

STUDI DESKRIPTIF PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA KONTRAKTOR KONSTRUKSI AIR BERSIH DAN JALAN RAYA

Irawan Triago dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: irawantriago@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Perusahaan kontraktor adalah perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang kontraktor yaitu konstruksi air bersih dan pembuatan jalan raya. Perusahaan kontraktor merupakan perusahaan yang sedang berkembang yang memiliki masalah utama pada pekerjaan ganda. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang terdiri atas *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* dalam perusahaan kontraktor.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan teknik observasi. Penelitian ini menggunakan teknik penerapan narasumber *purposive sampling* dengan memilih lima narasumber dari pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Untuk menilai apakah perusahaan sudah menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik atau tidak, dilakukan penilaian dengan menggunakan metode skoring. Kemudian untuk meningkatkan derajat kepercayaan yang dinamakan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan kontraktor belum sepenuhnya terlaksana karena masih terdapat beberapa bagian dari prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* yang belum terlaksana dengan baik.

Kata kunci- *Good Corporate Governance, Metode skoring, Perusahaan kontraktor*

I. PENDAHULUAN

Pentingnya *Good Corporate Governance*

Krisis keuangan yang melanda Asia di tahun 1997–1998, mendatangkan perubahan besar terhadap Negara-negara di Asia tidak terkecuali Indonesia yang masih terus berupaya untuk keluar dari krisis tersebut. Keterpurukan perekonomian di perburuk oleh krisis politik di tanah air sepanjang tahun–tahun tersebut hingga pertengahan 2001. Tekanan atas krisis keuangan dan krisis politik semakin menjerumuskan bangsa kita ke dalam jurang keterpurukan dan ketidak pastian yang luar biasa. Kita masih ingat bagaimana fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing khususnya terhadap dolar Amerika Serikat. Menurut Johansyah (2013) nilai tukar rupiah terdepresiasi tajam dari rata-rata

Rp. 2.450 per US\$ pada Juni 1997 menjadi Rp. 17.000 per US\$ pada Agustus 1997, akibat penerapan sistem nilai tukar mengambang (*floating*) oleh Bank Indonesia.

Menurut Tjager, Alijoyo, Djemat, dan Soembodo (2003, p. 3) salah satu akar krisis finansial yang melanda negara kita termasuk negara lain di Asia diidentifikasi terkait dengan buruknya kinerja dan rendahnya daya saing perusahaan-perusahaan milik pemerintah (BUMN) maupun perusahaan-perusahaan swasta di negara-negara tersebut.

Sekalipun dampak krisis keuangan Asia telah berakhir dengan melihat indikator ekonomi kita yang telah tumbuh positif, pada triwulan I-2012 ada 363 proyek penanaman modal dalam negeri (PMDN) dengan nilai investasi Rp. 19,70 triliun investasi tersebut terutama pada sektor perindustrian 41,22%. Sementara itu pada priode yang sama proyek penanaman modal asing (PMA) yang direalisasikan berjumlah 1.454 proyek dengan nilai investasi 5,73 miliar US\$. Produk domestik bruto (PDB) triwulan I-2012 mencapai Rp. 632,77 triliun, meningkat sekitar 6,31% di banding PDB triwulan yang sama pada 2011. (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2012).

Namun upaya perbaikan dari krisis finansial ini masih belum menunjukkan kemajuan pesat. Pada tabel di bawah ini, menunjukkan pertumbuhan PDB Indonesia sebelum dan sesudah krisis keuangan.

Tabel 1. Pertumbuhan PDB Indonesia

Tahun	PDB (%)	Tahun	PDB (%)
1977	9,0	2003	4,9
1980	9,9	2004	5,1
1995	8,2	2005	5,6
1997	4,7	2006	5,4
1998	-13,1	2007	6,35
1999	0,8	2008	6,01
2000	4,9	2009	4,63
2001	3,8	2010	6,22
2002	4,4	2011	6,49

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2012 & Azis, 2008, diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 1 terungkap pertumbuhan PDB Indonesia pada waktu sebelum krisis keuangan tumbuh dengan sangat baik, selepas krisis keuangan PDB Indonesia hingga tahun 2011 belum mampu kembali mencapai pertumbuhan seperti tahun sebelum krisis keuangan.

Konsep *Good Corporate Governance* mempunyai maksud mendorong tata kelola organisasi atau pemerintahan yang baik. Ditinjau dari konsep GCG tersebut maka GCG mencakup tidak hanya diterapkan pada sektor pemerintah saja tetapi juga pada sektor swasta, yang jelas tuntutan untuk transparan dan akuntabel diperlukan dalam konsep ini (Astuti, 2010).

Berdasarkan penelitian yang di lakukan *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) yang dimuat di dalam *Cracks in corporate governance (2012)* menempatkan Indonesia di urutan paling bawah disusul oleh Philipina dan China seperti tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2. *Corporate Governance in Asia (2012)*

Market category scores						
(%)	Total	CG rules & Practices	Enforcement	Political & Regulatory	IGA AP	CG Culture
Singapore	69	68	64	73	87	54
Hong Kong	66	62	68	71	75	53
Thailand	58	62	44	54	80	50
Japan	55	45	57	52	70	53
Malaysia	55	52	39	63	80	38
Taiwan	53	50	35	56	77	46
India	51	49	42	56	63	43
Korea	49	43	39	56	75	34
China	45	43	33	46	70	30
Philippina	41	35	25	44	73	29
Indonesia	37	35	22	33	62	33

Sumber: ACGA Asian Corporate Governance Association dalam Chen, 2012, September.

Tabel 2 menunjukkan begitu lemahnya penerapan dari prinsip *Corporate Governance* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia dibandingkan negara-negara Asia lainnya.

Konsep *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance belakangan ini sedang hangat diperbincangkan oleh manajemen perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Menimbulkan berbagai pengertian yang berbeda oleh para ahli maupun instansi yang terkait. Berikut beberapa pengertian *Good Corporate Governance* menurut dari beberapa instansi:

Good Corporate Governance (GCG) merupakan pilar penting dari ekonomi pasar yang berkaitan dengan kepercayaan investor baik di perusahaan maupun di lingkungan bisnis secara keseluruhan. Implementasi GCG mendorong persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif yang mengarah ke pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan stabilitas (KNKG, 2006). *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI, 2003)

mendefinisikan *corporate governance* sebagai “seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan”(p. 48).

Menurut Solomon (2007), mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai sistem menyeimbangkan dan mengontrol baik internal maupun eksternal pada perusahaan dan menjamin melepaskan akuntabilitas kepada seluruh stakeholder mereka dan aksi pada tanggung jawab sosial pada area aktivitas bisnis mereka (p. 6).

Syakhroza (2002), memdefinisikan *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem yang dipakai “*Board*” untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif (dalam Emirzon, 2006). Selain itu menurut (Monks, 2003) *Good corporate governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Terdapat dua hal yang perlu di tekankan dalam konsep ini yaitu yang pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya. Kedua kewajiban perusahaan untuk transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan (dalam Kaihatu, 2006, p. 2).

Sedangkan menurut Zarkasyi (2008), *Good Corporate Governance* merupakan suatu system (*input, proses, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. GCG dimasukkan untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera (p. 36).

Dalam penelitian ini, tanpa mengecilkkan arti dari teori yang ada. Penulis memilih untuk menggunakan teori yang di definisikan oleh Zarkasyi (2008). Adanya suatu sistem (*input, proses, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan-hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Zarkasyi, (2008) mengungkapkan perusahaan harus menerapkan asas GCG pada setiap jajaran perusahaan. untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dan tetap memperhatikan pemangku kepentingan.

1. Transparansi (*Transparancy*)

Untuk menjaga obyektivitas perusahaan harus menyediakan informasi yang relevan. Mudah diakses dan dipahami oleh pihak yang berkepentingan. Perusahaan harus memiliki keterbukaan tidak hanya berdasarkan peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemangku kepentingan lainnya. Terdapat dua bagian yang disoroti oleh penulis yaitu sisi informasi dan sisi kebijakan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Pengelolaan perusahaan harus dilakukan secara benar, sesuai dengan kepentingan perusahaan dan tetap memperhatikan pihak lain yang memiliki kepentingan. Sehingga perusahaan dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Terdapat dua bagian yang disoroti oleh penulis yaitu dari sisi landasan dan sisi audit.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Mematuhi peraturan perundang-undangan yaitu undang-undang perlindungan konsumen, ketenagakerjaan, persaingan, serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat menciptakan kesinambungan usaha dalam jangka panjang. Terdapat dua bagian yang dilihat oleh penulis yaitu dari sisi Undang-undang dan sisi *Corporate Social Responsibility* (CSR).

4. Independensi (*Independency*)

Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Terdapat dua bagian yang disoroti oleh penulis yaitu pengaruh sisi eksternal dan sisi internal.

5. Kesenjangan dan kewajaran (*Fairness*)

Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Terdapat tiga hal yang dilihat oleh penulis yaitu *Shareholder*, *Stakeholder*, dan *Diversity*.

Fenomena Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan (*leadership*) dan pengawasan (*control*) dilakukan oleh keluarga dan akan di turunkan pada generasi penerus.

Ada beberapa temuan menarik seputar pola pengambilan keputusan, dalam perusahaan keluarga berdasarkan penelitian yang di lakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* terhadap 87 perusahaan keluarga skala menengah keatas di Indonesia.

Ternyata konsep kebersamaan dalam keluarga tetap dipegang oleh sebagian besar perusahaan keluarga (74%) dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis. Kebersamaan ini ditunjukkan oleh mekanisme keputusan kolektif dalam pengambilan kebijakan strategis oleh anggota keluarga yang duduk dalam kepemimpinan perusahaan (Susanto et al., 2007, p.182).

Selain itu, terdapat suatu fenomena tersendiri dalam perusahaan keluarga. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan Non-keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Menurut (Glassop dan Waddell, 2005 dalam Wahjono, 2009). Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP) suatu negara. Seperti terlihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3.
Sumbangan GNP antara
Perusahaan Keluarga dan Non-Keluarga

Negara	Sumbangan GNP	
	Perusahaan keluarga	Perusahaan Non-keluarga
Amerika	40%	60%
Brazil	65%	35%
Australia	50%	50%
Indonesia	80%	20%

Sumber : Casillas, Jose, Acedo, dan Moreno, 2007, dalam Andypratama & Mustamu. (2013)

Dari tabel 3 dapat terlihat bahwa sebagian besar GNP disumbang oleh perusahaan keluarga, ini menunjukkan besarnya posisi peranan perusahaan keluarga di beberapa negara dengan rata-rata sumbangan GNP di atas 50%. Keberadaan perusahaan keluarga di suatu negara sangatlah menonjol dan memiliki peluang keberlanjutan yang sangat tinggi.

Menurut Donnelley (2002), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donnelley di atas didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan. Suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan. (Susanto et al., 2007, p. 5). Sedangkan Menurut Pramono (2006), Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha (dalam Harsono, 2007, p. 1). Lain halnya dengan menurut Mussry et al., (2007) perusahaan keluarga merupakan bisnis yang sebagian besar pengelolaannya terutama pada tingkat manajemen puncak berada di tangan sebuah keluarga, atau bisnis yang kepemilikan sahamnya sebagian besar berada di tangan sebuah keluarga (p. 36). Dan menurut

Soedibyo (2012) perusahaan keluarga adalah perusahaan dengan satu orang atau lebih dari anggota keluarga yang berperan aktif dalam aktivitas perusahaan.

Dalam penelitian ini, tanpa mengecilkan arti dari teori yang ada. Penulis memilih untuk menggunakan teori yang di definisikan oleh Mussry et al., (2007). Karena sebagian besar pengelolaannya terutama pada tingkat manajemen puncak berada di tangan sebuah keluarga, atau bisnis yang kepemilikan sahamnya sebagian besar berada di tangan sebuah keluarga.

Jenis Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto et al., (2007) dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga tidak terlibat dalam operasi dilapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga hanya melakukan fungsi pengawasan. Seringkali, perusahaan tipe ini merupakan lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan.

Family Business Enterprise (FBE) Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Dalam perjalanannya, Seiring dengan tumbuh kembangnya perusahaan, dinamikanya juga makin kompleks. Dinamika yang makin tinggi tentu saja menuntut kompetensi yang tinggi bagi pengelolanya.. Jika peningkatan kompetensi tidak dapat terpenuhi oleh anggota keluarga maka dibutuhkan adanya tenaga dari luar lingkungan keluarga. Berangkat dari tuntutan semacam ini, tumbuh kembang perusahaan membuat perusahaan keluarga bermetamorfosa dari FBE menjadi FOE.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang didapat dari penelitian ini yaitu:

Bagaimana implementasi *Good Corporate Governance* dalam *Family Business* dalam perusahaan kontraktor.

Tujuan Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan prinsip *Transparency* dalam perusahaan kontraktor.
2. Untuk mendeskripsikan prinsip *Accountability* dalam perusahaan kontraktor.
3. Untuk mendeskripsikan prinsip *Responsibility* dalam perusahaan kontraktor.
4. Untuk mendeskripsikan prinsip *Independency* dalam perusahaan kontraktor.
5. Untuk mendeskripsikan prinsip *Fairness* dalam perusahaan kontraktor.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian Kualitatif, karena memiliki kedalaman bahasan. Menurut Moleong (2005), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (p. 6).

Untuk mengumpulkan data, teknik yang digunakan dengan menggunakan dua metode penelitian yaitu teknik wawancara dan teknik observasi. Dimana teknik wawacara menurut Gulo (2000) wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal. Tidak hanya menangkap pemahaman atau ide, tetapi juga dapat menangkap perasaan, pengalaman, emosi, motif, yang dimiliki oleh responden (p. 119). Sedangkan observasi menurut Gulo (2000) adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Penyaksian atas peristiwa-pristiwa itu bisa dengan melihat, mendengarkan, merasakan, yang kemudian dicatat seobyektif mungkin (p. 116).

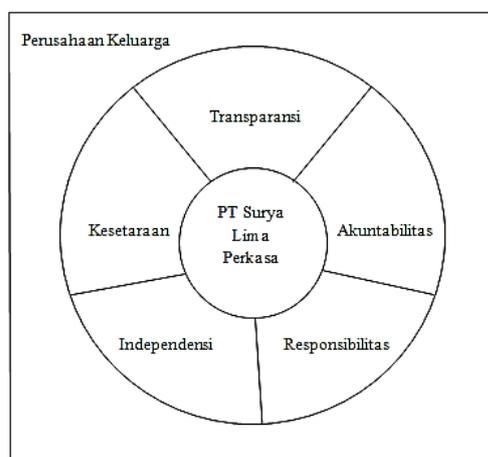
Dalam menentukan narasumber, penulis menggunakan teknik penerapan narasumber *purposive sampling*. Menurut Calmorin (2007) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel didasarkan pada memilih individu sebagai sampel sesuai dengan tujuan peneliti. seorang individu yang dipilih merupakan bagian dari sampel karena yang diyakini dapat mewakili dari total populasi (p. 104).

Untuk mengetahui apakah data yang ditemukan dalam lapangan sudah absah atau tidak, maka peneliti menggunakan metode triangulasi dengan sumber. Menurut Patton (1987) treangulasi dengan sumber merupakan membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (dalam Moleong, 2005, p. 330-331).

Penelitian akan dilakukan dengan kerangka berpikir yang telah dibentuk dari konsep GCG dan prinsip-prinsip GCG. Di sini penulis ingin mengetahui bagaimana tata kelola perusahaan pada perusahaan kontraktor dalam menerapkan prinsi-prinsip *Good Corporate Governance*, yang terdiri dari lima prinsip yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan. Setelah mengamati bagaimana penerapan prinsip GCG pada perusahaan kontraktor, maka penulis dapat menyimpulkan apakah prinsi GCG sudah terlaksana dengan baik atau tidak.

Apa bila hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan kontraktor belum menerapkan atau belum melaksanakan GCG dengan baik, maka peneliti akan memberikan saran atau masukan untuk membantu perusahaan kontraktor untuk menerapkan GCG dengan baik.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber : (Zarkasyi, 2008, KNKG, 2006 & Susanto et al., 2007).

Selanjutnya, untuk menilai apakah perusahaan kontraktor sudah menerapkan prinsip GCG dengan baik maka penulis menggunakan teknik penilaian dengan metode skoring untuk menilai apakah perusahaan sudah menerapkan prinsip GCG dengan baik, metode skoring yang dikemukakan oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia* diberi nama *Self Assessment Checklist*. Penilaian diberikan pada lima bidang secara objektif (dalam Naja, 2004). Penilaian akan diolah oleh penulis dengan menggunakan prinsip "TARIF" tanpa merubah bobot yang telah ditentukan.

1. *Transparency* (35%)

Penilaian dari sisi *transparency* dibagi atas dua bagian yaitu informasi (20%) dan kebijakan (15%). Penulis mengasumsikan kedua bagian ini memiliki keterbukaan atas informasi dan pedoman GCG secara tertulis, sehingga masing-masing bagian sebesar informasi 20% dan kebijakan 15% dari total bobot sebesar 35%.

2. *Accountability* (15%)

Penilaian dari sisi *accountability* dibagi atas dua bagian yaitu landasan (7,5%) dan audit (7,5%). Penulis mengasumsikan pada kedua bagian ini perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, sehingga masing-masing bagian sebesar 7,5% dari total bobot sebesar 15%.

3. *Responsibility* (15%)

Penilaian dari sisi *responsibility* dibagi atas dua bagian yaitu Undang-undang (7,5%) dan *Corporate Social Responsibility* (7,5%). Penulis mengasumsikan

perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga masing-masing bagian sebesar 7,5% dari total bobot sebesar 15%.

4. *Independency* (15%)

Penilaian dari sisi *independency* dibagi atas dua bagian yaitu pengaruh eksternal (7,5%) dan pengaruh internal (7,5%). Penulis mengasumsikan perusahaan harus dikelola secara independen sehingga tidak terjadinya dominasi oleh pihak manapun, sehingga masing-masing bagian 7,5% dari total bobot sebesar 15%.

5. *Fairness* (20%)

Penilaian dari sisi *fairness* dibagi atas tiga bagian yaitu *shareholder* (6,7%), *stakeholder* (6,7%), dan *diversity* (6,7%). Penulis mengasumsikan perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran, sehingga masing-masing bagian 6,7% dari total bobot sebesar 20%.

Pembobotan diatas menggambarkan pentingnya susunan dari kelima prinsip *Good Corporate Governance* secara relatif. Bobot yang ditetapkan pada setiap prinsip merupakan total bobot dari masing-masing bagian indikator yang dijadikan pertanyaan. Selanjutnya, untuk menjawab pertanyaan dari setiap indikator dengan menggunakan ranking sehingga dapat menetapkan peringkat dari perbandingan jawaban yang tepat. Ranking dibuat menggunakan skala likert untuk dapat menilai apakah penerapan GCG yang dilakukan perusahaan sudah baik atau tidak, dimana penulis menetapkan (1) sangat buruk, (2) buruk, (3) cukup baik, (4) baik, dan (5) sangat baik.

Dimana indikator dari penilaian ranking sebagai berikut :

1. *Transparency*

a. Informasi :

- (1) Perusahaan sangat tertutup, informasi hanya untuk pemilik perusahaan.
- (2) Informasi disampaikan pada karyawan dan tidak diolah, tertutup untuk pihak eksternal dan penyampaiannya hanya secara lisan.
- (3) Informasi disampaikan pada setiap karyawan dan tidak diolah, tertutup untuk pihak eksternal dan penyampaiannya melalui berbagai media
- (4) Informasi disampaikan pada setiap karyawan dan diolah lebih lagi, terbuka pada pihak eksternal sebatas pemerintah dan penyampaiannya melalui berbagai media
- (5) Informasi disampaikan pada setiap karyawan dan diolah lebih lagi, informasi diberikan pada pihak eksternal dan penyampaiannya melalui berbagai media.

b. Kebijakan :

- (1) Perusahaan sama sekali tidak memiliki kebijakan tertulis tidak dikomunikasikan

(2) Perusahaan sama sekali tidak memiliki kebijakan tertulis namun dikomunikasikan secara lisan.

(3) Perusahaan memiliki kebijakan tertulis hanya berupa peraturan perusahaan dan dikomunikasikan pada seluruh karyawan

(4) Perusahaan memiliki kebijakan tertulis berupa peraturan perusahaan dan *standard operating procedure* (SOP) namun tidak dikomunikasikan dengan baik pada karyawan.

(5) Perusahaan memiliki kebijakan tertulis berupa peraturan perusahaan dan *standard operating procedure* (SOP) dan dikomunikasikan dengan baik pada karyawan.

2. *Accountability*

a. Landasan:

(1) Pembagian tugas dan tanggung jawab tidak jelas, struktur organisasi tidak jelas dan terjadi pekerjaan ganda.

(2) Pembagian tugas jelas dan tanggung jawab tidak jelas, struktur perusahaan masih ada kesalahan dimana komisaris dibawah direktur utama dan ada pekerjaan ganda.

(3) Pembagian tugas dan tanggung jawab jelas, struktur perusahaan masih ada kesalahan dimana komisaris dibawah direktur utama, ada pekerjaan ganda.

(4) Pembagian tugas dan tanggung jawab jelas, struktur perusahaan jelas dimana direktur utama dan komisaris sejajar, dan ada pekerjaan ganda.

(5) Pembagian tugas dan tanggung jawab jelas, struktur perusahaan jelas dimana direktur utama dan komisaris sejajar dan tidak ada pekerjaan ganda.

b. Audit :

(1) Tidak adanya audit internal maupun eksternal.

(2) Hanya ada audit internal saja tetapi dilakukan tidak rutin

(3) Hanya ada audit internal saja dan dilakukan secara rutin.

(4) Adanya audit internal dan eksternal tetapi jangka waktu tidak rutin.

(5) Adanya audit internal dan eksternal yang dilakukan secara berkala setahun sekali.

3. *Responsibility*

a. Undang-undang :

(1) Tidak taat peraturan perundang-undangan dangan tidak membayar pajak.

(2) Hanya taat pada peraturan undang-undang konsumen dan tidak taat membayar pajak.

(3) Hanya taat pada peraturan Undang-undang konsumen, tenaga kerja dan taat membayar pajak

(4) Taat pada Undang-undang konsumen, tenaga kerja dan persaingan usaha tetapi tidak rutin membayar pajak

(5) Taat kepada semua peraturan Undang-undang baik Undang-undang konsumen, tenaga kerja, persaingan usaha dan taat membayar pajak.

b. *Corporate Social Responsibility* (CSR) :

(1) Belum melaksanakan sama sekali tanggung jawabnya.

(2) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan tidak melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan dan karyawan.

(3) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan tetapi belum melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan.

(4) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan namun tanggung jawab pada karyawan baru terlaksana sebagian.

(5) Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan, masyarakat dan lingkungan dengan baik.

4. *Independency*

a. Pengaruh Eksternal :

(1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, serikat buruh, dan jasa konsultan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

(2) Perusahaan hanya dipengaruhi oleh serikat buruh dan jasa konsultan dalam pengambilan keputusan.

(3) perusahaan hanya dipengaruhi oleh serikat buruh dalam pengambilan keputusan

(4) adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan

(5) tidak adanya pengaruh dari pihak eksternal manapun.

b. Pengaruh Internal :

(1) Tidak ada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

(2) Hanya beberapa pemegang saham yang mengikuti, namun jangka waktu tidak jelas dan keputusan didominasi oleh pemilik saham mayoritas/keluarga.

(3) Pelaksanaan diikuti seluruh pemegang saham, namun jangka waktu tidak jelas dan keputusan didominasi oleh pemilik saham mayoritas/keluarga.

(4) Pelaksanaan diikuti seluruh pemegang saham, pelaksanaannya rutin dan keputusan didominasi oleh pemilik saham mayoritas/keluarga.

(5) Pelaksanaan diikuti seluruh pemegang saham dan secara rutin diadakan serta pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

5. *Fairness*

a. *Shareholder* :

(1) Pemegang saham tidak mendapatkan keuntungan dan informasi dari perusahaan dan tidak berhak untuk memberikan pendapat.

(2) Porsi pembagian keuntungan tidak jelas dan hanya pemegang saham mayoritas yang dapat memberikan pendapat serta informasi hanya untuk pemegang saham mayoritas.

(3) Pembagian keuntungan hanya berdasar atas kinerja dan setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat serta informasi diberikan tidak rutin bagi pemegang saham minoritas

(4) Pembagian keuntungan sesuai porsi saham dan setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat serta informasi diberikan tidak rutin bagi pemegang saham minoritas

(5) Pembagian keuntungan sesuai porsi saham dan setiap pemegang saham berhak memberi pendapat secara merata serta informasi diberikan secara rutin pada seluruh pemegang saham.

b. *Stakeholder* :

(1) Perusahaan tidak menerima masukan dan pendapat dari karyawan, konsumen dan masyarakat sekitar perusahaan.

(2) Perusahaan hanya menerima masukan dan pendapat dari karyawan.

(3) Perusahaan hanya menerima masukan dan pendapat dari karyawan dan konsumen.

(4) Perusahaan menerima semua masukan dari karyawan, konsumen dan masyarakat sekitar perusahaan tetapi dengan perlakuan yang tidak sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang telah diberikan pada perusahaan.

(5) Perusahaan menerima semua masukan dari karyawan, konsumen dan masyarakat sekitar perusahaan dengan perlakuan yang telah sesuai dengan manfaat dan kontribusinya pada perusahaan.

c. *Diversity* :

(1) Perusahaan tidak menerima keragaman tenaga kerja

(2) Perusahaan hanya menerima karyawan dari dalam dan luar kota yang memiliki agama dan ras yang sama.

(3) Perusahaan hanya menerima karyawan dari dalam kota dengan ras yang berbeda-beda namun dengan agama yang sama.

(4) Perusahaan menerima karyawan dari dalam dan luar kota dengan ras yang berbeda-beda namun dengan agama yang sama.

(5) Perusahaan menerima beragam karyawan baik dari dalam dan luar kota dengan ras dan agama yang berbeda-beda.

Selanjutnya, cara penilaian akan dilakukan dengan mengkalikan ranking dengan bobot dari masing-masing bidang yang ada. Apabila nilai yang didapat dari penilaian tersebut lebih dari 3 maka bisa dikatakan bahwa penerapan prinsip GCG dalam perusahaan tersebut sudah cukup baik.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) dibutuhkan prinsip-prinsip sehingga pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik. Sesuai dengan Zarkasyi (2008) terdapat 5 prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*,

independency, dan *fairness*. Penjabaran dari prinsip-prinsip yang telah dilakukan di dalam perusahaan seperti di bawah ini.

Transparency (keterbukaan informasi)

Sesuai dengan prinsip *Transparency* yang dikemukakan oleh Zarkasyi (2008), maka perusahaan harus dapat menyediakan berbagai informasi yang material dan relevan dengan cara mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus memiliki keterbukaan tidak hanya berdasarkan peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemangku kepentingan lainnya. Dalam transparansi menurut Zarkasyi (2008) dan KNKG (2006), terdapat dua bagian yang disoroti oleh penulis yaitu sisi informasi dan sisi kebijakan.

a. Informasi

Informasi yang beredar dalam perusahaan sebagian besar bersumber dari atasan namun ada juga informasi yang bersumber dari bawahan, jadi informasi yang ada dalam perusahaan bersifat fleksibel. Menurut narasumber-1 untuk mempercepat proses kerja maka segala bentuk informasi yang diperoleh secepat mungkin diberikan kepada seluruh divisi dalam perusahaan. Seperti informasi perolehan tender secepat mungkin akan diinformasikan ke seluruh divisi untuk sesegera mungkin mempersiapkan segala keperluan agar proyek dapat berjalan dengan baik dan selesai tepat pada waktunya. Hal ini didukung oleh pernyataan KNKG (2006) perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas dan akurat.

Menurut narasumber-2 penyampaian informasi secara langsung akan lebih baik karena terjadi komunikasi dua arah sehingga dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang tidak perlu terjadi. Menurut Gea, Wulandari dan Babari (2005) salah satu cara terbaik untuk memastikan bahwa pesan yang kita kirimkan benar-benar telah diterima secara tepat dengan mendapatkan umpan balik yang ditimbulkan oleh pesan tersebut dalam diri penerima. Menurut narasumber-4 Informasi yang masuk tidak langsung diterima, ada beberapa informasi yang harus diolah lagi seperti informasi penawaran proyek yang harus diolah oleh pihaknya selaku kepala bagian umum untuk dikalkulasikan dan diserahkan pada direktur utama dan direktur sehingga dapat diputuskan apakah perusahaan akan melakukan penawaran atau tidak atas proyek kepada pihak pemerintah. Selain itu, informasi setelah selesainya proyek akan di tempelkan dipapan pengumuman sehingga semua divisi mengetahui selesainya satu proyek dan dapat berfokus pada proyek yang lainnya.

Perusahaan tidak menyediakan informasi bagi pihak luar, menurut narasumber-2 karena perusahaan bersifat tertutup maka tidak ada informasi yang dengan sengaja untuk di publikasikan secara umum, terkecuali informasi untuk pihak pemerintah selaku konsumen yang dapat berupa dokumen laporan kerja

serta dokumentasi berupa foto pengerjaan dan penyelesaian proyek.

b. Kebijakan

Perusahaan kontraktor dalam penetapan kebijakannya seperti Peraturan perusahaan, *standard operating procedure* (SOP), kebijakan kenaikan jabatan dan kebijakan lainnya ditentukan oleh atasan, yaitu direktur utama dan direktur. Menurut narasumber-1 kebijakan perusahaan ada yang tertulis dan ada yang hanya di sampaikan secara lisan. Kebijakan perusahaan yang tertulis berupa peraturan perusahaan.

Adapun kebijakan yang tidak tertulis berupa SOP (*standard operating procedure*). Menurut Murniati dan Usman (2009) *standard operating procedure* adalah langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana tugas atau pekerjaan diselesaikan. Karena perusahaannya memiliki budaya kekeluargaan dimana antara atasan dan bawahan dapat menjalin komunikasi dengan baik maka dari itu petunjuk-petunjuk bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sering disampaikan secara lisan atau secara langsung. Hal ini bertentangan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Royan (2009) kebijakan yang dimasukkan dalam SOP adalah kebijakan yang sudah terinci dan tertulis, yang akan bermanfaat bagi organisasi.

Accountability (akuntabilitas)

Akuntabilitas dalam prinsip *Good Corporate Governance* yang dikemukakan oleh Zarkasyi (2008), yaitu 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. Dalam akuntabilitas menurut Zarkasyi (2008) dan KNKG (2006), terdapat dua bagian yang disoroti oleh penulis yaitu dari sisi landasan dan sisi audit.

a. Landasan

Struktur perusahaan telah dibuat dengan cukup baik dan dibuat sesimpel mungkin. Menurut narasumber-1 struktur organisasi dibuat sangat simpel dimana komisaris dan direktur utama sejajar selanjutnya dibawah terdapat direktur kemudian membawahi tiga divisi yaitu divisi kepala pelaksana proyek, kepala bagian umum, kepala gudang/bengkel. Hal ini dikarenakan tidak mau terlalu berbeli-belit dalam pelaksanaan pengerjaannya sehingga segala pekerjaan tidak memerlukan proses yang panjang dan dapat dengan cepat pelaksanaannya. Menurut Umar (2003) struktur organisasi menjelaskan pembagian aktivitas kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dan aktivitas sampai batas-batas tertentu, struktur organisasi juga menjelaskan hirarki dan susunan kewenangan serta hubungan pelaporan (siapa melapor pada siapa). Dilihat dari tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian didalam

perusahaan sudah sangat jelas. Namun dalam penerapannya masih terjadi pekerjaan ganda kepala pelaksana proyek yang memiliki tugas utama melakukan pengawasan secara langsung dilapangan. Namun pada bagian tersebut juga merangkap dalam pembuatan laporan perkembangan dilapangan dan pencairan dana anggaran dari daerah yang seharusnya merupakan tugas dari seorang direktur.

b. Audit

Terdapat dua bagian disoroti penulis yaitu internal dan eksternal. Berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber-3 perusahaan hanya menggunakan audit internal dan tidak menggunakan audit eksternal karena perusahaan kontraktor merupakan perusahaan yang sedang berkembang dan secara keuangan belum terlalu kompleks sehingga hanya menggunakan audit internal sudah cukup. Menurut Boynton, Kell, dan Johnson (2001) tujuan audit internal adalah untuk membantu manajemen organisasi dalam memberikan pertanggung jawaban yang efektif. Menurut narasumber-1 mengatakan dirinya lebih mempercayai keluarga dalam melakukan audit untuk perusahaan. Audit internal dilakukan setahun sekali untuk bagian keuangan.

Responsibility (pertanggungjawaban)

Responsibilitas dalam penerapan *Good Corporate Governance* yang dikemukakan oleh Zarkasyi (2008), yaitu perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan dapat pengakuan sebagai *Good Corporate Citizen*. Dalam Responsibilitas menurut Zarkasyi (2008) dan KNKG (2006), terdapat dua bagian yang dilihat oleh penulis yaitu dari sisi Undang-undang dan sisi *Corporate Social Responsibility* (CSR).

a. Undang-undang

Terdapat empat bagian yang dilihat oleh penulis yaitu Konsumen, persaingan, karyawan, dan pajak. Dari sisi konsumen, menurut narasumber-2 mengatakan bahwa perusahaan kontraktor merupakan perusahaan yang pekerjaannya berkaitan dengan fasilitas umum seperti pengerjaan jalan raya sehingga konsumen dari perusahaan kontraktor yaitu pemerintah. Maka dari itu untuk melaksanakan tanggung jawabnya terhadap undang-undang konsumen, perusahaan kontraktor mengikuti prosedur yang diatur oleh pemerintah baik standar kualitas hasil proyek maupun jangka waktu pengerjaan proyek. Dari sisi persaingan, sesuai dengan Undang-undang No. 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Menurut narasumber-2 mengatakan bahwa perusahaan kontraktor dalam menjalankan undang-undang persaingan dilakukan dengan melaksanakan persaingan usaha dibidang kontraktor yang sehat. Hal ini dapat dilihat pada saat penawaran atas proyek, setiap perusahaan yang terlibat akan mengkalkulasi

pembiayaan yang diperlukan dalam pengerjaan proyek, kemudian akan diserahkan kepada pihak pemerintah dalam bentuk penawaran. Selanjutnya pihak pemerintahlah yang memiliki wewenang untuk menentukan perusahaan mana yang akan menang tender dengan nilai penawaran terendah. Selain itu pada hubungan antara sesama perusahaan kontraktor sangat baik dan saling mendukung dengan saling dapat memberikan sewahan terhadap alat beratnya apabila salah satu perusahaan kontraktor memerlukan tambahan alat berat dalam pengerjaan proyeknya.

Dari sisi karyawan, berdasarkan Undang-undang Ketenagakerjaan Pasal 90 ayat (1) UU No. 13/2003 dalam menetapkan besarnya upah, pengusaha dilarang membayar lebih rendah dari ketentuan upah minimum yang telah ditetapkan pemerintah setempat. Menurut narasumber-2 perusahaan kontraktor telah sangat memperhatikan standar kebutuhan hidup karyawannya dengan pembayaran upah di atas standar upah minimum kota Toli-toli. Menurut narasumber-2 mengatakan kota Toli-toli memiliki standar upah minimum kota sebesar Rp. 995.000/bulan, sedangkan upah yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan berada di atas dari upah minimum kota Toli-toli yaitu sebesar Rp.1.500.000/bulan. Pada tingkat manajemen upah yang diberikan dapat mencapai hingga Rp.3.500.000/bulan, tergantung dari kinerja dan lama kerjanya pada perusahaan.

Dari sisi pajak, menurut narasumber-1 tidak ada alasan bagi perusahaan untuk malas membayar pajak, hal ini dikarenakan konsumen dari perusahaan kontraktor adalah pemerintah. Maka dari itu pihaknya selalu menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pihak pemerintah. Menurut Bambang (2007) wajib pajak yang baik dalam jangka panjang akan meningkatkan reputasi perusahaan secara luas. Dalam melakukan pembayaran pajak perusahaan menggunakan jasa konsultan pajak untuk mengurus pajak masa dan tahunan perusahaan. Menurut narasumber-1 penggunaan jasa konsultan pajak akan lebih memudahkan perusahaan dalam pengurusan pajak dan membuktikan bahwa perusahaan terbuka atas pajaknya.

b. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Terdapat tiga bagian yang dilihat oleh penulis yaitu tanggung jawab lingkungan, karyawan dan masyarakat. Menurut pasal 74 ayat (1) UUPA tahun 2007 mewajibkan pelaksanaan CSR atau tanggung jawab sosial dan lingkungan kepada menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam. Dari sisi lingkungan karena perusahaan ini merupakan perusahaan kontraktor maka sangat berpeluang dapat merusak lingkungan, maka dari itu PT Surya Lima Perkasa membuat dokumen Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) yang sesuai dengan Undang-undang tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup pada pasal 22 ayat (1) No. 32 tahun 2009 setiap usaha dan/atau kegiatan yang berdampak penting terhadap lingkungan hidup wajib memiliki

amdal. Sebelum melaksanakan proyeknya, terlebih dahulu melakukan analisis mengenai dampak lingkungan untuk menghindari terjadinya kerusakan lingkungan akibat proyek yang dikerjakan oleh perusahaan.

Dari sisi karyawan, menurut Sudiana (2011) Program CSR dapat membantu dalam perekrutan karyawan baru, terutama yang memiliki kualifikasi tinggi. Saat interview, calon karyawan yang memiliki pendidikan dan pengalaman tinggi sering bertanya tentang CSR dan etika bisnis perusahaan, sebelum mereka memutuskan menerima tawaran. Bagi staf lama, CSR juga dapat meningkatkan persepsi, reputasi dan dedikasi dalam bekerja. Maka dari itu selain membayar gaji atau upah, perusahaan memberikan tunjangan-tunjangan dan insentif seperti pemberian bonus apabila pengerjaan proyek berjalan dengan baik dan selesai tepat pada waktunya. Menurut narasumber-1 mengatakan masih banyak jenis tunjangan yang diberikan pada karyawan yang tidak masuk dalam pencatatan perusahaan seperti pemberian beras kepada karyawan yang terlibat dalam manajemen sejumlah 20 kg per bulannya dan adanya tunjangan hari raya. Namun perusahaan belum memberikan asuransi jamsostek kepada karyawan.

Dari sisi masyarakat, perusahaan telah melakukan perbaikan jalan di sekitar lingkungan perusahaan yang berdampak pada masyarakat sekitar perusahaan. Sebelumnya jalan disekitar perusahaan merupakan jalan yang berlubang dan terdapat banyak genangan air, kini setelah dilakukan perbaikan dan pengaspalan dampaknya disambut baik oleh masyarakat sekitar.

Independency (kemandirian)

Prinsip Independensi yang dikemukakan oleh Zarkasyi (2008), yaitu Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Menurut Zarkasyi (2008) dan KNKG (2006), terdapat dua bagian yang disoroti oleh penulis yaitu pengaruh sisi eksternal dan sisi internal.

a. Eksternal

Terdapat tiga bagian yang dapat mempengaruhi perusahaan yaitu regulasi pemerintah, serikat buruh, dan jasa konsultan. Menurut narasumber-1 dilihat dari regulasi pemerintah yang dapat mempengaruhi perusahaan seperti regulasi pajak maupun mengenai upah minimum. Menurut Sawir (2004) tindakan pemerintah dan regulasi sebenarnya mempengaruhi setiap aspek operasi perusahaan. Dan kebanyakan dari tindakan tersebut mempunyai dampak langsung pada struktur keuangan perusahaan. Namun menurut narasumber-1 hal ini tidak terlalu berdampak besar bagi perusahaan karena selain perusahaan telah rajin membayar pajak, perusahaan juga telah membayar gaji di atas upah minimum. Sementara dari sisi serikat buruh tidak memiliki pengaruh karena di kota Toli-toli belum

memiliki serikat buruh. Dan terakhir dari sisi jasa konsultan, perusahaan menggunakan jasa konsultan pajak, namun dalam pengambilan keputusan konsultan tidak memiliki wewenang, hal ini dikarenakan konsultan pajak hanya bertugas untuk mengurus pembayaran pajak perusahaan dan tidak memiliki keterlibatan yang dapat mempengaruhi kebijakan maupun keputusan perusahaan.

b. Internal

Terdapat dua bagian yang dapat mempengaruhi internal perusahaan yaitu pemegang saham dan keluarga. dari sisi pemegang saham, menurut narasumber-1 posisi direktur utama memiliki porsi 40% saham dan direktur memiliki porsi yang sama yaitu 40% saham, sedangkan komisaris hanya memiliki 20% saham, sehingga dalam melaksanakan pengambilan keputusan didominasi oleh pemegang saham mayoritas. Menurut narasumber-1 dalam hal-hal yang bersifat strategis komisaris ikut dilibatkan dengan diundang langsung oleh dirinya selaku direktur utama untuk mengikuti Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan menghubungi direktur dan komisaris melalui telepon untuk diadakannya sesegera mungkin melaksanakan rapat. Perusahaan tidak menggunakan undangan untuk para pemegang saham karena rapat bersifat tidak rutin, hanya dilakukan apabila terdapat hal-hal yang penting dan strategis untuk dibahas bersama. Maka dari itu komisaris diberi hak untuk berpendapat namun keputusan tetap berada pada direktur utama dan direktur. Hal ini tidak sesuai dengan Undang-undang No. 40 tahun 2007 pasal 76 ayat (5) RUPS sebagai mana dimaksud pada ayat (4) dapat mengambil keputusan jika keputusan tersebut disetujui dengan suara bulat.

Dari sisi keluarga, menurut narasumber-1 tugas dan kewajibannya jelas. Anggota keluarga menduduki posisi puncak, hal ini dikarenakan pemilik perusahaan lebih mempercayai anggota keluarga untuk menduduki posisi puncak perusahaan sehingga pengambilan keputusan didalam perusahaan didominasi oleh keluarga sehingga lebih mudah dan cepat.

Fairness (kesetaraan dan kewajaran)

Sesuai dengan prinsip kesetaraan dan kewajaran yang dikemukakan oleh Zarkasyi (2008), yaitu Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Menurut Zarkasyi (2008) dan KNKG (2006), terdapat tiga hal yang dilihat oleh penulis yaitu *Shareholder*, *Stakeholder*, dan *Diversity*.

a. *Shareholder*

Menurut Surya dan Yustiavanda (2008) hak atas kepemilikan mayoritas dan minoritas harus diperhatikan, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan. Sehingga di dalam perusahaan kontraktor, pembagian hak tergantung pada porsi kepemilikan saham yang telah diatur sesuai kesepakatan sejak

pendirian perusahaan. Pembagian keuntungan sesuai dengan porsi dari kepemilikan saham masing-masing. Apabila ada pembahasan yang bersifat strategis maka seluruh pemegang saham akan diundang untuk melaksanakan rapat dengan diundang langsung oleh direktur utama melalui telepon untuk dapat hadir dalam rapat.

Dalam memberikan pendapat semua pemegang saham berhak untuk memberikan pendapatnya baik pemegang saham mayoritas maupun minoritas. Namun dalam akses informasi, komisaris tidak diberikan informasi secara bekal. Menurut narasumber-1 informasi tidak secara rutin diberikan kepada komisaris dikarenakan keterlibatan komisaris sangat kecil didalam perusahaan sehingga informasi diberikan apa bila informasi itu bersifat strategis atau bersifat mengancam perusahaan. Hal ini bertentangan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Purwanti dan Nugraheni (2001) sebagai pemilik perusahaan para pemegang saham memerlukan informasi secara rutin dan terus menerus mengenai perkembangan perusahaan.

b. *Stakeholder*

Terdapat tiga hal yang bisa dilihat yaitu Karyawan, konsumen (pemerintah) dan masyarakat lingkungan sekitar perusahaan. Dari sisi karyawan terbagi atas tiga bagian yaitu perekrutan, *reward* dan *punishment*. Dari sisi perekrutan, berdasarkan Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pasal (5) menyatakan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan. Menurut narasumber-2 dalam perekrutan calon karyawan perusahaan, harus terlebih dahulu mengikuti tes wawancara dan tes tertulis, selain itu terdapat syarat untuk menjadi karyawan di perusahaan kontraktor yaitu berdasarkan pendidikan dan pengalaman kerja. Menurut narasumber-2 Apabila seluruh persyaratan telah terpenuhi dan telah lulus tes maka secara sah akan menjadi karyawan dan bagian dari perusahaan.

Dari sisi *reward*, perusahaan memberikan *reward* sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Menurut narasumber-1 Pemberian *reward* diberikan pada saat proyek telah selesai dikerjakan dengan tepat waktu. Ada pun insentif yang diberikan berupa bonus apa bila kinerja mereka sangat baik dan memuaskan.

Dari sisi *punishment*, menurut narasumber-1 apa bila terdapat karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang berlaku didalam perusahaan atau melakukan pelanggaran maka akan diberikan teguran berupa peringatan, apa bila karyawan mengulangi kesalahannya maka dapat dikenakan pemecatan karena dianggap tidak memiliki kinerja yang baik. Dengan adanya *punishment* diharapkan para karyawan tidak berbuat pelanggaran yang dapat merugikan perusahaan.

Dari sisi konsumen, menurut narasumber-2 karena konsumen perusahaan adalah pemerintah maka perusahaan memberikan akses memperoleh informasi

kepada pemerintah berupa dokumen laporan. Selain itu dalam melaksanakan proyek yang diberikan pemerintah, perusahaan selalu bersedia untuk menerima masukan dari pihak pemerintah seperti standar kualitas proyek dan waktu yang ditetapkan oleh pihak pemerintah. Menurut narasumber-2 setiap selesai pengerjaan proyek perusahaan akan memberikan laporan harian, mingguan dan bulanan berupa dokumen dan medokumentasikan hasil proyek dengan memberikan foto hasil proyek kepada pemerintah.

Dari sisi masyarakat lingkungan sekitar perusahaan, menurut narasumber-1 selama ini belum ada menerima masukan atau keluhan dari masyarakat lingkungan sekitar perusahaan, meskipun begitu perusahaan siap dan bersedia menerima masukan maupun pendapat untuk menjaga keharmonisan antara perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Lanjut menurut narasumber-1 meskipun belum ada masukan atau keluhan dari masyarakat terhadap perusahaan, perusahaan telah melaksanakan bentuk kepeduliannya terhadap lingkungan sekitar perusahaannya dengan melakukan perbaikan jalan dan pengaspalan.

Dari sisi *Diversity*, menurut Zimmerer, Norman, Scarborough, dan Wilson (2009) perusahaan yang efektif tidak hanya menerima keragaman budaya dalam angkatan kerjanya, tetapi juga merangkulnya, dan secara efektif mencari pekerja dengan latar belakang yang berbeda-beda. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan perusahaan, menurut narasumber-2 perusahaan tidak hanya merekrut karyawan dari dalam kota saja, melainkan terdapat dari luar kota. Prosentase antara karyawan dari luar kota sekitar 30% dan sisanya sekitar 70% berasal dari dalam kota.

Perusahaan Kontraktor Sebagai Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan bisnis yang sebagian besar pengelolannya terutama pada tingkat manajemen puncak berada di tangan sebuah keluarga, atau bisnis yang kepemilikan sahamnya sebagian besar berada di tangan sebuah keluarga. hal ini sesuai dengan kondisi pada perusahaan kontraktor, dimana pada manajemen puncak dan kepemilikan sahamnya berada di tangan sebuah keluarga yaitu pada posisi direktur utama dan direktur. Menurut narasumber-1 mengatakan jabatan direktur harus dipegang oleh keponakannya karena beliau lebih percaya pada keponakannya dibandingkan apabila posisi tersebut dipegang oleh pihak bukan anggota keluarga dalam mengelola perusahaan.

Dalam pengelolannya perusahaan kontraktor merupakan perusahaan keluarga jenis FBE. Di mana perusahaan ini masih dipimpin dan dikelola oleh pemiliknya sendiri dan sering terlihat pemilik perusahaan masih terjun langsung ke daerah-daerah untuk melihat proyek yang sedang dikerjakan. Selain itu dapat terlihat posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga seperti posisi direktur yang di pegang oleh keponakannya dan direktur utama yang langsung di

pegang oleh pemiliknya sendiri. Dalam hal ini terlihat bahwa PT Surya Lima Perkasa masih dikendalikan oleh anggota keluarga dari pemilik perusahaan.

Penilaian GCG Dengan Metode Skoring

Untuk menilai apakah perusahaan sudah menerapkan prinsip GCG dengan baik maka penulis menggunakan teknik penilaian dengan metode skoring, yang dikemukakan oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia* diberi nama *Self Assessment Checklist*. Penilaian diberikan pada lima bidang secara objektif (dalam Naja, 2004). Penilaian akan diolah oleh penulis dengan menggunakan prinsip "TARIF" tanpa merubah bobot yang telah ditentukan.

Tabel 4.
Tabel Penilaian Prinsip GCG Menggunakan *Self Assessment Checklist*

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Ranking (b)	Total (a x b)	Catatan
Transparency (35%)				
Informasi (Informasih disampaikan pada setiap karyawan dan diolah lagi serta disampaikan pada pihak eksternal dengan melalui berbagai media)	0.2	4	0,8	Disini Informasi disampaikan pada setiap karyawan secepat mungkin dan dioleh lebih lagi jika diperlukan dan informasi terbuka pada pihak eksternal sebatas pemerintah dan penyampaianya melalui berbagai media.
Kebijakan (Memiliki kebijakan tertulis berupa peraturan dan SOP serta dikomunikasikan dengan baik pada karyawan)	0.15	3	0.45	Disini perusahaan hanya memiliki peraturan perusahaan tertulis tetapi tidak memiliki SOP tertulis dan hanya disampaikan secara lisan.
Accountability (15%)				
Landasan (Pembagian tugas dan tanggung jawab jelas, struktur perusahaan jelas diamana direktur utama dan komisaris sejajar dan tidak ada pekerjaan ganda)	0.075	4	0.3	Disini pembagian tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan sudah jelas, struktur perusahaan juga jelas dimana direktur utama dan komisaris sejajar, dan masih ada pekerjaan ganda yang dilakukan oleh kepala pelaksana proyek.
Audit (Adanya audit internal dan eksternal yang dilakukan secara berkala setahun sekali)	0.075	3	0.225	Disini perusahaan hanya menggunakan audit internal saja karena dianggap masih cukup efektif bagi perusahaan dan dilakukan secara rutin.
Responsibility (15%)				
Undang-undang (Taat pada semua peraturan undang-undang baik undang-undang konsumen, tenaga kerja, persaingan usaha dan taat membayar pajak)	0.075	5	0.375	Disini terlihat perusahaan sudah baik melaksanakan aturan Undang-undang seperti Undang-undang konsumen dengan mengikuti prosedur yang diatur oleh pemerintah mengenai pengerjaan proyek baik standar kualitas hasil proyek maupun jangka waktu pengerjaan proyek. Undang-undang tenaga kerja perusahaan telah melakukan pembayaran gaji diatas upah minimum dan memberikan berbagai

				tunjangan. Perusahaan juga sangat rajin dalam membayar pajak.
<i>Corporate Social Responsibility</i> (7,5%) (Sudah melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan, masyarakat dan lingkungan dengan baik)	0.075	4	0.3	Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sudah baik dimana perusahaan membuat dokumen AMDAL, tanggung jawab terhadap masyarakat juga sudah baik dimana perusahaan melakukan pengaspalan jalan lingkungan perusahaan dan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan belum terlaksana dengan baik dimana perusahaan memberi honor diatas upah minimum dan memberikan bonus. Namun belum memberikan asuransi jamsostek.
<i>Independency</i> (15%)				
Pengaruh Eksternal (Perusahaan tidak terpengaruh oleh pihak eksternal manapun baik serikat buruh, regulasi pemerintah dan jasa konsultan)	0.075	4	0.3	Disini perusahaan tidak terpengaruh atas serikat buruh karena di kota Toli-toli tidak memiliki serikat buruh, sedangkan jasa konsultan pajak juga tidak dapat mempengaruhi karena tugasnya hanya mengurus pembayaran pajak. Pada regulasi pemerintah pasti memiliki pengaruh tetapi sangatlah kecil, karena perusahaan rajin membayar pajak dan membayar gaji diatas upah minimum kota.
Pengaruh Internal (Pelaksanaan RUPS diikuti seluruh pemegang saham dan secara rutin diadakan serta pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif)	0.075	3	0.225	Disini perusahaan melaksanakan Rapat Umum Pemegang saham dengan mengundang seluruh pemegang saham namun dalam pengambilan keputusan masih didominasi oleh pemilik saham mayoritas yang merupakan keluarga.
<i>Fairness</i> (20%)				
<i>Shareholder</i> (Pembagian keuntungan sesuai porsi saham dan setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat serta informasi diberikan secara rutin pada seluruh pemegang saham)	0.067	4	0.268	Disini Pembagian keuntungan perusahaan sesuai dengan porsi saham masing-masing dan setiap pemegang saham berhak memberikan pendapat, tetapi informasi tidak diberikan secara rutin pada pemegang saham minoritas.
<i>Stakeholder</i> (Memberi kesempatan yang sama dalam menerima masukan dan berpendapat dari karyawan, konsumen dan pemerintah. Emberi perlakuan yang sama sesuai dengan kontribusi yang diberikan pada perusahaan)	0.067	5	0.335	Disini perusahaan telah berusaha memberikan kesempatan yang sama pada karyawan, konsumen dan pemerintah dalam berpendapat dan memberikan masukan dengan perlakuan yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan pada perusahaan.
<i>Diversity</i> (Menerima beragam karyawan baik dari dalam dan luar kota dengan ras dan	0.067	5	0.335	Disini karyawan perusahaan tidak hanya berasal dari dalam kota Toli-toli melainkan ada juga yang berasal dari luar kota yaitu dari desa

agama yang berbeda-beda)				Sandana dan daerah lainnya serta tidak membeda-bedakan ras dan agama.
Total	1		3.913	

Dilihat dari nilai yang diperoleh sebesar 3.913 maka bisa dikatakan penerapan GCG pada perusahaan kontraktor sudah cukup baik. Dari hasil penilaian ini, disadari atau tidak perusahaan sudah menerapkan prinsip GCG meskipun masih sebatas cukup baik karena masih ada beberapa bagian yang perlu dibenahi dan ditingkatkan lagi.

Uji Triangulasi

Dalam penelitian kali ini, untuk memeriksa apakah data yang didapatkan sudah absah atau tidak, peneliti menggunakan alat triangulasi sumber. Hasil dari triangulasi sebagai berikut.

Tabel 5. Uji Triangulasi

Prinsip GCG	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Ket.
Transparency	<ol style="list-style-type: none"> Informasi didalam perusahaan bersifat fleksibel, ada yang dari atasan dan ada juga dari bawahan. Penyampaian informasi dalam perusahaan ada yang disampaikan secara langsung melalui telepon dan secara lisan, adapun yang disampaikan secara tertulis. Informasi eksternal perusahaan diberikan kepada pihak pemerintah selaku konsumen. Informasi yang didapat terkadang perlu diolah lebih dan kadang juga tidak, tergantung dari jenis informasi tersebut Kebijakan perusahaan berasal dari atasan yaitu direktur utama dan direktur Perusahaan tidak memiliki SOP tertulis, hanya dikomunikasikan secara langsung pada karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> Adanya papan pengumuman internal perusahaan. Adanya dokumen rancangan kerja, dokumen laporan kerja, dan foto pengerjaan dan penyelesaian proyek Adanya peraturan tertulis yang ditempel pada dinding kantor Penyampaian informasi paling sering dilakukan melalui lisan dan telepon. 	Valid
Accountability	<ol style="list-style-type: none"> Struktur organisasi sudah jelas dimana komisaris dan direktur utama sejajar, di bawahnya terdapat direktur dan dibawah direktur terdapat beberapa kepala bagian. Adanya pekerjaan ganda oleh kepala pelaksana proyek yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya Terdapat audit 	<ol style="list-style-type: none"> Struktur organisasi menempel di dinding perusahaan Adanya tugas dan tanggung jawab yang ditempel didinding perusahaan Adanya laporan audit keuangan internal perusahaan 	Valid

	internal pada bagian keuangan perusahaan yang dilakukan oleh direktur		
Responsibility	<ol style="list-style-type: none"> 1. sudah melakukan CSR terhadap lingkungan dengan membuat dokumen AMDAL 2. CSR terhadap karyawan memberikan gaji diatas upah minimum kota Toh-toli, memberikan tunjangan dan bonus berupa insentif apabila kinerja karyawan baik. Namun belum memberikan asuransi jamsostek. 3. CSR terhadap masyarakat sudah dilakukan, dengan melakukan perbaikan jalan pada lingkungan sekitar masyarakat. 4. Perusahaan taat pajak, tiap tahun rutin membayar pajak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya dokumen Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) 2. Adanya slip Gaji dan slip pemberian bonus pada karyawan 3. Adanya foto dokumentasi perbaikan jalan sekitar perusahaan 4. Adanya bukti pembayaran pajak perusahaan 	Valid
Independency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulasi pemerintah dalam bentuk pajak dan upah minimum kota, tidak terlalu mempengaruhi perusahaan karena perusahaan rajin membayar pajak dan membayar gaji diatas upah minimum 2. Tidak adanya serikat buruh sehingga tidak dapat mempengaruhi perusahaan 3. Konsultan pajak hanya bertugas mengurus pembayaran pajak dan tidak dapat mempengaruhi perusahaan 4. Adanya pelaksanaan RUPS, namun pengundangnya hanya melalui telepon karena tidak dilakukan secara rutin 5. Tugas dan kewajiban anggota keluarga sudah jelas dan berada pada posisi puncak. Keputusan di tentukan oleh anggota keluarga selaku direktur utama dan direktur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya bukti pembayaran pajak perusahaan dan slip gaji. 2. Adanya bukti struktur organisasi dan pembagian tugas dan tanggung jawab 	Valid
Fairness	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian hak atas keuntungan dalam shareholder sesuai dengan porsi kepemilikan sahamnya 2. Sistem perekrutan karyawan yang tidak membedakan suku, jender, agama, maupun ras, dilakukan dengan tes tertulis dan wawancara 3. Adanya <i>reward</i> yang diberikan pada karyawan apabila kinerjanya baik dan selesai tepat waktu 4. Adanya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya bukti profil perusahaan yang menerima karyawan dari luar kota 2. Adanya slip pemberian bonus yang diterima karyawan karena memiliki kinerja baik 3. Adanya dokumen rancangan kerja, dokumen laporan kerja, dan foto pengerjaan dan penyelesaian proyek 4. Adanya foto dokumentasi kegiatan CSR 	Valid

	<i>punishment</i> bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan dengan memberi teguran secara langsung dan apabila masih melanggar akan di pecat	perbaikan jalan	
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Adanya perlakuan yang setara pada konsumen (pemerintah) dalam bentuk menerima masukan dan memberikan informasi. Serta perlakuan yang setara pada masyarakat lingkungan sekitar dengan menerima masukan dan melaksanakan kepedulian berupa CSR 		

Berdasarkan tabel 5 hasil wawancara dibandingkan dengan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada ketimpangan antara informasi yang diperoleh dari para narasumber terhadap observasi diperusahaan.

IV. KESIMPULAN

1. Implementasi *Good Corporate Governance* pada PT Surya Lima Perkasa belum sepenuhnya terlaksana karena masih terdapat beberapa bagian dari prinsip GCG yang belum terlaksana dengan baik.
2. Penerapan prinsip *Transparency* masih belum sepenuhnya terlaksana karena perusahaan belum memiliki *standard operating procedure* (SOP) secara tertulis dan hanya dikomunikasikan secara lisan pada karyawan.
3. Penerapan prinsip *Accountability* masih belum sepenuhnya terlaksana karena adanya pekerjaan ganda kepala pelaksana proyek yang memiliki tugas utama melakukan pengawasan secara langsung dilapangan. Namun pada bagian tersebut juga merangkap dalam pembuatan laporan perkembangan dilapangan dan pencairan dana anggaran dari daerah yang seharusnya merupakan tugas dari seorang direktur.
4. Penerapan prinsip *Responsibility* sebagian besar sudah terlaksana dengan baik karena perusahaan taat terhadap peraturan perundang-undangan dan telah melaksanakan sebagian besar tanggung jawabnya. Namun belum menerapkan asuransi jamsostek pada karyawan.
5. Penerapan prinsip *Independency* masih belum sepenuhnya terlaksana karena keputusan masih ditentukan pemegang saham mayoritas yaitu keluarga sehingga pengambilan keputusan belum dilakukan secara objektif.
6. Penerapan prinsip *fairness* masih belum sepenuhnya terlaksana karena dalam akses informasi, komisariss tidak diberikan informasi secara berkala.
7. PT Surya Lima Perkasa merupakan *Family Business Enterprise* (FBE) karena perusahaan ini masih

dipimpin dan dikelola oleh pemiliknya sendiri Selain itu dapat terlihat posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga seperti posisi direktur yang di pegang oleh keponakannya dan direktur utama yang langsung di pegang oleh pemiliknya sendiri.

DAFTAR REFERENSI

- Andypratama, L.W. & Mustamu, R.H. (2013). Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada perusahaan keluarga : Studi Deskriptif Pada Distributor Makanan. *Jurnal Agora*, 1(1), 1-11.
- Astuti, D.S.P. (2010, April). Peran internal audit dan komite audit dalam mewujudkan *good corporate governance*. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Informasi*, 8(1), 1-9.
- Badan Pusat Statistik. (2012). Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto 2004-2012. Retrieved Maret 27, 2013. http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=11¬ab=9
- Bambang, P. (2007). Built to bless the 10 commandments. Jakarta: Bagian Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Bank Indonesia. (2013). Gerai Info. Retrived Januari 4, 2013. <http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/92282412-6C1E-458C-9E0C-616FC6D3752F/28149/GeraiInfoRevisiTemainteraktifLowResnobleed1.pdf>
- Boynton, W.C., Kell, W.G., Johnson, W.S. (2001). Modern auditing. Jakarta: Bagian Penerbit Erlangga.
- Calmorin, M.A. (2007). *Research methods and thesis writing*. Manila: Rex Book Store.
- Chen, O. (2012, September 20). *Cracks in corporate governance*. HK Edition. Retrieved September 20, 2012. http://www.chinadaily.com.cn/hkedition/201209/20/content_15769513.htm
- Emirzon, H. (2006, Desember). *Regulatory driven dalam implementasi Prinsip-prinsip good corporate governance* pada perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 4(8), 1-23.
- Gea, A.A., Wulandari, A.P.Y., Babari, Y. (2005). Relasi dengan sesama. Jakarta: Bagian Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Gulo, W. (2000). Metodologi penelitian. Jakarta : PT Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Harsono, M. (2007). Pengembangan model konseptual tentang keterkaitan para pelaku dengan keluasan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 1-6.
- Kaihatu, T.S. (2006, Maret). *Good corporate governance* dan penerapannya di Indonesia. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 8(1),1-9.
- Moleong, L.J. (2005). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murniati, A.R., Usman, N. (2009). Implementasi manajemen stratejik. Bandung: Bagian Penerbit Citapustaka Media Perintis.
- Mussry, J., et al. (2007). *Markplus on marketing the second gener8Ion*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Naja, H.R.D. (2004). *Manajemen fit and proper test*. Yogyakarta : Pustaka Widyatama. http://books.google.co.id/books?id=k07uUqcCC_4C&pg=PP6&dq=naja+2004&hl=id&sa=X&ei=oatmUZH-LcKPrgePg4HoBg&ved=0CDAQ6AEwAA
- National Committee on Governance*. (2006). *Indonesia's code of good corporate governance*. Retrieved Oktober, 2006. <http://finance.groups.yahoo.com/group/corgov/files/Referensi/>
- Negara. (2008, Maret 27). Kinerja Pemerintahan SBY-JK di Bidang Ekonomi. Kementerian Sekretariat Negara RI. Retrieved Maret 27, 2008. http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=1694&Itemid=195
- Purwanti, R.E., Nugraheni, I. (2001). Siklus akuntansi. Yogyakarta: Bagian Penerbit Anggota IKAPI.
- Royan, F.M. (2009). Distributorship management. Jakarta: Bagian Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sawir, A. (2004). Kebijakan pendanaan dan restrukturisasi perusahaan. Jakarta: Bagian Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soedibyo, M. (2007). *Family business responses to future competition*. Jakarta: penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Solomon, J. (2007). Corporate governance and accountability. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sudiana, N. (2011). CSR dan Kepedulian Perusahaan. Retrived Mei, 2011. <http://csr.pkpu.or.id/article/csr-dan-kepedulian-perusahaan>
- Surya, I. & Yustiavandana, I. (2008). Penerapan *good corporate governance* mengesampingkan hak-hak istimewa dan kelangsungan usaha. Jakarta: penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Susanto, A.B., Wijanarko, H., Susanto, P., Mertosono, S. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: Bagian Penerbitan The Jakarta Consulting Group

- Tarmidi, L.T. (1999). Krisis Moneter Indonesia : Sebab, Dampak, Peran IMF Dan Saran. Retrieved Maret, 1999.
<http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/427EA160-F9C2-4EB0-9604-C55B96FC07C6/3015/bempvol1no4mar.pdf>
- Tjager, I.N., Alijoyo, F.A., Djemat, H.R., Soembodo, B. (2003). *Corporate governance: Tantangan dan kesempatan bagi komunitas bisnis Indonesia*. Jakarta: Bagian Penerbit PT Prenhallindo.
- Umar, H. (2003). *Business An introduction*. Jakarta: Bagian Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zarkasyi, W. (2008). *Good corporate governance pada badan usaha manufaktur, dan jasa keuangan lainnya*. Bandung: Bagian Penerbit Alfabeta.
- Zimmerer, T.W., Norman, M., Scarborough., Wilson, D. (2009). *kewirausahaan dan manajemen usaha kecil*, Edisi 5. Jakarta: Bagian Penerbit Salemba Empat.

