

**ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA KLUB SEPAKBOLA PERSEMA MALANG)**

Disusun Oleh:

**Ferry Odi Agam**

NIM. 0810230072

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2012**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul:

**ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA KLUB SEPAKBOLA PERSEMA MALANG)**

Yang disusun oleh:

Nama : Ferry Odi Agam  
 NIM : 0810230072  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
 Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 9 April 2012 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

1. Didied Poernawan Affandy S.E., MSA., Ak.  
 NIP. 19651230 199103 1 003  
 (Dosen Pembimbing) .....
2. Roekhuddin, SE., M.Si, Ak.  
 NIP. 19621127 198802 1 001  
 (Dosen Penguji I) .....
3. Rizka Fitriasari, SE., MSA., Ak.  
 NIP. 19790826 200812 2 002  
 (Dosen Penguji II) .....

Malang, 9 April 2012  
 Ketua Jurusan Akuntansi

Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak.  
 NIP. 19690814 199402 1 001



**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ferry Odi Agam  
NIM : 0810230072  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA KLUB SEPAKBOLA PERSEMA MALANG)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila di kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 21 Maret 2012  
Pembuat Pernyataan,

Ferry Odi Agam  
NIM. 0810230072

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

**ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA KLUB SEPAKBOLA PERSEMA MALANG)**

Yang disusun oleh:

Nama : Ferry Odi Agam

NIM : 0810230072

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, 21 Maret 2012

Dosen Pembimbing

Didied Poernawan Affandy S.E., MSA., Ak.

NIP. 19651230 199103 1 003

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Ferry Odi Agam  
NIM : 0810230072  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi  
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya - Malang  
Alamat : Jln. M.T. Haryono No. 165 Malang

Telah mengadakan penelitian pada klub sepakbola Persema Malang selama bulan Februari-Maret 2012 dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul:

**ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA KLUB SEPAKBOLA PERSEMA MALANG)**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 21 Maret 2012

Dosen Pembimbing

Didied Poernawan Affandy S.E., MSA., Ak.  
NIP. 19651230 199103 1 003

## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Ferry Odi Agam  
**Jenis Kelamin** : Laki-laki  
**Tempat / Tanggal Lahir** : Atambua, 8 Februari 1990  
**Agama** : Islam  
**Status** : Belum Menikah  
**Alamat Rumah** : Perum. Puri Wates Asri No.11,  
Kulon Progo, DIY  
**Alamat Email** : [ferryodiagam@gmail.com](mailto:ferryodiagam@gmail.com)



### Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar (1997-1998) : SDN Tanah Merah II  
(1998-2002) : SDN Serangrejo  
SMP (2002-2005) : SMP N 1 Wates  
SMA (2005-2008) : SMA N 1 Wates  
Perguruan Tinggi (2008-2012) : S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Universitas Brawijaya

### Pendidikan Non-Formal:

- Kursus komputer di DUTA Computer Yogyakarta (2005)
- Kursus bahasa Inggris di GLOBAL LINGUA Yogyakarta (2007-2008)
- Kursus TOEFL di LIA Malang (2011)

### Pengalaman Organisasi:

- Pemain Unit Aktivitas Sepakbola Brawijaya (2008)
- Junior staf departemen SDM Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (2009)
- Senior staf departemen PSDM Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (2009)
- Pemain Saweri Gading Futsal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (2009-2012)
- Kepala Divisi Pengembangan Minat dan Bakat Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (2010)
- Ketua Umum Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (2011)

**Pengalaman Kepanitiaan:**

- Anggota Divisi Keamanan “*Accounting Meeting*” (2009)
- Penanggungjawab acara “Pemilihan Mahasiswa Berprestasi FEB UB” (2009)
- L.O “Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS) XXII” (2009)
- Anggota Divisi Pendamping “PK2MU Brawijaya” (2009)
- Anggota Divisi Pendamping “PK2MABA METAMORFE” (2009)
- Anggota Divisi Perlengkapan “INTERAKSI” (2009)
- Anggota Divisi Acara “*Get Ready to Work 2*” (2009)
- Anggota Divisi Pendamping “*Student Day ORIGAMIS*” (2009)
- Koordinator Divisi PDD “*Training Organisasi 2 BEM FEB UB*” (2009)
- Anggota Divisi Acara “*Ice Cream Party*” (2009)
- Koordinator Divisi PDD “*Bazaar Inaugurasi*” (2009)
- Koordinator Divisi PDD “*Workshop Futures Trading*” (2009)
- Panitia Lokal “PEMIRA Brawijaya” (2009)
- *Steering Committee* “*Dekan Cup FEB UB*” (2010)
- *Steering Committee* “*Get Ready to be Wealthy*” (2010)
- Anggota Divisi Pendamping “PROBINMABA ATMOSFERE” (2010)
- Koordinator Divisi PDD “INTERAKSI” (2010)
- Anggota Divisi PDD “*Brawijaya Accounting Fair*” (2010)
- Anggota Divisi PDD “Lomba Karya Inovatif Produktif” (2010)
- Ketua Kontingen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di “Olimpiade Brawijaya” (2010)
- Anggota Divisi Acara “Dies Natalis ke-50 FEB UB” (2011)

**Prestasi:**

- Juara III Kompetisi Futsal “Dekan Cup 2008”
- Semifinalis Turnamen Sepakbola antar-fakultas se-Universitas Brawijaya “*Rektor Cup*” (2009)
- Juara I Kompetisi Futsal Mahasiswa U-23 se-Malang Raya (2009)
- Semifinalis Kompetisi Futsal Mahasiswa Ekonomi se-Indonesia “FEUI *Cup*” (2010)
- Juara II Turnamen Futsal se-Malang Raya “*Legato Cup*” (2010)
- Juara II Turnamen Futsal antar mahasiswa akuntansi FEB UB “*Accounting League*” (2010)
- *Runner-up* “Liga Futsal Mahasiswa Malang II” (2010)
- Juara II Turnamen Futsal antar Universitas se-Indonesia “Rektor UII Cup” (2011)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur *Alhamdulillah* penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, serta salawat dan salam kepada junjungan kita Rasullulah Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul: **“Analisis Kesiapan Penerapan *Good Corporate Governance* pada Klub Sepakbola di Indonesia (Studi Kasus pada Klub Sepakbola Persema Malang)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Berbagai kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda Zulhadi Usman, Ibunda Menik Murniyati, dan Kak Cut Damayanthi yang secara tulus ikhlas memberikan dukungannya baik secara moral maupun material dalam menunjang pendidikanku untuk meraih cita-cita di masa depan.
2. Bapak Gugus Irianto S.E., MSA., PhD. Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Didied Poernawan Affandy S.E., MBA., Ak. selaku dosen pembimbing sekaligus CEO klub sepakbola Persema Malang yang telah

mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan penulisan laporan skripsi ini, serta memberikan izin melakukan penelitian di organisasi yang beliau pimpin.

4. Bapak Dr. Unti Ludigdo, SE., MSi, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang.
5. Bapak Helmy Adam, SE., MSA., Ak. CPMA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Roekhudin, SE., MBA., Ak. selaku Dosen Penguji 1 (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
7. Ibu Rizka Fitriyani, SE., MSA., Ak. selaku Dosen Penguji 2 (dua) yang juga banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi ini.
8. Bapak Dimas Hendrawan, Mbak Putu Prima Wulandari serta Mbak Nurlita Novianti yang dengan ikhlas membantu memberikan masukan serta saran dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Bapak Asmuri, selaku *Manager* tim dari klub sepakbola Persema Malang yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi sekaligus memberikan informasi yang berharga dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
10. Seluruh rekan-rekan CB Famz (Alfa Primastya, Dimas Prayodhia, Benny Pramudita, Bobby Rizky, Antonius Hendra, Era Maulida, Fauziah Fitri, Faradeby Ajeng, Dessy Hardianti, Arlini Fathia, Devi Puspita, Honesty

Firdaus, Hela Wulansari, Gaby Raditya, Asri Wicaksani, Anton Widiyanto, Darjito Wahyu, Eva Ernawati, Dara Puspita, Debby Augustin, dan Rendy Okta) yang dengan setia memberikan dukungan penuh kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan penelitian Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis mengharapkan saran dan kritik demi perbaikan Skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga laporan Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.



Malang, 21 Maret 2012

Penulis

Ferry Odi Agam

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERUNTUKAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
1.6 Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Good Corporate Governance</i> .....	11
2.1.1 <i>Pengertian Good Corporate Governance</i> .....	11
2.1.2 <i>Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance</i> .....	12

2.1.3 Tujuan <i>Good Corporate Governance</i> .....	14
2.1.4 Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	16
2.1.5 Tahapan Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> .....	18
2.1.6 Pedoman Umum Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> .....	21
2.2 Infrastruktur dan <i>Soft</i> -struktur <i>Good Corporate Governance</i> .....	26
2.2.1 Infrastruktur <i>Good Corporate Governance</i> .....	26
2.2.2 <i>Soft</i> -struktur <i>Good Corporate Governance</i> .....	33
2.3 <i>Best Practise</i> dari Klub yang Sudah Berpengalaman .....	37
2.4 AFC <i>Club Licensing Regulation</i> .....	39
2.5 Sejarah Kompetisi Sepakbola Indonesia .....	42
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	47
3.2 Lokasi Penelitian .....	48
3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data .....	48
3.3.1 Jenis Data .....	48
3.3.2 Metode Pengumpulan Data .....	49
3.4 Teknik Analisis Data .....	51
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Objek Penelitian .....	54
4.1.1 Gambaran Klub Persema Malang .....	54
4.1.2 Struktur Organisasi .....	58
4.2 Pembahasan .....	66
4.2.1 Keberadaan Infrastruktur dan <i>Soft</i> -struktur GCG .....	66
4.2.1.1 Infrastruktur GCG pada Klub Persema Malang .....	68

4.2.1.2 *Soft*-struktur GCG pada Klub Persema Malang ..... 76

4.2.2 Kendala yang Dihadapi oleh Manajemen Persema Malang ..... 79

4.3 Tingkat Kesiapan Penerapan GCG Klub Persema Malang ..... 80

**BAB V PENUTUP ..... 82**

5.1 Kesimpulan ..... 82

5.2 Keterbatasan Penelitian ..... 83

5.3 Rekomendasi ..... 83

**DAFTAR PUSTAKA**

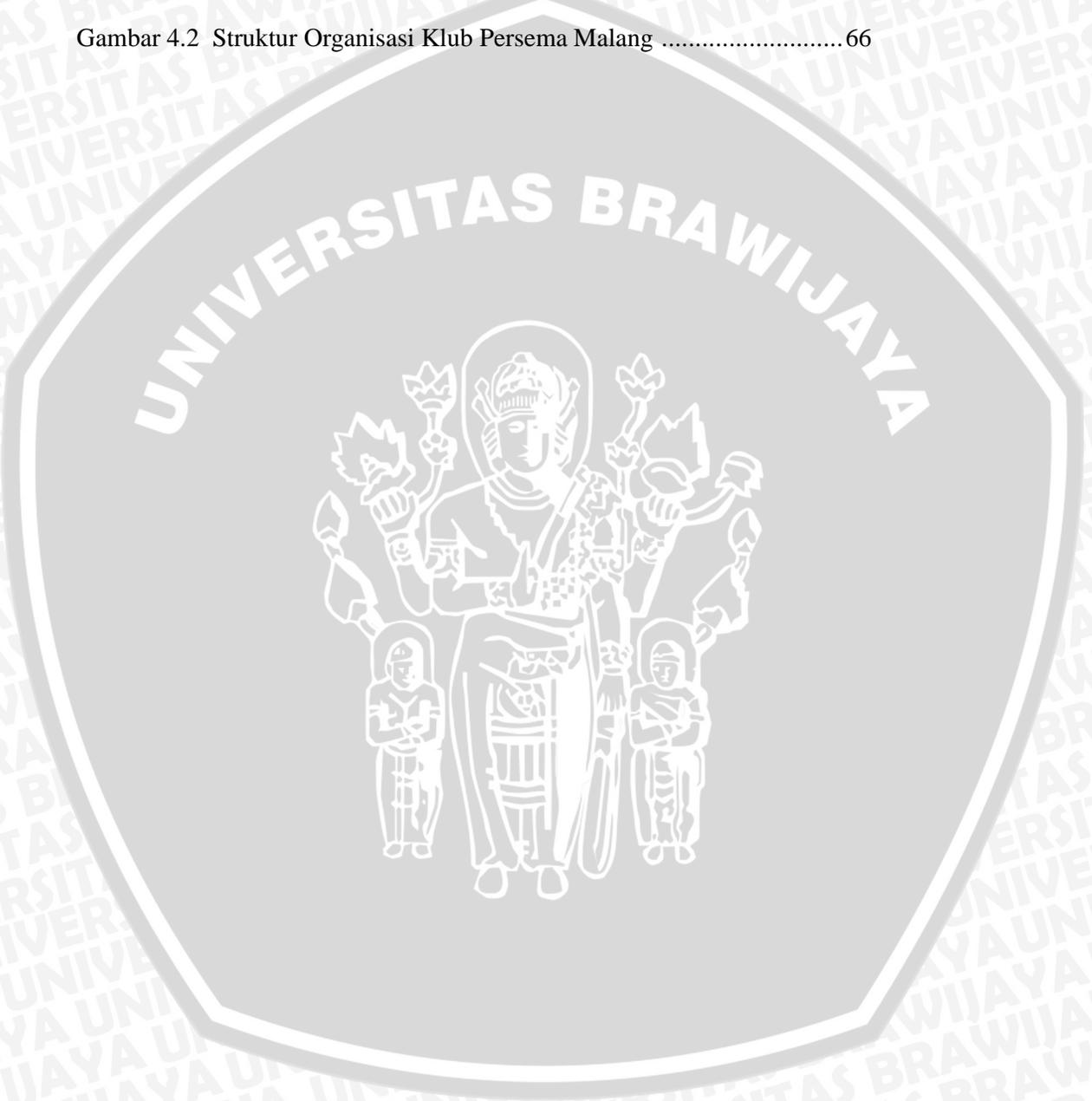
**LAMPIRAN**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Logo Klub Persema Malang .....58

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Klub Persema Malang .....66



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Klub Peserta <i>Indonesian Premier League</i> (IPL) 2011/2012 ....	46
Tabel 2.2	Klub Peserta <i>Indonesian Super League</i> (ISL) 2011/2012 .....	46
Tabel 4.1	Daftar Pemain Persema Malang di IPL 2011/2012 .....	57
Tabel 4.2	Daftar Pemain yang Direkrut pada <i>Transfer Window</i> IPL .....	57
Tabel 4.3	Keberadaan Infrastruktur GCG pada Klub Persema Malang ...	67
Tabel 4.4	Keberadaan <i>Soft</i> -struktur GCG pada Klub Persema Malang ....	68



**ABSTRAK****ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA  
(Studi Kasus pada Klub Sepakbola Persema Malang)**

Oleh:  
Ferry Odi Agam

Dosen Pembimbing:  
Didied Poernawan Affandy, S.E., MSA., Ak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesiapan penerapan *good corporate governance* (GCG) pada klub sepakbola di Indonesia. Eksplorasi terhadap kesiapan penerapan GCG tersebut dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Sepakbola merupakan salah satu industri baru yang menjanjikan banyak potensi bisnis di dalamnya. Dalam menjalankan industri bisnis tersebut, diperlukan pengelolaan klub sepakbola yang sehat agar klub mampu mendapatkan kepercayaan dari segenap *stakeholders*-nya. Salah satu cara agar klub mampu mendapatkan kepercayaan dari *stakeholders* adalah dengan menerapkan praktek GCG pada klub bersangkutan. Dan sebelum menerapkan praktek GCG secara utuh pada klub tersebut, diperlukan analisis mengenai kesiapan penerapannya oleh klub yang bersangkutan. Analisis kesiapan yang dilakukan dapat ditinjau dari pemenuhan aspek infrastruktur dan *soft*-struktur GCG yang dimiliki oleh klub tersebut. Dari penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa klub sepakbola di Indonesia belum siap untuk menerapkan GCG pada tata kelola klub tersebut. Masih banyak infrastruktur dan juga *soft*-struktur GCG yang belum dipenuhi oleh klub untuk bisa menerapkan GCG secara maksimal.

**Kata kunci:** kesiapan penerapan, *good corporate governance* (GCG), klub sepakbola di Indonesia, infrastruktur GCG, *soft*-struktur GCG

**ABSTRACT****ANALYSIS OF IMPLEMENTATION READINESS OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN FOOTBALL CLUB IN INDONESIA  
(Case Study on Persema Malang Football Club)**

by:  
**Ferry Odi Agam**

**Advisory Lecturer:**  
**Didied Poernawan Affandy, S.E., MSA., Ak.**

This study aims to determine the readiness of the application of good corporate governance (GCG) at the football club in Indonesia. Exploration of the readiness of GCG implementation is done by using qualitative research method. Football is one of the many industries that promise new business potential in it. In running the business industry, it needs a sound management of the football club so the club can gain the trust from all of its stakeholders. One way that the club can gain the trust of stakeholders is to implement good corporate governance practices at the club related. And before applying the full GCG practice at the club, an analysis of the readiness of its application by the club is required. Analysis of readiness that can be done in terms of infrastructure and compliance aspects of GCG soft-structure owned by the club. From research conducted, it can be concluded that the football clubs in Indonesia were not ready to implement good corporate governance on the governance of the club. A lot of infrastructure as well as GCG soft-structure that has not been met by the club to be able to apply maximum GCG.

**Key words: the readiness of the application, good corporate governance (GCG), football clubs in Indonesia, infrastructure GCG, GCG soft-structure**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Potensi olahraga begitu besar untuk bisa dijadikan sebagai salah satu lahan untuk berbisnis, terlebih jika olahraga tersebut merupakan suatu olahraga populer seperti sepakbola. Jika sebelumnya sepakbola hanya sekadar dijadikan hobi, hiburan, atau pun suatu permainan, maka dalam beberapa dekade terakhir sepakbola sudah dikembangkan menjadi suatu olahraga yang mampu memberikan banyak manfaat dan peluang bisnis di dalamnya, mulai dari penjualan hak siar pertandingan, penjualan segala bentuk *merchandise* dan asesoris klub, dan bahkan penjualan atau transfer pemain.

Adanya berbagai potensi bisnis dari sepakbola tentu menjanjikan sebuah potensi pendapatan yang besar. Perlu adanya pengelolaan yang baik terhadap berbagai potensi dari olahraga sepakbola tersebut agar bisa memberikan hasil yang maksimal, terutama dalam aspek bisnisnya. Kita bisa mengambil contoh dari klub-klub sepakbola papan atas di benua Eropa yang sebagian besar telah mengelola manajemen klub tersebut dengan sangat baik sehingga bisa memberikan pendapatan yang sangat besar bagi klub dan industri olahraga sepakbola itu sendiri. Klub-klub sepakbola tersebut berusaha memaksimalkan pendapatan mereka dari berbagai sektor potensial yang bisa mereka dapatkan, mulai dari hak siar televisi, penjualan tiket pertandingan, penjualan *merchandise*, hingga kerjasama *sponsorship* dengan perusahaan lain.

Adanya pengembangan bisnis di dunia sepakbola tentu juga membutuhkan adanya kepercayaan dari para *stakeholders* agar klub-klub tersebut mampu terus eksis dalam persaingan global. Harus dibangun suatu sistem pengelolaan yang baik agar para *stakeholders* dari bisnis sepakbola ini tetap mau menginvestasikan dananya pada olahraga tersebut. Dalam hal ini, ada suatu konsep umum yang dapat membantu dalam menerapkan pengelolaan yang baik oleh organisasi/perusahaan dalam menjalankan usahanya, yaitu konsep *good corporate governance*. Secara sederhana, *good corporate governance* dapat diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk berbagai pihak terkait yang memiliki kepentingan dalam perusahaan (Sulistiyanto dan Wibisono, 2003). Pihak-pihak terkait yang dimaksud terdiri atas pihak internal yang bertugas mengelola perusahaan dan pihak eksternal yang meliputi pemegang saham, kreditur, dan lain-lain. Dengan dilaksanakannya *good corporate governance*, tidak hanya kepentingan investor saja yang dilindungi, melainkan juga akan mendatangkan banyak manfaat dan keuntungan bagi klub terkait dan juga pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan klub sepakbola tersebut.

Perkembangan industri sepakbola yang telah merambah berbagai penjuru dunia, kini juga mulai dikembangkan pada sepakbola Indonesia. Klub-klub sepakbola Indonesia yang sebelumnya berstatus sebagai milik pemerintah daerah maupun pemerintah kota di masing-masing daerah, kini mulai diwajibkan untuk mampu hidup secara mandiri tanpa adanya ketergantungan pada pendanaan yang

dikururkan oleh masing-masing pemerintah daerah melalui dana APBD (anggaran pendapatan dan belanja daerah). Adanya krisis yang menerjang dunia pada tahun 2007 membuat pemerintah Indonesia mulai berpikir untuk mengurangi, bahkan menghapus sistem pendanaan dari APBD kepada klub-klub sepakbola profesional di Indonesia. Adanya peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 22 Tahun 2011 tentang pedoman penyusunan APBD tahun anggaran 2012 turut mempertegas hal tersebut dengan melarang adanya penggunaan dana APBD ke klub-klub sepakbola profesional di Indonesia mulai tahun anggaran 2012. Adanya peraturan tersebut membuat nasib klub-klub sepakbola Indonesia berada di ujung tanduk. Ibarat pepatah, klub-klub sepakbola Indonesia saat ini bisa disebut “hidup segan, mati tak mau” (Handoyo, 2011).

*Asian Football Confederation* (AFC) menuntut agar seluruh klub yang berkompetisi pada kasta tertinggi sepakbola di masing-masing negara Asia untuk turut serta memenuhi beberapa aspek yang diminta oleh mereka, seperti aspek *legal*, aspek *financial*, aspek struktur dan administrasi, aspek infrastruktur, aspek identitas klub, dan aspek *sporting*. Hal ini dikarenakan sebagai bagian dasar dalam mengembangkan industri sepakbola, tentu klub-klub yang berkompetisi di dalamnya harus melakukan pembenahan agar industri yang dibangun bisa berjalan dengan sehat dan berkelanjutan. Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut, mau tidak mau seluruh klub yang berada di Indonesia harus mampu mengembangkan pola manajemen yang ada dengan pola manajemen profesional dan mandiri, dimana hal tersebut merupakan suatu tuntutan agar bisa bersaing secara global pada industri sepakbola modern di dunia.

Klub-klub di Indonesia saat ini, kebanyakan masih berkuat pada pemenuhan dana untuk menjalankan aktivitas operasional sehari-hari agar bisa mencapai target yang dicanangkan. Hal ini dikarenakan Indonesia masih dalam tahap membangun industri sepakbolanya yang sudah mulai untuk tidak bergantung pada pendanaan APBD. Klub-klub yang ikut berkompetisi pada sepakbola Indonesia masih dalam masa transisi, dari masa penggunaan dana APBD untuk mengarungi kompetisi, menjadi klub mandiri yang secara independen mendapatkan dan mengelola dana yang ada dari investor. Salah satu klub yang mengalami masa transisi tersebut adalah klub Persema Malang. Klub yang berasal dari Kota Malang, Jawa Timur ini merupakan salah satu klub sepakbola profesional di Indonesia yang sudah mulai tidak menggunakan dana APBD dalam menjalankan kegiatan operasional klub. Klub sepakbola Persema Malang mulai berusaha untuk hidup dengan pendanaan yang didapatkan dari investor yang ada dan diharapkan mampu untuk tumbuh secara mandiri dan profesional.

Perlu dimulainya suatu keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan klub untuk melakukan *start* profesionalisme pengelolaan klub sepakbola (Pangestu : 2011). Oleh karena itu, konsep *good corporate governance* seringkali menjadi suatu pedoman bagi klub-klub sepakbola dunia untuk menjalankan pengelolaan manajerialnya. Namun, konsep *good corporate governance* tersebut tidak bisa serta merta dipaksakan untuk diterapkan pada klub sepakbola Indonesia yang masih dalam tahapan perkembangan ini. Diperlukan suatu penilaian, perencanaan dan pengelolaan yang baik agar konsep *good*

*corporate governance* tersebut bisa diterapkan secara berkelanjutan dan membawa dampak yang positif bagi industri sepakbola nasional. Salah satu tahap yang bisa dilakukan pertama kali dalam perencanaan penerapan konsep *good corporate governance* tersebut tentu adalah dengan menilai kesiapan dari klub sepakbola yang bersangkutan. Sebelum memasuki tahap penerapan atau implementasi dari *good corporate governance*, penting untuk diketahui tentang kesiapan suatu klub sepakbola nasional agar bisa menentukan level penerapan selanjutnya pada klub yang bersangkutan. Dengan mengetahui tingkat kesiapan penerapan *good corporate governance* tersebut, maka manajemen klub dapat menentukan langkah selanjutnya yang lebih efektif dalam menjalankan konsep-konsep yang tertuang dalam *good corporate governance* secara berkelanjutan dan berkesinambungan.

Dengan adanya berbagai latar belakang tersebut, pada akhirnya membuat penulis terdorong untuk meneliti kesiapan penerapan konsep *good corporate governance* pada klub sepakbola di Indonesia. Arah pergerakan pengelolaan klub sepakbola Indonesia yang baru saja memulai pengelolaan yang lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya juga turut mempengaruhi keingintahuan penulis mengenai hal tersebut. Penulis memilih klub Persema Malang sebagai objek penelitian karena klub ini telah berusaha berbenah menuju ke arah pengelolaan yang profesional. Dengan berbagai perubahan yang ada, klub Persema Malang mulai belajar untuk menerapkan manajerial layaknya perusahaan-perusahaan di bidang lain, yang pengelolaannya dijalankan dengan tujuan utama untuk memberikan pelayanan dan pengelolaan yang maksimal

kepada seluruh *stakeholders*-nya. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa klub Persema Malang sudah tidak lagi mendapatkan dana APBD untuk menjalankan roda kompetisi sepakbola nasional, tentu hal ini semakin memotivasi penulis untuk mengetahui bagaimana tingkat kesiapan klub tersebut untuk menerapkan konsep *good corporate governance* dalam manajemen klub sepakbola.

Dengan adanya usaha penerapan pengelolaan yang baik tentu harus dilihat kesiapannya, terutama dalam hal pemenuhan infrastruktur dan *soft*-struktur GCG itu sendiri dalam rangka penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* untuk menuju pengelolaan yang lebih baik. Oleh karena itu, penulis mencoba meneliti masalah tersebut dan menuliskannya dengan judul “**ANALISIS KESIAPAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA KLUB SEPAKBOLA INDONESIA (Studi Kasus pada Klub Sepakbola Persema Malang)**”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan adanya berbagai latar belakang tersebut, penulis mencoba untuk merumuskan masalah yang ada sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pemenuhan alat kelengkapan (infrastruktur dan *soft*-struktur) *good corporate governance* pada klub Persema Malang?
2. Bagaimanakah kesiapan klub Persema Malang untuk menerapkan *good corporate governance* dalam organisasinya?

### **1.3 Batasan Masalah**

Sebagai batasan analisis yang dilakukan, maka kajian mengenai tingkat kesiapan penerapan *good corporate governance* pada klub Persema Malang ini

mengacu pada ketersediaan dan keberadaan infrastruktur serta *soft-struktur good corporate governance* yang dimiliki oleh klub Persema Malang saat ini. Keberadaan infrastruktur beserta *soft-struktur good corporate governance* tersebut akan ditelusuri lebih lanjut dengan melakukan wawancara terhadap manajemen klub untuk mendapatkan jawaban yang lebih mendalam mengenai keberadaan dua hal yang diteliti tersebut.

Adapun batasan analisis untuk ketersediaan *soft-struktur good corporate governance* mengacu pada keberadaan hal-hal berikut:

1. Adanya *code of good corporate governance*.
2. Adanya *board manual* untuk komisaris dan direksi.
3. Adanya *standart operational procedure* (SOP) yang komprehensif untuk pelaksanaan tugas sehari-hari.
4. Adanya kebijakan mengenai sistem pengendalian internal (SPI) perusahaan.
5. Adanya *charter* atau piagam untuk berbagai macam organ pendukung pelaksanaan GCG.

Sedangkan batasan analisis untuk ketersediaan infrastruktur *good corporate governance* mengacu pada keberadaan hal-hal berikut:

1. Adanya rapat umum pemegang saham (RUPS)
2. Adanya dewan komisaris (pengawas)
3. Adanya direksi
4. Adanya komite audit
5. Adanya komite nominasi dan remunerasi

6. Adanya komite manajemen risiko
7. Adanya komite *good corporate governance* (GCG)

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk mengetahui kesiapan klub Persema Malang dalam menerapkan *good corporate governance*, dengan cara melihat keberadaan infrastruktur dan *soft-struktur good corporate governance* yang dimilikinya saat ini.
2. Untuk memperoleh gambaran awal penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada klub Persema Malang, yang dari waktu ke waktu bisa digunakan sebagai data pembandingan dengan kondisi di masa depan.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat untuk berbagai pihak terkait, diantaranya adalah:

1. Manfaat untuk penulis:
  - a. Dapat mengembangkan teori-teori yang telah didapatkan di bangku perkuliahan.
  - b. Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penerapan *good corporate governance* pada klub sepakbola di Indonesia.
  - c. Memperluas wawasan penulis mengenai konsep dan aplikasi *good corporate governance*.
2. Manfaat untuk klub sepakbola:

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan pelaksanaan tata kelola klub sepakbola yang baik.
  - b. Sebagai bahan evaluasi dalam mengembangkan penerapan *good corporate governance* pada klub sepakbola.
3. Manfaat untuk pihak lain:
- a. Dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian berikutnya, terutama yang terkait dengan konsep *good corporate governance* pada klub sepakbola di Indonesia.
  - b. Dapat menambah wawasan pihak lain yang ingin mengetahui tentang konsep *good corporate governance* secara lebih lanjut.

### **1.6 Sistematika Pembahasan**

Untuk dapat memberikan gambaran secara menyeluruh tentang isi dari skripsi ini, berikut akan diuraikan mengenai tata urutan pembahasan yang dilakukan pada skripsi ini, yaitu sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini, perumusan terhadap masalah yang ada, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian, serta manfaat yang diharapkan mampu diperoleh dari penelitian ini.

#### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan menguraikan kajian pustaka yang mengungkapkan teori-teori yang relevan dengan topik penelitian. Teori ini diambil dari berbagai literatur yang nantinya dapat membantu dalam memecahkan permasalahan yang diteliti

tersebut. Pembahasan mengenai tinjauan kepustakaan ini akan difokuskan kepada permasalahan seputar *good corporate governance* (GCG).

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan menjelaskan tentang jenis penelitian yang dilakukan , jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data yang dipakai, serta metode analisis data yang diterapkan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas tentang gambaran umum dari objek yang diteliti, analisis masalah yang sedang dihadapi, serta pemecahan masalah.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan menyajikan kesimpulan mengenai hasil yang sedang dibahas pada bab sebelumnya, ditambah dengan saran-saran yang dipandang relevan serta keterbatasan masalah yang dihadapi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 *Good Corporate Governance*

##### 2.1.1 *Pengertian Good Corporate Governance*

*Corporate governance* merupakan isu yang tidak pernah usang untuk terus dikaji pelaku bisnis, akademisi, pembuat kebijakan, dan lain sebagainya (Surya dan Yustiavandhana, 2008:24). Gregory dan Simms (2000) juga menyampaikan bahwa *corporate governance* itu sendiri dapat didefinisikan secara luas dan terbatas. Secara terbatas, istilah tersebut berkaitan dengan hubungan antara manajer, direktur, dan pemegang saham. Sedangkan secara luas, istilah pengelolaan perusahaan dapat meliputi kombinasi hukum, peraturan, aturan pendaftaran, dan praktek pribadi yang memungkinkan perusahaan menarik modal masuk, memiliki kinerja yang efisien, menghasilkan keuntungan, serta memenuhi harapan masyarakat secara umum dan sekaligus kewajiban hukum. Dan dengan banyaknya kajian mengenai *corporate governance* tersebut, muncul beberapa definisi mengenai arti dari *good corporate governance* yang bisa ditemukan dalam berbagai literatur yang ada. Beberapa diantaranya adalah pengertian dari Robert A.G Monks (2003) yang mengungkapkan bahwa *good corporate governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Sedangkan pengertian yang diungkapkan oleh *Forum of Corporate Governance for Indonesia - FCGI* (2001) mengemukakan bahwa *corporate governance* adalah

seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka. *Corporate governance* juga memberikan suatu struktur yang memfasilitasi penentuan sasaran-sasaran dari suatu perusahaan, dan sebagai sarana untuk menentukan teknik monitoring kerja (Deni et al., 2004).

Dari berbagai definisi dan pengertian tentang *good corporate governance* tersebut, dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* merupakan suatu sistem yang dibangun untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar tercipta tata hubungan yang baik, transparan, serta memberikan nilai tambah bagi berbagai pihak yang terkait dan memiliki kepentingan dalam organisasi tersebut (para *stakeholder*).

### **2.1.2 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance**

Menurut Dahlan (2003) terdapat empat prinsip utama yang digunakan untuk mencapai *good corporate governance* (GCG) yang efektif, yaitu:

1. Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Transparansi merupakan syarat utama dalam rangka perolehan dan penggunaan informasi yang diperlukan agar bisa dilakukan koordinasi yang efisien. Transparansi ini berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai kinerja perusahaan secara tepat waktu dan akurat. Transparansi ini ditunjukkan dengan adanya pengungkapan *financial* dan *non-financial*.

2. Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

Prinsip kewajaran (*fairness*) dimaksudkan untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dari adanya penggelapan, transaksi internal (*insider trading*) atau kejadian lainnya. Prinsip ini berkaitan dengan hak legal dan kontraktual dari pihak-pihak yang berkepentingan dan membantu menetapkan batas dan parameter yang berkaitan dengan tujuan perusahaan yang telah dimandatkan kepada manajemen.

### 3. Prinsip Tanggung jawab (*Responsibility*)

Prinsip ini menekankan mengenai bagaimana perusahaan bertanggung jawab kepada *stakeholders* dan lingkungannya.

### 4. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip ini merupakan kunci untuk memberikan insentif dan disiplin memadai bagi manajemen. Prinsip akuntabilitas ini digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi, dan komisaris.

Sedangkan menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001), pada dasarnya *good corporate governance* memiliki 5 prinsip umum yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaannya, yaitu:

#### 1. *Fairness* (Kewajaran/keadilan)

Menjamin perlindungan hak-hak pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang saham minoritas dan para pemegang saham asing, serta menjamin terlaksananya komitmen para investor.

#### 2. *Transparency* (Transparansi)

Mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu dan jelas, serta dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan, dan kepemilikan perusahaan.

3. *Accountability* (Akuntabilitas)

Menjelaskan peran dan tanggung jawab, serta mendukung usaha untuk menjamin penyeimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, sebagaimana yang diawasi oleh dewan komisaris.

4. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Memastikan dipatuhinya peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cerminan dipatuhinya nilai-nilai sosial.

5. *Independency* (Kemandirian)

Suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporat yang sehat.

### 2.1.3 Tujuan *Good Corporate Governance*

Tujuan utama dari pengelolaan perusahaan yang baik adalah memberikan perlindungan yang memadai dan perlakuan yang adil kepada pemegang saham serta pihak yang berkepentingan lainnya.

Secara umum, penerapan prinsip *good corporate governance* secara konkret memiliki tujuan sebagai berikut (Tjager, 2004):

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing.
2. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah.

3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholders* terhadap perusahaan.
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.

Tujuan penerapan *good corporate governance* menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) adalah sebagai berikut:

1. Mempercepat tercapainya visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ditetapkan perusahaan.
2. Memaksimalkan dan meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil, agar memiliki daya saing dan daya tahan yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
3. Mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, transparan dan efisien serta memberdayakan fungsi dan tingkat kemandirian.
4. Mendorong pengelolaan risiko dan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif.
5. Mendorong agar setiap unsur pimpinan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan, dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap *stakeholders*.

Sedangkan menurut Stanley dalam Faishal (2002), disebutkan bahwa tujuan utama penerapan *good corporate governance* adalah untuk:

1. *Business Performance* (kinerja bisnis)

Penciptaan keuntungan yang berkelanjutan hanya bisa didapatkan dari proses penciptaan nilai yang berkelanjutan. Yang bisa diharapkan dengan diterapkannya *good corporate governace* adalah korporat tersebut mempunyai pondasi yang kuat sehingga tidak mudah untuk merugi dalam jumlah yang sangat besar yang bisa menyebabkan kebangkrutan.

2. *Business Conformance* (kepatuhan bisnis)

Dengan menjalankan *good corporate governance*, perusahaan diharuskan untuk taat azas serta patuh terhadap segala undang-undang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam sektor bisnisnya sehingga dapat menjaga kepentingan seluruh pihak yang terlibat (*stakeholders*).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan *good corporate governance* adalah untuk melindungi kepentingan pemegang saham dan pihak lainnya, serta meningkatkan nilai perusahaan dan nilai pemegang saham melalui pengelolaan perusahaan yang lebih transparan, efektif, dan efisien.

#### 2.1.4 Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG)

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001) menyatakan penerapan *corporate governance* mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.

2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak kaku (faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Khusus bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) akan dapat membantu penerimaan bagi Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional (APBN) terutama dari hasil privatisasi.
4. Mengurangi kemampuan manajemen untuk melakukan tindakan-tindakan yang merugikan pemegang saham, maupun *stakeholders* lain.
5. Mengurangi ekonomi berbiaya tinggi, khususnya pada level korporat.
6. Mengembalikan kepercayaan investor asing untuk menanamkan modalnya di Indonesia.

Menurut Listyorini dalam Sabrina (2010) menyebutkan manfaat penerapan *good corporate governance* sebagai berikut:

1. Meningkatkan efisiensi produktifitas

Hal ini dikarenakan seluruh individu dalam perusahaan memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan. Semua individu di perusahaan akan berusaha menyumbang segenap kemampuannya untuk kepentingan perusahaan dan bukan atas dasar mencari keuntungan secara pribadi atau kelompok. Dengan demikian tidak terjadi pemborosan yang diakibatkan penggunaan sumber daya perusahaan yang dipergunakan untuk kepentingan pihak-pihak tertentu yang tidak sejalan dengan kepentingan perusahaan.

2. Meningkatkan kepercayaan publik

Publik, dalam hal ini bisa berupa investor, mitra kerja, pemasok, pelanggan, kreditor, pemerintah, maupun konsumen akhir. Bagi investor dan kreditor penerapan *good corporate governance* adalah suatu hal yang dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelepasan dana investasi maupun kreditnya. Pihak kreditor dan investor akan merasa lebih aman kerana perusahaan dijalankan dengan prinsip yang mengutamakan kepentingan semua pihak dan bukan pihak-pihak tertentu saja.

3. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan
4. Dapat mengukur target kinerja perusahaan

Dalam hal ini manajemen lebih terarah dalam mencapai sasaran-sasaran manajemen dan tidak disibukkan untuk hal-hal yang bukan menjadi sasaran pencapaian kinerja manajemen.

Dari beberapa manfaat yang telah disampaikan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa *good corporate governance* mempunyai manfaat untuk menciptakan pelaksanaan perusahaan yang lebih efektif dan produktif, serta meningkatkan kepercayaan publik untuk perusahaan itu sendiri.

#### **2.1.5 Tahapan Penerapan *Good Corporate Governance***

Menurut Chinn dan Shaw dalam Kaihatu (2006), pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil menerapkan *good corporate governance* menggunakan pentahapan berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahapan ini, terdiri atas tiga langkah utama, yaitu:

- a. *Awereness building*, merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting *good corporate governance* dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.
- b. *Good corporate governance assessment*, merupakan upaya untuk mengukur dan memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan *good corporate governance* saat ini. Langkah ini digunakan untuk memastikan titik awal level penerapan *good corporate governance* dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan *good corporate governance* secara efektif.
- c. *Good corporate governance manual building*, yaitu tahap penyusunan pedoman implementasi *good corporate governance* perusahaan. Penyusunan ini dapat melibatkan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Pedoman yang disusun dapat mencakup aspek:
  - 1) kebijakan *good corporate governance* perusahaan
  - 2) pedoman *corporate governance* bagi organ-organ perusahaan
  - 3) pedoman perilaku
  - 4) *audit commite charter*

- 5) kebijakan *disclosure* dan transparansi
- 6) kebijakan dan kerangka manajemen risiko
- 7) *roadmap* implementasi

## 2. Tahap Implementasi

Pada tahap ini, terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu:

- a. Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek terkait implementasi *good corporate governance*, khususnya mengenai pedoman penerapan *good corporate governance*.
- b. Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman *good corporate governance* yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *good corporate governance*.
- c. Internalisasi, yaitu tahap panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan *good corporate governance* di dalam seluruh proses bisnis perusahaan, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan *good corporate governance* bukan sekadar dipermukaan atau sekadar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benar-benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan. Untuk menjadi nilai tambah bagi perusahaan, *good*

*corporate governance* harus dipahami tidak sekadar formalitas, tetapi menjadi bagian dari nilai dan budaya perusahaan. Dan internalisasi *good corporate governance* ke dalam proses bisnis adalah kuncinya, yang dapat dilakukan dengan penguatan struktur *good corporate governance* yang dimiliki sekaligus membangun atau menyempurnakan *soft-struktur good corporate governance* sesuai dengan perkembangan regulasi dan *best practices* yang berlaku (Dariyah, 2012).

### 3. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahap yang perlu dilakukan dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektifitas penerapan *good corporate governance* telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik *good corporate governance* yang ada. Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta pencapaian perusahaan dalam implementasi *good corporate governance* sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang didasarkan rekomendasi yang diberikan.

#### 2.1.6 Pedoman Umum Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)

Pada tahun 2006, Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) menerbitkan suatu pedoman umum pelaksanaan *good corporate governance* bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia. Panduan tersebut diterbitkan agar tercipta situasi *check and balance*, menegakkan transparansi dan akuntabilitas, serta

merealisasikan tanggung jawab sosial perusahaan. Adapun ringkasan pedoman pelaksanaan tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Transparansi

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan mudah dipahami oleh pemangku kepentingan. Pedoman pokok pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi dan misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan komposisi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota direksi dan dewan komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, serta pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan *good corporate governance* serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara profesional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

## 2. Akuntabilitas

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Adapun pedoman pokok pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan (*corporate value*), dan strategi perusahaan.
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan *good corporate governance*.
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi.

- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang teguh pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah disepakati.

### 3. Responsibilitas

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

Pedoman pokok pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan.
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

### 4. Independensi

Untuk melancarkan pelaksanaan asas *good corporate governance*, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pedoman pokok pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh

atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif.

- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan lainnya.

#### 5. Kewajaran

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Pedoman pokok pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender*, dan kondisi fisik.

## 2.2 Infrastruktur dan Soft-struktur *Good Corporate Governance*

Menurut Arafat (2012), pengukuran kesiapan penerapan *good corporate governance* dapat dilihat dalam tahap pra-implementasi dari *good corporate governance* tersebut. Tahap pra-implementasi tersebut mencakup pada pemenuhan infrastruktur dan juga *soft-struktur* dari *good corporate governance* itu sendiri. Dengan ketersediaan infrastruktur dan *soft-struktur* *good corporate governance*, maka perusahaan akan lebih siap dalam melaksanakan implementasi dari praktek *good corporate governance* pada perusahaan yang bersangkutan.

Dengan menguatkan infrastruktur *good corporate governance* yang dimiliki sekaligus membangun atau menyempurnakan *soft-struktur* *good corporate governance* sesuai perkembangan regulasi dan *best practices* yang berlaku, maka hal tersebut dapat menjadi kunci dalam membangun internalisasi ke dalam proses bisnis perusahaan (Daryah, 2012).

### 2.2.1 Infrastruktur *Good Corporate Governance*

Menurut Arafat (2012) infrastruktur *good corporate governance* dapat dilengkapi dengan cara:

1. Melakukan identifikasi atas infrastruktur *good corporate governance* yang dimiliki perusahaan dan menata ulang kebijakan-kebijakan yang sejalan dengan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
2. Restrukturisasi internal pada bidang-bidang yang diperlukan sesuai dengan fokus yang dipilih dalam kerangka kerja implementasi *good corporate governance* yang mencakup aktivitas-aktivitas, seperti penyempurnaan organisasi yang diperlukan, pembentukan komite-komite, *good corporate*

*governance champion*, pengembangan *software* serta aktivitas lainnya yang diperlukan.

Menurut Taridi (2012), infrastruktur *good corporate governance* terdiri atas : organ utama perusahaan (RUPS, komisaris, dan direksi), komite nominasi dan remunerasi, komite manajemen risiko, komite *good corporate governance*, dan komite audit. Adapun pembahasan dari masing-masing bagian dari infrastruktur *good corporate governance* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Organ utama perusahaan

Undang-undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas membagi organ perusahaan menjadi 3 bagian, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), dewan komisaris, dan direksi. Organ perusahaan tersebut mempunyai peran penting dalam pelaksanaan *good corporate governance* (KNKG, 2006). Berdasarkan pedoman umum yang diterbitkan oleh KNKG (2006) tentang pedoman umum pelaksanaan *good corporate governance* pada perusahaan di Indonesia, maka pembahasan mengenai organ perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS merupakan wadah pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan didasarkan pada kepentingan usaha jangka panjang perusahaan (KNKG, 2006:11).

Dalam Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT) pasal 1 ayat 2 juga dijelaskan bahwa RUPS merupakan badan tertinggi

dalam suatu perusahaan, dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada direksi dan komisaris. Organ ini memiliki wewenang untuk menyetujui atau menolak antara lain konsolidasi, merger, akuisisi, kepailitan, dan pembubaran (Surya dan Yustiavandana, 2008:131).

b. Dewan Komisaris dan Direksi

Kepengurusan perseroan terbatas di Indonesia menganut sistem *two board system*, yaitu dewan komisaris dan dewan direksi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan fungsinya masing-masing sebagaimana diamanahkan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan (*fiduciary responsibility*). Dalam *two board-system* tersebut, terdapat pemisahan yang tegas antara keanggotaan dewan komisaris sebagai pengawas, dan dewan direksi sebagai eksekutif dalam suatu perusahaan. Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT) di Indonesia juga menganut model tersebut, dimana ada pembedaan tugas dan kewenangan direksi dengan komisaris (Surya dan Yustiavandana, 2008:114). Namun demikian, keduanya tetap mempunyai tanggung jawab untuk memelihara kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang.

1) Dewan Komisaris

Dewan komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk

melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan *good corporate governance* (KNKG, 2006). Namun demikian, dewan komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Dalam menjalankan fungsi pengawasannya terhadap pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh direksi, dewan komisaris dibantu tugasnya oleh beberapa komite seperti: komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite pemantau risiko, serta komite *good corporate governance*. Pembentukan komite-komite tersebut tergantung kepada kebutuhan perusahaan akan fungsi dari masing-masing komite tersebut (Surya dan Yustiavandana, 2006).

Dalam menjalankan implementasi *good corporate governance*, dewan komisaris memiliki peranan penting, karena dewan komisaris merupakan inti dari *corporate governance* yang bertugas untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan, mengawasi manajemen dalam mengelola perusahaan, serta mewajibkan terlaksananya akuntabilitas (Reindo, 2012).

## 2) Dewan Direksi

Direksi sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolegal dalam mengelola

perusahaan (KNKG, 2006). Masing-masing anggota direksi dapat melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya. Fungsi pengelolaan perusahaan oleh direksi mencakup 5 (lima) tugas utama, yaitu:

- a) Kepengurusan (menyusun program kerja dan program jangka panjang, mengendalikan sumber daya, memperhatikan kepentingan *stakeholders*, memiliki tata tertib dan pedoman kerja).
- b) Manajemen risiko (menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko).
- c) Pengendalian internal (melaksanakan sistem pengendalian internal)
- d) Komunikasi (memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan/*stakeholders*).
- e) Tanggung jawab sosial (harus mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan demi mempertahankan kesinambungan usaha).

## 2. Komite Audit (*Audit Committees*)

Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola

dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, sekurang-kurangnya harus membentuk komite audit (KNKG, 2006:15). Komite audit mempunyai peranan untuk memberikan suatu pandangan tentang masalah akuntansi, laporan keuangan, dan penjelasannya, sistem pengawasan internal serta auditor independen (Egon Zehnder International, 2000:21). Komite audit bertugas membantu dewan komisaris untuk memastikan bahwa (KNKG, 2006):

- a. Laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum,
- b. Struktur pengendalian internal perusahaan dilaksanakan dengan baik,
- c. Pelaksanaan audit internal maupun eksternal dilaksanakan sesuai dengan standar audit yang berlaku, dan
- d. Tindak lanjut temuan hasil audit dilaksanakan oleh manajemen.

Kalbers & Fogarty (1993) menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor dominan yang berpengaruh terhadap keberhasilan komite audit dalam menjalankan tugasnya, yaitu:

- a. Kewenangan formal dan tertulis bagi komite audit
- b. Kerjasama manajemen
- c. Kualitas/kompetensi personil dari komite audit

### 3. Komite Manajemen Risiko

Komite manajemen risiko/komite kebijakan risiko merupakan komite yang dibentuk untuk membantu tugas dewan komisaris dalam mengawasi pengelolaan perusahaan oleh dewan direksi. Komite ini bertugas mengkaji sistem manajemen risiko yang disusun oleh direksi serta menilai toleransi risiko yang dapat diambil oleh perusahaan (KNKG, 2006:16).

#### 4. Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite nominasi dan remunerasi merupakan komite yang dibentuk untuk membantu tugas dewan komisaris dalam mengawasi pengelolaan perusahaan oleh dewan direksi. Komite ini bertugas menetapkan kriteria pemilihan calon anggota dewan komisaris dan direksi serta sistem remunerasinya (KNKG, 2006:15).

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI, 2001) menyatakan bahwa peranan komite nominasi adalah mengawasi proses pencalonan komisaris dan direksi, menyeleksi para kandidat yang akan dicalonkan, dan mengusulkan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur tentang struktur dewan dan proses nominasinya. Sedangkan peranan komite remunerasi dalam suatu perusahaan adalah membuat rekomendasi terhadap keputusan-keputusan yang menyangkut remunerasi/kompensasi untuk dewan direksi dan kebijakan-kebijakan kompensasi lainnya, termasuk hubungan antara prestasi perusahaan dengan kompensasi bagi eksekutif perusahaan dalam hal ini CEO.

#### 5. Komite *Good Corporate Governance*

Komite *good corporate governance*/komite kebijakan *corporate governance* merupakan komite yang dibentuk untuk membantu dewan komisaris dalam mengawasi pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh dewan direksi. Komite ini bertugas mengkaji kebijakan *good corporate governance* secara menyeluruh yang disusun oleh direksi serta menilai konsistensi penerapannya, termasuk yang bertalian dengan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).

### 2.2.2 Soft-struktur *Good Corporate Governance*

Menurut Arafat (2012), tujuan pembentukan *soft-struktur good corporate governance* antara lain, namun tidak terbatas pada hal-hal:

1. Melengkapi kebijakan pendukung penerapan *good corporate governance*.
2. Menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari sesuai dengan budaya (*corporate culture*) yang diharapkan.
3. Merupakan bentuk komitmen tertulis bagi seluruh jajaran dan tingkatan organisasi perusahaan dalam rangka meningkatkan disiplin dan tanggung jawab organ perusahaan dalam rangka menjaga kepentingan *stakeholders* sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

Menurut Taridi (2012), *soft-struktur good corporate governance* terdiri dari: *code of good corporate governance* (pedoman pelaksanaan *good corporate governance* perusahaan), *board manual* untuk dewan komisaris (pengawas) dan direksi, *code of conduct*, berbagai macam *charter/piagam* untuk berbagai macam organ pendukung *good corporate governance*, sistem pengendalian internal yang efektif, dan *standard operation procedures* (SOP) yang komprehensif. Adapun

pembahasan untuk masing-masing bagian dari *soft-struktur good corporate governance* tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. *Board Manual*

*Board manual* adalah naskah yang menjelaskan secara garis besar hal-hal yang berkenaan dengan struktur organ direksi dan organ komisaris serta proses hubungan fungsi organ direksi, organ komisaris dan antara kedua organ perseroan tersebut (Pertamina, 2008). Dalam *Board manual* yang disusun oleh Pertamina (2008), disebutkan bahwa *board manual* bertujuan untuk:

- a) menjadi rujukan/pedoman tentang tugas pokok dan fungsi kerja masing-masing organ.
- b) meningkatkan kualitas dan efektivitas hubungan kerja antar organ.
- c) menerapkan asas-asas *good corporate governance*, yakni transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness* (kewajaran).

Secara garis besar, dalam sebuah *board manual* akan dijelaskan mengenai (Pertamina, 2008):

- a) Maksud, tujuan, ruang lingkup, dan referensi dalam penyusunan *board manual*.
- b) Tugas, wewenang, dan kewajiban komisaris.
- c) Pembagian kerja dan rapat komisaris.
- d) Penjabaran dari tugas, wewenang, kewajiban, dan kedudukan organ pendukung komisaris (komite audit, komite pemantau risiko,

komite nominasi dan remunerasi, serta komite *good corporate governance*.

- e) Tugas, wewenang, dan kewajiban direksi.
- f) Susunan dan pembagian kerja direksi.
- g) Tata laksana hubungan kerja komisaris dan direksi, serta
- h) Kegiatan antar organ perusahaan.

## 2. *Standard Operational Procedure (SOP)*

*Standard operational procedure* adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja suatu perusahaan berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada perusahaan yang bersangkutan (Atmoko, 2001). Tujuan *standard operational procedure* adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja suatu perusahaan untuk mewujudkan *good governance*.

## 3. Sistem Pengendalian Internal (SPI)

Boynton dkk dalam Amanina (2011) mendefinisikan pengendalian internal sebagai suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya dalam suatu entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan berikut ini:

- a. Keandalan laporan keuangan.
- b. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

c. Efektivitas dan efisiensi produksi.

Menurut Mulyadi (1997) sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

4. *Code of Corporate Governance*

*Code of corporate governance* atau kebijakan tata kelola perusahaan digunakan sebagai acuan utama dalam tata kelola perusahaan oleh pemegang saham/RUPS, komisaris, direksi, dan pekerja (Pertamina, 2008). Penyusunan kebijakan tata kelola perusahaan ini dapat ditelaah dan dimutakhirkan secara berkala untuk disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta perubahan lingkungan usaha.

5. *Charter/piagam*

*Charter/piagam* adalah penjelasan terperinci mengenai kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab organ-organ perusahaan tertentu yang dituangkan secara tertulis serta ditandatangani oleh bagian-bagian terkait untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas-tugas dari organ tersebut. Biasanya organ yang memiliki *charter/piagam* khusus adalah komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite *good corporate governance*, serta komite manajemen risiko.

### 2.3 Best Practise Dari Klub yang Sudah Berpengalaman

Dalam menerapkan praktek *good corporate governance*, tentu perlu diketahui juga mengenai *best practice* yang telah dilakukan oleh klub-klub sepakbola yang sudah sukses dalam menerapkan konsep *good corporate governance* tersebut pada organisasinya. Sebagai contoh klub sepakbola yang telah sukses dalam menerapkan praktek *good corporate governance* adalah Juventus Football Club S.p.A (Juventus - Italia).

Pada klub Juventus, praktek *good corporate governance* telah dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku secara nasional (di Italia, diterbitkan oleh Borsa Italiana S.p.A) dan secara internasional, serta disesuaikan dengan keunikan sektor bisnis yang dijalani oleh klub, yaitu industri sepakbola. Pada sistem yang berlaku di Italia, Juventus menganut sistem administrasi tradisional dimana klub berpegang pada RUPS, dewan direktur, dan *board of statutory auditor*. Dalam menjalankan manajerial klub, Juventus juga memiliki komite nominasi dan remunerasi serta komite audit sebagai bagian dari kerangka dewan direksi. Juventus juga secara rutin dan berkala selalu menerbitkan laporan keuangan klub (diaudit oleh Deloitte & Touche S.p.A), laporan pelaksanaan *corporate governance*, serta pernyataan manajemen dalam website resmi klub ([www.juventus.com](http://www.juventus.com)).

Dalam aspek pemenuhan infrastruktur yang ada di Juventus FC, sebagaimana dilansir dari [www.juventus.com](http://www.juventus.com), klub ini memiliki:

1. RUPS, dimana sebagian besar saham klub dimiliki oleh EXOR S.p.A (60 %) dan sisanya dimiliki oleh LAFICO S.a.I (7,5%) dan publik (32,5% - saham bebas mengambang).
2. Dewan direksi, dimana dewan direksi tersebut terdiri dari 7 orang (5 orang merupakan direktur non-eksekutif dan 4 diantaranya merupakan direktur independen/tidak terafiliasi). Direktur eksekutif hanya dijabat oleh *Chairman* (Andrea Agnelli) dan CEO klub (Jean-Claude Blanc).
3. *Statutory Auditors*, yang dipilih oleh RUPS klub dimana dewan ini terdiri dari 5 orang (1 *chairman of statutory auditors*, 2 auditor, dan 2 deputi auditor) yang diketuai oleh Paolo Piccatti.
4. Komite nominasi dan remunerasi, terdiri dari 3 orang.
5. Komite audit, terdiri dari 3 orang.

Sedangkan *soft-struktur good corporate governance* yang dimiliki oleh Juventus FC antara lain:

1. *Board manual* untuk organ perusahaan (RUPS, dewan direksi, *statutory auditors*, komite nominasi dan remunerasi, serta komite audit).
2. Sistem manajemen risiko
3. Sistem pengendalian internal (SPI) dan *standard operational procedure* (SOP).
4. Kode etik perusahaan

Apabila dilihat dari praktek yang sudah dilakukan oleh manajemen klub Juventus FC, maka hal-hal yang telah sesuai dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* antara lain:

1. Selalu menerbitkan informasi yang terbuka, tepat waktu, dan jelas mengenai kondisi klub (diterbitkan melalui website resmi klub).
2. Menjelaskan peran dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan.
3. Memiliki *statutory auditors* yang menjamin bahwa klub telah menjalankan dan mematuhi peraturan serta ketentuan yang berlaku.
4. Memiliki organ perusahaan yang menjamin adanya fungsi *check and balances* dalam manajemen klub.

#### 2.4 AFC Club Licensing Regulations

Pada tahun 2010, *Asian Football Confederation* (AFC) menerbitkan suatu peraturan umum yang harus dipenuhi oleh seluruh klub peserta kompetisi sepakbola di negara-negara anggota AFC mengenai proses implementasi dan kriteria minimum dalam mengaplikasikan standar kualitas bagi klub-klub yang ingin berpartisipasi dalam kasta tertinggi di kompetisi sepakbola masing-masing negara. Aturan tersebut merupakan perwujudan dari program “*Vision Asia Projects*” yang dilakukan oleh AFC dalam mengembangkan dan mempromosikan sepakbola negara-negara di Asia.

Dalam peraturan umum tersebut, terdapat 6 (enam) kategori minimum yang harus dipenuhi oleh klub-klub yang ingin berlaga pada kasta tertinggi sepakbola di masing-masing negara, antara lain (AFC, 2010):

1. Aspek Legal

Dalam aspek ini, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh klub, yaitu:

- a. Klub harus merupakan anggota dari asosiasi sepakbola negara yang bersangkutan.
  - b. Tidak ada orang yang terlibat pada manajerial, administrasi, dan kepemilikan saham di lebih dari 1 (satu) klub.
  - c. Klub harus didaftarkan sebagai badan hukum resmi (memiliki badan hukum legal).
2. Aspek Struktur dan Administrasi

Saat ini, klub sepakbola membutuhkan nasihat dari kalangan profesional lainnya yang telah berpengalaman dan dapat memberikan pembaharuan dalam memberikan ketrampilannya dan dapat membantu klub untuk memuaskan kebutuhan sepakbola saat ini (FIFA, 2007). Dalam aspek ini, ada beberapa kriteria yang disyaratkan dalam statuta AFC dan harus dipenuhi oleh klub, yaitu:

- a. Klub harus memiliki dewan/komite eksekutif sebagai badan pembuat keputusan.
  - b. Klub harus memiliki kepala administrasi (yang bekerja penuh atau pun paruh waktu).
3. Aspek Keuangan

Dalam aspek ini, kriteria yang harus dipenuhi oleh klub, yaitu: klub harus mengumpulkan anggaran tahunannya yang menggambarkan secara jelas mengenai rancangan pendapatan dan pengeluaran untuk musim berikutnya. Hal ini dikarenakan sebuah klub sepakbola tidak akan menjadi makmur tanpa anggaran dan manajemen keuangan yang baik.

#### 4. Aspek Infrastruktur

Kenyamanan stadion adalah elemen penting saat banyak penonton mendukung timnya (FIFA, 2007). Dalam aspek ini, ada beberapa kriteria yang disyaratkan dalam statuta AFC dan harus dipenuhi oleh klub, yaitu:

- a. Klub harus memiliki atau mempunyai ijin akses dalam menggunakan suatu lapangan untuk pertandingan kandang (*home matches*). Lapangan tersebut harus memenuhi standar minimum dari yang diatur oleh FIFA (federasi sepakbola dunia).
- b. Klub harus memiliki atau mempunyai ijin akses dalam menggunakan suatu lapangan untuk digunakan pemainnya secara rutin dalam berlatih. Lapangan latihan tersebut dapat menggunakan lapangan yang sama, yang digunakan klub sebagai lapangan pertandingan resmi klub (*home matches*).
- c. Klub harus memiliki sekretariat/kantor untuk menjalankan kegiatan administrasi klub.

#### 5. Aspek *Sporting*

Dalam aspek ini, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh klub, yaitu:

- a. Klub harus memiliki minimal 18 pemain dan maksimal 30 pemain yang telah diregistrasi kepada penyelenggara kompetisi.
- b. Klub harus memiliki pelatih kepala (*head coach*) yang telah diregistrasi kepada penyelenggara kompetisi dan minimal memiliki sertifikat kepelatihan berlisensi “C” AFC atau yang sederajat.

- c. Klub mempunyai program pengembangan pemain usia muda.
  - d. Klub mempunyai tim junior (antara U-10 sampai dengan U-21).
6. Aspek Identitas Klub

Dalam aspek ini, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh klub, yaitu:

- a. Klub harus memiliki logo klub yang telah didaftarkan bersama dengan nama logo klub tersebut.
- b. Klub harus memiliki 2 warna perlengkapan pertandingan resmi (*jersey*, celana, dan kaos kaki) yang masing-masing telah diketahui mana warna utama klub dan mana warna cadangan yang dipakai.

Regulasi mengenai lisensi klub tersebut bertujuan untuk mengantarkan klub menuju kesuksesan dalam mengatur keuangan dan prestasi klub di masing-masing liga.

## 2.5 Sejarah Kompetisi Klub Sepakbola Profesional di Indonesia

Cikal bakal kompetisi antar klub profesional di Indonesia dimulai saat kemunculan kompetisi Galatama (Tampubolon dan Karami, 2011), yaitu sebuah bentuk kompetisi yang mewadahi kompetisi nasional untuk klub-klub sepakbola semi-profesional di Indonesia. Galatama ini pertama kali dimunculkan pada tahun 1979-an, semasa ketua umum Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia (PSSI) dijabat oleh Ali Sadikin. Keberadaan dari kompetisi Galatama ini pada awalnya merupakan pelengkap dan pendamping dari bentuk kompetisi yang sudah ada, yaitu kompetisi nasional antar klub-klub perserikatan yang merupakan klub sepakbola non profesional (amatir). Klub perserikatan sendiri merupakan

perserikatan sepakbola dari klub-klub sepakbola yang berada di wilayah masing-masing perserikatannya, dimana masing-masing perserikatan tersebut merupakan pihak yang menyelenggarakan kompetisi antar klub-klub sepakbola yang berada di wilayah masing-masing (klub internal perserikatan) untuk kemudian mengambil pemain-pemain terbaik dari masing-masing kompetisi perserikatan untuk berkompetisi di tingkat regional dan nasional (pertandingan antar klub perserikatan).

Semasa Ketua Umum PSSI dijabat oleh Azwar Anas, tepatnya pada tahun 1994-an, kompetisi Galatama dan kompetisi antar klub-klub perserikatan itu digabung, serta memiliki nama kompetisi sebagai Liga Indonesia. Dan, klub-klub perserikatan itu berubah menjadi klub sepakbola semi profesional. Celakanya, sebagian besar dari klub-klub perserikatan itu malahan merasa terlalu nyaman untuk terus menerus berada di zona semi profesional, dimana mereka mempunyai pendapatan seperti layaknya klub sepakbola profesional namun tetap selalu mengharapkan kucuran dana subsidi dari pemerintah. Klub-klub yang berlaga di Liga Indonesia masih sangat bergantung pada pendanaan yang dikucurkan dari dana APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah).

Sejak tahun 2008, Liga Indonesia ditiadakan dan berganti menjadi *Indonesian Super League* (ISL) dimana liga tersebut merupakan suatu bentuk kompetisi antar klub sepakbola di Indonesia dengan peserta kompetisinya adalah klub-klub sepakbola profesional yang telah memenuhi standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh PSSI, AFC (*Asian Football Confederation*), FIFA

(*Federation Internationale de Football Association*) serta PT. Liga Indonesia selaku penyelenggara liga tersebut. Standar dan kriteria tersebut antara lain:

1. Aspek *legal*, yaitu klub harus memiliki badan hukum sendiri dan terdaftar di Kemenhum HAM (Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia).
2. Aspek *financial*, yaitu klub harus memiliki sistem pendanaan yang mandiri dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.
3. Aspek *supporting*, yaitu klub harus memiliki beberapa jejang tim junior yang terbagi menjadi beberapa kelompok usia (U-10, U-15, U-18, U-21, U-23)
4. Aspek administrasi *personal*, yaitu klub harus mendaftarkan seluruh pemain yang akan mengikuti kompetisi kepada penyelenggara kompetisi. Pemain yang didaftarkan tersebut harus mendapatkan pengesahan dari penyelenggara liga.
5. Aspek infrastruktur, yaitu klub harus memiliki infrastruktur pertandingan (stadion) yang menunjang serta memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan dalam peraturan liga.

Setelah 3 tahun berjalan, kompetisi *Indonesian Super League* (ISL) tersebut mendapat kompetisi tandingan mulai tahun 2011, yaitu Liga Primer Indonesia (LPI) yang diselenggarakan oleh PT. Liga Primer Indonesia. Liga Primer Indonesia (LPI) juga mempertemukan klub-klub sepakbola profesional di Indonesia, yang pada saat itu merupakan klub-klub yang baru berdiri, ditambah dengan beberapa klub yang menyatakan keluar dari *Indonesian Super League* (ISL) seperti Persema Malang, PSM Makassar, dan Persibo Bojonegoro. Liga

baru tersebut dibentuk berdasarkan semangat untuk memurnikan hakikat dari profesional yang seharusnya sudah tidak boleh lagi melibatkan bantuan dana subsidi dari pemerintah yang dikucurkan melalui APBD kepada klub-klub sepakbola profesional tersebut (klub-klub ISL).

Dan sejak adanya pergantian ketua umum PSSI pada tahun 2011 kepada Djohar Arifin Husein, muncul dualisme kompetisi sepakbola profesional di Indonesia, yaitu *Indonesian Premier League* (IPL) dan *Indonesian Super League* (ISL). Kompetisi resmi yang diakui oleh PSSI bukan lagi *Indonesian Super League* (ISL), melainkan *Indonesian Premier League* (IPL). *Indonesian Premier League* (IPL) sendiri merupakan kompetisi sepakbola untuk klub-klub profesional di Indonesia yang berada di bawah penyelenggaraan PT. Liga Prima Indonesia Sportindo (LPIS). Adanya dualisme kompetisi tersebut menyebabkan beberapa klub profesional di Indonesia mengalami perpecahan kepengurusan. Ada yang memutuskan mengikuti *Indonesian Premier League* dan ada pula yang mengikuti *Indonesian Super League*, seperti Arema Malang, Persija Jakarta, PSMS Medan, dan Persebaya Surabaya. Kedua kompetisi tersebut sampai saat ini masih sama-sama berjalan dengan pengelolaan dan klub pesertanya masing-masing.

Nama Klub	Asal Daerah
Persibo	Bojonegoro
Persebaya	Surabaya
Semen Padang	Padang
Persiba	Bantul
Persiraja	Banda Aceh
Persema	Malang
PSM	Makassar
Persijap	Jepara
Bontang FC	Bontang
PSMS	Medan
Arema	Malang
Persija	Jakarta

**Tabel 2.1** Klub Peserta *Indonesian Premier League (IPL)* 2011/2012

Nama Klub	Asal Daerah
Sriwijaya FC	Palembang
Persipura	Jayapura
Persiwa	Wamena
Mutra Kukar	Kutai Kertanegara
Persija	Jakarta
Persela	Lamongan
Persib	Bandung
Persiram	Raja Ampat
Persisam	Samarinda
Pelita Jaya	Karawang
Persidafon	Dafonsoro
PSPS	Pekanbaru
Persiba	Balikpapan
Gresik United	Gresik
PSMS	Medan
Deltras	Sidoarjo
PSAP	Sigli
Arema	Malang

**Tabel 2.2** Klub Peserta *Indonesian Super League (ISL)* 2011/2012

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian merupakan proses dan langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis guna mendapatkan jawaban atau pemecahan masalah terhadap fenomena tertentu. Dalam suatu kegiatan penelitian, menentukan jenis penelitian adalah salah satu hal yang penting untuk mengungkapkan suatu masalah karena penelitian dilakukan dengan menggunakan suatu metode keilmuan yang jelas akan memberikan arah terhadap masalah yang diteliti yang pada akhirnya akan mendapatkan data dan hasil yang relevan dengan tujuan penelitian.

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, penelitian yang dilakukan ini termasuk jenis penelitian kualitatif interpretif dengan pendekatan studi kasus. Seperti yang diungkapkan Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2000:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Sedangkan menurut Moleong (2006:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan. dll. secara holistik (utuh) dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan sudut pandang (paradigma) interpretif dapat diartikan sebagai pemaknaan hasil yang diperoleh oleh peneliti melalui interpretasi data yang

diperolehnya di lapangan sehingga menghasilkan deskripsi, pandangan, dan penjelasan serta pemahaman yang ada dalam lingkungan sosial (Chariri, 2010).

Menurut Sekaran (2006:163), studi kasus yang bersifat kualitatif berguna dalam menerapkan solusi pada masalah terkini berdasarkan pengalaman pemecahan masalah di masa lalu. Tujuan penelitian studi kasus adalah melakukan penyidikan secara mendalam mengenai subyek penelitian tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai objek yang diteliti.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada klub sepakbola Persema Malang yang beralamat di Jalan Kawi No. 24 Malang. Penulis memilih lokasi tersebut sebagai lokasi penelitian karena klub Persema Malang merupakan salah satu klub sepakbola nasional yang berstatus klub profesional dan berlaga pada kasta tertinggi kompetisi sepakbola nasional (*Indonesian Premier League*).

### **3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Dalam suatu penelitian diperlukan adanya data-data untuk membantu penulis dalam mencapai suatu kesimpulan tertentu, sekaligus untuk memperkuat kesimpulan yang dibuat oleh penulis. Adapun yang dimaksud dengan sumber data adalah subjek dimana data tersebut dapat diperoleh. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2006:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kata-kata dan tindakan tersebut merupakan data primer, sedangkan data

tambahan yang ada merupakan data sekunder. Adapun yang dimaksud dengan data primer dan data sekunder dalam penelitian ini adalah:

1. data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari tangan pertama untuk kemudian dilakukan analisis lanjutan dengan tujuan untuk menemukan solusi atas masalah yang diteliti (Sekaran, 2006:326). Dalam penelitian ini, yang termasuk dalam data primer adalah hasil wawancara yang diperoleh secara langsung dengan pihak terkait.
2. data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada (Sekaran, 2006:329). Sumber data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber bacaan. Adapun sumber-sumber bacaan yang digunakan dalam penelitian ini seperti buku-buku literatur, artikel, jurnal penelitian, serta sumber-sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

### **3.3.2 Metode Pengumpulan Data**

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik, maka diperlukan data yang akurat dan sistematis agar hasil yang didapat mampu mendeskripsikan situasi objek yang sedang diteliti dengan benar. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan terstandar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pada penelitian ini, penulis mengumpulkan data melalui metode:

#### **a. Wawancara**

Wawancara merupakan proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan oleh dua orang atau lebih, bertatap muka, untuk mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan (Narbuko, 2007:83).

Jenis wawancara dalam penelitian ini adalah *in depth interview* bebas terpimpin, atau disebut Sugiyanto (2008:73) sebagai wawancara semi-terstruktur. *In depth interview* yang dilakukan peneliti bersifat luwes dan susunan kata-kata dalam pertanyaan dapat disesuaikan dengan latar belakang informan, kebutuhan penelitian, serta karakteristik sosial budaya (suku, agama, gender, usia, dan sebagainya) agar informan yang dipilih bisa memberikan informasi yang relevan dan akurat. Wawancara yang dilakukan pun juga dilakukan tidak terlalu formal dengan suasana santai dan sangat kondusif. Namun penulis tetap memfokuskan pertanyaan-pertanyaan pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan lebih mendalam. Tujuan dilakukannya wawancara semi-terstruktur ini agar penulis bisa melakukan konfirmasi jawaban kepada informan mengenai hasil jawaban pada kuisioner pendahuluan.

Penulis telah melakukan wawancara dengan beberapa pihak yang terlibat langsung dalam tata kelola perusahaan pada klub sepakbola Persema Malang, yaitu: (1) *chief executive officer* (CEO) klub Persema Malang, dan (2) *manager* tim Persema Malang.

b. Studi kepustakaan

Studi pustaka yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengambil teori-teori pada literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang ada guna memberikan wawasan dan landasan teoritis. Studi ini dilakukan untuk mendapatkan tinjauan teoritis tentang permasalahan yang sedang diteliti, yaitu tentang *good corporate*

*governance*. Untuk memperkuat analisis yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melakukan studi pustaka setidaknya sesuai dengan tujuan yang dikatakan oleh Zed (2004 :2-3), *pertama*, persoalan penelitian hanya bisa dijawab lewat penelitian pustaka, seperti untuk mengetahui sejarah perusahaan tempat penelitian, definisi-definisi terkait, dan hasil penelitian terdahulu. *Kedua*, studi pustaka diperlukan sebagai salah satu tahap tersendiri, yaitu studi pendahuluan (*preliminary research*) untuk memahami secara lebih dalam gejala baru yang tengah berkembang di lapangan atau dalam masyarakat.

Adapun cara memperoleh data yang dilakukan oleh penulis adalah dengan membaca dan mempelajari sumber-sumber bacaan terkait materi *good corporate governance*. Sumber bacaan bisa berupa buku, majalah, artikel, jurnal penelitian, makalah seminar, surat kabar, maupun skripsi yang dianggap relevan dengan pembahasan masalah.

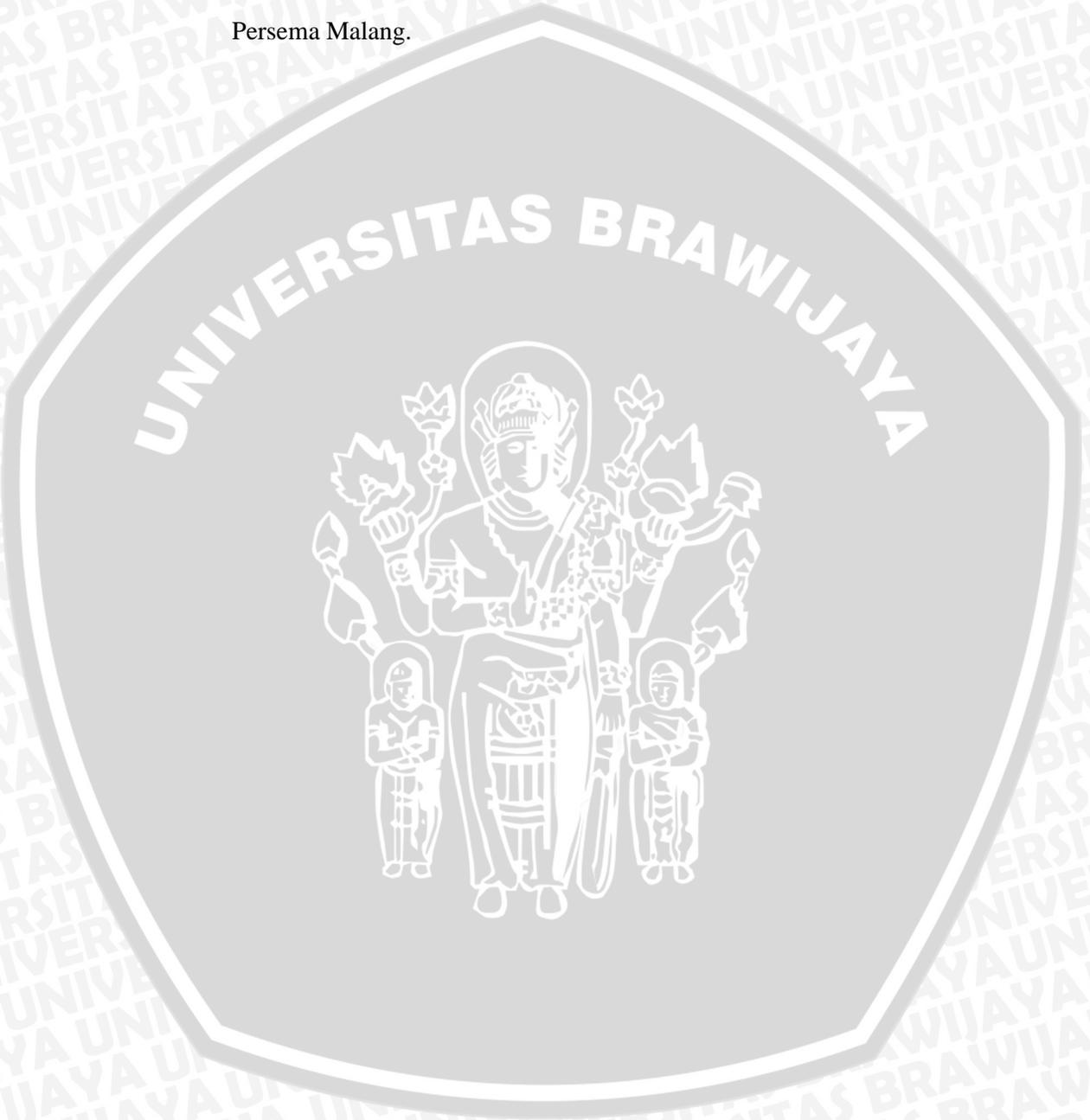
### **3.4 Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis kualitatif interpretif atau non-statistik, dimana data-data yang berhasil dikumpulkan diolah dan kemudian dianalisis sehingga menghasilkan deskripsi, pandangan, dan penjelasan serta pemahaman mengenai objek yang diteliti. Hal tersebut merupakan suatu cara atau langkah dalam mengelola data primer untuk memecahkan masalah penelitian.

Tahap penganalisan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pemenuhan alat kelengkapan (infrastruktur dan *soft-struktur*) *good corporate governance* pada klub Persema Malang, maka langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:
  - a. Mencari kajian pustaka mengenai kriteria minimum mengenai alat kelengkapan *good corporate governance* (infrastruktur dan *soft-struktur*) yang harus dipenuhi oleh suatu entitas bisnis.
  - b. Mengumpulkan data mengenai alat kelengkapan (infrastruktur dan *soft-struktur*) *good corporate governance* yang saat ini dimiliki oleh klub Persema Malang, kemudian membandingkannya dengan kriteria minimum yang ada pada kajian pustaka.
2. Untuk mengetahui kesiapan klub Persema Malang dalam menerapkan *good corporate governance* dalam organisasinya, maka langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:
  - a. Data yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara dan studi kepustakaan kemudian dianalisis dengan cara membandingkan pemenuhan semua alat kelengkapan (infrastruktur dan *soft-struktur*) *good corporate governance* yang saat ini telah dimiliki oleh klub Persema Malang dengan kajian pustaka yang ada.
  - b. Menganalisis pemenuhan alat kelengkapan *good corporate governance* serta implikasinya terhadap pelaksanaan penerapan konsep *good corporate governance* pada klub Persema Malang, baik yang telah dimiliki maupun yang belum dimiliki oleh klub Persema Malang.

- c. Menyimpulkan hasil analisis untuk mengetahui kesiapan atau pun ketidaksiapan penerapan *good corporate governance* pada klub Persema Malang.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Objek Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Klub Persema Malang

Persatuan Sepakbola Malang (Persema) adalah klub sepakbola mantan perserikatan yang bermarkas dan berasal dari Kota Malang, Jawa Timur. Klub ini berdiri pada tanggal 20 Juni 1953 dengan pertama kali dibentuk atas kesepakatan PO/PS (klub internal) yang berada di wilayah Malang. Klub yang dikenal dengan warna kebesaran merah-merah ini dijuluki sebagai tim “Laskar Ken Arok” di dunia persepakbolaan Indonesia. Dan klub yang bermarkas di stadion Gajayana Malang ini memiliki basis *supporter* yang memiliki nama Ngalamania.

Untuk memenuhi regulasi dari *Asian Football Confederation* (AFC) mengenai 6 aspek utama yang diwajibkan bagi klub profesional yang berlaga di kompetisi sepakbola tertinggi di masing-masing negara Asia, maka Persema Malang telah memenuhi semua aspek tersebut. Adapun pembahasan mengenai keenam aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Aspek Legal

Untuk memenuhi aspek legal yang disyaratkan oleh AFC, klub ini memiliki badan hukum yang bernama PT. Singosari Sakti Indonesia dan telah didaftarkan ke Kemenhum HAM dengan bapak Didied Poernawan Affandy sebagai CEO (*chief executive officer*)-nya.

2. Aspek *Financial*

Untuk pemenuhan akan kebutuhan dana yang saat ini tidak lagi disediakan oleh dana APBD, klub Persema Malang bisa memenuhinya melalui keberadaan pemegang saham, dimana saham tersebut dimiliki oleh Bapak John Kennedy (95%) serta Ibu Titis (5%).

### 3. Aspek struktur dan administrasi

Untuk memenuhi aspek struktur dan administrasi yang disyaratkan oleh AFC, klub Persema Malang memiliki struktur organisasi yang dikepalai oleh seorang CEO (Didied Poernawan Affandy) sebagai pengambil kebijakan tertinggi dalam pengelolaan operasional klub serta memiliki seorang *corporate secretary* sebagai kepala administrasi klub Persema Malang.

### 4. Aspek Infrastruktur

Untuk memenuhi aspek infrastruktur, Persema Malang memiliki *homebase* (kandang) di stadion Gajayana Malang yang berkapasitas sekitar 23.000 penonton dengan segala fasilitas yang telah sesuai dengan regulasi yang diterbitkan oleh FIFA. Untuk lapangan yang digunakan sebagai tempat latihan rutin tim utama, klub Persema Malang menggunakan lapangan sepakbola di kompleks Lanud. Abdurahman Saleh, Malang. Selain itu, klub Persema Malang juga memiliki sekretariat klub yang beralamat di Jalan Kawi No. 24, Malang.

### 5. Aspek *Sporting*

Untuk menjalani musim kompetisi 2011/2012 pada laga *Indonesian Premier League* (IPL) yang diikuti oleh Persema Malang,

maka ada beberapa pemain yang didaftarkan sebagai pengurus resmi Persema pada musim kompetisi yang bersangkutan. Adapun nama-nama pemain yang didaftarkan ke PT. Liga Prima Indonesia Sportindo selaku penyelenggara kompetisi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

<b>Nama Pemain</b>	<b>Kewarganegaraan</b>	<b>Posisi</b>
Joko Ribowo	Indonesia	<i>Goal Keeper</i>
Sukasto Efendi	Indonesia	<i>Goal Keeper</i>
Ruhanda Merdiyansa	Indonesia	<i>Goal Keeper</i>
Richi Pravita Hari	Indonesia	<i>Defender</i>
Firman Basuki	Indonesia	<i>Defender</i>
Muhtar Arifin	Indonesia	<i>Defender</i>
Agung Dwi Jaksono	Indonesia	<i>Defender</i>
M. Khasan Soleh	Indonesia	<i>Defender</i>
Naum Sekulovski	Australia	<i>Defender</i>
Deniss Kacanovs	Australia	<i>Defender</i>
Rico Satrio Priono	Indonesia	<i>Midfielder</i>
G. B. Ngon A Mamoun	Kamerun	<i>Midfielder</i>
Bima Sakti	Indonesia	<i>Midfielder</i>
Tommy Pranata	Indonesia	<i>Midfielder</i>
Muhamad Kamri	Indonesia	<i>Midfielder</i>
Sergio Evan Monabo	Indonesia	<i>Midfielder</i>
Irfan Haarys Bachdim	Indonesia	<i>Forward</i>

Emile Bertrand Mbamba	Kamerun	<i>Forward</i>
Kim Jeffry Kurniawan	Indonesia	<i>Forward</i>
Reza Mustofa Ardiansyah	Indonesia	<i>Forward</i>
Dodit Fitrio Effendy	Indonesia	<i>Forward</i>

**Tabel 4.1** Daftar pemain Persema Malang di IPL 2011/2012

Untuk menambah kekuatan dalam menjalani sisa kompetisi *Indonesian Premiere League* (IPL) musim 2011/2012, klub Persema Malang menambah sejumlah pemain pada kesempatan *transfer windows* yang dibuka oleh penyelenggara kompetisi *Indonesian Premier League* (IPL) agar komposisi tim menjadi lebih kuat. Adapun pemain yang direkrut oleh Persema Malang pada sesi *transfer windows* IPL musim 2011/2012 adalah:

<b>Nama Pemain</b>	<b>Kewarganegaraan</b>	<b>Posisi</b>
Joko Prayitno	Indonesia	<i>Forward</i>
Dio Permana	Indonesia	<i>Midfielder</i>
Leonard Tupamahu	Indonesia	<i>Defender</i>

**Tabel 4.2** Daftar Pemain yang direkrut pada *transfer window* IPL 2011/2012

Pemain-pemain tambahan yang direkrut di sesi *transfer windows* tersebut, dua diantaranya direkrut dari klub Persema U-21. Hal ini sejalan dengan pembinaan yang telah dilakukan oleh klub, dimana pemain lokal yang dibina pada klub junior akan dipromosikan untuk bisa bermain pada level tim senior Persema yang berlaga di kompetisi sepakbola tertinggi di Indonesia.

Selain memiliki tim utama sebagaimana yang telah disebutkan di atas, klub Persema Malang juga memiliki tim usia muda, mulai Persema U-10 sampai dengan Persema U-23 (Antara, 2011).

#### 6. Aspek Identitas Klub

Klub Persema Malang menggunakan warna identitas klub dengan warna merah-merah-merah sebagai warna utama (warna kostum kandang), dan menggunakan warna putih-putih-putih sebagai warna identitas kedua (untuk kostum tandang). Sedangkan logo klub Persema Malang adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Logo Klub Persema Malang

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap *chief executive officer* (CEO) klub Persema Malang, diketahui bahwa struktur organisasi klub Persema Malang sampai dengan saat ini masih belum disahkan secara formal oleh direksi

perusahaan (masih belum dituangkan dalam bentuk surat keputusan) karena masih adanya dinamika dalam klub. Pernyataan tersebut disampaikan oleh CEO klub pada saat peneliti melakukan wawancara di kantor beliau pada tanggal 13 Maret 2012:

*“Memang kita belum fix yaa..organisasinya..karena masih berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Yang jelas udah fix secara aplikasi. Tapi secara formal kita masih belum berani untuk buatin dulu. Pertama, karena masih dinamika. Organisasi masih bisa berubah-ubah. Karena kan tergantung kalau nanti misalnya jadi ada investor baru pasti akan berubah lagi kan?”*

Penyelenggaraan kompetisi yang belum berumur 1 tahun turut mempengaruhi belum dituangkannya struktur organisasi tersebut ke dalam suatu surat keputusan direksi karena klub juga masih membutuhkan penyesuaian terhadap berbagai hal. Namun demikian, secara aplikasi struktur organisasi pada klub Persema Malang tersebut sudah ada pembagiannya dan dapat dilihat pada gambar 4.1 tentang gambar struktur organisasi klub Persema Malang. Adapun penjelasan mengenai pembagian tugas dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Organ utama perusahaan

Organ utama perusahaan pada klub Persema Malang sejatinya terdiri dari 3 bagian utama seperti bentuk perusahaan pada umumnya yang menggunakan *two-board system*, yaitu adanya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai forum tertinggi perusahaan, adanya komisaris sebagai pengawas jalannya pengelolaan klub, serta direksi sebagai pelaksana pengelolaan klub. Hal ini disampaikan oleh CEO klub:

“Ada RUPS, ada komisaris, ada direksi..Yaa.. lazim kayak perusahaan.”

Secara garis besar, struktur kepemilikan saham di klub Persema Malang bersifat *concentrated ownership* (dimiliki oleh segelintir pemegang saham saja). Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh CEO klub:

“Sementara ada 2 (dua). Pemegang saham utamanya pak John Kennedy, terus satu lagi ibu Titis, tapi lima persen aja.”

Sedangkan untuk komisaris dan direksi klub, tidak berbentuk suatu dewan (*board*) yang terdiri atas beberapa orang komisaris atau direksi, karena klub Persema Malang hanya memiliki satu orang komisaris dan satu orang direksi klub. Pembahasan lebih lanjut mengenai organ utama perusahaan ini akan dibahas lebih mendalam pada sub-bab infrastruktur dan *soft-struktur good corporate governance*.

## 2. Manajemen klub

### a. Bagian Tim

Bagian tim merupakan bagian dalam organisasi klub yang bertugas dan bertanggung jawab penuh terhadap sisi teknis dalam menjalani kompetisi sepakbola di *Indonesian Premiere Laegue* (IPL), atau dengan kata lain bagian ini merupakan bagian yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan tim untuk bertanding di arena kompetisi *Indonesian Premier League* (IPL). Bagian tim ini berfokus kepada seluruh hal yang berkenaan dengan masalah teknis di lapangan, mulai saat latihan sampai dengan pertandingan. Adapun yang termasuk dalam bagian tim antara lain:

#### 1) Manajer Tim

Bertugas dan bertanggungjawab untuk mengelola segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional tim, mulai dari mengatur pengeluaran untuk biaya latihan dan TC (*training center*/pemusatan latihan), mengalokasikan biaya pertandingan (*home and away*), mendampingi tim saat bertanding, menjadi jembatan antara direksi klub dengan pemain dan pelatih, serta hal-hal lainnya yang masih terkait dengan urusan pemain, pelatih, dan *official* tim. Untuk musim kompetisi *Indonesian Premier League* (IPL) 2011/2012 ini, manajer tim Persema dijabat oleh Bapak Asmuri.

## 2) *Assisten* Manajer

Bertugas membantu kerja yang dilakukan oleh manajer tim secara keseluruhan. Namun, *assisten* manajer tidak diperkenankan untuk ikut mendampingi tim saat sedang bertanding di pertandingan resmi *Indonesian Premier League* (IPL) karena adanya aturan dari penyelenggara kompetisi, kecuali jika mendapatkan ijin khusus dari penyelenggara kompetisi. Untuk musim kompetisi *Indonesian Premier League* (IPL) 2011/2012 ini, *assisten* manajer tim Persema dijabat oleh Bapak Patrick Tarigan.

## 3) Pelatih

Bertugas dan bertanggungjawab untuk merancang program latihan, meracik strategi permainan, memotivasi pemain, dan semua hal yang berkaitan dengan kebutuhan teknis di lapangan. Pelatih juga bertugas untuk mendampingi pemain, baik selama berlatih maupun bertanding. Dalam menjalankan tugasnya, pelatih utama akan dibantu tugasnya oleh beberapa asisten pelatih dan *official* tim. Untuk musim kompetisi *Indonesian Premier League* (IPL) 2011/2012 ini, pelatih kepala tim Persema dijabat oleh Mr. Slave Radovsky (Macedonia).

#### 4) Pemain

Yang dimaksudkan dengan pemain adalah pihak yang ditugaskan untuk berlatih, bertanding, dan dijadikan *icon* dalam mengembangkan bisnis yang dijalankan oleh klub. Pemain klub Persema Malang terdiri atas pemain tim senior (yang bermain di tim utama yang berlaga di kompetisi IPL) dan pemain junior yang berlaga di klub Persema junior berbagai kelompok usia. Seluruh hak dan kewajiban pemain tertuang dalam kontrak yang telah ditandatangani di awal musim kompetisi.

Secara garis besar, nilai kontrak pemain di Persema Malang nilainya bervariasi antara satu pemain dengan pemain lainnya, tergantung kepada status dan nilai jual

pemain tersebut. Namun, untuk sistem pembayaran kontraknya masih menggunakan sistem pembayaran yang sama, yaitu dibayarkan di muka sebesar 25% dari nilai kontrak, kemudian sisanya dibayarkan setiap bulan selama berjalannya kompetisi sampai dengan kontrak dari pemain tersebut berakhir.

#### 5) *Official* Tim

Bertugas dan bertanggungjawab untuk membantu pelatih dalam menjalankan program latihan yang telah dirancang serta membantu pemain dalam mencapai performa terbaiknya. Dalam hal ini, yang termasuk dalam *official* tim diantaranya adalah asisten pelatih, *measure*, dan dokter tim.

#### b. *Corporate Secretary*

*Corporate secretary* pada klub Persema Malang bertugas sebagai pihak yang lebih banyak berurusan dengan administrasi klub, mulai dari administrasi keuangan sampai dengan administrasi *personal*. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh manajer tim, yaitu bapak Asmuri pada tanggal 20 Februari 2012:

*“Sekretaris itu tugasnya untuk mengurus ITC, paspor, kartu, dan sebagainya.”*

Pada klub Persema Malang ini, *corporate secretary* mempunyai tugas spesifik seperti:

- 1) Mengurus ijin kerja dari setiap personal di klub, terutama ijin kerja untuk pemain yang berstatus sebagai pemain asing.
- 2) Mengurus pengarsipan kontrak dari setiap elemen klub, mulai dari direksi sampai dengan *official* tim.
- 3) Mengurus ITC (*International Transfer Certificate*) untuk pemain asing.
- 4) Mengurus KITAS (Kartu Ijin Tinggal Sementara) dan paspor pemain, khususnya untuk pemain asing.
- 5) dll.

Dalam menjalankan tugas kesehariannya, *corporate secretary* dibantu oleh dua bagian lagi, yaitu:

- 1) *Finance*

Bertugas mengelola keuangan klub, mulai alokasi biaya untuk pertandingan *home* (kandang) sampai dengan pertandingan *away* (tandang), serta biaya-biaya lainnya yang terkait dengan operasional klub.

- 2) *Accounting*

Bertugas dan bertanggungjawab untuk melakukan pencatatan secara akuntansi dan membuat pelaporan keuangan secara berkala kepada direksi klub.

- c. *Bussiness and Marketing Development*

Bagian ini merupakan bagian klub yang ditugaskan untuk mengembangkan *sport industry* dari klub Persema Malang agar klub senantiasa bisa mandiri dan profesional secara pendanaan. Dalam bagian *business and marketing development*, dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu:

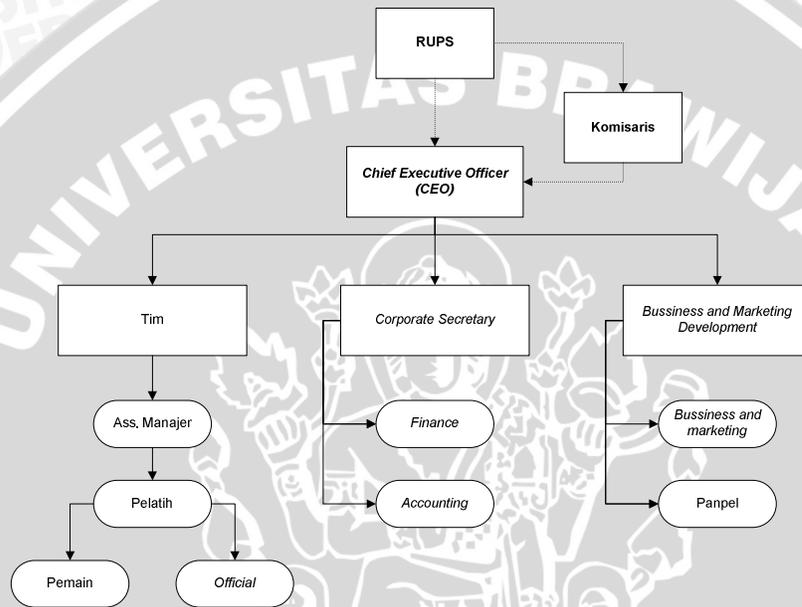
1) *Business and Marketing*

Bertugas dan bertanggungjawab untuk mendapatkan sponsor serta memasarkan nilai klub kepada *stakeholders* klub Persema Malang. Selain itu, bagian *business dan marketing* ini juga ditugaskan untuk membangun serta mengembangkan akademi klub Persema (tim junior dari berbagai jenjang usia) agar nantinya klub dapat memasok pemain berkualitas dalam tim senior yang diterjunkan di kompetisi sepakbola profesional.

2) Panitia Pelaksana (panpel)

Bertugas dan bertanggungjawab untuk menyelenggarakan serta memasarkan seluruh pertandingan *home* (kandang) klub Persema Malang di stadion Gajayana Malang. Panitia pelaksana pertandingan *home* ini bertugas mulai dari mempersiapkan personil keamanan, ijin pertandingan, penjualan tiket, sampai kepada iklan-iklan agar penonton yang menyaksikan pertandingan klub Persema Malang mendapatkan animo yang besar dari

masyarakat. Panitia pelaksana menjadi salah satu bagian penting dari klub karena pendapatan dari pertandingan *home* (kandang) merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar bagi klub Persema Malang.



**Gambar 4.2** Struktur organisasi klub Persema Malang

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Keberadaan Infrastruktur dan *Soft*-struktur GCG

Berdasarkan penelitian yang dilakukan kepada manajemen klub Persema Malang mengenai keberadaan infrastruktur dan juga *soft*-struktur *good corporate governance*, klub ini baru memenuhi beberapa diantaranya saja. Dari segi keberadaan infrastruktur *good corporate governance*, saat ini klub Persema Malang baru memenuhinya pada keberadaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), komisaris, dan direksi. Sedangkan untuk pemenuhan keberadaan *soft*-

struktur *good corporate governance*, klub Persema Malang baru memenuhinya pada keberadaan *standard operational procedure* (SOP) perusahaan serta sistem pengendalian internal (SPI) perusahaan.

Untuk keberadaan infrastruktur *good corporate governance* lainnya seperti adanya komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite *good corporate governance*, serta komite kebijakan risiko, klub ini belum membentuknya dikarenakan adanya beberapa kendala terkait. Sama halnya untuk pemenuhan *soft-struktur good corporate governance* lainnya seperti keberadaan berbagai piagam (*charter*) untuk berbagai organ pendukung *good corporate governance*, seperti: *audit comitte charter*, *good corporate governance committee charter*, piagam komite nominasi dan remunerasi, serta piagam sebagai pendukung pelaksanaan *good corporate governance* lainnya masih belum dimiliki oleh klub Persema Malang.

<b>Infrastruktur GCG</b>	<b>Ada</b>	<b>Tidak</b>
RUPS	√	
Komisaris	√	
Direksi	√	
Komite audit		√
Komite nominasi dan remunerasi		√
Komite manajemen risiko		√
Komite GCG		√

**Tabel 4.3** Keberadaan infrastruktur GCG pada klub Persema Malang

<b>Soft-struktur GCG</b>	<b>Ada</b>	<b>Tidak</b>
<i>Board manual</i> untuk komisaris		√
<i>Board manual</i> untuk direksi		√
<i>Standard operational procedure</i> (SOP)	√	

Sistem pengendalian internal (SPI)	√	
<i>Code of corporate governance</i>		√
<i>Charter/piagam</i>		√

**Tabel 4.4** Keberadaan *soft*-struktur GCG pada klub Persema Malang

#### 4.2.1.1 Infrastruktur *Good Corporate Governance* Klub Persema Malang

Dari batasan pembahasan yang dilakukan terhadap keberadaan infrastruktur *good corporate governance* pada klub Persema Malang, ada beberapa bagian dari infrastruktur *good corporate governance* tersebut yang sudah dipenuhi oleh klub, namun masih banyak juga dari infrastruktur *good corporate governance* tersebut yang belum dipenuhi dan dibentuk oleh pengawas klub dalam menjalankan tata kelola perusahaan yang baik. Adapun pembahasan mengenai keberadaan infrastruktur *good corporate governance* pada klub Persema Malang yang didapatkan dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap *Chief Executive Officer* (CEO) dan manajer tim Persema dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Rapat umum pemegang saham (RUPS)

Klub Persema Malang yang memiliki badan hukum legal bernama PT. Singosari Sakti Indonesia, memiliki dua pemegang saham utama dalam klub, yaitu Bapak John Kennedy dengan 95% kepemilikan saham serta Ibu Titis dengan 5% kepemilikan saham dalam klub. Karena badan hukum klub Persema Malang (PT. Singosari Sakti Indonesia) belum genap berusia 1 tahun, maka sampai dengan saat ini rapat umum pemegang saham (RUPS) belum sempat diadakan. Pihak direksi klub berencana untuk melaksanakan RUPS setelah kompetisi *Indonesian Premiere League*

(IPL) musim 2011/2012 selesai dijalankan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh CEO klub pada tanggal 13 Maret 2012:

*“Sementara ada 2 (dua). Pemegang saham utamanya pak John Kennedy, terus satu lagi ibu Titis, tapi lima persen aja. Untuk RUPS-nya yaa tiap tahun. Tapi kan ini belum jalan satu tahun..mungkin yaa bulan-bulan dekat ini..setelah kompetisi selesai.”*

Dalam rapat umum pemegang saham (RUPS) yang akan dilaksanakan tersebut, rencananya akan difokuskan untuk membahas mengenai pertanggungjawaban direksi, pemberian pandangan oleh komisaris, pembahasan rencana klub, serta pembahasan mengenai rencana pelepasan sebagian saham oleh pemegang saham saat ini.

## 2. Dewan komisaris

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap klub Persema Malang, dapat disimpulkan bahwa susunan komisaris klub Persema Malang hanya terdiri atas 1 (satu) orang saja, yaitu Ibu Titis yang juga berstatus sebagai salah satu pemilik saham klub Persema Malang (sebesar 5%). Dalam wawancara yang dilakukan terhadap *chief executive officer* (CEO) klub Persema, yaitu Bapak Didied Poernawan Affandy, diketahui bahwa peran sebagai komisaris yang dijalankan oleh Ibu Titis hanya sebatas terhadap pengawasan secara internal saja. Perombakan struktur komisaris di klub Persema Malang akan dilakukan setelah klub melepas sejumlah saham kepada pihak investor baru. Rencananya, apabila pelepasan saham tersebut sukses dilakukan, maka komisaris yang dimiliki oleh klub tidak hanya terdiri atas satu orang saja, namun akan disesuaikan

jumlahnya agar pengawasan terhadap pengelolaan klub bisa terjamin dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh CEO klub:

*“Komisarisnya ada 1 orang, ibu Titis aja. Untuk pengembangannya nanti setelah dijual sahamnya, karena untuk tahun ini kan kita masih nyari bentuk. Jadi bu Titis hanya internal aja..operational perusahaan, artinya hanya ke undang-undang kita.”*

Disini dapat dilihat bahwa komisaris/pengawas klub belum bisa dikatakan berbentuk suatu dewan (*board*) karena hanya terdiri dari 1 orang saja. Selain itu, peran pengawasan terhadap klub juga hanya terbatas kepada pengawasan terhadap kegiatan klub yang berhubungan dengan pelaksanaan operasional klub secara internal serta pengawasan terhadap pencapaian rencana klub. Dengan demikian, walaupun klub memiliki komisaris, namun pengawasan yang dilakukan akan sangat terbatas dan tidak memungkinkan untuk mengawasi berbagai aspek, khususnya yang mengenai pengawasan pelaksanaan praktek *good corporate governance* secara spesifik.

### 3. Dewan direksi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap klub Persema Malang, dapat disimpulkan bahwa susunan direksi klub Persema Malang hanya terdiri atas 1 (satu) orang direksi saja, yaitu Bapak Didied Poernawan Affandy selaku *chief executive officer* (CEO). Hal tersebut disampaikan oleh CEO klub:

*“Direksi sementara satu, CEO aja. Memang nanti ada direktur operasional, direktur teknik, tapi sekarang kemampuan keuangan gak sanggup saya bayar direktur. Manajer aja dulu, sementara seperti itu dulu.”*

Karena yang berfungsi sebagai direksi hanya satu orang saja, maka hal tersebut belum bisa dikatakan sebagai sebuah dewan direksi (*board of director*). Keadaan tersebut disebabkan karena kondisi pengelolaan operasional klub saat ini masih belum begitu kompleks sehingga penyelenggaraan pengelolaan klub masih bisa dilakukan oleh CEO yang dibantu oleh beberapa manajer pada bagian tertentu.

Dalam pelaksanaan tugasnya, CEO bertugas sebagai penanggungjawab utama dan pengambil kebijakan tertinggi dalam pengelolaan klub, baik yang berhubungan dengan internal klub (kegiatan operasional sehari-hari) maupun yang berhubungan dengan kegiatan di luar klub (yang berhubungan dengan seluruh pihak eksternal klub). Pernyataan tersebut disampaikan oleh manajer tim, yaitu bapak Asmuri:

*“Seumpama di klub, itu ketua umumnya. Bukan kepala daerah lagi. Kalau dulu ketua umumnya kepala daerahnya. Lha ini ketua umumnya CEO. CEO membawahi beberapa orang termasuk saya.”*

Seluruh kegiatan dan kebijakan yang diambil oleh CEO, nantinya akan dikomunikasikan kepada komisariss klub dan akan dipertanggungjawabkan kepada forum rapat umum pemegang saham (RUPS). Ke depannya, pihak klub berencana untuk menambah beberapa direktur lagi ke dalam struktur organisasi klub apabila klub telah berkembang menjadi klub yang lebih

besar dan lebih banyak membutuhkan peran manajerial yang lebih spesifik.

Untuk saat ini, walaupun direksi klub hanya terdiri atas satu orang saja, namun hal tersebut masih bisa dimaklumi karena ukuran bisnis klub yang masih belum begitu kompleks. Komposisi direksi yang demikian selayaknya masih bisa dijalankan karena jika melihat ukuran bisnis klub, CEO masih mampu melaksanakan 5 tugas utama direksi yang mencakup: kepengurusan, manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi, dan tanggung jawab sosial. Apabila bisnis dan operasional klub telah berkembang lebih luas lagi, sudah sepatutnya ada perombakan struktur direksi dimana dibutuhkan beberapa direktur lainnya untuk membantu mengelola klub tersebut.

#### 4. Komite audit

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Bapak Didied Poernawan Affandy selaku *Chief Executive Officer* (CEO) Persema Malang, diketahui bahwa klub Persema Malang belum membentuk komite audit untuk menjalankan fungsi-fungsi terkait yang biasa dijalankan oleh komite tersebut. Hal tersebut tercermin dari jawaban CEO klub atas pertanyaan yang diajukan terkait keberadaan komite-komite pendukung *good corporate governance* pada klub Persema Malang:

*“Sampai saat ini kita belum punya yaa...sementara gitu..masih belum ada setahun juga PT-nya.Kita kan masih nyari-nyari bentuk.”*

Belum dibentuknya komite audit dalam klub Persema Malang disebabkan karena beberapa faktor, seperti: bentuk legal klub yang belum genap berusia 1 tahun serta manajemen klub yang masih mencari bentuk terbaik bagi perusahaan. Di sisi lain, walaupun secara internal klub masih belum memiliki komite audit, namun PT. Liga Prima Indonesia Sportindo (LPIS) selaku penyelenggara liga tetap memantau pengelolaan klub, khususnya pada pengelolaan keuangan klub, agar setiap klub yang berkompetisi di *Indonesian Premier League* (IPL) tetap dalam kondisi yang sehat secara finansial. Hal ini disampaikan juga oleh CEO klub:

*“Klub sehat karena apa? Karena kalau kita masuk liga kita harus setor uang.. Liga bisa jalan kalau ada modal. Klub-klub harus setor..semua klub! Makanya kalau gak punya duit jangan masuk disini. Ini sebenarnya untuk jaminan buat liga. Jangan sampai tengah jalan kompetisi belum selesai, ini udah bangkrut. Pengawasnya ini dari liga. Jadi PT. LPIS ini juga mengontrol klub ini dari sisi mengontrol keuangan klub juga.”*

Jika melihat usia dan struktur bisnis klub yang masih terbatas, untuk saat ini masih bisa dimaklumi apabila klub belum memiliki komite audit. Namun, apabila struktur bisnis klub telah berkembang menjadi lebih besar dan lebih luas, serta kepemilikan saham klub telah disebar kepada masyarakat, sudah sepatutnya klub membentuk komite audit agar pengelolaan yang dilakukan oleh direksi selalu mendapatkan pengawasan yang terpercaya oleh pihak yang kompeten agar pengelolaan yang dilakukan senantiasa menghasilkan nilai tambah bagi *stakeholders*-nya. Walaupun pengelolaan pada keuangan klub secara umum terus

mendapatkan pengawasan dari PT. LPIS, namun klub sepatutnya juga harus memiliki komite yang secara spesifik mengawasi berbagai hal mengenai akuntansi, keuangan, dan pengawasan internal lainnya pada klub.

#### 5. Komite nominasi dan remunerasi

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Bapak Didied Poernawan Affandy selaku *Chief Executive Officer* (CEO) Persema Malang, diketahui bahwa klub Persema Malang belum membentuk komite nominasi dan remunerasi untuk menjalankan fungsi-fungsi terkait yang biasa dijalankan oleh komite tersebut. Sampai saat ini pun, klub Persema Malang belum memiliki suatu fungsi khusus yang ditugaskan untuk menjalankan tugas-tugas yang lazim dilakukan oleh komite nominasi dan remunerasi. Hal tersebut tercermin dari jawaban CEO klub atas pertanyaan yang diajukan terkait keberadaan komite-komite pendukung *good corporate governance* pada klub Persema Malang:

*“Sampai saat ini kita belum punya yaa..sementara gitu..masih belum ada setahun juga PT-nya. Kita kan masih nyari-nyari bentuk.”*

Jika struktur komisaris dan direksi telah dikembangkan menjadi lebih kompleks lagi, maka sudah sepatutnya klub membentuk komite tersebut agar menjamin bahwa komisaris dan direksi yang dipilih telah sesuai dengan visi dan misi klub serta telah mendapatkan sistem remunerasi yang sesuai.

#### 6. Komite kebijakan risiko

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Bapak Didied Poernawan Affandy selaku *Chief Executive Officer* (CEO) Persema Malang, diketahui bahwa klub Persema Malang belum membentuk komite kebijakan risiko untuk menjalankan fungsi-fungsi terkait yang biasa dijalankan oleh komite tersebut. Hal tersebut tercermin dari jawaban CEO klub atas pertanyaan yang diajukan terkait keberadaan komite-komite pendukung *good corporate governance* pada klub Persema Malang:

*“Sampai saat ini kita belum punya yaa..sementara gitu..masih belum ada setahun juga PT-nya. Kita kan masih nyari-nyari bentuk.”*

Fungsi untuk menganalisis risiko perusahaan dan risiko dalam menjalankan klub masih dijalankan langsung oleh CEO klub, selaku direksi dari klub Persema Malang.

Walaupun fungsi analisis telah dijalankan, namun fungsi pengawasan dan pemberian masukan atas segala risiko bisnis perusahaan yang lazimnya dijalankan oleh komite manajemen risiko belum dibentuk oleh PT. Singosari Sakti Indonesia selaku pengelola klub Persema Malang. Apabila klub telah berkembang semakin kompleks, maka komite ini sebaiknya juga dibentuk agar pengelolaan yang dilakukan oleh direksi selalu mendapatkan pengawasan yang kompeten, terutama dalam hal manajemen risiko.

#### 7. Komite *good corporate governance*

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Bapak Didied Poernawan Affandy selaku *Chief Executive Officer* (CEO) Persema

Malang, diketahui bahwa klub Persema Malang belum membentuk komite *good corporate governance* untuk menjalankan fungsi-fungsi terkait yang biasa dijalankan oleh komite tersebut. Sampai saat ini juga belum ada rencana dari pengelola dan pengawas klub untuk membentuk komite GCG tersebut dikarenakan konsentrasi yang dibangun saat ini adalah untuk menata manajerial klub terlebih dahulu agar bisa berjalan secara efektif dan efisien. Hal tersebut tercermin dari jawaban CEO klub atas pertanyaan yang diajukan terkait keberadaan komite-komite pendukung *good corporate governance* pada klub Persema Malang:

*“Sampai saat ini kita belum punya yaa...sementara gitu...masih belum ada setahun juga PT-nya. Kita kan masih nyari-nyari bentuk.”*

Apabila seluruh jajaran organ utama klub telah berkomitmen untuk menjalankan praktek *good corporate governance* pada klub Persema Malang, maka komite ini sudah sepatutnya dibentuk untuk membantu mengawasi serta memberikan masukan terhadap jalannya penerapan praktek-praktek *good corporate governance* pada klub Persema Malang.

#### **4.2.1.2 Soft-struktur Good Corporate Governance Klub Persema Malang**

Dari batasan pembahasan yang dilakukan terhadap keberadaan *soft-struktur good corporate governance* pada klub Persema Malang, ada beberapa bagian dari *soft-struktur good corporate governance* tersebut yang sudah dipenuhi, namun masih banyak yang belum dipenuhi dan dijalankan oleh manajemen klub. Adapun pembahasan mengenai keberadaan *soft-struktur good corporate governance* pada klub Persema Malang tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Board manual* untuk komisaris dan direksi

Karena peran pengawasan yang dilakukan oleh komisaris hanya dilakukan sebatas pengawasan terhadap kegiatan internal klub, dan juga komposisi direksi yang hanya terdiri dari satu orang saja, maka sejauh ini klub Persema Malang belum memiliki suatu *board manual* yang mengatur secara spesifik dan tertulis mengenai struktur organ direksi dan komisaris serta proses hubungan fungsi organ direksi, komisaris, dan antara kedua organ tersebut pada klub Persema Malang. Hal tersebut disampaikan oleh CEO klub:

*“Kedudukan komisaris sama seperti di PT lah.. Komisaris masih belum banyak fungsinya disini.. Nanti baru kita buat. Satu-satu dulu lah..”*

Namun demikian, walaupun komposisi komisaris dan direksi klub yang masing-masing hanya terdiri dari satu orang, sudah sepatutnya klub Persema Malang memiliki suatu *board manual* agar terdapat aturan tertulis mengenai fungsi kerja, tugas pokok, serta wewenang dan kewajiban dari masing-masing organ utama perusahaan tersebut agar tercipta tata hubungan yang jelas dan tertulis.

2. *Standard operational procedure* (SOP) dan Sistem pengendalian internal (SPI)

Untuk menjamin terlaksananya tugas dan pelaksanaan operasional klub, pihak direksi klub telah membentuk adanya *standard operational procedure* (SOP) dan juga sistem pengendalian internal agar setiap tugas dari masing-masing bagian dapat dijalankan dengan standar pelaksanaan

yang baku dan bisa dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Penyusunan SOP dan SPi tersebut melibatkan peran dari konsultan terkait.

Hal ini disampaikan oleh CEO klub:

*“Yang jelas ya kita minta bantu beberapa konsultan dari luar. Kalau dari manajemen sementara aku dulu, sama beberapa manajer.”*

Untuk peran, fungsi, dan tanggungjawab masing-masing bagian dari manajemen tim tertuang dalam kontrak yang disepakati antara direksi klub dengan personal yang mengisi masing-masing bagian manajemen tim tersebut. Segala tugas yang dibebankan serta segala kewajiban yang harus dijalankan oleh manajemen klub telah dituangkan secara utuh dalam naskah kontrak tersebut. Hal tersebut disampaikan oleh CEO klub:

*“Ada sebetulnya... karena kalau nggak nanti susah anak-anak kerjanya. Karena tertulis di kontrak mereka. Jadi setiap tanda tangan kontrak, terus di lampiran dia punya tugas dan tanggung jawabnya.”*

### 3. Code of corporate governance

Sampai dengan saat ini, klub Persema Malang belum memiliki suatu pedoman pelaksanaan *good corporate governance (code of good corporate governance)* yang bisa mengatur tata kelola perusahaan menuju ke arah yang diinginkan dan sesuai dengan budaya perusahaan. Hal ini disampaikan oleh CEO klub:

*“Untuk kebijakan mengenai pembentukan corporate governance belum kita bentuk sama sekali.”*

Belum adanya komite-komite pendukung pelaksanaan *good corporate governance* turut mempengaruhi belum terbentuknya kebijakan tertulis

mengenai *good corporate governance* pada klub Persema Malang tersebut. Apabila seluruh organ utama perusahaan telah berkomitmen untuk menerapkan praktek *good corporate governance* pada klub Persema Malang, maka klub wajib membentuk suatu pedoman pelaksanaan *good corporate governance* dalam *code of good corporate governance* agar terdapat suatu arahan dan pedoman dalam melaksanakan praktek tersebut.

#### 4. Piagam (*charter*) untuk berbagai organ pendukung GCG

Karena secara infrastruktur *good corporate governance* klub Persema Malang belum membentuk komite-komite pendukung pelaksanaan tugas pengawasan dari dewan komisaris, seperti komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite *good corporate governance*, dan komite manajemen risiko, maka sampai dengan saat ini klub Persema Malang juga belum memiliki suatu *charter*/piagam yang bisa digunakan sebagai pedoman pelaksanaan tugas dari masing-masing fungsi komite tersebut. Hal tersebut disampaikan oleh CEO klub:

*“Untuk piagam kita juga belum punya.”*

#### 4.2.2 Kendala yang Dihadapi oleh Manajemen Persema Malang

Belum terpenuhinya beberapa bagian dalam infrastruktur dan *soft*-struktur *good corporate governance* tersebut disebabkan karena berbagai hal, yaitu:

1. Terbatasnya dana yang dimiliki oleh klub, menjadikan direksi klub dituntut untuk lebih fokus dalam mengembangkan dan mengelola tim (pemain dan akademi) dibandingkan jika harus membentuk organ-organ perusahaan secara lengkap dan sesuai asas-asas *good corporate*

*governance*. Hal tersebut disampaikan oleh CEO klub saat menjawab pertanyaan mengenai pemenuhan alat kelengkapan GCG:

“Sekarang kemampuan keuangan gak sanggup saya bayar direktur.”

2. Direksi klub masih berfokus kepada pengembangan manajerial operasional dan bersifat mendasar yang dimiliki oleh klub Persema Malang, sehingga *concern* untuk mengembangkan infrastruktur dan *soft-struktur good corporate governance* masih belum dikembangkan oleh klub. Hal tersebut disampaikan oleh CEO klub:

“Satu-satu dulu. Sekarang masih segi pondasinya dulu lah..Misalnya dari teknisnya dulu ini ta’ benerin.. manajemen klub..koordinasi ke komisaris lah nanti. Sekarang lebih ke pengembangan bisnis yang lebih banyak.”

#### **4.3 Tingkat Kesiapan Penerapan GCG Klub Persema Malang**

Berdasarkan hasil pembahasan pada sub-bab sebelumnya tentang keberadaan infrastruktur dan juga *soft-struktur good corporate governance* pada klub Persema Malang, maka dapat digambarkan bahwa:

1. Klub Persema Malang belum siap untuk menerapkan praktek *good corporate governance* pada manajemen klub tersebut. Hal tersebut dikarenakan klub Persema Malang masih belum cukup kuat dalam memenuhi aspek infrastruktur *good corporate governance* dan juga belum didukung oleh keberadaan *soft-struktur good corporate governance* yang memadai.
2. Dari segi pemenuhan infrastruktur *good corporate governance*, klub Persema Malang sudah memenuhi aspek dasar untuk mulai bisa

menerapkan praktek *good corporate governance* karena telah memiliki organ utama yang lengkap (karena telah memiliki badan hukum berbentuk perseroan terbatas). Namun, secara struktur dan komposisi dari organ utama tersebut masih belum memenuhi kriteria dalam menjalankan praktek *good corporate governance* yang baik karena klub hanya memiliki 1 orang komisaris yang secara pengawasan juga masih kurang.

3. Dari segi pemenuhan *soft-struktur good corporate governance* pada klub Persema Malang, sampai dengan saat ini klub baru memenuhi keberadaan *soft-struktur* yang menunjang secara langsung kepada operasional klub, yaitu pemenuhan *standard operational procedure* (SOP) dan sistem pengendalian internal. Namun, untuk aspek pendukung lainnya masih belum dibentuk oleh klub, sehingga secara pemenuhan *soft-struktur good corporate governance*, klub Persema Masih belum siap.

## BAB V

### PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, serta rekomendasi yang diberikan penulis kepada berbagai pihak yang terkait dengan penelitian ini. Adapun pembahasan mengenai masing-masing hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

#### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa didapatkan penulis dari penelitian yang dilakukan terhadap klub Persema Malang ini antara lain:

1. Klub sepakbola Persema Malang belum siap untuk menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada sistem tata kelola klub tersebut, baik secara infrastruktur maupun soft-struktur *good corporate governance*. Hal ini dikarenakan klub Persema Malang belum membentuk secara kuat suatu infrastruktur dan *soft-struktur good corporate governance* yang menjadi pilar dasar dalam menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada suatu perusahaan.
2. Pemenuhan infrastruktur *good corporate governance* pada klub Persema Malang hanya sebatas kepada pemenuhan organ utama perusahaan. Hal ini dikarenakan bentuk badan hukum dari Persema Malang yang berbentuk perseroan terbatas, sehingga hal tersebut menjadi diwajibkan bagi klub. Walaupun demikian, komisaris dan direksi yang dimiliki oleh klub belum

berbentuk dewan karena hanya terdiri atas satu orang komisaris dan satu orang direksi saja.

3. Pemenuhan *soft-struktur good corporate governance* klub Persema Malang baru sebatas pemenuhan pada *soft-struktur* yang bersifat mendukung secara langsung operasional klub, yaitu *standard operational procedure* (SOP) dan juga sistem pengendalian internal klub. Untuk komponen *soft-struktur good corporate governance* lainnya, klub Persema Malang masih belum membuatnya.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik lagi. Keterbatasan penelitian tentang kesiapan penerapan *good corporate governance* pada suatu klub sepakbola di Indonesia (studi kasus pada klub Persema Malang) ini adalah:

1. Hanya menggunakan dua alat ukur, yaitu pada aspek pemenuhan infrastruktur dan *soft-struktur good corporate governance* pada klub tersebut.
2. Hanya menggunakan satu klub sepakbola sebagai objek penelitian sehingga sangat sulit untuk men-general-kan hasil penelitian yang diperoleh.

## 5.3 Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis pembahasan serta beberapa kesimpulan dan keterbatasan pada penelitian ini, dapat diberikan beberapa saran dan rekomendasi

agar penelitian yang dilakukan ini bisa memberikan dampak yang lebih baik lagi, yaitu:

1. Bagi Klub Persema Malang

Sebaiknya klub Persema Malang terlebih dahulu membenahi struktur dari organ utama perusahaan, khususnya pada komponen komisaris agar bisa berbentuk suatu dewan. Hal ini dikarenakan komisaris memiliki peran penting dalam mengimplementasikan *good corporate governance* dan juga membutuhkan peran dari beberapa orang untuk menjalankan pengawasan terhadap berbagai aspek bisnis perusahaan. Jika komisaris klub telah berbentuk dewan, maka pembentukan komite-komite pelaksana *good corporate governance* akan lebih mudah dibentuk dan berbagai *soft-struktur good corporate governance* yang dibutuhkan oleh klub akan lebih mudah disusun.

2. Bagi Dunia Akademik

Hasil penelitian mengenai kesiapan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada klub sepakbola ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi penelitian-penelitian berikutnya dengan menggunakan alat ukur lainnya. Karena dengan adanya penelitian baru, diharapkan dapat menambah wawasan dan dapat memberikan kesimpulan yang lebih baik nantinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanina, Ruzanna. 2011. *Evaluasi Terhadap Sistem Pengendalian Intern pada Proses Pemberian Kredit Mikro (Studi pada PT. Bank Mandiri (Persero) tbk Cabang Majapahit Semarang)*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Arafat, Wilson. 2012. *Pedoman Implementasi & Internalisasi GCG Secara Komprehensif, Sistematis, & Efisien. (online)*. (<http://google.com>), diakses tanggal 15 Februari 2012.
- Asian Football Confederation (AFC). 2010. *AFC Vision Asia Club Licensing Regulations*. (<http://www.the-AFC.com>). Didownload tanggal 12 April 2012.
- Atmoko, Tjipto. 2001. *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. (<http://ymukhlis.staff.gunadarma.ac.id>). Didownload tanggal 9 Maret 2012.
- Chariri, Anis. 2010. *Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif*. (<http://google.com>). Didownload tanggal 4 April 2012.
- Chinn, Richard. 2000. *Corporate Governance Handbook*. Gee Publishing Ltd. London.
- Dahlan, Akhmad, 2003. "Disclosure dan Corporate Governance: Suatu Tinjauan Teoritis". TEMA, Volume IV, No.1, Maret 2003.
- Dariyah, 2012. *Penguatan Struktur dan Penyempurnaan Soft-Structure GCG Sebagai Wujud Internalisasi GCG dalam Proses Bisnis Perusahaan*.

(online), (<http://regional.kompasiana.com>), diakses tanggal 15 Februari 2012.

Darmawati, Deni; Khomsiyah; dan Rahayu, Rika G. 2004. *Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 8, No.1, hal: 65-68.

Egon Zehnder International. 2000. *Corporate Governance and the Role of The Board of Director*.

Faishal, Yusuf. 2002. *Pedoman Praktis Untuk Anggota Dewan Komisaris, Komite Audit & Sekretaris Korporat Perusahaan Terbuka & BUMN*. Jakarta: Institut Komisaris Perseroan Indonesia.

FCGI. 2001. *Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan Jilid 1*. Edisi 3.

FIFA. 2009. *FIFA Statute: Regulations Governing The Application of The Statutes Standing Orders of The Congress*. (<http://www.fifa.com>). Didownload tanggal 11 April 2012.

Gregory, Holly J. dan Simms, Marshall E. 2000. *Pengelolaan Perusahaan (Corporate Governace): Apa dan Mengapa Hal tersebut Penting*. Makalah. Disampaikan pada "Lokakarya Pengelolaan Perusahaan kerjasama Program Pascasarjana Universitas Indonesia dan University of South Carolina. Jakarta.

Juventus. 2010. *Annual Corporate Governance Report*. (<http://www.juventus.com>). Didownload tanggal 6 November 2011.

Kalbers, Lawrence P. & Forgathy, Timothy J. : “*Audit Committee Effectiveness : An Empirical Investigation of The Contribution of Power*”. Auditing A Journal of Practice & Theory, Vol. 12, No. 1, Spring, 1993.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance*. (<http://www.governance-indonesia.com>).  
Didownload tanggal 17 Januari 2012.

Listiono, Himawan Widya. 2011. *Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Corporate Governance pada PT. Victory Rottanindo*. Skripsi. Malang. Universitas Brawijaya.

Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Monks, Robert A.G dan Minow, N. 2003. *Corporate Governance 3<sup>rd</sup> Edition*. Blackwell Publishing.

Mulyadi. 1997. *Sistem Akuntansi, edisi 3*. Yogyakarta. Badan Penerbit STIE YKPN.

Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Pangestu, Ngesti D. 2011. *Klub Sepakbola Berbasis Suporter*. (Online), (<http://pp-otoda.wordpress.com>), diakses tanggal 18 Januari 2012.

Pertamina. 2008. *Board Manual PT. PERTAMINA (Persero)*. Didownload tanggal 6 Februari 2012.

Pertamina. 2008. *Pedoman Tata Kelola Perusahaan (Code of Corporate Governance) PT. PERTAMINA (Persero)*. Didownload tanggal 6 Februari 2012.

Reasuransi Internasional Indonesia. \_\_\_\_\_. *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit Dalam Rangka Implementasi GCG*. (Online), (<http://reindo.co.id>), diakses tanggal 28 Februari 2012 dari [www.pertamina.com](http://www.pertamina.com).

Sabrina, A. Ira. 2010. *Pengaruh Corporate Governance dan Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan*. Skripsi. Semarang. Universitas Diponegoro.

Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Shaw, John. C. 2003. *Corporate Governance and Risk: A System Approach*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Sugiyanto. 2008. *Memahami Penelitian Kaulitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Surya, Indra; dan Yustiavandhana, Ivan. 2008. *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta : Kencana.

Tampubolon, Marco ; dan Karami, Luzman Rifqi. 2011. *Sejarah Kompetisi Sepak Bola Indonesia*. (Online), (<http://bola.vivanews.com>), diakses tanggal 8 Maret 2012.

Tjager, I Nyoman, dkk. 2004. *Good Corporate Governance BUMN, Bunga Rampai Kebijakan Fiskal*. Gramedia. Jakarta.

Zed, Mestika. 2004. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.



## KUISONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Berkenaan dengan penelitian skripsi saya yang berjudul **“Analisis Kesiapan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada Klub Sepakbola di Indonesia (Studi Kasus pada Klub Sepakbola PERSEMA Malang)”**, dengan ini saya memohon kesediaan Anda untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan dalam kuisioner singkat ini. Atas kesediaannya, saya ucapkan terima kasih.

### Identitas Responden

**Nama** : Didied Poernawan Affandy  
**Jabatan** : *Chief Executive Officer (CEO)*

Isikan tanda *check* (✓) pada bagian yang telah disediakan pada kolom keterangan. Tanda *check* (✓) diberikan pada kolom **“Ada”** apabila objek yang ditanyakan telah ada dalam organisasi, sedangkan tanda *check* (✓) diberikan pada kolom **“Tidak”** apabila objek yang ditanyakan belum ada/belum dijalankan dalam organisasi.

Bagian yang diteliti keberadaannya	Keterangan		Penjelasan
	Ada	Tidak	
<b>Pedoman organisasi</b>			
AD/ART organisasi			Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga
Visi dan misi organisasi			
Tata nilai organisasi			Nilai-nilai yang dijadikan pedoman klub dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, dan ditaati oleh seluruh anggota organisasi
Peraturan terkait			Peraturan yang dijadikan pedoman oleh klub (FIFA, AFC, PSSI, dan juga peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tata kelola organisasi olahraga profesional).
<b>Organ utama</b>			
RUPS			Rapat umum pemegang saham
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas RUPS dalam organisasi (secara tertulis)			
Dewan Komisaris			Organ yang mengawasi kebijakan serta memberikan nasehat kepada direksi dalam mengelola perseroan

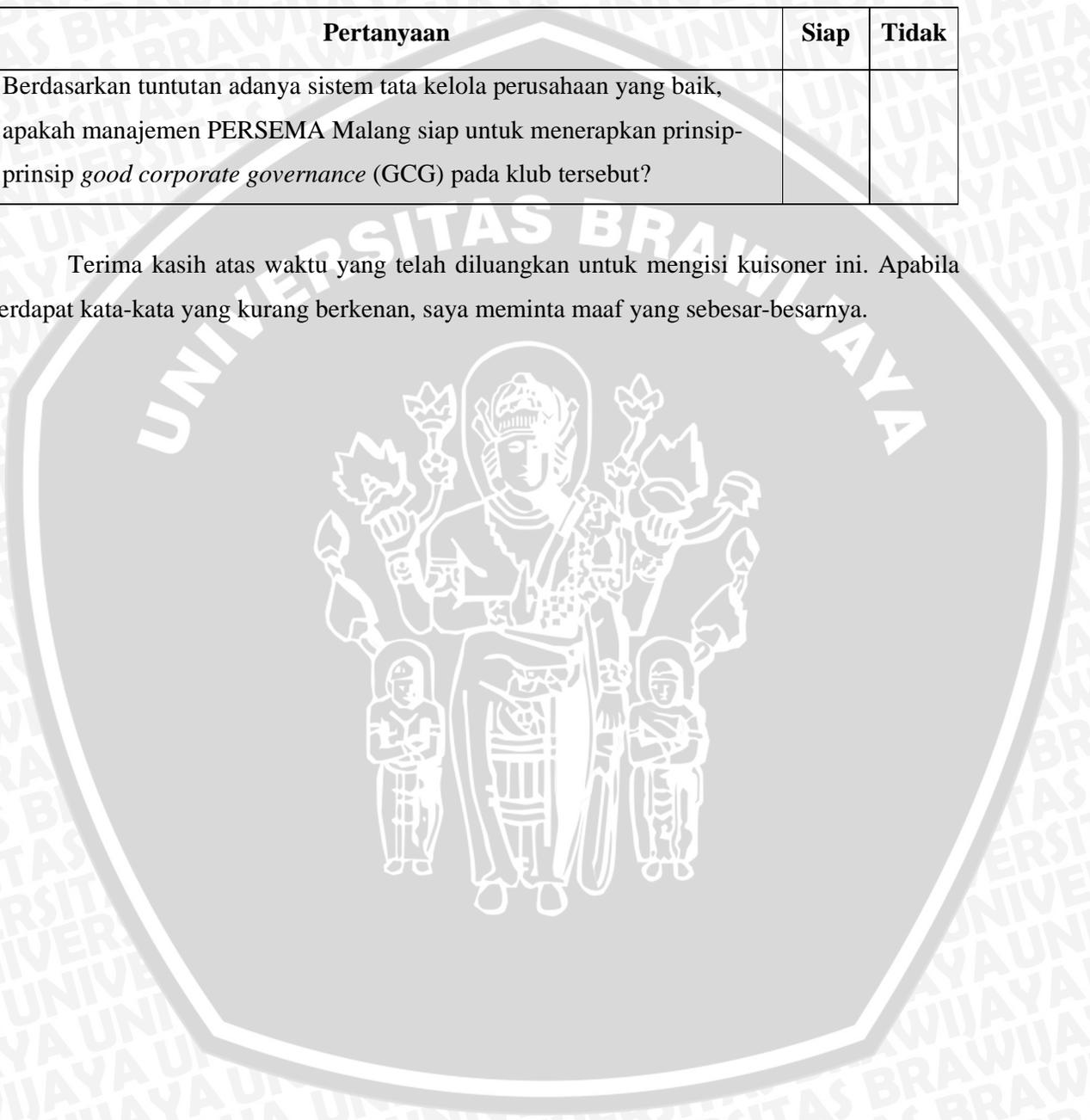
Komisaris Independen			
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas dewan komisaris (secara tertulis)			
Dewan Direksi			
Direktur Independen/direktur tidak terafiliasi			Pihak yang netral dan profesional di bidangnya sehingga dipilih untuk mengelola perusahaan.
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas dewan direksi (secara tertulis)			
<b>Organ pendukung</b>			
Komite audit			Komite yang berfokus pada kajian mengenai hal-hal yang sudah diputuskan atau dijalankan oleh direksi
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas komite audit (secara tertulis)			
Auditor internal			
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas auditor internal (secara tertulis)			
Komite Renumerasi			
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas komite renumerasi (secara tertulis)			
Komite pengendalian risiko			Komite yang berperan dalam mengantisipasi risiko perusahaan atau mengkaji hal-hal yang akan diputuskan direksi
Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas komite pengendalian risiko (secara tertulis)			
Auditor independen			

Proses <i>corporate governance</i>			
Rencana jangka panjang			
Rencana kerja			
Rencana anggaran			
Sistem manajemen risiko			Suatu sistem yang dibuat untuk mengurangi potensi klub dari serangan risiko yang dihadapi.
Sistem pengendalian internal (SPI)			Suatu sistem pengendalian yang dibuat untuk menghindari klub dari kecurangan yang dilakukan oleh "orang dalam"
Standarisasi penilaian keberhasilan/kegagalan pelaksanaan SPI			Suatu standar untuk melakukan penilaian terhadap efektifitas sistem pengendalian internal yang telah dibuat
Kebijakan organisasi/peraturan internal (secara tertulis)			Peraturan yang dibuat untuk mengatur segala ketentuan pada internal klub
Pedoman GCG (secara tertulis)			Suatu pedoman pelaksanaan <i>corporate governance</i> yang dibuat oleh organisasi untuk kemudian dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab oleh semua bagian dalam organisasi.
Peraturan tertulis mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing organ di dalam klub			Rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan yang dibuat secara tertulis.
Program tanggung jawab sosial perusahaan			Kegiatan yang dilakukan oleh klub dengan tujuan untuk membantu masyarakat dan lingkungan sekitar
Laporan keuangan internal			
Laporan keuangan yang dipublikasikan			Laporan keuangan klub yang telah melalui proses audit oleh auditor independen
Kemudahan akses informasi kepada <i>stakeholders</i>			Terkait dengan kondisi pelaksanaan organisasi
Laporan manajerial			Laporan tertulis yang dibuat oleh manajemen klub secara berkala untuk mengkomunikasikan hal-hal penting yang terjadi pada klub selama periode tertentu dan ditujukan kepada pihak-pihak terkait.
Audit manajemen			
Additional tool(s)			
Struktur organisasi			
Reward and punishment system			

Pelatihan karyawan			Pelatihan yang ditujukan kepada karyawan untuk tujuan peningkatan <i>hard and soft competency</i>
Pedoman perilaku/kode etik			

Pertanyaan	Siap	Tidak
Berdasarkan tuntutan adanya sistem tata kelola perusahaan yang baik, apakah manajemen PERSEMA Malang siap untuk menerapkan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> (GCG) pada klub tersebut?		

Terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk mengisi kuis ini. Apabila terdapat kata-kata yang kurang berkenan, saya meminta maaf yang sebesar-besarnya.



## Daftar pertanyaan untuk wawancara semi-terstruktur

### Infrastruktur GCG:

No.	Infrastruktur GCG	Pertanyaan
1	RUPS	Dilaksanakan berapa kali dalam setahun?
		Biasanya membahas tentang apa? (wewenang RUPS)
		Siapa saja pemegang saham klub Persema?
		Siapa pemegang saham mayoritasnya?
2	Dewan komisaris	Berapa orang yang menjadi komisaris?
		Apakah ada aturan tertulis mengenai batasan dan komposisinya?
		Mengapa tidak ada komisaris independennya?
3	Dewan direksi	Struktur organisasinya gmn?
		Siapa yg melaksanakan fungsi pengelolaan perusahaan? (setara peran direksi)
		Bagaimana gambaran pembagian tugas utk tiap2 aktivitas?
		Bagaimana manajemen klub membentuk dan melaksanakan sistem manajemen risiko?
4	Komite audit	Mengapa tidak ada komite audit?
		Apa yg menjadi kendala bagi klub utk membentuk komite ini?
		Siapa yg melaksanakan fungsi pengawasan dan penilaian thd efektivitas SPI dan sistem pelaporan keuangan?
5	Komite nominasi dan remunerasi	Mengapa tidak ada komite nominasi dan remunerasi?
		Siapa yg melaksanakan fungsi penyusunan penggajian dan pemberian kompensasi bagi eksekutif perusahaan?
6	Komite manajemen risiko	Siapa yg melaksanakan fungsi pengelolaan dan pengendalian risiko bisnis perusahaan?
		Siapa yang ditugaskan untuk mengawasi pelaksanaan sistem manajemen risiko tsb?
7	Komite GCG	Siapa yg ditugaskan utk melaksanakan pembinaan dan pengawasan atas penerapan prinsip-prinsip GCG?
		Apa yg menjadi kendala bagi klub utk membentuk komite ini?
8	Internal auditor	Siapa yg melaksanakan fungsi audit internal perusahaan?

**Softstructure GCG:**

No.	Softstructure GCG	Pertanyaan
1	Board manual utk komisaris	Apa tujuan dari dibuatnya masing-masing panduan tersebut?
2	Board manual utk direksi	
3	SOP	Siapa saja yang dilibatkan dalam penyusunan dan pembuatan panduan tersebut?
4	SPI	
5	Code of GCG	Apa kendala yang dihadapi sehingga panduan tersebut belum dibuat?
6	Charter/piagam	

**Other question:**

1. Gambaran struktur organisasi?
2. Deskripsi jabatan?

