STUDI DESKRIPTIF PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG MANUFAKTUR KAYU

Gabriela Kartika Purwanto dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: gabriela_09096@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Kegagalan perusahaan-perusahaan besar, skandal keuangan dan krisis di beberapa negara telah memusatkan perhatian pada pentingnya *Good Corporate Governance*. Di dalam karya ilmiah ini peneliti ingin mengetahui implementasi *Good Corporate Governance* pada perusahaan keluarga manufaktur kayu dengan menggunakan 5 (lima) prinsip *Good Corporate Governance*. Prinsip yang dibahas adalah prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, *fairness*. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara kepada pihak yang bersangkutan dan observasi secara langsung di lingkungan serta di dalam perusahaan. Membuat penyajian dalam bentuk tabel dan uraian penjelasan. Uji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Membandingkan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga manufaktur kayu ini telah menerapkan kelima prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik, sesuai dengan indikator penelitian yang telah ditetapkan.**

***Kata Kunci*— *Good Corporate Governance*, perusahaan keluarga, manufaktur kayu.**

I. PENDAHULUAN

Sejak krisis ekonomi tahun 1997 pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, atau lebih dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi isu yang mengemuka di Indonesia. Akibat buruknya tata kelola pemerintahan dan perusahaan di Indonesia pada masa itu, menyebabkan perekonomian Indonesia menjadi terpuruk. Semenjak itulah, semua pihak sepakat untuk dapat bangkit dari keterpurukan, Indonesia harus memulai dengan tata kelola yang baik dari pemerintah, perusahaan pemerintah dan swasta. Berbagai upaya memperbaiki tata kelola dilakukan dengan menerapkan prinsip GCG di semua lini masyarakat (Zarkasyi, 2008).

Belajar dari pengalaman tersebut, saat ini lebih banyak pihak sepakat bahwa implementasi dari GCG merupakan satu hal yang tidak dapat dihindarkan lagi dan menjadi satu prasyarat penting bagi kelangsungan dunia usaha dan perekonomian. Tidak kurang dari lembaga-lembaga multilateral seperti *World Bank*, *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), *The Bassel Commite on Banking Supervision* (dari *The Bank for International Settlement*/BIS yang bermarkas di Basel, Swiss), seluruhnya memberikan arahan pelaksanaan GCG. Lembaga-lembaga ini berpendapat kemajuan dalam penerapan GCG akan menolong negara-negara yang tertimpa krisis moneter untuk segera membangun kembali daya saing industri dan praktek pengelolaan negaranya, memperbaiki kepercayaan investor, serta mempromosikan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Hal yang sama juga akan berlaku jika diterapkan dalam organisasi bisnis (*Good Corporate Governance* dan Kinerja Berkelanjutan, 2007).

Kenyataan ini semakin diperkuat dengan semakin banyaknya konsultan-konsultan bisnis terkenal di dunia yang terlibat dalam mendorong dan memastikan penerapan prinsip-prinsip GCG. Sebut saja apa yang telah dilakukan *McKinsey & Company* pada tahun 2000 yang telah melakukan riset mengenai pelaksanaan GCG yang melibatkan para investor di Asia, Eropa, dan Amerika Serikat terhadap lima negara di Asia. Hasilnya, Indonesia dinyatakan sebagai peringkat terendah dalam pelaksanaan GCG. Belakangan, *Indonesia Institute for Corporate Governance* (IICG) juga pernah mengeluarkan indeks persepsi tentang tata kelola perusahaan dengan baik setiap tahun. Di Indonesia berbagai lembaga yang bergerak dalam bidang penerapan GCG bermunculan dan disambut oleh berbagai pimpinan organisasi publik dan perusahaan (Emye, 2007).

Pada tahun 2010, *CLSA Asia-Pasific-Markets* berkolaborasi bersama *Asian Corporate Governance Association* melakukan riset mengenai pelaksanaan GCG terhadap sebelas negara di Asia. Hasilnya, Indonesia menempati peringkat kedua terendah dari sebelas negara yang disurvei pelaksanaan GCG (*Stray Not Into Perdition Asia's CG Momentum Slows*, 2010).

Gap analysis: Asia vs nominal world-class CG benchmark

(%)	2010 Score	World-Class Benchmark 80%
1. Singapore	67	(-13)
2. Hong Kong	65	(-15)
3. Japan	57	(-23)
= 4. Taiwan	55	(-25)
= 4. Thailand	55	(-25)
6. Malaysia	52	(-28)
= 7. India	49	(-31)
= 7. China	49	(-31)
9. Korea	45	(-35)
10. Indonesia	40	(-40)
11. Philippines	37	(-43)

Gambar 1 Skor Aktual Pelaksanaan GCG Negara-negara Asia Pada Tahun 2010
Sumber: CLSA& ACGA (2010, p.7)

Bisa dilihat bahwa Indonesia masih menempati peringkat yang rendah dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Bahkan Indonesia masih tertinggal terlampau jauh, yaitu kekurangan empat puluh poin untuk bisa mendapatkan gelar sebagai negara yang mempunyai *world-class corporate governance system.*

Pengertian dan Konsep Dasar

Adapun definisi GCG adalah struktur yang dibentuk oleh *stakeholder*, pemegang saham, komisaris, dan manajer dalam menyusun tujuan perusahaan, dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja (Zarkasyi, 2008); prinsip menyeimbangkan dan mengontrol baik internal maupun eksternal pada perusahaan yang menjamin perusahaan melepaskan akuntabilitas kepada seluruh *stakeholder* mereka dan aksi pada tanggung jawab sosial pada area aktivitas bisnis mereka (Solomon, 2007); seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*, 2012); suatu sistem di mana sebuah perusahaan atau entitas bisnis diarahkan dan diawasi. Sejalan dengan itu, maka struktur dari *Good Corporate Governance* menjelaskan distribusi hak-hak dan tanggungjawab dari masing-masing pihak yang terlibat dalam sebuah bisnis, yaitu antara lain Dewan Komisaris dan Direksi, Manajer, Pemegang saham, serta pihak-pihak lain yang terkait sebagai *stakeholders.* (*OECD Principles of Corporate Governance*, 2004).

Good Corporate Governance pada dasarnya merupakan suatu sistem (*input*, proses, *output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang kepentingan terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. *Good Corporate Governance* 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 (Zarkasyi, 2008).

Tujuan GCG adalah: Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham; Melindungi hak dan kepentingan para anggota *the stakeholders* non pemegang saham; Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham; Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Pengurus atau *Board of Directors*; Meningkatkan mutu hubungan *Board of Directors* dengan manajemen senior perusahaan. (Siswanto Sutojo dan E. John Aldridge, 2005). Selain itu untuk: Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing; Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah; Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan; Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholder* terhadap perusahaan; Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum (Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006).

Prinsip-prinsip GCG

Terdapat lima prinsip dasar GCG (KNKG, 2009), yaitu:

1. Transparansi (*transparency*), mengandung unsur pengungkapan dan penyediaan informasi yang memadai dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Transparansi diperlukan agar perusahaan menjalankan bisnis secara objektif dan sehat. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, pemegang polis dan pemangku kepentingan lainnya.
2. Akuntabilitas (*accountability*), mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya . 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 lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.
3. Responsibilitas (*Responsibility*), Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung-jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai warga korporasi yang baik (*good corporate citizen*).
4. Independensi (*Independency*), Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ Perusahaan beserta jajarannya tidak boleh saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun.
5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*), mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan. Dalam melaksanakan kegiatannya, Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan Pemegang Saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Perusahaan Keluarga

Menurut *The* Jakarta *Consulting Group* (Susanto et al., 2007). menunjukkan 88 persen (88%) perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Sehingga, perusahaan keluarga memiliki peranan yang cukup baik bagi perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, *Corporate Governance* penting bagi perusahaan keluarga. Akan tetapi, tingkat pengaplikasian di Indonesia sangat rendah.

Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (John L.Ward dan Craig E. Aronoff, 2002); apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Robert G. Donnelley, 2002); ada lebih dari satu anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan sebagai pemilik, dan keluarga melaksanakan beberapa jenis kontrol dalam perusahaan (Keanon J. Alderson, 2010); kontrol kepemilikan sebesar 15% atau lebih dimiliki oleh dua atau lebih anggota keluarga; anggota keluarga memiliki pengaruh strategik dalam manajemen perusahaan seperti aktif dalam mengelola manajemen perusahaan, membentuk budaya perusahaan, menjadi penasihat atau anggota dewan direksi, atau menjadi pemegang saham aktif; sangat memperhatikan dan peduli terhadap hubungan keluarga dalam menjalankan

bisnisnya; selalu mempunyai mimpi dan berusaha untuk menjaga keberlangsungan perusahaannya lintas generasi (Ernesto J.Poza, 2010).

Dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah *Family Owned Enterprise* (FOE), dan *Family Business Enterprise* (FBE).

1. *Family Owned Enterprise* (FOE)

Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga (Susanto et al., 2007).

2. *Family Business Enterprise* (FBE)

Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga (Susanto et al., 2007).

Good Corporate Governance memiliki prinsip TARIF (Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan *Fairness*) yang menjadi panduan bagi perusahaan. Prinsip- prinsip tersebut harus diimplementasikan dalam setiap aspek dalam perusahaan bila ingin menjalankan GCG dengan baik. Namun penerapan prinsip- prinsip tersebut memiliki berbagai macam kendala khususnya bila diterapkan pada perusahaan keluarga.

Dalam menjalankan perusahaan keluarga, idealnya ada kesetimbangan antara bisnis dan keluarga. Kenyataannya sering terjadi keluarga lebih dominan dibanding bisnis. Akibatnya perusahaan keluarga cenderung konservatif dan menolak perubahan. Padahal dunia bisnis menghendaki perubahan dari waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan jaman agar perusahaan lebih kompetitif (Susanto et al., 2007).

Pola pikir *family business* adalah menjadikan usahanya tumbuh dan berkembang. Ada empat fase pertumbuhan (Susanto et al., 2007), yaitu:

1. Fase Pengembangan,

Pada fase pengembangan yang berperan sebegai motor penggerak utama bisnis adalah pendiri dan anggota keluarganya.

2. Fase Pengelolaan,

Pada waktu perusahaan sudah mulai masuk fase pengelolaan, ada tujuh isu penting yang muncul yaitu,

Konflik nilai antara perusahaan dan keluarga atau dengan *stakeholders* lainnya menjadi rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon penggantinya; Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti; Struktur organisasi berkaitan dengan penempatan anggota serta kompetensi yang diperlukan bila ingin bergabung dengan perusahaan; Isu kompensasi berkaitan dengan keadilan (*fairness)* antara kompensasi bagi keluarga dan bukan keluarga serta besar kecilnya kompensasi itu sendiri; Kemampuan mengelola kompetensi yang beragam antara pemilik, manajer, karyawan, dan anggota keluarga serta mengatasi konflik yang terjadi; Isu pembagian pendapatan (*revenue distribution*) adalah mengenai keadilan distribusi pendapatan di antara anggota-anggota keluarga; Adanya penyelarasan antara keinginan keluarga dan kebutuhan bisnis dengan tujuan agar proses-proses yang ada operasi perusahaan berjalan lancar.

3. Fase Transformasi,

Dalam fase transformasi harus dimasukkan unsur-unsur profesionalisme ke dalam perusahaan, peran baru bagi keluarga, pemantauan dan pengendalian, pengembangan organisasi, serta aset pribadi dan perusahaan.

4. Fase Mempertahankan,

Pada fase ini semua pengelolaan, sistem, prosedur, serta kebijakan organisasi, telah tertata dan terimplementasi dengan baik. Perusahaan tidak lagi bergantung pada figur pribadi atau keluarga dalam menjalankan operasinya tetapi pada sistem baku yang senantiasa diperbaiki.

Suatu perusahaan yang berbentuk perseoran terbatas dikategorikan sebagai badan hukum. Sebagai badan hukum perusahaan tersebut dianggap sebagai subjek hukum dan oleh karenanya, memiliki serangkaian hak dan kewajiban yang harus dipenuhi.

Kepentingan perusahaan pada dasarnya merupakan kompromi dari kepentingan seluruh anggota *stakeholders*. Peranan implementasi prinsip GCG adalah untuk memberikan mekanisme dan pedoman dalam memberikan keseimbangan bagi para *stakeholders* dalam memenuhi kepentingannya masing-masing. Dengan demikian, kepentingan perusahaan semestinya secara otomatis terpenuhi, apabila kepentingan seluruh *stakeholders* dapat dipenuhi dengan sebaik-baik nya (Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006).

Rumusan Masalah:

1. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan keluarga manufaktur kayu?

Tujuan Penelitian:

1. Untuk mendeskripsikan apakah prinsip Transparansi sudah terlaksana dengan baik di perusahaan.
2. Untuk mendeskripsikan apakah prinsip Akuntabilitas sudah terlaksana dengan baik di perusahaan.
3. Untuk mendeskripsikan apakah prinsip Responsibilitas sudah terlaksana dengan baik di perusahaan.
4. Untuk mendeskripsikan apakah prinsip Independensi sudah terlaksana dengan baik di perusahaan.
5. Untuk mendeskripsikan apakah prinsip *Fairness* sudah terlaksana dengan baik di perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008).

Metode pengumpulan data menggunakan: studi pustaka; observasi; dan wawancara.

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Lofland (1984:47) dalam Moleong, 2002).

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian (Bungin, 2009). Oleh karena

itu, data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dengan narasumber dari perusahaan

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang di peroleh dari sumber kedua atau sumber sekunder yang kita butuhkan (Bungin, 2009). Sumber data sekunder didapat dari *company profile* dan akta perusahaan.

Teknik analisis data (Miles dan Huberman, 1992 dalam Bungin, 2009) menggunakan: pengumpulan informasi; penyajian; menarik kesimpulan. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda dalam penelitian kualitatif, antara lain membandingkan hasil observasi dengan wawancara (Moleong, 2002).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan ini merupakan *Family Owned Enterprise* (FOE), hal ini dikarenakan karena dalam mengelola kegiatan operasional perusahaan sudah menggunakan pihak profesional dan semuanya dilakukan secara operasional.

Biasanya di dalam perusahaan keluarga dalam pemberian gaji didasarkan pada kebutuhan keluarga tersebut (Susanto et al., 2007). Sedangkan di perusahaan ini dalam hal pemberian gaji sudah benar-benar profesional didasarkan pada tingkat jabatan dan hasil kerja masing-masing karyawan. Hal ini diatur dalam peraturan perusahaan UU. No. 13/2003 pasal 108-111 ayat 3. Sistem pengupahan adalah gaji pokok ditambah dengan tunjangan tetap yang diatur berdasarkan ketentuan struktur dan skala upah yang ditetapkan oleh perusahaan. Walaupun demikian tetap nilai-nilai keluarga yang ditanamkan oleh pendiri perusahaan masih sangat kental dan selalu dipegang menjadi prinsip oleh penerus guna memajukan perusahaan ini. Penanaman nilai keluarga ini sudah ditanamkan oleh pendiri sejak dini dimana yang paling penting adalah menjaga kerukunan dengan saudara-saudara supaya tidak terjadi perpecahan antar anggota keluarga, karena hal terpenting di dalam bisnis keluarga adalah bagaimana bisa mengelola perusahaan bersama-sama dan tidak mementingkan kepentingan individu, melainkan mengedepankan kemajuan perusahaan.

Masalah yang paling banyak dihadapi di dalam perusahaan keluarga adalah masalah suksesi. Hal ini sesuai dengan teori bahwa sering muncul di dalam perusahaan keluarga mengenai isu-isu dalam suksesi, seperti rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti (Susanto et al., 2007). Perusahaan ini sendiri telah berhasil melakukan suksesi dengan baik dibuktikan dengan perpindahan tongkat kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua dan sampai dengan saat ini tetap bisa menjaga pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaannya. Pada awalnya memang sempat terjadi kebingungan mengenai siapa yang akan didapuk untuk menjadi pemimpin perusahaan menggantikan pendiri, namun setelah melalui proses dan tahap pembelajaran terlihat bahwa salah satu anak mempunyai minat lebih tinggi terhadap industri kayu ini, selain itu didukung dengan kompetensinya sehingga dipilihlah anak tersebut sebagai pemimpin perusahaan menggantikan ayahnya.

Pada fase pembangunan (di dalam buku *Family Business* oleh *The Jakarta Consulting Group*) ditulis fase pengembangan, namun peneliti merasa lebih relevan dikatakan fase pembangunan karena arti kata pengembangan bisa mengacu pada mengembangkan suatu perusahaan yang sudah berdiri kokoh strukturnya sedangkan pembangunan lebih mengacu pada mendirikan perusahaan yang pertama kali), pemilik sekaligus pendiri perusahaan merupakan motor penggerak utama di perusahaan ini, berkat keuletan dan kejelian beliau dalam menangkap peluang bisnis yang ada maka perusahaan berhasil melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan besar dari Amerika, Taiwan, Korea dan Jepang.

Pada fase pengelolaan, isu-isu dan konflik yang terjadi seperti rencana suksesi yang tidak jelas mengenai calon pengganti telah berhasil dilewati, dimana sekarang sudah memasuki generasi kedua. Terpilihnya salah satu anak sebagai pemimpin perusahaan untuk menggantikan ayahnya adalah sebuah keberhasilan, karena hingga saat ini bisa menjaga keberlangsungan perusahaan. Selain itu perusahaan juga sudah mempunyai struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi dan sudah melakukan pembagian kompensasi yang adil antar seluruh pihak di dalam organisasi.

Pada fase transformasi, dimana perusahaan memasukkan unsur-unsur profesional ke dalam perusahaan juga telah dilewati dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perubahan-perubahan mengenai susunan pengurus, dan juga memasukkan para profesional untuk membantu menggembangkan perusahaan, jenjang karir yang diberikan kepada pihak profesional juga baik. Banyaknya profesional yang bekerja di perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan keluarga ini mempunyai pemikiran yang tidak kaku, dimana mau melakukan perubahan dimana selama perubahan itu memang diperlukan dan bisa membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Saat ini perusahaan berada dalam fase mempertahankan, dimana setelah melewati ketiga fase yang lain perusahaan sudah mempunyai kebijakan dan tata tertib perusahaan yang sangat jelas dan sudah terlaksana dengan baik, sehingga saat ini berusaha untuk mempertahankan sistem ini dan diperbaharui dari waktu ke waktu untuk menyesuaikan dengan keadaan yang ada.

Penerapan GCG pada perusahaan akan dilihat melalui prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan *Fairness*.

Transparansi

Dalam melihat prinsip transparansi peneliti menggunakan indikator informasi dan kebijakan yang ada di perusahaan. Penelitian ini akan menguji bentuk keterbukaan dari proses penyampaian informasi yang bersifat umum seperti peraturan perusahaan, tujuan perusahaan dibentuk, sistem penggajian karyawan, hukuman, serta visi misi perusahaan. Perusahaan sudah mempunyai visi-misi dan tujuan perusahaan yang jelas, dan visi-misi serta tujuan ini selalu dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi dengan tujuan untuk membuat anggota organisasi paham dengan tujuan apa yang ingin diraih oleh perusahaan. Hal ini juga

terbukti karena para karyawan dapat menjelaskan mengenai apa visi-misi perusahaan dengan baik.

Informasi-informasi lain seperti penjadwalan dan target produksi, volume produksi, masalah tenaga kerja pun dikomunikasikan kepada bawahan. Alur informasi biasanya disampaikan dari atasan ke bawahan, namun juga tidak menutup kemungkinan terjadi informasi dalam dua arah. Perusahaan rutin mengadakan rapat mingguan yang diadakan setiap hari Senin. Dalam kesempatan tersebut terjadi komunikasi dua arah, dimana atasan memberikan informasi dan target apa yang harus dicapai kepada bawahannya, dan bawahan melaporkan informasi mengenai pencapaian aktual yang sudah berhasil dilakukan dari target produksi. Selain itu setiap pagi hari sebelum karyawan pabrik bekerja, ada sebuah ritual khusus yang cukup unik yaitu senam pagi bersama. Senam pagi ini diadakan selain untuk menjaga kesehatan karyawan, juga untuk melakukan *briefing* dari kepala bagian kepada kepala unit mengenai apa saja tugas mereka hari ini dan untuk mengingatkan terus kepada karyawan mengenai target dan tujuan organisasi. Selain itu berdasarkan hasil observasi peneliti, terdapat papan pengumuman yang ditujukan untuk karyawan pabrik sehingga mereka bisa membaca informasi apa saja yang ada di perusahaan dan apa target produksi yang harus mereka selesaikan setiap harinya. Informasi-informasi mengenai produksi wajib diketahui oleh semua anggota organisasi, namun memang ada informasi khusus yang bersifat rahasia perusahaan, sehingga hanya dapat diketahui oleh para pemegang saham.

Indikator yang kedua adalah kebijakan. Peneliti akan menguji bentuk kebijakan dari adanya peraturan, budaya, struktur, rapat dan SOP yang ada dalam perusahaan. Perusahaan keluarga ini telah mempunyai peraturan perusahaan yang bagus dan sudah diresmikan oleh kepala dinas tenaga kerja. Di dalam peraturan perusahaan diatur mengenai kewajiban umum, hubungan kerja, penetapan jam kerja, tunjagan karyawan, masalah kedisiplinan, *scorsing*, PHK, dll. Peraturan perusahaan ini dibuat oleh pemimpin dan kemudian dikomunikasikan kepada pekerja. Perusahaan juga sudah memiliki budaya 5S dan struktur perusahaan serta SOP.

Kebijakan yang ada di perusahaan menyangkut kebijakan keuangan, produksi, personalia dan masih banyak kebijakan-kebijakan lain. Sebagai contoh mengenai kebijakan yang terjadi di bidang produksi, yaitu kebijakan mutu. Kebijakan mutu ini mengatur masalah produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam kebijakan mutu mengatur masalah kualitas dan pengiriman barang. Perusahan menetapkan kebijakan *zero claim* untuk hasil produksinya, maksudnya adalah barang-barang hasil produksi mempunyai target untuk tidak mengalami kegagalan produksi sehingga tidak ada *claim* dari *buyer* oleh karena itu proses produksi dilakukan dengan sangat ketat dan melalui berbagai tahap. Untuk masalah kebijakan pengiriman barang, diberlakukan kebijakan pengiriman yang tepat waktu. Biasanya perusahaan melakukan pengiriman melalui jalur laut menggunakan kapal, namun apabila terjadi kemoloran proses produksi maka pengiriman akan dilakukan menggunakan pesawat agar waktu yang telah disepakati dimana barang harus tiba tetap tercapai.

Ada juga kebijakan yang dibuat berdasarkan kesepakatan bersama antara perusahaan dengan karyawan yaitu masalah sistem "*check lock*" karyawan. Disini karyawan telah menyepakati bahwa setiap karyawan wajib melakukan "*check lock*" di pos keamanan pada saat masuk maupun pulang kerja, dan apabila karyawan tidak melaksanakan kewajiban ini maka akan dikenai sanksi sesuai peraturan. Seluruh kebijakan yang ada ini dievaluasi lagi setiap minggu melalui rapat mingguan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menemukan bahwa perusahaan sudah menerapkan prinsip Transparansi dengan baik, karena sudah memenuhi indikator mengenai prinsip Transparansi yaitu: perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya; prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi (Zarkasyi, 2008).

Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas akan diuji melalui dua indikator yaitu basis kerja dan audit. Basis kerja dijabarkan melalui struktur perusahaan, SOP dan fungsi unit bisnis. Perusahaan membentuk struktur perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan selalu disempurnakan dari waktu ke waktu. Perusahaan menggunakan struktur perusahaan berbentuk garis lurus (*line organization*) artinya hubungan otoritas atasan dan bawahan dimana seorang atasan membuat keputusan dan memberitahukan pada bawahannya. Bawahannya memberitahu pada bawahannya lagi sampai pada karyawan yang paling bawah. Peneliti sempat bertanya kepada karyawan pabrik bagaimana dia dapat mengerti apa yang menjadi tugasnya, lalu karyawan tersebut bercerita bahwa setiap karyawan pasti mengetahui apa yang harus dikerjakan sesuai dengan unit kerjanya masing-masing dan pasti setiap pagi pada saat *briefing* apabila ada informasi akan diberitahukan oleh kepala unit masing-masing.

Fungsi unit bisnis sudah berjalan dengan baik dan tidak ada karyawan yang merangkap pekerjaan karena tanggung jawab masing-masing jabatan sudah dijabarkan sangat jelas di struktur perusahaan yang dibuat. Ketika melihat situasi kerja yang terjadi di kantor dan di pabrik memang terlihat bahwa masing- masing karyawan sudah mengetahui apa yang menjadi tanggung jawab mereka, situasi di pabrik sangat menunjukkan bahwa karyawan pabrik pun sudah mengerti tugas mereka dengan menempati pos mereka masing-masing dan tidak ada yang berpindah-pindah dari pos satu ke pos lainnya. Hal yang cukup menarik adalah mengenai seragam yang dikenakan oleh karyawan perusahaan. Dengan melihat warna baju yang dikenakan bisa dilihat jabatan karyawan tersebut di perusahaan sebagai apa. Warna putih dikenakan oleh *General Manager*, warna kuning dikenakan oleh *Manager*, warna hijau dikenakan oleh kepala bagian, dan warna biru dikenakan oleh kepala unit.

Dengan penjelasan diatas dapat disimpulkan dengan adanya struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab serta koordinasi dapat dilaksanakan dengan mudah sehingga lebih memungkinkan tercapainya tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi yang baik merupakan suatu keharusan bagi perusahaan, agar dapat dijadikan bagi pedoman pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan fungsinya tidak tumpang tindih antara bagian satu dengan bagian lainnya. Praktik di

perusahaan juga telah memenuhi konsep prinsip Akuntabilitas yaitu, perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan (Zarkasyi, 2008).

Perusahaan juga sudah mempunyai SOP yang jelas. Sebagai contoh SOP produksi dimana proses produksi terdiri dari lima bagian. Yaitu dari proses produksi I sampai proses produksi V. Dimana kelima tahap produksi ini harus dilakukan secara berurutan . Proses produksi I terdiri dari pengecekan bahan baku yang datang terlebih dahulu, lalu dilanjutkan dengan pengeringan dengan tujuan menurunkan kadar air kayu. Proses produksi II terdiri dari: proses *ripping*; proses *moulder*; proses *cross cut*; proses *grade*; proses laminating; proses *planner*. Proses produksi III yang terdiri dari: proses *moulder*; proses *double end*; proses *boring*; proses *NC Router*; proses *assembling*; proses gosok. Proses produksi IV yang terdiri dari: proses pengecatan; proses *sanding sealer*; pengamplasan; *top coat*. Proses produksi V yang terdiri dari: *quality control*; pengepakan; pengiriman. Namun dikarenakan bahan baku kayu yang musiman, menyebabkan beberapa kali terjadi pelanggaran SOP. Karena seharusnya sebelum melakukan *deal* pembelian bahan baku, terlebih dahulu bahan baku harus diperiksa kualitasnya. *Owner* terpaksa melanggar SOP dengan menghilangkan proses pengecekan karena pengambilan keputusan untuk pembelian bahan baku harus dilakukan dengan cepat. Dengan adanya SOP juga telah memenuhi prinsip Akuntabilitas yaitu, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah disepakati (KNKG, 2009).

Audit akan dijabarkan melalui adanya audit internal dan audit eksternal. Perusahaan sudah mempunyai *internal audit* yang posisinya terletak di bawah direktur. Sehingga setiap hasil audit internal akan langsung diserahkan kepada direktur dan direktur utama untuk dilakukan evaluasi. Tiap bulan pihak *internal audit* melakukan penilaian yang melihat laporan keuangan perusahaan dengan kondisi hasil produksi yang diekspor. Selain laporan keuangan, juga dilakukan audit internal terhadap fungsi masing-masing divisi apakah sudah berjalan dengan baik sehingga dapat memenuhi target perusahaan atau belum. Semua hasil audit akan diberikan rekomendasi untuk kemajuan perusahaan, dan perusahaan berusaha untuk melaksanakan rekomendasi tersebut. Perusahaan juga sudah melakukan audit eksternal yaitu dari Kantor Akuntan Publik yang dilakukan sekali dalam setahun, dan juga dari konsultan ISO yang dilakukan enam bulan sekali.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menemukan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan baik karena telah memenuhi indikator prinsip akuntanbilitas (KNKG, 2009). Walaupun terjadi pelanggaran SOP produksi karena masalah bahan baku yang musiman hal ini menurut penulis bisa ditolerir karena bagaimana pun dalam melakukan pembelian bahan baku *owner* pasti sudah mempunyai kebijakan tersendiri dan pasti yakin bahwa yang dibeli adalah bahan baku berkualitas.

Responsibilitas

Prinsip Responsibilitas akan diuji melalui dua indikator yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Undang-undang. Hal-hal yang akan menjadi fokus dalam indikator CSR adalah bentuk-bentuk CSR yang diberikan perusahaan kepada lingkungan, karyawan, dan masyarakat. Dalam indikator Undang-undang, hal-hal yang menjadi fokus peneliti adalah Undang-undang seputar konsumen, persaingan, dan perpajakan.

Perusahaan telah menerapkan CSR terhadap lingkungan dan masyarakat. Perusahaan sangat memperhatikan kondisi lingkungan sekitar perusahaan agar tetap lestari dan bersih dari limbah. Produksi utama dari perusahaan adalah kayu, jadi limbah yang dihasilkan adalah sisa-sisa kayu yang tidak terpakai, namun karena tidak mau mencemari lingkungan maka sisa-sisa kayu tadi digunakan lagi untuk pembakaran. Kayu tersebut sebagai bahan baku untuk melakukan *kiln dry* (proses pengeringan kayu). Jadi limbah sebenarnya yang dihasilkan adalah asap dari hasil pembakaran tadi, namun dalam hal asap ini perusahaan juga telah mendapatkan ijin dari Kementerian Kesehatan RI, dimana dilakukan pengujian kualitas kimia fisika gas dan udara, dan hasilnya tidak membahayakan serta mencemari lingkungan. Perusahaan hanya mau membakar kayu sehingga asap yang dihasilkan juga tidak berbahaya dan mencemari lingkungan. Ditemukan juga mencari teori pendukung bahwa memang proses *kiln dry* ini tidak mencemari lingkungan. Limbah utama dari industri kayu adalah potongan kayu dan serbuk gergaji sebagai bahan dasar pembuatan perabot kayu. Serbuk gergaji dan serpihan kayu dari proses produksi saat ini pada umumnya dimanfaatkan oleh pabrik sebagai bahan tambahan pembakaran boiler di *Kiln Dry*. Sebagian pula dimanfaatkan oleh masyarakat sekitar sebagai bahan bakar untuk industri yang lebih kecil seperti batu bata, keramik atau dapur rumah tangga (Semua Tentang Kayu, 2007). Selain itu untuk kepentingan umum dan karyawan perusahaan membangun Masjid di wilayah pabrik yang dapat digunakan karyawan serta masyarakat umum untuk beribadah. Hal ini telah sesuai dengan konsep prinsip Responsibilitas yaitu perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan (Zarkasyi, 2008). Dan karena perusahaan telah memperhatikan keadaan lingkungan sosialnya, maka perusahaan akan mendapat keuntungan karena lingkungan sosisal memandang perusahaan tersebut bekinerja dengan baik (Tannenbaum, 2002).

CSR untuk karyawan juga telah diberikan kepada seluruh karyawan, termasuk juga diberikan kepada anggota keluarga inti karyawan berupa bantuan pengobatan bagi anggota keluarga yang sakit. Seluruh karyawan diikutsertakan program Jamsostek. Hal ini juga terbukti di dalam peraturan perusahaan di pasal 22 yang menyangkut kesejahteraan sosial. Di dalam peraturan ini tertera bahwa perusahaan mengikutsertakan semua karyawan dalam kepesertaan program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek). Ruang lingkup program Jamsostek meliputi: jaminan kecelakaan kerja; jaminan kematian; jaminan hari tua; dan jaminan pemeliharaan kesehatan. Selain itu dalam rangka memelihara kesehatan karyawan, juga disediakan fasilitas pengobatan yang bersifat darurat dan untuk pertolongan pertama pada kecelakaan berupa poliklinik dengan petugas dan obat-obatannya. Perusahaan juga menyediakan fasilitas kendaraan pribadi bagi *General Manager dan Manager* beserta uang untuk bahan bakar dan pemeliharaan mobil. Dan untuk mempererat rasa kekeluargaan

setiap akhir tahun diadakan *family gathering* seluruh karyawan, tujuan *family gathering* ini selain untuk rekreasi adalah sebagai wadah berkumpulnya para keluarga besar karyawan sehingga lebih bisa mengenal satu sama lain. CSR untuk karyawan yang lain adalah didirikannya koperasi untuk kepentingan karyawan. Koperasi ini berada di lingkungan perusahaan dan menyediakan barang kebutuhan sehari-hari. Selain itu koperasi juga melakukan kegiatan simpan pinjam, sehingga karyawan yang ingin berhutang bisa meminjam hutang di koperasi ini. Dengan keberadaan koperasi sekarang karyawan sudah terbebas dari jerat renternir karena bisa melakukan peminjaman uang di koperasi. Karyawan merasa sangat senang dan terbantu dengan adanya koperasi ini karena sangat memudahkan mereka dalam pemenuhan kebutuhan barang sehari-hari seperti bahan pokok beras, dll. Dan memudahkan apabila membutuhkan peminjaman uang. Dan yang terakhir karyawan juga diberikan Tunjangan Hari Raya Keagamaan.

Kedua adalah Undang-undang. Mengenai Undang-undang konsumen dan persaingan perusahaan belum melakukannya, karena hasil produksi perusahaan seratus persen diekspor ke Jepang. Proses bisnis yang dilakukan adalah memenuhi permintaan *buyer* untuk memproduksi komponen-komponen alat musik. Oleh karena itu konsumen perusahaan hanya ada satu, dan juga tidak ada persaingan antara perusahaan lain karena bidang usaha yang dilakukan ini spesifik hanya untuk memenuhi permintaan *buyer*. Produksi yang dilakukan dibuat berdasarkan *job order* yang diminta *buyer*. Namun perusahaan juga tetap menjaga kualitas hasil produksinya, karena *buyer* juga menetapkan standar kualitas yang tinggi sehingga apabila ada hasil produksi yang di bawah standar kualitas yang ditetapkan *buyer*, maka *buyer* berhak untuk mengembalikan barang tersebut. Oleh karena itu sebelum melakukan pengiriman barang, dalam proses produksinya perusahaan sangat serius dan selalu memeriksa apakah sudah melalui tahapan- tahapan produksi yang benar. Ada supervisi khusus yang bertugas untuk melakukan pengecekan kualitas produk. Sedangkan untuk Undang-undang perpajakan, perusahaan sudah melakukan pembayaran pajak rutin seperti PPh pasal 21, 22, 23, 25, PPN, dan lain-lain sesuai dengan perundang-undangan perpajakan di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas ditemukan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip Responsibilitas dengan baik, karena sudah memenuhi indikator prinsip Responsibilitas yaitu organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (Zarkasyi, 2008).

Independensi

Dalam melihat prinsip Independensi akan diuji menggunakan indikator pengaruh, disini akan dilihat dari sisi pengaruh internal dan pengaruh eksternal. Pengaruh internal dijabarkan dari pengaruh pemegang saham dan pemilik, pengaruh eksternal akan dilihat dari pengaruh pemerintah, LSM, dan konsultan. Perusahan ini adalah perusahaan keluarga yang sudah memasukkan unsur profesionalisme di dalam perusahaannya. Bahkan jajaran *General Manager* dan *Manager* berasal dari non keluarga alias profesional. Pengaruh keluarga (pemegang saham dan pemilik) hanya sebatas menanamkan nilai-nilai keluarga yaitu pentingnya menjaga kerukunan dengan keluarga supaya keluarga tidak terpecah belah dan menjadikan fokus utama yaitu pengembangan dan menjaga eksistensi perusahaan. Sesuai dengan teori konflik yang banyak terjadi di perusahaan keluarga yaitu konflik antar anggota keluarga (Susanto et al., 2007) bahwa konflik ini dapat mengakibatkan 'perang' sehingga sedini mungkin harus dapat dihindari. Peran anak tertua yang menjabat sebagai komisaris adalah menanamkan hal tersebut kepada adik-adiknya. Karena apabila terjadi konflik internal di dalam keluarga, maka secara otomatis akan membuat perusahaan menjadi rapuh secara perlahan-lahan. Selain itu pengaruh keluarga disini hanya sebatas pengambilan keputusan yang bersifat krusial seperti pembelian bahan baku kayu, dan keputusan yang menyangkut pembahasan kerjasama dengan *buyer*. Sedangkan dalam pengambilan keputusan operasional perusahaan, sudah bersifat profesional karena pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan tidak didominasi oleh pihak keluarga. Keputusan yang bersifat operasional perusahaan selalu dimusyawarahkan terlebih dahulu di dalam rapat, bagaimana sebaiknya keputusan tersebut diambil, sehingga disini karyawan dapat mengetahui dan juga dapat memberikan masukan kepada atasan. Hal ini telah sesuai dengan teori unsur-unsur GCG yaitu unsur internal perusahaan, bahwa di dalam perusahaan unsur internal perusahaan seperti pemegang saham, komisaris, direksi, dan karyawan tetap diperlukan (Ariyoto, 2000).

Mengenai regulasi pemerintah tentu akan berdampak pada perusahaan terutama regulasi yang menyangkut bahan baku. Perusahaan manufaktur mempunyai komponen biaya terbesar pada biaya bahan baku, kurang lebih komponen biaya sebesar 60 persen terserap pada bahan baku. Sehingga apabila ada regulasi pemerintah yang menyangkut bahan baku kayu pasti akan berdampak pada pengeluaran perusahaan. Lalu regulasi tentang perpajakan juga pasti akan mempengaruhi biaya pengeluaran untuk bahan baku. Selain itu regulasi mengenai tenaga kerja yang menyangkut Upah Minimum Regional (UMR) juga pasti akan berdampak pada perusahaan, apabila UMR naik makan beban biaya yang dikeluarkan untuk menggaji karyawan pasti juga ikut naik, dan yang terakhir adalah regulasi mengenai listrik, hampir sebagian besar mesin-mesin di pabrik beroperasi menggunakan daya listrik, sehingga apabila ada kenaikan harga listrik juga akan membuat pengeluaran perusahaan bertambah. Hal ini juga sesuai dengan teori unsur-unsur GCG yaitu mengenai unsur eksternal perusahaan, unsur yang berasal dari luar perusahaan yang selalu diperlukan seperti undang-undang (Ariyoto, 2000).

Di perusahaan tidak terdapat LSM. Disini hanya terdapat Lembaga Kerja Sama Bipartit. Lembaga Kerja Sama Bipartit ini adalah lembaga di dalam perusahaan yang digunakan sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan karyawan. Lembaga Kerja Sama Bipartit bertujuan untuk membantu mewujudkan ketenagakerjaan, kedisiplinan kerja dan ketenangan usaha; membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan perkembangan serta kelangsungan hidup perusahaan; mengembangkan motivasi dan partisipasi pekerja sebagai partner atau mitra pengusaha di perusahaan. Tugas Lembaga Kerja Sama Bipartit adalah menampung, menanggapi dan memecahkan masalah-masalah ketenagakerjaan serta

menghindari secara dini kemungkinan-kemungkinan timbulnya kesalahpahaman atau perbedaan pendapat dalam permusyawaratan yang menyangkut kepentingan bersama; menunjang dan mendorong terciptanya disiplin, ketenangan, ketentraman, dan kegairahan kerja serta ketenangan usaha; menegakkan eksistensi dan peranan lembaga-lembaga lain yang berkaitan dengan kepentingan-kepentingan ketenagakerjaan.

Perusahaan menggunakan konsultan dari luar untuk mengatur masalah ISO (*International Standardizaton Organization*). Disini tugas konsultan ISO hanya untuk mengatur masalah produksi yaitu mengenai kebijakan mutu produksi. Konsultan ISO hanya bertugas untuk memberi usulan, namun tidak mempunyai peranan dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Usulan yang diberikan oleh konsultan ISO akan dipertimbangkan dan berusaha untuk diterapkan di perusahaan menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Berdasarkan teori Prinsip Dasar ISO 9001:2008 (Setyawan,2008), disini penulis akan menyoroti prinsip *customer focus*; keterlibatan semua orang; perbaikan berkelanjutan. *Customer focus*: semua aktifitas perencanaan dan implementasi sistem semata-mata untuk memuaskan customer. Keterlibatan semua orang: semua elemen dalam organisasi terlibat dan *concern* dalam implementasi sistem manajemen mutu sesuai fungsi kerjanya masing-masing. Perbaikan berkelanjutan: *improvement*, adalah roh implementasi ISO 9001:2008. Dengan adanya ISO 9001:2008 di PT Suryaraya Nusatama jelas akan mendukung penerapan GCG. Dimana tujuan (Surya & Yustiavandana, 2006) dan manfaat (KNKG, 2009) GCG adalah untuk meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholder* terhadap perusahaan; peningkatan kinerja perusahaan melalui prosedur pengambilan keputusan yang lebih baik, kegiatan operasi yang lebih efisien dan pemberian layanan yang lebih baik; kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang dan penciptaan nilai. Selain itu juga bisa memberikan manfaat peningkatan produktivitas dan efisiensi serta peningkatan kepuasan pelanggan (Tunggal & Tunggal, 2002).

Setelah melihat apa yang terjadi di perusahaan, maka peneliti menemukan bahwa perusahaan sudah menerapkan prinsip Independensi dengan baik karena disini tidak terjadi dominasi oleh pihak keluarga, dan karyawan juga mempunyai hak untuk memberikan usulan kepada atasan dalam pengambilan keputusan operasional perusahaan, selain itu juga terdapat Lembaga Kerja Sama Bipartit. Hal ini juga telah sesuai dengan teori prinsip Independensi (Zarkasyi, 2008) yaitu: Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

Fairness

Dalam melihat prinsip *Fairness*, menggunakan indikator hak-hak pemegang saham dan sistem kompensasi, *reward*, dan *punishment*. Pemegang saham akan dijabarkan mengenai pemegang saham mayoritas dan minoritas. Perusahaan ini adalah perusahaan yang seluruh sahamnya dimiliki oleh anggota keluarga. Sehingga disini tidak ada pemegang saham mayoritas maupun minoritas. Jadi masalah mengenai hak-hak pemegang saham mayoritas dan minoritas disini tidak ada peraturannya.

Hak-hak para pemegang saham sudah pasti akan mendapatkan bagian keuntungan secara adil dan rata. Setiap tahun keuntungan perusahaan sebesar 30 persen akan dibagikan ke para pemegang saham. Hal ini sudah sesuai dengan prinsip dasar dari GCG yaitu perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham dan perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham (Tunggal & Tunggal, 2002). Dan dengan adanya kesetaraan pemegang saham juga telah menciptakan *fundamental fairness*, dimana tidak ada lagi perbedaaan antara pemegang saham minoritas maupun mayoritas (Tannenbaum, 2002).

Mengenai sistem kompensasi sudah terlaksana dengan baik dan diatur di dalam peraturan perusahaan pasal 7 mengenai pengupahan. Dalam peraturan perusahaan dijelaskan bahwa upah adalah gaji pokok ditambah tunjangan tetap yang diatur berdasarkan ketentutan struktur dan skala upah yang ditetapkan oleh perusahaan (SK. Menteri No. KEP.49/MEN/IV/2004) dan minimal sebesar UMK yang berlaku. Upah untuk karyawan bulanan dibayar pada setiap akhir bulan dan upah karyawan harian dibayar setiap akhir minggu. Selain itu juga ada peraturan mengenai upah selama sakit. Karyawan yang terus menerus sakit dan atau sedang dalam perawatan dokter tetapi tidak lebih dari 12 bulan dan dapat membuktikan dengan surat dokter, maka upahnya dibayar perusahaan sesuai dengan ketentuan UU No.13 Tahun 2003 pasal 93 ayat 3 sebagai berikut: 4 bulan pertama dibayar 100%; 4 bulan kedua dibayar 75%; 4 bulan ketiga dibayar 50%, untuk selanjutnya dibayar 25%. Namun apabila setelah lewat 12 bulan ternyata karyawan masih belum mampu bekerja kembali maka berdasarkan surat keterangan dokter yang merawat, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sesuai dengan prosedur UU No. 13 Tahun 2003 pasal 153 ayat 1. Lalu ada juga peraturan mengenai kerja lembur dan upah lembur. Dimana apabila kerja lembur dilaksanakan pada hari kerja biasa: untuk jam lembur pertama dibayar satu setengah dikali upah sejam; untuk jam lembur selebihnya dibayar dua dikali upah sejam. Apabila kerja lembur dilaksanakan pada hari libur: untuk setiap lembur dalam batas 7 jam atau 5 jam apabila hari libur tersebut jatuh pada hari kerja terpendek, dibayar 2 kali upah sejam; untuk jam kedelapan dibayar 3 kali upah sejam; untuk selebihnya dibayar 4 kali upah sejam.

Mengenai *reward*, perusahaan belum memberlakukannya. Hal ini yang sering dikeluhkan oleh sebagian besar karyawan, karena mereka tidak bisa mendapatkan imbalan atas prestasi kerja yang mereka lakukan. Disini *reward* hanya diberikan kepada *General Manager* dan *Manager* yaitu sebesar 5 persen dari keuntungan perusahaan. Namun mengenai *punishment*, sudah diberlakukan di perusahaan ini. *Punishment* akan diberikan kepada karyawan yang melanggar tata tertib dan melakukan kegiatan yang termasuk dalam larangan karyawan. *Punishment* ini pertama dilakukan dalam bentuk teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, namun apabila karyawan tersebut mengulangi kesalahan yang sama maka diberikan Surat Peringatan Tertulis. Surat Peringatan Tertulis (SPT) ini ada 3 macam yaitu SPT I, SPT II, dan SPT III. Surat Peringatan Tertulis ini mempunyai masa berlaku 6 bulan dan

apabila dalam masa tersebut ternyata karyawan tersebut masih melakukan pelanggaran lagi, maka perusahaan dapat meningkatkan peringatan tersebut. Sebaliknya apabila dalam masa 6 bulan tersebut, karyawan tidak melakukan pelanggaran lagi, perusahaan dapat menurunkan tingkat peringatan tersebut. Bentuk *punishment* yang lain adalah pemberhentian sementara/ Skorsing, dan yang terberat adalah Pemutusan Hubungan Kerja. Beberapa contoh tindakan yang bisa membuat karyawan di PHK adalah mabuk dan menggunakan obat-obatan terlarang, melakukan tindak kejahatan seperti penipuan, pencurian, dan penggelapan barang atau uang milik perusahaan.

Dalam melakukan perekrutan karyawan, biasanya mencari dari referensi-referensi karyawan yang sudah bekerja di situ, dan juga teman-teman pemilik. Namun bukan berarti dalam merekrut karyawan hanya berdasarkan sistem perkenalan itu saja. Tetap diatur proses perekrutannya dimulai dari menjalani tes wawancara masuk, lalu menjalani psikotes dan tes keahlian khusus jika memang dibutuhkan. Apabila calon karyawan sudah memenuhi kriteria maka baru akan diterima menjadi karyawan. Khusus untuk karyawan bagian produksi dilakukan *training* terhadap calon tenaga kerja tersebut selama 1 bulan. Setelah proses training selesai dan jika calon tenaga kerja dinyatakan lulus dalam *training* ini maka calon tenaga kerja tersebut langsung diangkat menjadi karyawan tetap perusahaan di bagian produksi. Lalu masalah jenjang karir, perusahaan selalu membuka lebar peluang kenaikan jabatan bagi karyawan yang memang berkompeten dan mempunyai performa yang bagus. Salah seorang karyawan yang pada mulanya masuk di perusahaan hanya berkerja sebagai karyawan divisi produksi yang bertugas sebagai operator mesin yang digunakan untuk membelokkan rotan. Namun seiring berjalannya waktu karena karyawan itu ulet dan mau bekerja keras, dan hasil kerjanya juga baik maka karyawan tersebut mendapatkan promosi kenaikan jabatan tahap demi setahap hingga akhirnya saat ini berkedudukan menjadi *HRD Manager*. Hal ini telah sesuai dengan konsep prinsip *fairness* yaitu perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional (Zarkasyi, 2008).

Peneliti mengambil kesimpulan bahwa perusahaan sudah menerapkan prinsip *Fairness* dengan baik, karena telah memenuhi indikator prinsip *Fairness* yaitu: perusahaan memberikan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan; perusahaan memberi perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan; tidak ada pembedaan suku, agama, ras, gender, dan kondisi fisik terhadap penerimaan karyawan dan berkarir. Belum adanya *reward* yang diberikan kepada karyawan, dalam konteks ini penulis akan menyoroti dari sisi Undang-Undang Perseroan Terbatas dan kontrak kerja perusahaan dengan karyawan. Pemberian *reward* bukanlah kewajiban bagi sebuah perusahaan, *reward* hanyalah alat yang digunakan untuk menunjukkan penghargaan dari perusahaan kepada karyawan. Dan dalam kontrak kerja yang telah disepakati antar perusahaan dan karyawan bahwa tidak tertulis adanya pemberian *reward*, atas dasar itulah tetap dikatakan bahwa prinsip *Fairness* sudah berjalan dengan baik, karena *reward* bukan satu-satunya tolok ukur untuk menilai prinsip *Fairness*. Akan tetapi, lebih baik bagi perusahaan untuk memberi *reward* kepada karyawan, bukan hanya dilakukan *punishment* saja, karena hal ini akan menjadi tidak adil bagi karyawan. Padahal sistem *reward* yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja di suatu perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa perasaan dihargai merupakan salah satu kebutuhan setiap manusia. Pemberian *reward* yang tepat akan menimbulkan semangat dari manajemen dan para karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Diharapkan tercipta suasana kerja yang berisikan sumber daya manusia yang berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan cara-cara yang wajar dan adil (Surya & Yustiavandana, 2006).

Tabel 1
Uji Triangulasi

Prinsip GCG	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Teori	Keterangan
Transparansi	- Karyawan mengetahui visi misi, budaya perusahaan - Informasi mengenai produksi akan diberitahukan kepada karyawan - Informasi disampaikan dari atasan ke bawahan dan bisa juga terjadi dalam dua arah ketika rapat mingguan	- Terdapat papan pengumuman - Terdapat rapat mingguan - Ada visi misi tertulis di dinding-dinding ruang rapat - Ada budaya perusahaan yang juga dicetak dan diletakkan di pabrik	- Menurut hasil survei *The Jakarta Consulting Grop* terhadap perusahaan keluarga di Indonesia, hanya 42,3% yang mempunyai visi, sedangkan 57,3% tidak memilikinya.	Valid. Hasil wawancara dan observasi sesuai.
Akuntabilitas	- Struktur organisasi menggunakan *line organization* - Tidak terdapat karyawan yang merangkap pekerjaan - Ada eksternal audit yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik dan Konsultan ISO	- Tidak ada perangkapan pekerjaan - Seragam menunjukkan jabatan sesuai warna - Ada struktur perusahaan, kebijakan, peraturan, SOP ,tertulis - Ada divisi audit	- Kebanyakan perusahaan keluarga masih tidak mampu membuat sistem dan struktur yang jelas sehingga kerap kali terjadi peran ganda (Susanto et al., 2007).	Valid. Hasil wawancara dan observasi sesuai. Disini teori yang dikemukakan oleh *Jakarta Consulting Group* tidak sesuai dengan kondisi yang terjadi di perusahaan ini.

Responsibilitas	- Limbah perusahaan hanya berupa kayu dan akan digunakan lagi dalam proses *kiln dry* - Ada fasilitas mobil, program jamsostek koperasi,poliklinik, dan *family gathering* untuk karyawan - Tanggung jawab kepada pemerintah dengan taat membayar pajak	- Masjid untuk masyarakat - Tidak menghasilkan limbah yang berbahaya - Ada koperasi untuk karyawan - Fasilitas mobil untuk *General Manager& Manager*	- CSR merupakan salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan isi pasal 74 Undang-undang Perseroan Terbatas yang terbaru, yakni UU Nomor 40 tahun 2007	Valid. Hasil wawancara dan observasi sesuai
Independensi	- Pengaruh keluarga hanya menanamkan nilai-nilai keluarga untuk menjaga kerukunan - Pengambilan keputusan operasional perusahaan dilakukan oleh profesional - Konsultan ISO bertugas untuk memberikan rekomendasi, keputusan tetap di tangan perusahaan	- Pemilik ikut menjabat sebagai komisaris, direktur utama, direktur - Jajaran *General Manager* dan *Manager* semua berasal dari kalangan profesional - Terdapat lembaga kerjasama Bipartit - Ada konsultan ISO	- Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun (Zarkasyi, 2008).	Valid. Hasil wawancara dan observasi sesuai.
Fairness	- Seluruh pemegang saham adalah keluarga - Belum memberi *reward* bagi karyawan, hanya ada *reward* bagi *General Manager* dan *Manager* - Sistem pengupahan sudah mengikuti undang-undang - Dalam perekrutan karyawan diseleksi terlebih dahulu	- Kepemilikan saham tertera pada akta notaris - Sistem kompensasi, *reward, punishment*, perekrutan sudah diatur pada peraturan perusahaan	- Perusahaan harus memberikan kesempatan; perlakuan yang setara dan wajar kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik (Zarkasyi, 2008).	Valid. Hasil wawancara dan observasi sesuai.

Penilaian Implementasi GCG dengan Metode Skoring

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang bercerminkan asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness* maka perlu dilakukan penilaian.

Forum for Corporate Governance (FCGI) telah mengembangkan suatu alat untuk melakukan penilaian tersebut yang disebut FCGI *Corporate Governance Self Assesment Checklist* (Tunggal dan Tunggal, 2002). Peneliti akan mengadopsi sistem penilaian tersebut untuk menilai apakah PT Suryaraya Nusatama telah menerapkan prinsip-prinsip GCG. Pembobotan akan dilakukan dalam lima bidang yaitu:

1. Hak-hak pemegang saham (20%);
2. Kebijakan *corporate governance* (15%);
3. Praktik-praktik *corporate governance* (30%);
4. Pengungkapan (20%);
5. Fungsi Audit (15%).

Peneliti akan menjabarkan pembobotan sebagai berikut:

1. Hak-hak pemegang saham: RUPS (5%); Informasi keuangan untuk pemegang saham (7.50%); Pembagian keuntungan (7.50%) sehingga total 20%. Peneliti memberikan pembobotan dengan asumsi karena merupakan perusahaan keluarga, maka lebih penting adanya informasi keuangan untuk pemegang saham dan pembagian keuntungan yang jelas, dibanding dengan dilaksanakannya RUPS.
2. Kebijakan *corporate governance*: Pedoman tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan (7.50%); Kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan undang-undang (7.50%) sehingga total 15%. Peneliti memberikan pembobotan dengan asumsi bawa pedoman tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan dan kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan undang-undang adalah merupakan dua hal yang sangat penting, sehingga pembobotan diberikan skor yang sama yaitu sebesar (7.50%).
3. Praktik-praktik *corporate governance*: Pertemuan berkala secara teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif (15%); Penilaian kinerja untuk direksi (5%); Tipe kompensasi untuk direktur dan komisaris (10%) sehingga total 30%. Peneliti memberikan pembobotan dengan asumsi bahwa pertemuan yang teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif merupakan hal yang penting karena melalui pertemuan akan dibahas mengenai kinerja perusahaan. Tipe kompensasi untuk direktur dan komisaris juga penting karena harus diatur sesuai dengan Undang-Undang. Penilaian untuk direksi, penulis hanya memberikan skor (5%) karena direktur utama di perusahaan adalah pemilik, sehingga secara tidak langsung pasti direktur utama akan berusaha keras yang terbaik untuk mengontrol anak buahnya sehingga bisa mempertahankan dan mengembangkan perusahaan.
4. Pengungkapan: Informasi yang dibagikan (10%); Laporan tahunan (10%) sehingga total 20%. Peneliti memberikan pembobotan dengan asumsi bahwa informasi dan laporan tahunan merupakan dua hal yang sama pentingnya sehingga diberikan skor yang seimbang.
5. Fungsi Audit: Audit Internal (10%); Audit Eksternal (5%) sehingga total 15%. Peneliti memberikan pembobotan dengan asumsi bahwa audit internal sangat penting bagi suatu perusahaan agar perusahaan bisa beroperasi secara efektif, jika ada sistem pengendalian internal maka perusahaan bisa beroperasi secara efektif dan tujuan bisa tercapai. Sedangkan untuk audit eksternal lebih diperlukan untuk perusahaan yang sudah *go public*. Perusahaan ini masih merupakan perusahaan keluarga yang belum *go public*.

Peneliti juga akan memberikan skor dengan penilaian angka, dimulai dari 1: Sangat Baik; 2: Baik; 3: Sedang; 4: Buruk; dan 5: Sangat Buruk. (Merujuk pada pembobotan yang dilakukan oleh BII dalam menilai implementasi GCG).

Tabel 2
Penilaian Implementasi GCG

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Peringkat (b)	Skor (a)x(b)	Catatan
RUPS	5.00%	4	0.2	RUPS hanya diadakan jika perusahaan berada dalam keadaan genting, selama keadaan perusahaan baik-baik saja maka tidak akan diadakan RUPS.
Informasi keuangan untuk pemegang saham	7.50%	1	0.075	Setiap tahun para pemegang saham pasti mendapat laporan keuangan perusahaan yang berguna untuk melihat kinerja perusahan, dan mengetahui laba yang diperoleh perusahan.
Pembagian Keuntungan	7.50%	1	0.075	Pembagian keuntungan untuk para pemegang saham setiap tahun sebesar 30% dari laba perusahaan, dan dibagikan secara adil sesuai jumlah saham yang dimiliki.
Pedoman tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan	7.50%	1	0.075	Sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing jabatan sehingga memudahkan kinerja operasional perusahaan.
Kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan perundang-undangan	7.50%	1	0.075	Perusahaan sudah mematuhi peraturan perundang-undangan, antara lain mengenai CSR yang diatur dalam UUPT Pasal 74; hukum ketenagakerjaan; dan perpajakan.
Pertemuan berkala secara teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif	15.00%	2	0.3	Setiap bulan ada rapat besar untuk membahas sekaligus melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan di bulan sebelumnya, dan merencanakan target di bulan selanjutnya.
Penilaian kinerja untuk direksi	5.00%	4	0.2	Belum ada penilaian kerja untuk direksi, karena komisaris, dan direktur adalah pemilik perusahaan. Penilaian kinerja hanya ada untuk masing-masing divisi.
Tipe kompensasi untuk direktur dan komisaris	10.00%	2	0.2	Kompensasi yang diberikan untuk komisaris dan direktur adalah gaji berdasarkan kinerja, dan akan mendapat keuntungan pada akhir tahun karena juga sekaligus sebagai pemegang saham.
Informasi yang dibagikan	10.00%	1	0.1	Informasi yang menyangkut masalah produksi, dan target perusahaan akan dibagikan kepada seluruh karyawan. Dengan itu maka karyawan dapat mengetahui secara jelas dan dapat bekerja dengan baik.
Laporan tahunan	10.00%	2	0.2	Setiap tahun pasti dibuat laporan tahunan, terutama laporan keuangan, dan laporan hasil produksi.
Audit Internal	10.00%	1	0.1	Sudah ada divisi audit internal yang berhubungan langsung dengan direktur. Akan diberikan rekomendasi bagi perusahaan yang berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan di bulan mendatang.
Audit Eksternal	5.00%	2	0.1	Audit eksternal dari Kantor Akuntan Publik yang dilakukan 1 tahun sekali, dan Konsultan ISO yang dilakukan 6 bulan sekali.
Nilai Komposit	**100.00%**		**1.70**	

Nilai komposit yang diperoleh adalah 1.70 dengan predikat Baik.

Nilai komposit sebesar 1.70 diperoleh karena perusahaan telah melaksanakan: Pedoman tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan telah dilakukan mengikuti peraturan yang berlaku. Kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan perundang-undangan telah dilakukan mengikuti peraturan yang berlaku. Pertemuan berkala secara teratur antara komisaris dan jajaran eksekutif telah dilakukan mengikuti peraturan yang berlaku. Penilaian kinerja untuk direksi belum dilakukan, baru ada penilaian kinerja untuk masing-masing divisi. Tipe kompensasi untuk direktur dan komisaris telah dilakukan mengikuti peraturan yang berlaku. Informasi yang dibagikan sudah terbuka dan sesuai dengan kepentingan masing-masing anggota organisasi. Laporan tahunan sudah dilaksanakan dengan baik. Audit Internal sudah berjalan dengan baik. Audit Eksternal juga sudah berjalan dengan baik.

IV. KESIMPULAN

Perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang menyangkut Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan sebagian dari *Fairness*. Prinsip Transparansi telah terpenuhi karena telah merumuskan visi dan misi serta tujuan perusahaan dengan jelas kepada seluruh anggota organisasi, selain itu informasi-informasi yang diperlukan selalu dikomunikasikan kepada karyawan yang berkepentingan. Prinsip Akuntabilitas telah terpenuhi karena sudah mempunyai struktur organisasi yang jelas dan masing-masing unit bisnis telah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sehingga tidak ada yang melakukan perangkapan pekerjaan. Selain itu juga sudah mempunyai SOP untuk bagian produksi dengan jelas, dimana kegiatan utama di perusahaan adalah di bagian produksi. Proses audit juga sudah dilaksanakan secara internal maupun eksternal.

Prinsip Responsibilitas telah terpenuhi karena sudah memperhatikan keadaan lingkungan dengan tidak mencemari kebersihan lingkungan, telah memperhatikan kebutuhan masyarakat sekitar dengan membangun masjid yang berguna bagi masyarakat untuk beribadah, dan sudah memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan mengikutkan karyawan program Jamsostek, diberikan tunjangan, fasilitas koperasi. Selain itu perusahaan juga tunduk pada peraturan negara dengan taat membayar pajak. Prinsip Independensi telah terpenuhi karena dalam menjalankan perusahaan tidak terjadi dominasi oleh pihak keluarga, melainkan telah berjalan secara profesional dimana karyawan berhak untuk mengeluarkan pendapat dan melakukan pengambilan keputusan operasional di perusahaan.

Prinsip *Fairness* sudah berjalan dengan baik. Sistem kompensasi yang dilakukan sudah adil dan mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Punishment* juga sudah diberlakukan bagi karyawan yang melakukan tindakan pelanggaran, namun sayangnya belum memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi kerja, *reward* hanya diberikan kepada jajaran *General Manager* dan *Manager* saja. Secara keseluruhan perusahaan berhak mendapatkan nilai 1.70 dengan predikat Baik dalam menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

DAFTAR PUSTAKA

Alderson, Keanon J. (2010). *Understanding The Family Business*.

Batemen& Snell. (2009). *Management: Leading& Collaborating in the Competitive World*. New York: Mcgraw-Hill.

Bungin, Burhan. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.

Cadbury, Sir Adrian. (2000). *Global Corporate Governance Forum*- World Bank.

CLSA Asia-Pacific Markets. (2010). *Stray not into Perdition Asia's CG Momentum Slows.*

Emye, Ahmad. (2007). *Good Corporate Governance dan Kinerja Berkelanjutan*.

Forum of Corporate Governance in Indonesia retrieved on September 21, 2012 *in http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html*

Hani, Handoko. (1986). *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2009). *Pedoman Good Corporate Governance Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi Indonesia*.

"Limbah Industri Kayu." *Semua tentang Kayu*. 2012. *retrieved on* November 22, 2012. <http://www.tentangkayu.com/2007/12/limbah-dari-industri-kayu.html>

Moleong, J.L. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mustafa, Hasan. (2003). *Metode penelitian*. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Niaga.

Nazir, Moh. (1988). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004). Principles of corporate governance retrieved on October30, 2011 in http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_2649_37439_31530865_1_1_1_37439,00.html

Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*. USA: South-Western Cengage Learning.

Setyawan, Wawan. (2008). Prinsip Dasar ISO 9001:2008

Siswanto Sutojo dan Aldridge, E.J. (2005). G*ood corporate governance: Tata kelola perusahaan yang sehat*. Jakarta: PT Damar Mulia Rahayu.

Solomon, Jill. (2007). *Corporate Governance and Accountability*. United Kingdom: John Wiley& Sons Ltd.

Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis (pendeketan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.

Surya, Indra dan Ivan Yustiavandana. (2006). *Penerapan Good Corporate Governance mengesampingkan hak-hak istimewa demi kelangsungan usaha*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Susanto, A.B, et al. (2007). *Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Tannenbaum, Fredric D. (2002). *All in the family: Governance issues in family-owned businesses (part 1)*.

Tunggal, Iman Sjahputra dan Amin Wijaya Tunggal. (2002). *Membangun good corporate governance*. Jakarta: Harvarindo.

Zarkasyi, Wahyudin. (2008). *Good corporate governance pada badan usaha manufaktur, perbankan, dan jasa keuangan lainnya*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

.