajer serta karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI telah menjalankan keterbukaan dalam mengemukakan dan memberikan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Bentuk pengelolaan dengan prinsip keterbukaan pada PT. Pos Indonesia Regional VI diwujudkan dengan selalu berusaha memelopori pengungkapan berbagai informasi keuangan dan non keuangan kepada seluruh pihak terkait dan berkepentingan serta dalam pengungkapannya tidak terbatas pada suatu informasi yang bersifat wajib. Pengungkapan informasi tersebut dilakukan oleh perusahaan dengan tetap mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan yang disarankan oleh praktik terbaik *Good Corporate Governance* (GCG)

Akuntabilitas

Rata-rata Manajer dan karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI telah melakukan akuntabilitas. Hal tersebut dikarenakan akuntabilitas memang diwajibkan bagi pegawai melaksanakan prinsip tersebut sesuai dengan arahan dan aturan dari kantor pusat PT. Pos Indonesia. Perusahaan menetapkan prinsip akuntabilitas yaitu dengan menetapkan fungsi, tugas masing-masing elemen perusahaan berjalan lancar dan efisien. perusahaan berkeyakinan akuntabilitas dapat menyingkronkan individu dengan kelompok yang ada diperusahaan dalam rangka penyelenggaraan tugas. Untuk mengatasinya maka perusahaan menggunakan agensi teori yang sudah diterapkan di beberapa perusahaan.

Tanggung Jawab

Prinsip pertanggungjawaban adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan dengan undang-undang terkait termasuk berhubungan dengan masyarakat dan pemegang kepentingan lainnya. Pada PT. Pos Indonesia karyawan telah menjalankan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Social Investment* (SI). Selain itu karyawan juga berpartisipasi dalam program bina lingkungan seperti membantu korban bencana alam, memberikan edukasi kepada masyarakat sekitar dan sebagainya.

Kemandirian

Terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan semua informan menjawab bahwa perusahaan sudah melakukan sistem kemandirian. Hal ini tidak terlepas dari komitmen Perusahaan yakin mengimplementasikan kemandirian dengan baik dan maksimal, elemen perusahaan akan berkerja dengan optimal dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan untuk perusahaan. Selain itu peraturan yang ada juga mendukung manajer dan karyawan untuk menjaga independensinya.

Kesetaraan

Dalam hal ini praktek kesetaraan dilakukan dengan mengakui hak serta kewajiban yang harus ditepati dan dilaksanakan sebagai bentuk taat aturan. Selain itu prinsip kewajaran di buktikan juga

perusahaan dalam bentuk mendapatkan pendidikan lanjutan maupun promosi untuk meningkatkan kedudukan pada pekerjaannya

KESIMPULAN

Penelitian ini ingin melihat bagaimana pemahaman dan implementasi GCG pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah kerja PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY. Terdapat 5 prinsip dasar dari GCG yaitu *Pertama* Transparansi, *Kedua* Akuntabilitas, *Ketiga* Tanggung jawab, *Keempat* Kemandirian, *Kelima* Kesetaraan dan Kewajaran. Para karyawan yang memahami dan mengimplementasikan prinsip GCG diharapkan membawa pengaruh positif kepada perusahaan agar terus tumbuh secara sehat dan terus konsisten menjaga keberlangsungan perusahaan serta memberikan untung kepada pemegang saham. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan berdasarkan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pemahaman dan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang, maka dapat disimpulkan PT. Pos Indonesia Regional Jateng DIY secara umum telah melakukan penerapan *Corporate Governance* (GCG) berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 pada tanggal 1 Agustus 2002 tentang penerapan praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN dan telah disempurnakan oleh Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011.

. Adapun saran peneliti dalam menunjang keberlangsungan prinsip GCG tersebut adalah PT. Pos Indonesia dapat melakukan kerjasama dengan penegak hukum maupun konsultan hukum untuk ikut membantu mengawasi jalannya proses pengelolaan perusahaan. Dengan cara ini dapat meminimalisir tingkat kecurangan yang terjadi, kemudian PT. Pos Indonesia juga membutuhkan pelatihan-pelatihan yang membangun memotivasi untuk menjaga konsistensi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan terus memperbaharui ilmu pengetahuannya sesuai dengan perkembangan zaman. Seterusnya Pemberian reward yang setimpal dan merata dapat dilakukan dalam rangka mengapresiasi karyawan berkinerja baik. selain itu tindakan emupuk kembali nilai-nilai moral dan keagamaan dengan diadakan nya pengajian dan lain-lain diharapkan membuat para karyawan berfikir jernih kembali. Terakhir perlu diadakan nya *gathering* atau sejenis kegiatan positif seperti *refreshing* sejenis untuk membuat para karyawan kembali berkumpul dan bercengkrama tanpa ada sekat yang membatasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, beberapa pertanyaan yang diajukan tidak dijawab oleh narasumber sesuai dengan yang diharapkan, kemudian peneliti juga terlalu fokus pada pemahaman dan pelaksanaan yang dilakukan oleh perusahaan tanpa mengkaji aspek lainnya. Terakhir dikarenakan PT. Pos Indonesia merupakan perusahaan persero dan tertutup maka sulit untuk menggali lebih dalam mengenai internal perusahaan sehingga sasaran penelitian hanya sebatas pemahaman dan implementasi karyawan terhadap prinsip GCG.

Rekomendasi untuk penelitian yang akan datang antara lain sebelum melakukan penelitian hendaknya peneliti terlebih dahulu memastikan tugas pokok dan fungsi dari manajer terkait kemudian bandingkan lah hasil dari pemahaman dan pelaksanaan GCG perusahaan dengan hasil kinerja dan penilaian internal perusahaan. Terakhir diharapkan kedepan perusahaan yang ingin diteliti adalah perusahaan *Go Public* (perusahaan terbuka) dengan pertimbangan kemudahan mendapatkan data serta dapat memakai dua metode sekaligus yaitu kualitatif dan kuantitatif agar hasil penelitian yang didapat memiliki kredibilitas yang tinggi.

REFERENSI

Abdulayani. 1997. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara

Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.

Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta



- Creswell, J. W. 2014. *Research design : Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bond, Christoper & Seneque, Megan, 2012, *Conceptualizing Coaching as an Approach to Management and Organizational Development*, Journal of Management Development, Vol 32, Issue: 1, pp.55-72
- Davis, Keith dan John W., Newstorm, 1994 *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta
- Day & Wensley, 1998. *Competitive Advantage*, Jakarta: Prenhallindo
- Fajarwati, Diana. 2011, *Analisis Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance di Lingkungan Internal Perum Bulog Jakarta*. Skripsi. Depok: Program Studi Administrasi Negara. Program Sarjana Reguler. Departemen Ilmu Administrasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Indonesia.
- Fisher. 2001. *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi Untuk Bertindak*. The British Council. Jakarta.
- Gumilang, Gita. 2009. *Pengaruh Peranan Audit Internal Terhadap Penerapan Good Corporate Governance pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan*. Skripsi. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Grieves, Jim. 2000. *Introduction: The origins of Organizational Development*. Middlesborough: Emerald Insight
- Hadar Nawawi, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Hapsari.2011. *Pengaruh Kualitas Pelayanan, Fasilitas Fisik dan Promosi Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Semesta Semarang*. Skripsi, Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Ismail Nawawi, 2010, *Perilaku Administrasi: Kajian, Teori dan Pengantar Praktik*. Surabaya: ITS Press
- Kurhayanti. 2003. *Temuan Penelitian Mengenai Kualitas Audit dan Kemungkinan Topik Penelitian Dimasa datang*. Jurnal akuntansi dan Manajemen. Desember.
- Kotter, John P, 2002, *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press
- Moleong, L.J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Lewin, Kurt, 1951, *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*, New York: Herper & Brothers
- Perme, Cathy, *Agents of change*, C.M Perme And Associates, June 1999 Vol. 8 (1), p. 1.
- J. Moleong, Lexy. 2006. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdaya
- Miles, M.B, & Huberman, A.M. 1984, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, California: SAGE Publications Inc
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar maju



- _____, 1995. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: Rosdaya Karya
- Nasution, 1992, *Metode Research*, Bandung: Jemmars
- P. Siagian, Sondang. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rawls. 1971. *A Theory Of Justice*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Stainback, Susan and William Stainback, 1998, *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Iowa: Kendall Publish Company
- Silalahi, Ulbert. 1996. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Jakarta: Mandar Maju
- Sutarto. 2000. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Wibowo, A. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Talizihudu Ndraha, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Thomas Anning Dorson, Raphael Kofi Odoom, George Acheampong, Ernerst T.K, 2017, *Innovation and organizational development: The Role of Organizational Development Leadership*, *African Journal of Economic and Mangement Studies*, Vol 8 Issue:3, pp 338- 351
- www.ptposindonesia.co.id