

## ANALISIS PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. DANLIRIS DI SURAKARTA, JAWA TENGAH

Daniella Okke Chrisnanda

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: daniella\_10010@yahoo.com

**Abstrak-** *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan sebuah tata cara kelola perusahaan yang menjadi suatu aspek penting dalam operasional perusahaan untuk mencapai tujuan yaitu membangun perusahaan yang sehat. Penerapan GCG dinilai penting ketika krisis ekonomi terjadi di Indonesia, sehingga diperlukan untuk memberikan jaminan keamanan terhadap modal yang ditanamkan para investor asing. Selain itu adanya syarat dan dorongan dari pemerintah bagi perusahaan di Indonesia supaya perusahaan-perusahaan menanamkan prinsip GCG tersebut dalam operasionalnya. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran pada bisnis keluarga PT. Danliris.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan pengamatan. Dalam menentukan informan cara yang digunakan adalah metode *purposive sampling* yaitu dengan pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu dan sesuai dengan masalah yang ingin diteliti. Untuk menganalisis keabsahan data yang telah dikumpulkan, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber yaitu dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan pengamatan yang dilakukan di PT Danliris. Hasil penelitian ini adalah perusahaan telah menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Kemandirian, dan Kewajaran walaupun belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang ada dalam prinsip GCG. Perusahaan diharapkan untuk tetap menjalankan prinsip-prinsip dan menjalankan prinsip-prinsip yang belum sepenuhnya dijalankan.

**Kata Kunci:** *Good Corporate Governance*, Perusahaan Keluarga, prinsip GCG

### I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang tingkat pembangunan ekonominya masih rendah, sehingga membutuhkan dukungan finansial dari investor. Akibat dari krisis finansial global akan sangat mempengaruhi kondisi perekonomian Indonesia dan salah satu dampak dari krisis finansial global adalah perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2008. Pertumbuhan ekonomi Indonesia secara keseluruhan mencapai 6,1% pada tahun 2008 atau sedikit lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2007 sebesar 6,3% (Setneg, 2009). Krisis tersebut menyebabkan para investor asing di Indonesia menarik kembali modal yang

telah ditanamkannya. Hal tersebut sangat merugikan, karena Indonesia merupakan salah satu negara yang membutuhkan aliran dana dari investor asing. Aliran dana tersebut awalnya akan digunakan untuk pembangunan dan pengembangan perusahaan hilang begitu saja, sehingga menyebabkan banyak perusahaan tidak dapat bersaing secara produktif.

Salah satu penyebab adalah banyaknya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) di Indonesia. Pemegang saham di Indonesia merasa tidak percaya dengan manajemen yang menangani perusahaan. Selain itu, juga dikarenakan banyaknya perusahaan di Indonesia belum menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten. GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggung jawabannya kepada para *shareholder* khususnya, dan *stakeholder* pada umumnya (Komite Cadbury). Praktik GCG dapat membantu memperbaiki citra perusahaan dengan meningkatkan kinerja keuangan, serta mengurangi resiko negatif yang mungkin dilakukan oleh *shareholder* yang dapat menguntungkan diri sendiri (Tjager *et al*, 2003).

Dengan adanya fenomena di atas, perlu adanya penerapan GCG yang dapat mengembalikan kepercayaan investor. Menurut survei yang dilakukan oleh McKinsey dan Co (Tjager *et al*, 2003), GCG menjadi perhatian utama para investor dalam mengamati kinerja finansial dan perkembangan perusahaan, khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang sedang berkembang. Pelaksanaan GCG dalam suatu perusahaan dianggap sebagai salah satu kriteria wajib yang digunakan oleh para investor untuk menganalisa perusahaan untuk menanamkan modal mereka (Tjager *et al*, 2003).

Penerapan GCG diperlukan karena GCG sebagai sebuah alat perlindungan hak para pemegang saham/investor. Perusahaan (melalui manajemen) dapat meningkatkan hak perlindungan investor dengan memberikan kejelasan informasi, memilih fungsi dan kemandirian manajemen yang baik, membuat peraturan mengenai kedisiplinan untuk mencegah manajemen melakukan hal yang tidak diinginkan. Contohnya praktek KKN dan mengontrol *shareholder* dari keterlibatan dalam pengambilan pemegang saham minoritas (Klapper dan Love, 2003). Para investor juga memiliki kewajiban untuk saling bertemu secara aktif dengan para manajemen perusahaan. Hal tersebut guna mendorong pihak manajemen meningkatkan transparansi perusahaan dan juga mengurangi kemungkinan penyalahgunaan aset perusahaan oleh para *shareholder* perusahaan.

Di Indonesia, semenjak tahun 2000, upaya-upaya untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya GCG dan

penerapannya telah dilakukan baik oleh pemerintah maupun sektor swasta. Upaya-upaya tersebut diantaranya adalah pembentukan Komnas GCG oleh Kantor Menko Perekonomian dan disusunnya *National Code of Good Corporate Governance* atau Pedoman Nasional GCG. Disamping itu peraturan-peraturan yang telah diterbitkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) dan Bursa Efek Jakarta (BEJ), serta keputusan-keputusan Menteri Negara BUMN juga telah turut mendorong pelaksanaan GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, baik itu perusahaan publik maupun BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Dalam pertanggungjawaban sebuah perusahaan, beberapa hal yang mempengaruhi meliputi globalisasi, tekanan dari aktivis-aktivis sosial, meningkatnya perubahan lingkungan yang semakin dinamis serta meningkatnya sanksi di pasar modal yang memberikan hukuman bagi perusahaan yang beroperasi tidak sesuai dengan standar etika (Juanda, 2009).

GCG sangat berperan penting dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan publik, hal ini sudah diketahui oleh semua manajemen dan *shareholder* di Indonesia. Prinsip GCG perlu diuji kecocokannya ketika di coba diterapkan di sebuah negara, karena dari prinsip yang ada tidak semua prinsip cocok diterapkan di semua negara atau semua perusahaan. Praktik GCG yang berhasil dijalankan di negara lain tidak otomatis bisa dijalankan dengan baik di Indonesia begitu juga sebaliknya. Karena adanya perbedaan tersebut, maka pihak manajemen sebaiknya melakukan pengkajian terhadap sistem manajemen dengan GCG ketika hendak mencoba penerapan GCG pada perusahaannya. Penerapan yang cocok dan sesuai bagi perusahaan di Indonesia adalah yang sesuai dengan putusan menteri BUMN No Per-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 (BPKP, 2012).

Salah satu contoh perusahaan yang sudah menerapkan dan menjalankan GCG dengan baik adalah PT. Astra International. Dalam menjalankan roda perusahaan, manajemen Astra mempercayai dan memahami bahwa setiap keputusan bisnis yang diambil harus berdasarkan pada Catur Dharma. Sepanjang sejarah Astra, nilai-nilai falsafah tersebut selalu menjadi acuan manajemen. Keadaan ini mendorong diawalinya suatu inisiatif pada akhir tahun 2006 untuk menyusun suatu pedoman agar dalam menata kelola bisnisnya Direksi tetap profesional, transparan dan bertanggung jawab. GCG juga menjadi acuan anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris dalam menjalankan perusahaan agar senantiasa memperhatikan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar perseroan serta prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan kesetaraan (Tata Kelola, n.d.). Sebagai salah satu perusahaan terbuka dan terbesar, Astra dituntut untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan aturan dan prinsip mengenai GCG. Salah satunya adalah dengan bersikap transparan dan jelas dalam memberikan informasi kepada *shareholder*, *stakeholder* dan masyarakat luas.

Di masa persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing secara sehat dan profesional. Perusahaan perlu menyiapkan strategi untuk dapat mempertahankan kelangsungan usaha. Seringkali perusahaan keluarga, tidak menerapkan GCG karena mereka menganggap bahwa *shareholder* perusahaan merupakan anggota keluarga dan menyebabkan tingginya tingkat kepercayaan terhadap pengelolaan perusahaan. Pengelolaan dan penerapan GCG yang

baik dan benar, tentu akan memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan. Dalam operasionalnya perusahaan-perusahaan publik di Indonesia, banyak ditemukan perusahaan yang dikontrol oleh keluarga atau sekumpulan tertentu pemegang saham. Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Claessens dan Lang pada tahun 2000 (dalam Sutedi, 2011) menunjukkan hasil bahwa 67,3% dari perusahaan-perusahaan publik adalah dikontrol oleh keluarga sedangkan hanya 6,6% sisanya yang dikontrol secara luas.

Namun, hal sebaliknya banyak kita temui di perusahaan publik di Indonesia. Sebagian besar perusahaan publik di Indonesia masih dimiliki oleh pendiri perusahaan dan keluarganya. Ketika perusahaan masih lebih dikuasai oleh pihak pendiri dan keluarganya, peranan investor institusional menjadi melemah dan ini bisa menciptakan sumber konflik baru antara pendiri perusahaan dengan para investornya. Ada beberapa solusi yang bisa meningkatkan nilai perusahaan publik yang kepemilikannya masih didominasi oleh pendiri dan keluarganya. Sebelum melakukannya, kita harus mengevaluasi fase kepemilikan sang pendiri dan keluarganya. Dengan berjalannya waktu, kendali perusahaan dialihkan dari pendiri kepada generasi kedua (misalnya anak sang pendiri), dan kalau perusahaan sudah lama berdiri, tidak jarang perusahaan sudah dikendalikan oleh generasi ketiga. Untuk setiap kasus di atas, kita harus menerapkan solusi yang berbeda, karena perbedaan karakteristik perusahaan seiring dialihkannya kepemilikan perusahaan antargenerasi ("Mengoptimalkan Nilai, 2013).

Penelitian dilakukan pada perusahaan keluarga PT. Danliris. PT. Danliris adalah sebuah perusahaan keluarga yang telah berdiri selama 42 tahun dan bergerak di bidang konveksi yang memproduksi tekstil. PT. Danliris berusaha menerapkan prinsip GCG guna mendukung lingkungan persaingan yang kompetitif. Selain itu, penerapan GCG yang dijalankan bertujuan untuk menarik kepercayaan konsumen dan menarik konsumen dari luar negeri agar mau memilih PT. Danliris sebagai produsennya dan menjalankan kerjasama yang saling menguntungkan. PT Danliris memegang teguh dan menanamkan prinsip-prinsip GCG dalam operasional sehari-harinya, dan berupaya tetap berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada. Sebagai perusahaan keluarga, PT Danliris didirikan oleh Kasom Tjokrosaputro setelah itu diserahkan kepada menantunya yaitu I.P Elisabeth Sindoro.

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian dilakukan untuk menganalisis apakah penerapan GCG sudah dilakukan sesuai dengan tata cara pengeloan dan prinsip – prinsip dalam GCG. Pelaksanaan GCG memiliki dampak terhadap perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan bersikap lebih lagi transparan mengenai operasional perusahaan kepada seluruh *shareholdernya*.

Prinsip-prinsip dalam GCG secara umum (Zarkasyi, 2008):

- a. **Transparansi:** Secara sederhana bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi. Dalam mewujudkan prinsip ini, perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*-nya.
- b. **Akuntabilitas:** Yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, system dan pertanggungjawaban elemen perusahaan

- c. **Tanggung Jawab:** Bentuk pertanggung jawaban perusahaan adalah kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, diantaranya; masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya.
- d. **Kemandirian:** Prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

**Kesetaraan:** Prinsip ini menuntut adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak stakeholder sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

a. *Single-Board System* (Anglo-Saxon Model)

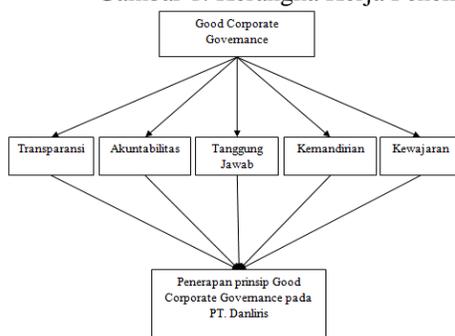
Struktur ini tidak memisahkan keanggotaan dewan komisaris juga merangkap anggota dewan direksi dan kedua dewan ini disebut boards of directors. Terdiri dari RUPS, *Board of Directors* dan *Executive Managers*. Banyak diaplikasikan pada perusahaan Inggris dan Amerika.

b. *Dual-Board System* (Continental Europe)

Struktur GCG yang dengan tegas memisahkan keanggotaan dewan, antara keanggotaan dewan komisaris sebagai pengawas dan dewan direksi sebagai eksekutif perusahaan. Terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris, Dewan Direksi dan Manajer Eksekutif.

Struktur GCG dalam perusahaan keluarga pada umumnya mencakup elemen-elemen sebagai berikut: keluarga dan pranata-pranatanya, seperti *family assembly*, *family council*, dan *shareholders commitee*; dewan direksi; dewan manajemen puncak (*executive commitee*). Dalam pelaksanaannya tugas menangani isu-isu GCG tentu saja menjadi tanggung jawab pemilik perusahaan, yaitu keluarga. Dengan semakin luasnya cakupan keluarga yang terlibat, dan semakin banyaknya anggota keluarga yang pindah dari perusahaan, tugasnya sebagian besar beralih kepada dewan yang di perusahaan keluarga juga didominasi oleh keluarga. Penanggung jawab *governance* lainnya adalah manajemen puncak atau komite eksekutif. GCG biasanya belum banyak diterapkan perusahaan keluarga. Kebutuhan terhadap mekanisme tersebut menjadi penting tatkala perusahaan telah mencapai tahap keluarga telah berkembang menjadi cukup jauh dari perusahaan, sehingga perekat mekanisme *governance* menjadi penting.

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 2.4

Penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT. Danliris.

Sumber: KNGG (2006, diolah oleh penulis)

## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitiannya, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Definisi dari penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang membuahkan berbagai penemuan yang tidak dapat dicapai dan diperoleh dengan menggunakan data statistik. Metode yang dipakai ini adalah untuk menghasilkan sebuah kesimpulan akan apa yang ada dibalik segala hal yang terjadi di dalam masyarakat tersebut (2003).

Dalam penelitian ini, pengambilan sumber data penelitian menggunakan teknik "*purposive sampling*". Sukmadinata (2005, p.101) menyatakan, sampel purposive adalah sampel yang dipilih karena memang menjadi sumber dan kaya dengan informasi tentang fenomena yang ingin diteliti. Pengambilan sampel ini didasarkan pada pilihan peneliti tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini terus-menerus sepanjang penelitian, sampling bersifat *purposive* yaitu tergantung pada tujuan fokus suatu saat.

Dalam penelitiannya, peneliti menggunakan metode penentuan informan dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data atau narasumber dengan pertimbangan tertentu atau sesuai dengan masalah yang ingin diteliti. Informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak internal dalam perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai seorang Direktu Umum, Manajer Pembelian Garment, dan Karyawan Pembelian. Informan tersebut dipilih karena dianggap mengetahui tentang operasional perusahaan sehari-hari yang berinteraksi langsung satu dengan yang lainnya.

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer. Sumber data primer ini diperoleh langsung oleh peneliti dari subjek penelitian dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dari para narasumber. Penulis menggunakan data primer berupa transkrip hasil wawancara dengan para narasumber di PT. Danliris. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara (*interview*), observasi (*observation*).

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan keabsahan data dengan teknik analisa data triangulasi, metode triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

## III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

### Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Danliris Transparansi

Dalam pembahasan mengenai prinsip transparansi ini penulis mengambil indikator dalam perusahaan yaitu penyampaian informasi secara jelas, media dalam penyampaian informasi di lingkungan internal perusahaan, informasi mengenai keadaan dan keuangan perusahaan, serta kebijakan perusahaan. Penulis mengambil empat indikator tersebut karena hal tersebut dapat membantu untuk melihat seberapa tingkat transparansi pada PT Danliris. Dalam segi penyampaian informasi umum perusahaan dalam lingkungan perusahaan, perusahaan menyampaikan laporan produksi dan penjualan kepada semua karyawan per divisi sehingga karyawan mengetahui mengenai laporan hasil produksi dan penjualan pada divisinya, hanya para

direktur yang mengetahui laporan secara lengkap. Dalam hal informasi mengenai keuangan perusahaan perusahaan tidak transparan hal tersebut dikarenakan laporan keuangan hanya diberikan kepada para peserta rapat pemegang saham dan rapat evaluasi tahunan dan kepala divisi masing-masing. Laporan keuangan itupun tidak disampaikan keseluruhan, namun hanya disampaikan pemaseukan dan pengeluaran setiap divisi.

Dalam hal informasi tentang perusahaan untuk masyarakat umum, perusahaan menyediakan web yang bisa diakses secara umum, sehingga masyarakat dapat mengetahui profil perusahaan secara lengkap. Selain itu perusahaan bersikap transparan karena bersedia memberikan bukti nomor pokok wajib pajak (NPWP) kepada peneliti sehingga dapat menjadi bukti bahwa perusahaan taat sebagai wajib pajak. Dalam hal pelaporan pajak perusahaan pun, PT Danliris bersikap terbuka terhadap instansi pajak dengan tidak menutup-nutupi dan memanipulasi laporan penghasilan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat membayar pajak sesuai dengan tarif yang telah ditetapkan pemerintah.

Dari segi sarana penyampaian informasi penting di lingkungan perusahaan hanya disampaikan kepada pemegang jabatan tertinggi, supaya selanjutnya diumumkan kepada seluruh karyawan yang ada dibawahnya. Media penyampaian informasi yang digunakan pun efektif, misalnya dengan menggunakan email, papan pengumuman, bbm messenger, dan juga speaker. Penggunaan bbm messenger hanya dilakukan antara dewan direktur dan presiden direktur sedangkan penyampaian informasi dengan email ditujukan kepada seluruh karyawan manajemen. Bahkan untuk informasi umum, perusahaan menggunakan speaker untuk menyampaikan berita. Penggunaan speaker untuk pengumuman dinilai lebih bernilai ekonomis dalam menyampaikan berita kepada seluruh karyawan yang sedang bekerja.

Kebijakan di perusahaan pun disampaikan sangat jelas, misalnya, penyampaian peraturan kepada karyawan dalam perusahaan, biasanya peraturan tersebut ditempel di papan pengumuman dan di tempel di meja kerja para karyawan sehingga mereka selalu mengingat peraturan yang ada. Peraturan umum untuk tamu juga disampaikan dengan menempelkannya di meja satpam saat tamu datang untuk melapor. Kebijakan lain pun sebisa mungkin disampaikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui keputusan-keputusan yang dibuat oleh para direksi. Misalnya, dengan adanya keputusan direksi untuk membuat tim kerja dalam perancangan dan produksi produk baru, juga hukuman denda jika ada kesalahan dalam produksi. Sehingga setiap karyawan yang terlibat dalam tim produksi tersebut tidak kaget saat diharuskan membayar denda akibat adanya kesalahan produksi.

#### **Akuntabilitas**

Pada aspek akuntabilitas yang perlu dibahas adalah mengenai kejelasan fungsi dan struktur, dan audit sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi efektif dan efisien yang berpengaruh pada produksi dan pendapatan perusahaan. Hal pertama yang akan dibahas adalah mengenai kejelasan fungsi dan struktur perusahaan. Kejelasan fungsi dan struktur dalam perusahaan penting, karena hal tersebut mengatur tentang pemanfaatan sumber daya manusia, tugas yang harus dilakukannya dan kejelasan tentang penanggung jawab dalam suatu kegiatan perusahaan. Bagian pertama adalah mengenai

struktur perusahaan. PT Danliris memiliki struktur perusahaan dengan jabatan tertinggi adalah Komisaris, dan dibawah komisaris terdapat langsung presiden direktur yang mengawasi kinerja para direktur bagian dan pemegang jabatan dibawahnya. Namun struktur tersebut tidak sesuai dengan undang-undang tentang PT No. 40/2007. Dalam undang-undang tentang Perusahaan Terbatas digambarkan bahwa posisi pemegang saham berada diatas dewan komisaris serta dewan direksi dan memiliki tugas untuk mengawasi kinerja dewan komisaris dan dewan direksi. Sedangkan posisi dewan komisaris seharusnya sejajar dengan dewan direksi dan membawahi langsung para kepala divisi atau kepala bagian.

Bagian kedua adalah mengenai fungsi struktur manajemen dalam sebuah perusahaan. Para dewan komisaris, dewan direksi dan pemegang jabatan lainnya dalam perusahaan memiliki fungsi masing-masing dalam struktur perusahaan. Masing-masing memegang peranan dan tugas penting demi kelangsungan dan kemajuan perusahaan kedepannya. Fungsi *stakeholder* dan *shareholder* dalam perusahaan adalah untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, pengawasan terhadap jalannya perusahaan dan memegang tanggung jawab terhadap para pemegang saham. Pada PT Danliris fungsi tersebut sudah berjalan dengan baik, masing-masing pemegang jabatan memiliki rasa kesadaran dan tanggung jawab akan kemajuan perusahaan sehingga mereka menjalankan tugas dengan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Menurut hasil wawancara yang dilakukan kepada kedua narasumber, fungsi manajemen pada perusahaan saat kepemimpinan komisaris baru berjalan lebih optimal dibandingkan saat kepemimpinan komisaris lama. Fungsi manajemen pada saat kepemimpinan komisaris baru memiliki tanggung jawab dan tugas yang lebih berat. Misalnya, pada fungsi perencanaan adanya strategi-strategi khusus untuk mengantisipasi adanya kejadian yang tidak terencanakan dan merancang strategi untuk mencapai target bisnis yang ditetapkan. Sedangkan pada saat kepemimpinan komisaris lama manajemen tidak menyiapkan strategi khusus untuk mengantisipasi kejadian yang tidak direncanakan

Pembahasan kedua adalah mengenai audit. Perusahaan mempunyai banyak auditor yang digunakan untuk mengaudit perusahaan, baik internal audit dan eksternal audit. Audit internal dilakukan perusahaan untuk mengaudit *cash flow*, material, laporan keuangan, dan *buyer and seller*. Audit internal dilakukan tiga bulan sekali untuk mengetahui kinerja perusahaan selama tiga bulan tersebut. Sistem audit seperti itu sering disebut dengan *Corrective Action Plan*, hal itu dilakukan dengan tujuan untuk mengoreksi apakah sudah memenuhi target yang telah ditetapkan dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Audit dilakukan oleh seluruh manajer divisi yang kemudian dikumpulkan langsung ke auditor untuk selanjutnya diperiksa kebenarannya langsung di lapangan, setelah itu di audit dan hasil dari audit tersebut dievaluasi bersama para *shareholder* dan *stakeholder*.

Yang kedua adalah eksternal audit, perusahaan menggunakan auditor dalam hal implementasi ISO, peraturan pemerintah, serta *buyer*. Audit yang dilakukan mengenai sistem ISO digunakan dengan tujuan untuk menganalisis penerapan ISO pada perusahaan apakah sudah sesuai dengan apa yang ditetapkan. Auditor mengenai peraturan pemerintah digunakan untuk menganalisis tentang peraturan yang ditetapkan pemerintah apakah sudah dijalankan oleh perusahaan sesuai

dengan peraturan yang dibuat. Yang terakhir adalah audit mengenai buyer. Pihak buyer perusahaan mengirimkan seorang auditor untuk diletakkan diperusahaan dan mengaudit serta mengawasi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **Tanggung Jawab**

Bagian yang terpenting dalam menjalankan suatu perusahaan adalah pertanggung jawaban perusahaan / *Corporate Social Responsibility* (CSR). Bentuk-bentuk pertanggung jawaban yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan lingkungan sekitar dan tanggung jawab kepada para karyawan, pemerintah, dan pelanggan. PT Danliris sebagai perusahaan besar, tentu saja memiliki kewajiban untuk menerapkan CSR untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Perusahaan menerapkan CSR tidak semata-mata hanya untuk mendapatkan simpati dari masyarakat, pemerintah dan buyer. Bentuk CSR yang dijalankan oleh PT Danliris adalah dengan menyediakan pelayanan kesehatan, memberikan pelatihan bagi para karyawan, menyediakan tempat ibadah, memberikan beasiswa, menyediakan bus karyawan, menjual produk makanan dengan harga murah bagi karyawannya, membayar upah karyawan sesuai dengan upah minimum dan memberikan jaminan-jaminan bagi para karyawannya. Bentuk pertanggung jawaban terhadap lingkungan sekitar adalah dengan mengolah limbah dengan sebaik-baiknya agar tidak merusak lingkungan disekitar, memberikan fasilitas umum kepada masyarakat disekitar perusahaan, dan merekrut tenaga kerja dari sekitar perusahaan. Dalam bidang sosial, perusahaan memberikan bantuan / sumbangan kepada para korban bencana alam yang melanda di seluruh Indonesia dan memberikan bantuan mesin jahit serta pelatihan kepada para masyarakat yang terkena dampak penutupan dolly di Surabaya.

Bentuk pertanggung jawaban perusahaan tidak hanya dalam bentuk CSR, namun juga bentuk kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang dibuat pemerintah. Contohnya dalam Undang-undang (UU) tenaga kerja perusahaan dituntut untuk memberikan perlindungan, pemenuhan hak-hak dasar, dan jaminan anti diskriminasi kepada para karyawannya. UU tersebut meliputi sistem kontrak kerja dan sistem upah minimum. Perusahaan menaati UU tenaga kerja dengan cara mempekerjakan karyawan kontrak dengan jangka waktu 3 bulan hingga 6 bulan, selain itu perusahaan juga membayar upah para karyawannya sesuai dengan upah minimum yang telah ditetapkan pemerintah walaupun perusahaan mengajukan penundaan pembayaran gaji sesuai upah minimal. Hal UU persaingan usaha perusahaan tidak melanggar ketentuan yang ditetapkan pemerintah mengenai praktek monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat.

Ketaatan terhadap UU pengolahan limbah ditunjukkan dengan dibangunnya fasilitas instalansi pengolahan limbah dalam rangka memenuhi standar kualitas kesehatan lingkungan untuk memastikan bahwa limbah cair yang dihasilkan sesuai dengan peraturan lingkungan hidup sebelum akhirnya dibuang ke tempat pembuangan. Pada tahun 2010-2011, PT Danliris telah menjalani evaluasi Program Pengendalian Polusi, Evaluasi, dan Penilaian (PROPER) dan dianugerahi peringkat kategori biru. Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan dianggap telah melakukan operasi bisnis mereka sesuai dengan persyaratan dan peraturan yang ditetapkan pemerintah. Untuk mentaati UU perlindungan konsumen, yang menyangkut mutu barang yang diproduksi PT

Danliris mengadakan perjanjian kerjasama dalam membangun sistem produksi khusus dan Quality Laboratory dengan Quantum Clothing untuk menjamin keamanan bahan-bahan yang digunakan untuk produksinya. Perusahaan juga berupaya memenuhi hak-hak konsumen dan kewajiban produsen yang tercantum dalam UU perlindungan konsumen. Sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap konsumen, perusahaan berani untuk memberikan ganti rugi bagi barang yang rusak / tidak sesuai dengan standart yang telah disepakati. Tidak hanya mengenai Undang-undang, perusahaan juga menaati peraturan pemerintah mengenai perpajakan. Bentuk ketaatan itu adalah dengan membayar pajak tepat waktu, sesuai dengan tarif yang ditentukan pemerintah dan juga tidak melakukan penggelapan pajak / melaporkan data keuangan palsu.

#### **Kemandirian**

Yang dimaksud dengan kemandirian dalam perusahaan adalah suatu keadaan dimana dalam kesehariannya perusahaan tidak dipengaruhi oleh orang-orang yang tidak memiliki kepentingan dalam operasional perusahaan (keluarga, pemerintah, serikat buruh dan pemegang saham pasif). Ada tiga tahap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan, tahap pertama yaitu pengambilan keputusan oleh manajer divisi masing-masing. Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer, keputusan langsung dibuat dilapangan. Manajer diberikan hak untuk mengambil keputusan secara mandiri namun harus dapat mempertanggung jawabkan keputusan yang diambil dan keputusan tersebut harus dapat menguntungkan bagi perusahaan. Biasanya dalam pengambilan keputusan, para manajer melibatkan karyawannya untuk memberikan saran terbaik demi mencapai keputusan terbaik untuk bersama.

Tahap kedua yaitu pengambilan keputusan oleh para dewan direksi, pada tahap ini biasanya para dewan direksi membahas mengenai keputusan-keputusan yang telah diambil oleh para manajer dan juga pengambilan keputusan secara cepat yang tidak dapat dilakukan oleh para manajer. Dan tahap ketiga yaitu pengambilan keputusan oleh pemegang saham aktif dan dewan direksi melalui rapat. Biasanya tahap ini dilakukan tiga bulan sekali untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan pengambilan keputusan yang bersifat jangka panjang mengenai kelangsungan operasional perusahaan sehari-hari. Walaupun sudah memiliki tahapan dalam pengambilan keputusan, namun terkadang ada pihak yang ingin ikut campur dalam pengambilan keputusan. Pihak tersebut biasanya datang dari pemegang saham pasif, keluarga yang tidak memiliki kepentingan dalam operasional perusahaan dan juga pegawai pemerintahan.

Contoh intervensi yang dilakukan oleh pegawai pemerintah adalah dengan memaksa manajemen agar mempekerjakan rekanannya di perusahaan. Biasanya pihak perusahaan akan bersedia menerimanya namun dengan menawarkan posisi-posisi tertentu yang tersedia di perusahaan, jika tawaran posisi tersebut ditolak maka perusahaan tidak akan menerimanya. Untuk mengatasi intervensi tersebut, perusahaan telah melakukan rapat koordinasi untuk menentukan cara dan prosedur ketika adanya intervensi dari pihak pemerintah. Selain itu perusahaan juga telah mengantisipasi jika pihak luar berusaha ikut campur, para dewan direksi biasanya tidak memperdulikannya, namun jika memberikan saran yang baik dewan direksi biasanya mempertimbangkan saran tersebut melalui rapat dengan para manajemen.

### Kesetaraan

Kesetaraan merupakan prinsip yang cukup penting karena saat ini sistem kepemilikan saham dalam perusahaan bukan lagi perseorangan, melainkan kepemilikan bersama beberapa anggota keluarga. Dalam prinsip kesetaraan yang perlu diperhatikan adalah masalah hak dan kewajiban para stakeholder dan shareholder. Hal tersebut menjadi bagian terpenting karena setiap elemen dalam perusahaan harus mengetahui setiap perkembangan perusahaan dan nilai dari uang yang mereka investasikan di perusahaan. Hal tersebut menjadi sangat penting karena dalam perusahaan keluarga biasanya berlandaskan kepercayaan terhadap para *shareholder* yang masih dianggap keluarga ketika menjalankan perusahaan. Setiap pemegang saham memiliki kewajiban untuk mengikuti Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahunan. Dan hak yang dimiliki oleh para pemegang saham adalah mendapatkan laporan keuangan dan laporan mengenai kinerja perusahaan selama ini serta hak memberikan pendapat pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dilakukan.

Selain kepada *stakeholder*, perusahaan diharapkan juga bertindak adil dalam memenuhi setiap hak dan kewajiban para karyawannya. Perusahaan menggunakan sistem kontrak selama 3 bulan untuk para pekerja konveksi dan untuk bagian manajemen perusahaan mengadakan rekrutmen dan terbuka bagi karyawan kontrak yang ini menjadi karyawan tetap di perusahaan. Rekrutmen yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan melihat kemampuan serta karakteristik calon pekerja. Proses jenjang karir dalam perusahaan terbilang lambat karena biasanya para direksi menilai selama 2 tahun dari segi kemampuan dan hasil kinerja para karyawan. Setelah itu para direksi menyeleksi lagi sampai menemukan kandidat yang dirasa pantas untuk memegang jabatan yang dibutuhkan.

Sistem evaluasi karyawan konveksi perusahaan dilakukan secara berkala pada saat masa kontrak akan berakhir. Apabila kinerja para karyawan dianggap baik, maka pada masa kontrak selanjutnya mereka akan langsung dimasukan atau ditawarkan dengan masa kontrak yang lebih lama. Sedangkan evaluasi untuk para staff dilakukan setahun sekali pada saat akhir tahun. Perusahaan juga menggunakan sistem *reward and punishment* untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Sanksi yang diberikan yaitu dalam bentuk surat teguran, namun jika kesalahan yang dilakukan terlalu fatal maka sanksi yang diberikan dalam bentuk pemecatan. Sedangkan *reward* yang diberikan dalam bentuk penambahan masa cuti/libur dan juga bonus jika dirasa memberikan kontribusi yang sangat besar bagi perusahaan. Perusahaan sangat berusaha menjaga kesetaraan para stakeholder, shareholder, dan para karyawan kontraknya. Hal tersebut dilakukan demi kemajuan perusahaan kearah yang lebih baik.

### 4.4 Perbandingan Hasil Penelitian Dengan Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Dalam penelitian sebelumnya oleh Zhuang (2000) yang dilakukan pada lima negara, ditemukan adanya ketidakefektifan dewan direksi, lemahnya pengendalian internal, lemahnya audit, kurangnya penyingkapan yang mencukupi, kurangnya pelaksanaan legal serta terkonsentrasinya perusahaan. Sedangkan dalam penelitian ini ditemukan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu dalam penelitian ini dalam

perusahaan pengendalian internal dilakukan oleh dewan direksi, audit dijalankan dengan sangat ketat, adanya penyingkapan yang mencukupi, pelaksanaan legal yang telah dijalankan dan konsentrasi terhadap perusahaan. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Praptiningsih (2009) yang menemukan adanya faktor kegagalan perusahaan adalah konsentrasi tinggi dalam kepemilikan perusahaan, lemahnya transparansi dalam prosedur untuk akuisisi dan kontrol, masalah ketidakefisiensi terjadi ketika tidak adanya pengawasan yang efektif oleh komisaris di Indonesia dan kurangnya kesadaran mengenai kegunaan GCG dan kurangnya pemanfaatan yang ada serta proses yang terlibat dalam kesuksesan penerapan GCG, sebagian dibantahkan dalam penelitian yang dilakukan. Perusahaan tidak terlalu fokus terhadap kepemilikan perusahaan, namun dalam sisi transparansi, kesadaran terhadap GCG, dan transparansi dalam prosedur akuisisi dan kontrol sudah berjalan dengan baik.

### 4.5 Implikasi Manajerial

Peneliti melihat bahwa penerapan GCG pada perusahaan ini memberikan dampak yang sangat baik dan signifikan bagi perusahaan. GCG dilakukan perusahaan karena sebagai perusahaan besar, memiliki tanggung jawab untuk membuktikan kepada pemerintah dan buyer bahwa perusahaan sudah layak untuk diperhitungkan sebagai perusahaan berstandart internasional. Sesuai dengan prinsip-prinsip GCG yang ada, setiap prinsip memberikan dampak yang positif terhadap kelangsungan perusahaan. Misalnya dalam prinsip transparansi, penyampaian visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan secara tidak langsung mengajak para karyawan untuk bekerja bersama dan peduli terhadap perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan demi kemajuan perusahaan kearah yang lebih baik. Dalam hal penyampaian informasi mengenai perusahaan karyawan menjadi lebih tahu tentang perkembangan dan berita terbaru mengenai perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan dari visi dan misi tersebut. Dari segi kebijakan, segala kebijakan perusahaan yang telah ditentukan oleh para pemegang saham dan manajemen secara tidak langsung mengatur dan mengarahkan perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan dan membuat perusahaan menjadi lebih baik.

Akuntabilitas dalam sebuah perusahaan mengatur kejelasan struktur dan fungsi sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan, karena hal tersebut digunakan untuk mengatur siapa saja yang bertanggung jawab terhadap segala kegiatan dan operasional perusahaan, kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap individu, serta mengatur pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Selain kejelasan struktur dan fungsi, audit menjadi salah satu bagian penting dalam prinsip akuntabilitas. Audit digunakan untuk mengetahui perkembangan serta keadaan perusahaan, sehingga manajemen dapat mengetahui bagaimana keadaan perusahaan selama dalam jangka waktu tertentu. Selain itu hasil dari audit digunakan untuk menganalisis keadaan perusahaan apakah sudah sejalan dengan peraturan dan keadaan yang dikehendaki oleh pihak-pihak lain.

Bentuk tanggung jawab perusahaan berdampak pada *image* perusahaan terhadap masyarakat luas, pemerintah dan juga kepada konsumen. Jika perusahaan menjalankan prinsip tanggung jawab, tentu saja memberikan nilai tambah dan dapat dijadikan sebagai alat untuk menarik kepercayaan para

konsumen internasional untuk mau bekerja sama dan menggunakan jasa serta produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu tanggung jawab perusahaan kepada para karyawan juga dapat menarik perhatian para pencari kerja yang memiliki kualitas terbaik sehingga dapat mendorong dan mengarahkan perusahaan kearah yang lebih baik. Tanggung jawab terhadap lingkungan juga berdampak positif bagi perusahaan, karena perusahaan dituntut untuk ikut menjaga dan melestarikan lingkungan, jika hal tersebut tidak dilakukan maka akan terjadi pencemaran lingkungan. Tentu saja dengan adanya pemberitaan di media tentang pencemaran yang dilakukan dapat menjadikan image perusahaan di mata pemerintah, konsumen dan masyarakat menjadi jelek.

Salah satu dampak positif yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam hal kemandirian adalah dengan adanya kemandirian dalam hal pengambilan keputusan sehingga tidak bergantung pada keputusan para pemegang saham. Juga adanya ketegasan yang dimiliki manajemen di perusahaan terhadap pihak-pihak tertentu yang ingin ikut campur dalam segala kegiatan / operasional perusahaan. Kesetaraan hak yang diberikan kepada pemegang saham sangat berpengaruh terhadap nilai yang ditanamkan oleh investor. Karena hal tersebut investor dapat mengetahui perkembangan perusahaan dan dijadikan sebuah jaminan terhadap uang yang ditanamkan. Selain kepada pemegang saham, kesetaraan hak yang diberikan kepada para karyawan juga memberikan dampak positif yaitu dengan terjaganya loyalitas para karyawan sehingga para karyawan juga merasa menjadi salah satu bagian terpenting dan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Sebagai perusahaan keluarga yang berbasis *Family Business Enterprise* atau perusahaan yang sebagian sahamnya dan pengelolaannya dilakukan oleh anggota keluarga sangat diperlukan penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* dalam perusahaan keluarga karena menyangkut hubungan dengan keluarga yang memiliki saham perusahaan. PT Danliris sebagai salah satu perusahaan konveksi terbesar yang memiliki pangsa pasar internasional merasa bahwa GCG sangat perlu ditanamkan demi mempertahankan loyalitas konsumen yang mempercayakan produksinya kepada PT. Danliris. Sesuai dengan kelima prinsip dalam GCG yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Kemandirian dan Kewajaran setiap elemen perusahaan diwajibkan untuk melaksanakan prinsip tersebut dan memberikan laporan setiap bulannya kepada para manajemen tertinggi. Sebagian prinsip sudah dijalankan secara baik

1. Dalam menerapkan prinsip Transparansi, perusahaan berusaha terbuka dalam menyampaikan informasi perusahaan kepada para karyawan. Baik itu visi dan misi perusahaan dan laporan produksi dan penjualan. Namun dalam hal pelaporan keuangan, perusahaan kurang transparan dikarenakan laporan keuangan yang laporkan hanya pada pemegang jabatan tingkat tertentu dan berupa pemasukan serta pengeluaran masing-masing divisi bukan keuangan mengenai keseluruhan operasional perusahaan.

2. Dalam prinsip Akuntabilitas, kejelasan fungsi dan struktur, dan audit penting bagi meningkatkan kinerja perusahaan

agar menjadi efektif dan efisien sehingga sangat berpengaruh pada peningkatan produksi dan *image* perusahaan. Kejelasan fungsi dan struktur perusahaan penting, karena hal tersebut mengatur tentang pemanfaatan sumber daya manusia dan kejelasan dalam hal tanggung jawab dalam segala kegiatan perusahaan. Audit perusahaan dilakukan oleh audit internal dan audit eksternal. Audit internal dilakukan perusahaan untuk mengaudit *cash flow*, laporan keuangan, dan *buyer and seller* dan dilakukan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan untuk rapat hasil audit dilakukan tiga bulan sekali. Untuk audit eksternal perusahaan menggunakan auditor dalam hal eksternal audit, perusahaan menggunakan auditor dalam hal implementasi ISO, peraturan pemerintah, serta *buyer*.

3. Prinsip Tanggung Jawab menjadi bagian penting dalam penerapan prinsip-prinsip GCG karena hal tersebut menyangkut bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan disekitar perusahaan, karyawan, pemerintah, supplier dan para pelanggan. Perusahaan juga telah berusaha mematuhi Undang-Undang (UU) Tenaga Kerja, UU Persaingan Usaha, UU Pengolahan Limbah, UU Perlindungan Konsumen dan UU Perpajakan.

4. Bentuk kemandirian perusahaan ditunjukkan dengan adanya kemandirian dalam pengambilan keputusan yang tidak bergantung pada pemegang saham. Kemandirian juga ditunjukkan dengan keadaan dimana dalam keseharian operasionalnya perusahaan dipengaruhi oleh orang-orang yang tidak memiliki kepentingan dalam operasional perusahaan namun tetap tidak terpengaruh oleh intervensi yang ada.

5. Kesetaraan merupakan prinsip yang cukup penting karena sistem kepemilikan perusahaan bukan perseorangan melainkan kepemilikan bersama anggota keluarga. Dalam prinsip kesetaraan yang perlu diperhatikan adalah masalah hak dan kewajiban para pemegang saham dan manajemen. Kesetaraan menjadi penting karena setiap elemen dalam perusahaan harus mengetahui setiap perkembangan perusahaan dan nilai dari uang yang diinvestasikan perusahaan. Hak dan kewajiban pemegang saham menjadi salah satu bagian diharuskan karena dalam perusahaan keluarga biasanya berlandaskan kepercayaan terhadap para shareholder yang masih berstatus keluarga.

### 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, penulis ingin memberikan beberapa saran yang mungkin berguna bagi pihak manajemen PT. Danliris untuk dapat terus berkembang dan bersaing dalam dunia bisnis.

1. Perusahaan sebaiknya lebih mengembangkan divisi-divisi yang ada dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi serta menyediakan kebutuhan bahan baku pembuatan pakaian sesuai dengan keinginan *buyer*.

2. Menjalankan prinsip-prinsip GCG yang belum dijalankan sepenuhnya.

3. Lebih memanfaatkan limbah kain sisa produksi (kain perca) untuk memproduksi barang kerajinan yang unik, sehingga dapat memberikan pendapatan lebih bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Aldridge, J.E. (2008). *Good Corporate Governance*. Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka.

- Astra. (n.d.). *Tata Kelola Perusahaan*. Retrieved November 04, 2013. From <http://www.astra.co.id/index.php/profile/detail/14>
- Cokroaminoto. (2012). *Reduksi Data dalam analisis penelitian kualitatif menurut Miles & Huberman*. Retrieved November 07, 2013. From <http://www.menulisproposalphenelitian.com/2012/07/reduksi-data-dalam-analisis-penelitian.html>
- Effendi, M.A. (2009). *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ibnu Purna., Hamidi., Prima. (2009). *Perekonomian Indonesia Tahun 2008 Tengah Krisis Keuangan Global*. Retrieved November 12, 2013. From ([http://www.setneg.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3698](http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=3698))
- Juanda, A. *Analisis Konseptual Good Corporate Governance*. (2009). 22 November 2013. <http://research-report.umm.ac.id/index.php/research-report/article/view/185>
- Klapper, L.F. & Love, I. (2003). *Corporate Governance, investor protection, and performance in emerging markets*. Retrieved October 09, 2013, from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Lubis, T.M. (2001). *Menuju Good Corporate Governance*. November 04, 2013.
- Moleong, L.J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nelson, J. (2004). *Corporate governance practices, CEO characteristics and firm performance*. Retrieved October 09, 2013, from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Praptiningsih, M. (2009). *Corporate governance through E-Governance Optimization: a Case Study of Banking Institutions of Indonesia*. Retrieved October 09, 2013, from: <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewPDFInterstitial/17749/17669>
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk bisnis*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Retrieved Januari 12, 2014. From [www.danliris.com](http://www.danliris.com)
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabet.
- Sujoko. (2009). *Good Corporate Governance dan kebijakan keuangan perusahaan*. Jakarta: Untag Press
- Sukmadinata, N. S. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosda
- Surya, I & Yustiavandana, I. (2006). *Penerapan Good Corporate Governance*. Jakarta: Kencana
- Susanto, A.B., Wijanarko, H., Susanto, P & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group dalam Family Business*, Jakarta: Jakarta Consulting Group,
- Sutedi, A. (2011). *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Syakhroza, A. (2005). *Corporate Governance, sejarah & perkembangan Teori*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Tjager, I.N., Alijoyo, F.A., Djemat, H.R., Soembodo. B. (2003). *Corporate Governance: tantangan dan kesempatan bagi komunitas bisnis Indonesia*. Forum Corporate Governance in Indonesia (FCGI). Jakarta: Ikrar Mandiriabadi.
- Zarkasyi, M.W. (2008). *Good Corporate Governance*. Bandung: CV. Alfabeta.