PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG DISTRIBUSI GULA

Lucia Tjandra Sia dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: lucia_09130@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini mengkaji tentang penerapan *Corporate Governance* dengan menggunakan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan. peneliti mengumpulkan data dengan metode wawancara dan observasi. Setelah mendapatkan data, peneliti memastikan keabsahan data dengan metode trianggulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara , data- tertulis dan juga hasil observasi. Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa perusaahaan telah melaksanakan sebagian dari prinsip-prinsip GCG. Rekomendasi penulis kepada perusahaan adalah agar perusahaan dapat menerapkan seluruh prinsip GCG dengan baik melalui perbaikan prinsip akuntabilitas dan independensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.**

Kata Kunci*— *Corporate Governance, family business, distributor gula

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia, 88 persen perusahaan besar merupakan perusahaan keluarga (Susanto, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian di Indonesia karena jumlah perusahaan keluarga sangat banyak. Dalam survei yang dilakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* dengan melibatkan 87 perusahaan keluarga berskala menengah ke atas di berbagai kota di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, dan Medan(Susanto et al., 2007), ditemukan bahwa jabatan responden yang memiliki hubungan keluarga dengan pendiri (51,2%) memiliki jabatan sebagai Manajer, (11,6 %) menempati posisi sebagai Direktur, (16,3%) Kepala Bagian, dan yang terakhir adalah Manajer Senior (4,65%). Dari hasil survei ini dapat dilihat bahwa sebagian besar posisi managerial diduduki oleh anggota keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa ikatan keluarga juga menentukan posisi di sebagian besar perusahaan di Indonesia.

Ward (2002) dan Aronoff (2002) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan. Sedangkan menurut Donnelley (2002), dalam Susanto (2007), suatu organisasi dapat dikatakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Definisi Ward dan Aronoff (2002) berbeda dengan definisi Donnelley (2002) karena perbedaan sudut pandang. Ward dan Aronoff (2002) lebih menekankan pada isu posisi kunci perusahaan, di mana posisi penting dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. Di sisi lain menurut Donnelley(2002) lebih menekankan pada isu suksesi, jika perusahaan diteruskan turun temurun kepada keturunan selanjutnya maka perusahaan tersebut dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga, tidak hanya didirikan oleh keluarga dan berhenti pada satu generasi saja, tetapi juga dilanjutkan dan dikembangkan oleh generasi berikutnya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan definisi perusahaan keluarga sebagai perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga (Ward dan Aronoff, 2002) di mana posisi penting dipegang oleh anggota keluarga dengan kemampuan untuk mempengaruhi strategi perusahaan dan diteruskan turun temurun kepada generasi berikutnya (Donnelley,2002).

Dalam perkembangannya, perusahaan keluarga pada umumnya memiliki empat fase (Susanto et al., 2007) yaitu fase pengembangan, pengelolaan, transformasi, dan mempertahankan. Dalam fase-fase tersebut masing-masing memiliki masalah tersendiri. Masalah pada tiap fase timbul karena perusahaan keluarga melibatkan perasaan atau ikatan emosional sehingga terkadang terjadi benturan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi.

Untuk menjadi perusahaan kelas dunia, maka perusahaan keluarga perlu mengembangkan pola manajemen yang bermutu kelas dunia juga, sehingga dapat disejajarkan atau dibandingkan dengan perusahaan lain di seluruh dunia. Salah satu sarana untuk mengembangkan pola manajemen yang berkelas dunia adalah dengan menggunakan *corporate governance.* (Susanto et al.,2007)

Good corporate governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik memiliki banyak definisi dari berbagai sudut pandang, semuanya memiliki tujuan yang sama hanya saja di sesuaikan dengan Negara atau tempat di mana GCG diterapkan. FCGI (*Forum for Corporate Governance Indonesia*) dalam (Tjager dkk, 2003) mendefinisikan GCG sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara semua pihak yang terlibat dengan perusahaan. Mulai dari pemangku kepentingan, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka Menurut Komite Cadburry 2003 dalam Zarkasyi (2008), GCG adalah serangkaian aturan yang menentukan hubungan antara *shareholder*, manajer, kreditur, karyawan, dan *stakeholder* internal dan eksternal lainnya sebagai bentuk rasa hormat atas tanggung jawab mereka. OECD dalam Zarkasyi (2008) mendefinisikan GCG sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggung jawab pada *shareholder*-nya. Para pengambil keputusan di perusahaan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, dan keputusan tersebut mampu

memberikan nilai tambah bagi *shareholders* lainnya. Karena itu fokus utama di sini terkait dengan proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai-nilai.

Monks and Minow dalam (Tjager dkk, 2003) mendefinisikan istilah GCG sebagai hubungan antara *board of director, shareholders,* dan *top management* dalam menentukan arah dan performa perusahaan. Dalam Fernando (2009) *World Bank* mendefinisikan GCG melalui dua sudut pandang. Dari sudut pandang perusahaan, GCG merupakan hubungan antara pemilik, manajemen, dewan, pemangku kepentingan lainnya (karyawan, pelanggan, pemasok, investor, dan juga komunitas). Sedangkan dari sudut pandang kebijakan umum, GCG merupakan strategi untuk kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan, sekaligus akuntabilitas dalam kekuatan dan kontrol atas perusahaan.

Penulis menggunakan definisi GCG diluar definisi yang telah disebutkan diatas. Penulis menggunakan definisi menurut FCGI (*Forum for Corporate Governance Indonesia*) dalam Tjager (2003), di mana GCG merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara semua pihak yang terlibat dengan perusahaan. Mulai dari pemangku kepentingan , pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka. (Tjager dkk, 2003)

Tujuan dari *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) (FCGI), dengan cara memenuhi tanggung jawab perusahaan kepada seluruh pihak yang berkepentingan dan mematuhi kerangka yuridis yang ada (KNKG) .

Penerapan *good corporate governance* di Indonesia masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kondisi corporate governance di Indonesia pada peringkat *corporate governance* di Asia pada tabel 1.1.1 (ACGA, 2010)

Menurut ICGN (*International Corporate Governance network*), sangat merekomendasikan empat prinsip yaitu: *honesty, resilience, responsiveness, dan transparency* . Menurut SOA (Sarbanes Oxley Act) terdapat tiga prinsip *Good Corporate Governance* yaitu *integrity, reliability,* dan *accountability.* Menurut KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance): transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dan kesetaraan. (Warsono,2009)

Penulis menggunakan prinsip di luar prinsip-prinsip yang telah disebutkan diatas. Penulis menggunakan prinsip GCG menurut OECD *(Organization for Economic Cooperation and Development)* yang terdiri dari lima prinsip dasar yaitu (Zarkasyi, 2008): Transparansi, di mana transparansi adalah prinsip GCG yang menekankan pada objektivitas bisnis. Di mana informasi bisnis tersedia, dapat diakses dan juga dipahami oleh pihak yang membutuhkan *(stakeholders).* Prinsip akuntabilitas, di mana perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya. Perusahaan harus diatur secara baik, benar, serta terukur dengan mementingkan kepentingan perusahaan tanpa merugikan pihak lain. Dengan prinsip akuntabilitas perusahaan dapat mencapai kinerja yang berkesinambungan. Prinsip yang ketiga adalah prinsip responsibilitas, prinsip ini menekankan pada kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, dan bertanggungjawab terhadap masyarakat sehingga tercipta keseimbangan.Prinsip yang keempat adalah independensi. Prinsip independensi mengutamakan kemandirian, dimana tidak ada pihak yang mempengaruhi dan mengintervensi perusahaan dan dalam organ perusahaan tidak ada yang saling mendominasi.Prinsip yang kelima adalah prinsip kesetaraan dan kewajaran. Prinsip ini memperhatikan kepentingan *shareholders dan stakeholders* berdasarkan keadilan, tanpa melihat kepemilikan saham, tidak membedakan antara pemilik saham minoritas dan pemegang saham mayoritas.

Tabel 1.1 Skor Peringkat *Corporate Governance* di Asia Pada Tahun 2010

Negara	Skor
Singapura	67
Hongkong	65
Jepang	57
Taiwan	55
Thailand	55
Malaysia	52
India	49
Cina	49
Korea	45
Indonesia	40
Filipina	37

Sumber: *Asian Corporate Governance Assosiation*, 2010

Keterangan: Semakin tinggi skor semakin baik penerapan GCG di negara tersebut.

Dari data pada tabel 1.1 kita dapat melihat bahwa negara yang memiliki tata kelola terbaik di asia adalah Singapura dengan skor 67 sedangkan dibawahnya diikuti oleh Hongkong, Jepang, Taiwan, Thailand, Malaysia, India, Cina, Korea, Indonesia, dan Filipina. (ACGA,2010)

Subjek dari penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 2007 yang bergerak di bidang perdagangan bahan pokok. Pada perusahaan ini, laporan keuangan dibuat oleh bagian accounting, tetapi masih bersifat tetutup karena pihak yang berhak mengetahui hasil laporan keuangan hanyalah anggota keluarga yang berada di tingkat manajerial saja. Pengambilan keputusan penting dilakukan oleh direktur sedangkan keputusan untuk hal yang tidak berdampak jangka panjang bagi perusahaan dilakukan oleh pihak yang diberi tanggung jawab. Direktur juga merangkap pada bagian personalia, penjualan dan juga kasir. Di perusahaan ini juga masih belum memiliki sistem evaluasi kinerja karyawan dan juga SOP yang tertulis dan baku.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk membahas Penerapan Prinsip -prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga Distributor Gula.

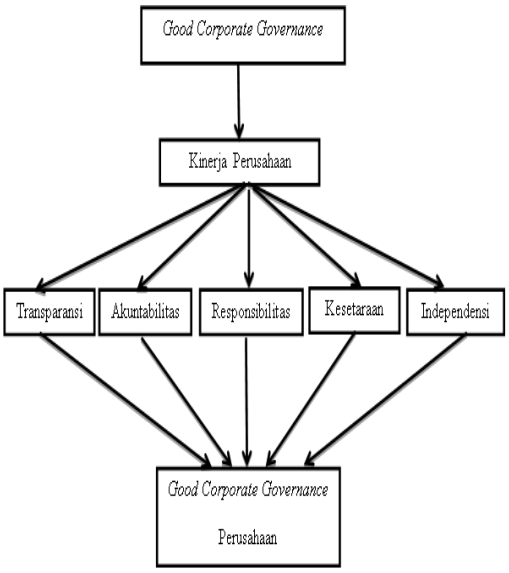
Rumusan Masalah

Bagaimana penerapan prinsip—prinsip *Good Corporate Governance* Pada perusahaan keluarga?

Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip transparansi pada perusahaan keluarga.
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip akuntabilitas pada perusahaan keluarga.
3. Untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip responsibilitas pada perusahaan keluarga.
4. Untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip independensi pada perusahaan keluarga.
5. Untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip kesetaraan pada perusahaan keluarga.

Kerangka Berpikir



Sumber: data diolah oleh penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Sumber data berasal dari data primer melalui hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder.

Teknik analisis data:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
2. Redusi data
3. Kategorisasi
4. Menilai bagaimana penerapan GCG dengan metode skoring, atau yang disebut dengan metode FCGI Self Assessment Checklist yang dikembangkan oleh FCGI . alat tersebut merupakan kuisioner yang diisi sendiri, selanjutnya diberi nilai secara objektif dalam lima bidang yaitu(Naja, 2004):

A. Hak-hak pemegang saham(20%)

Hak-hak pemegang saham yang memadai dalam rapat, pelaksanaan rapat, dan dorongan kepada pemegang saham untuk memberikan pendapat dan bertanya dan sebagainya. Setiap aspek yang dinilai diperlakukan sama dengan bobot masing-masing 0,00667

B. Kebijakan Corporate Governance(15%)

Menilai apakah perusahaaan sudah memiliki pedoman GCG secara tertulis yang menjabarkan hak-hak pemegang saham, tugas dan tanggung jawab setiap organ dalam perusahaan.

C.Praktik-praktik Corporate Governance(30%)

Penilaian didasarkan pada faktor apakah Direksi melakukan pertemuan, membuat rencana strategis dan rencana usaha yang memberikan arahan bagi Direksi dan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Selain itu juga apakah direksi dan komisaris bebas dari benturan kepentingan. Setiap aspek yang dinilai diperlakukan sama dengan bobot masing-masing 0,075

D. Pengungkapan(*disclosure*) (30%)

Mengacu pada apakah perusahaan memberikan penjelasan mengenai resiko usaha, mengungkapkan remunerasi, kompensasi Direksi dan Komisaris secara memadai, mengungkapkan transaksi antara pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa, dan sebagainya.

E. Fungsi audit (15%)

Pada fungsi audit, akan dinilai apakah perusahaan sudah memiliki fungsi audit yang efektif, komite audit yang efektif, dan menciptakan komunikasi yang efektif .

Rating dibuat menggunakan skala likert dimana 1 adalah sangat tidak baik, 2 adalah tidak baik, 3 adalah cukup baik, 4 adalah baik, dan 5 adalah sangat baik. Pembobotan dilakukan berdasarkan skala kepentingan, yang memiliki pengaruh penting akan diberi bobot yang besar dan sebaliknya dengan total bobot 100%.

5. Keabsahan data dengan menggunakan trianggulasi sumber
6. Penafsiran data, untuk menjawab rumusan masalah dengan deskripsi analitik.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi Perusahaan

Objek penelitian ini masih belum memiliki visi dan misi.

Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan keluarga pada perusahaan ini dapat terlihat dari lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan. Walaupun suasana kerja bersifat kekeluargaan tetapi tetap dilakukan secara profesional dan semua orang dalam perusahaan mengetahui batasan, hak dan kewajiban mereka masing-masing. Mereka tetap sopan jika berbicara kepada atasan, tidak menggunakan bahasa yang kasar pada saat berkomunikasi di perusahaan. Selain itu ada budaya saling membantu, di mana pemilik sendiri sering turun ke lapangan dan membantu mengawasi jalannya kegiatan dalam perusahaan. Bahasa yang digunakan untuk berkomunikasi adalah bahasa Indonesia dan juga bahasa Jawa. Oleh karena itu, maka komunikasi di perusahaan tidak bersifat formal karena menggunakan bahasa jawa yang melambangkan keakraban antara orang-orang dalam perusahaan.

Di perusahaan ini komunikasi tidak birokratis, dan masih belum memiliki sistem yang jelas. Hampir semua dibicarakan secara kekeluargaan atau diskusi. Informasi baru dapat disampaikan secara langsung dan jika informasi tersebut harus diberitahukan pada semua pihak dalam perusahaan maka direktur akan memanggil setiap kepala bagian dan staffnya untuk melakukan *meeting* dan memberitahukan perubahan atau informasi.

Family Business Enterprise (FBE)

Dilihat dari jenis perusahaan keluarga, perusahaan ini tergolong dalam jenis *Family Business Enterprise* (FBE) di mana kepemilikan dan pengelolaan dilakukan oleh pihak keluarga. Selain itu juga dapat dilihat bahwa anak dari pemilik perusahaan menduduki posisi kunci di dalam perusahaan yang bertanggungjawab untuk menjalankan serta mengawasi jalannya kegiatan bisnis di perusahaan ini.

Fase Perkembangan Perusahaan Keluarga

Terdapat empat fase perkembangan perusahaan keluarga menurut Susanto(2007). Berdasarkan empat fase tersebut, perusahaan ini sedang berada pada fase pengelolaan, dimana pada perusahaan ini terdapat masalah mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan, seperti belum ada *job description* yang jelas dan tertulis dan juga standar oprasional tertulis. Selain itu masih terdapat isu tentang kompensasi yang masih belum jelas, seperti pembagian keuntungan yang tidak baku dan berdasarkan situasi, bukan berdasarkan kesepakatan yang telah disetujui secara tertulis.

Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*

Prinsip Transparansi

Peneliti membahas tentang transparansi dengan menggunakan indikator berupa informasi dan kebijakan. Sub indikator berupa sumber informasi, keterbukaan informasi, proses pengambilan keputusan, dan evaluasi sebagai alat untuk mempertajam analisis tentang penerapan prinsip transparansi.

Informasi yang didapatkan oleh orang-orang di dalam perusahaan berasal dari berbagai sumber seperti surat kabar, pembicaraan dengan rekan bisnis, dan juga analisa pasar. Hal ini terbukti dari ketersediaan alat komunikasi seperti surat kabar dan juga telepon untuk dapat memperoleh informasi dari luar perusahaan. Salah satu sarana penyampaian informasi adalah papan pengumuman, tetapi sejauh ini belum difungsikan dengan baik, yaitu hanya digunakan untuk menginformasikan harga barang, bukan untuk informasi umum atau kebijakan yang dibuat dalam perusahaan seperti hari pemberitahuan hari libur, prosedur kerja baru. Keberadaan papan pengumuman yang tidak digunakan secara maksimal terbukti dengan pernyataan Direktur yang menyatakan bahwa publikasi kebijakan dilakukan secara langsung kepada pihak yang bersangkutan.

Pada perusahaan ini, proses penyampaian informasi dilakukan secara personal, yaitu dengan memanggil orang yang bersangkutan dan menyampaikan informasi kepada orang tersebut. Dengan menggunakan metode komunikasi antar pribadi ini, maka penyimpangan informasi pun menjadi berkurang. Komunikasi antar pribadi pada perusahaan ini ini tidak selalu melalui pertemuan langsung, untuk mempermudah proses komunikasi, maka di perusahaan juga tersedia media berupa *Walkie-Talkie*, sehingga pada saat-saat penting yang membutuhkan waktu singkat, keputusan dapat langsung diambil dengan diskusi melalui media tersebut. Hal ini terbukti dengan adanya media berupa walkie-talkie yang digunakan untuk berkomunikasi di area gudang.

Semua orang di perusahaan berhak memperoleh informasi. Informasi yang dimiliki oleh setiap orang dalam perusahaan ini tidak sama, informasi yang dimiliki bagian keuangan tentu berbeda dengan informasi bagian gudang dan lainnya, karena disesuaikan dengan kebutuhan akan informasi. Perbedaan informasi yang dimiliki setiap bagian ini dapat dilihat dari adanya perbedaan laporan yang dihasilkan. Bagian keuangan tentu mengetahui tentang keuangan dan membuat laporan yang berhubungan dengan keuangan, sedangkan bagian pengiriman akan menghasilkan laporan berupa laporan pengiriman barang. Dengan adanya perbedaan ini maka dapat dibuktikan bahwa informasi yang dimiliki setiap bagian tentu berbeda yaitu sesuai dengan bagiannya masing-masing. Orang yang bertugas untuk menyaring dan menurunkan informasi adalah Direktur dan Manajer. Pada saat rapat, direktur akan menyampaikan informasi-informasi penting kepada kepala bagian dan stafnya. Perusahaan ini melakukan rapat per-divisi, dimana direktur dan manajer akan berkumpul bersama kepala bagian dan staffnya, lalu menyampaikan informasi atau berdiskusi bersama. Hal ini terbukti pada saat peneliti melakukan observasi, peneliti melihat secara langsung meeting dengan divisi pengiriman mengenai penundaan pengiriman karena akses jalan menuju gudang yang ditutup . pada saat rapat, semua orang yang mengetahui informasi menyampaikan informasi yang dimilikinya dan berdiskusi bersama sehingga suatu keputusan dapat dibuat.

Menurut pernyataan Direktur, pemegang saham memperoleh laporan keuangan berkala melalui laporan tertulis yang diberikan kepada pemegang saham untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dan juga untuk menentukan rencana kedepan perusahaan. Karena pemegang saham merupakan keluarga sendiri maka penyampaian pun cepat dan tidak melalui banyak proses. Hal ini juga dibenarkan oleh Manajer perusahaan yang mengatakan bahwa hanya anggota keluarga yang berhak mengetahui laporan keuangan yang dibuat setiap tahun.

Di perusahaan ini sebagian besar kebijakan dibuat oleh direktur perusahaan. untuk keputusan penting dilakukan oleh direktur, sedangkan keputusan yang tidak menyangkut masa depan perusahaan dilakukan oleh pihak yang diberi tanggung jawab. Direktur perusahaan akan melakukan kontrol dengan mengamati kinerja karyawannya, misalnya untuk divisi pengiriman, direktur akan melihat bagaimana kecepatan pengiriman, untuk divisi penjualan, akan dilihat dari target penjualan, untuk divisi gudang akan dilihat dari proses penyimpanan, penghitungan barang, dan kesesuaian jumlah barang dengan data yang dimiliki perusahaan. Jika terdapat ketidaksesuaian mengenai kinerja divisi-divisinya maka Manajer akan memanggil orang-orang dari divisi yang kurang

baik kinerjanya dan menegur secara personal agar dilakukan tindakan perbaikan.

Pengambilan kebijakan di perusahaan ini dipengaruhi oleh berbagai pihak, dari karyawan, dan juga keluarga, baik yang terlibat dalam oprasional perusahaan maupun yang tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan oprasional sehari-hari.karyawan mempengaruhi pengambilan keputusan karena mereka terlibat secara langsung di lapangan dan mengetahui kendala yang dihadapi, maka pendapat dari karyawan juga turut berperan penting dalam pembuatan keputusan. Selain karyawan, salah satu pihak yang paling berpengaruh adalah keluarga, terutama orangtua dari direktur dan manajer perusahaan.

Kebijakan yang disampaikan harus dilaksanakan dengan baik, dan setiap karyawan yang melanggar akan mendapatkan sanksi. Sanksi dapat berupa teguran, atau apabila merugikan perusahaan dapat dikenai pemotongan gaji. Perusahaan melakukan evaluasi kebijakan yang dibuat dengan melihat bagaimana perubahan yang terjadi setelah kebijakan tersebut diberlakukan, apabila meningkatkan kinerja maka akan diteruskan, jika ternyata kebijakan yang dibuat justru membuat kinerja semakin menurun atau tidak berdampak bagi kinerja perusahaan, maka akan dilakukan analisa, apakah kebijakan tersebut belum dilaksanakan dengan baik atau kebijakan yang buat memang tidak berdampak bagi perusahaan, setelah mengetahui penyebabnya, maka akan dilakukan tindakan koreksi sesuai dengan masalah yang ada, salah satunya adalah dengan membuat kebijakan yang baru. Evaluasi terhadap kebijakan tidak dilakukan secara berkala, tetapi tergantung kebutuhan, seperti yang telah dijelaskan diatas, perkembangan kinerja akan dipantau, apabila tidak berdampak atau berdampak buruk maka akan dilakukan tindakan koreksi.

Sistem evaluasi pada perusahaan ini sesuai dengan teori tersebut, dimana ada pengawasan kinerja organiasasi yang berupa laporan dari tiap bagian seperti laporan pengiriman, laporan stok barang, laporan penjualan, dan lain-lain . Perusahaan ini juga membandingkan hasil kinerja dengan yang seharusnya, seperti pengecekan antara stok barang yang seharusnya dan stok barang yang ada di gudang, untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan atau tidak, harus dilakukan pengecekan dengan cara membandingkan stok yang dicatat dengan stok barang yang ada di gudang. Komunikasi hasil dan juga penyimpangan atau kesalahan dilakukan secara personal agar pihak yang bertanggungjawab mengetahui bagaimana kinerjanya dan dapat memperbaiki kesalahannya agar tidak terjadi kembali.

Prinsip Akuntabilitas

Peneliti menemukan bahwa struktur perusahaan dibentuk berdasarkan kebutuhan dengan satu pengawas pada tiap bagian yang dinamakan kepala bagian. Tiap kepala bagian melapor atau bertanggung jawab pada Manajer dan Direktur. Hal ini dibenarkan oleh Direktur dan Manajer Perusahaan ini yang menyatakan bahwa struktur perusahaan dibentuk berdasarkan kebutuhan. Pembentukan struktur perusahaan berdasarkan kebutuhan juga dapat dibuktikan dengan adanya divisi keuangan, gudang, pembelian, pengiriman, administrasi, dan keuangan pada perusahaan ini tetapi tidak ada divisi *Research and development* karena tidak memproduksi produk melainkan hanya mendistribusikan produk gula, sehingga divisi pengembangan produk pun tidak dibutuhkan dan tidak terdapat dalam struktur organisasi. Semua pekerjaan dibagi menurut bagiannya masing-masing agar dapat dilaksanakan dengan baik, walaupun di perusahaan ini masih terdapat satu orang yang menduduki beberapa jabatan, tetapi secara keseluruhan tidak menganggu kegiatan bisnis. Direktur juga menjabat sebagai kepala bagian penjualan, personalia dan juga kasir. Meskipun masih terjadi penggandaan fungsi dalam perusahaan, dimana Direktur merangkap menjadi bagian personalia, kasir, dan juga penjualan. Secara keseluruhan, penempatan direktur kedalam beberapa posisi ini tidak menganggu jalannya kegiatan bisnis pada Perusahaan ini .

Komposisi struktur perusahaan dan kepemilikan perusahaan memiliki hubungan, yaitu anggota keluarga atau anak dari pemilik menduduki dua posisi penting dalam perusahaan, yaitu Direktur dan Manajer.

Kegiatan perusahaan dilaksanakan tanpa standar oprasional tertulis, tetapi pembagian tugas dan cara melakukan pekerjaan sudah jelas, di mana setiap orang sudah mengetahui apa saja tugas dan tanggungjawabnya. Hal ini dapat dibuktikan dari kegiatan bisnis yang berjalan pada perusahaan, semua orang mengerjakan tugasnya masing-masing dan jika terjadi kesalahan, pemimpin dapat langsung mengetahui siapakah yang harus bertanggungjawab dari laporan yang dibuat per-bagian dan dapat menegur orang tersebut secara langsung. Misalnya pada bagian penjualan setelah menerima PO dari pelanggan, akan diteruskan dengan membuat nota. Pembagian tugas dilakukan secara bertingkat, yaitu direktur akan menurunkan ke general manajer, lalu general manajer akan membagi tugas kepada setiap kepala bagian, lalu setiap kepala bagian berhak membagikan tugas atau menugaskan setiap staffnya masing-masing. Dengan pembagian tugas secara bertingkat, maka atasan tahu apa saja tugas bawahannya, dan mengerti dengan jelas apa saja yang harus dilakukan.

Pengendalian atau kontrol dilakukan melalui prosedur kerja dan juga dari hasil laporan. Dari hasil laporan, dapat dilihat bagaimana kinerja dari tiap bagian. Perusahaan ini masih belum memiliki evaluasi kinerja yang berkala, hanya dilakukan sewaktu-waktu dan pada saat ditemukan kesalahan. Evaluasi ini dilakukan minimal setahun sekali dengan melihat hasil dari laporan tiap bagian. Perusahaan ini tidak melakukan audit internal, maupun audit eksternal.

Dari penelitian mengenai prinsip, dapat dilihat bahwa sebenarnya perusahaan ini sudah melakukan dan menerapkan prinsip akuntabilitas dengan baik, karena setiap bagian dan setiap orang yang ada di perusahaan mengetahui tugas dan tanggungjawabnya. Walaupun sudah menerapkan dengan baik, tetapi belum diformaliasasikan atau dibuat secara tertulis, *job description* dan SOP sudah diketahui dan dibagi dengan jelas tetapi sebatas secara lisan dan disampaikan secara personal.

Prinsip Responsibilitas

Perusahaan melakukan CSR pada lingkungan dengan menerapkan penanaman banyak tanaman di kantor perusahaan. Hal ini terbukti dengan adanya banyak tanaman pada

Perusahaan ini, tidak hanya di pot atau taman tetapi juga terdapat tanaman pada jalan akses ke bagian belakang perusahaan, bahkan perusahaan membuat taman di area gudang yang berdebu dan sangat gersang. Mengingat isu pemanasan global sedang dibicarakan dimana-mana maka perusahaan ini juga mendukung gerakan *Go-Green* dengan menanam banyak tanaman. Selain menanam tanaman, perusahaan ini juga melakukan pengelolaan sampah di lingkungan kerjanya. Sampah-sampah yang dapat dijual akan dikelompokkan dan dijual. Hal ini terbukti dari tempat sampah yang ada di perusahaan, tempat sampah pun dibagi menjadi tiga bagian yaitu untuk sampah kering, sampah plastik dan sampah basah.

Perusahaan ini juga memberlakukan program CSR untuk karyawan, apabila ada karyawan atau istri karyawan yang melahirkan maka biaya perasalinan akan ditanggung oleh perusahaan. karyawan juga diberikan tunjangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, memberikan gaji lebih besar sama dengan upah minimum yang ditentukan oleh pemerintah, dan juga kenaikan gaji berkala untuk karyawan. Selain memberikan hak karyawan, perusahaan juga menciptakan suasana lingkungan bekerja yang nyaman. Dapat dilihat dari ruangan kantor yang baik dan bersih. Hal ini dapat dibuktikan dari banyaknya karyawan lama yang bekerja di perusahaan sampai sekarang ini, contohnya kepala gudang yang bernama Andre dan kepala bagian pengiriman yang bernama Ferdinan. Dengan adanya karyawan yang sudah bekerja dalam jangka waktu yang lama tentunya dapat disimpulkan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik dengan memberikan hak-hak karyawan dan memperhatikkan kesejahteraan karyawan.

CSR kepada masyarakat dilakukan perusahaan melalui sumbangan-sumbangan kemasyarakatan. Perusahaan ini memberikan sumbangan untuk fasilitas umum di sekitar perusahaan, misalnya perbaikan jalan dan pembangunan tempat ibadah di sekitar perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan keadaan jalan pada jalan akses menuju perusahaan masih sangat baik, dan juga warga bersikap baik dan tidak terlihat adanya penolakan di masyarakat sekitar. Tidak hanya memberikan bantuan dana, tetapi perusahaan ini juga menjaga lingkungan agar tetap bersih, perusahaan juga turut mempedulikan kesejahteraan masyarakat, dengan cara tidak mencemari lingkungan, baik udara, air atau menciptakan keributan yang menganggu masyarakat sekitar. Perusahaan ini tidak menghasilkan limbah yang berbahaya bagi masyarakat sekitar yang dapat mencemari lingkungan tetapi Perusahaan ini ini dapat dikatakan ikut menghijaukan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya banyak tanaman di dalam dan di depan kantor. Karena perusahaan ini ini terletak di tengah permukiman warga maka harus sangat memperhatikkan isu tentang masyarakat dan lingkungan. Apabila perusahaan menganggu masyarakat dan mencemari lingkungan, maka akan sangat berbahaya bagi perusahaan karena dapat dituntut oleh warga atau bahkan diminta untuk melakukan kegiatan usaha di tempat lain.

Selain memenuhi tanggung jawab kepada lingkungan, masyarakat dan karyawan, perusahaan juga bertanggung jawab kepada konsumen, pemerintah dan juga sesama pedagang. Tanggung jawab terhadap konsumen telah dilakukan denganan baik. Perusahaan ini akan memberikan barang yang dipesan sesuai dengan contoh yang diberikan, tidak menipu dengan memberikan kualitas yang buruk kepada konsumen. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya pelanggan tetap yang melakukan pembelian kembali karena sudah percaya dan puas dengan produk yang diberikan. Dengan melakukan hal ini, berarti perusahaan ini telah mematuhi Undang-Undang nomor 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen dengan memberikan hak atas kenyamanan, keamanan, dan keselamatan dalam mengkonsumsi barang dan/atau jasa, hak untuk memilih barang dan/atau jasa serta mendapatkan barang dan/atau jasa tersebut sesuai dengan nilai tukar dan kondisi serta jaminan yang dijanjikan.

Perusahaan ini juga memenuhi kewajibannya kepada Negara dengan menyetor pajak kepada Negara, seperti Pajak Penghasilan, Pajak Bumi dan Bangunan, Pajak Pertambahan Nilai, dan pajak lainnya yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Selain melakukan pembayaran pajak, perusahaan ini Juga melakukan persaingan usaha yang sehat, yang dimaksud sehat adalah melakukan persaingan yang adil dengan sesama pedagang, dan tidak melakukan monopoli maupun praktek-praktek lain yang dapat merugikan pihak lain, seperti yang tercantum pada UU Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat (KPPU, 2007). Ketaatan perusahaan ini terbukti dengan tidak adanya kasus yang melibatkan perusahaan yang berhubungan dengan praktek perdagangan yang tidak sehat ataupun kelalaian perusahaan dalam membayar pajaknya kepada pemerintah.

Dari hasil analisis diatas maka perusahaan ini telah mengimplementasikan prinsip responsibilitas dengan baik. Hal ini terlihat dari pemenuhan tanggung jawab perusahaan terhadap berbagai pihak, mulai dari lingkungan, masyarakat, karyawan, konsumen, pesaing dan juga pemerintah.

Prinsip Independensi

Menurut Direktur Perusahaan ini, peranan keluarga cukup besar dalam kegiatan oprasional yaitu sekitar 70% yang dibenarkan oleh Manajer perusahaan. Peranan keluarga yang besar dapat dilihat dari *power* yang dimiliki anggota keluarga dalam perusahaan, dimana semua hal penting harus melalui persetujuan Direktur atau Manajer dan seringkali pendapat keluarga juga berpengaruh besar bagi keputusan yang akan dibuat. Keadaan ini sesuai dengan kerakteristik perusahaan keluarga menurut Susanto (2007) yang menyatakan bahwa salah satu karakteristik perusahaan keluarga adalah kekaburan fungsi yang disebabkan oleh kecintaan pemilik terhadap pekerjannya dan mengakibatkan pemilik perusahaan sering ikut terlibat dalam kegiatan oprasional sehari-hari.

Pengaruh keluarga dalam pengambilan keputusan juga cukup dominan dimana keinginan atau pendapat orang tua dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat. Salah satu contoh pengaruh anggota keluarga dalam perusahaan adalah saat melakukan proses perekrutan karyawan, tidak hanya melihat kualifikasi yang dibutuhkan, tetapi apabila orang tua dari direktur tidak menyetujui ,maka meskipun syarat yang diberikan oleh perusahaan sudah terpenuhi, maka orang tersebut tetap tidak akan diterima untuk bekerja, Hal ini

dibenarkan oleh Direktur dan Manajer perusahaan dengan memberi contoh yang sama yaitu tentang penerimaan karyawan, karena yang paling sering terjadi adalah kecenderungan orang tua memberi pendapat tentang calon karyawan yang akan bekerja pada perusahaan, terutama untuk orang-orang yang akan menduduki posisi yang penting dalam perusahaan.

Pada perusahaan ini belum ada peraturan yang mengatur tentang permegang saham. Hal ini disebabkan oleh pemilik saham dan orang- orang dengan jabatan penting dalam perusahaan merupakan keluarga inti yang terdiri dari Ibu dan anak-anaknya. Sehingga peraturan tentang pemegang saham belum dibuat, dan pembagian keuntungan juga berdasarkan rencana kedepan. Apabila akan digunakan untuk melakukan investasi, maka keuntungan yang dibagikan akan lebih sedikit apabila dibandingkan dengan pada saat dana tidak digunakan untuk investasi. Tidak adanya peraturan mengenai pemegang saham ini terbukti dengan tidak adanya pembagian keuntungan yang jelas seperti yang dikatakan oleh Direktur dan Manajer, di mana Semua peraturan tidak dibuat secara tertulis tetapi melalui keputusan bersama dalam diskusi keluarga lalu akan diputuskan akan diberi berapa persen dari keuntungan dan tidak memiliki mekanisme yang pasti dan baku.

Sejauh ini, regulasi pemerintah telah dilaksanakan dengan baik, dan regulasi pemerintah sangat mempengaruhi perusahaan dalam melaksanakan kewajibannya sebagai salah satu bagian dari masyarakat Indonesia, misalnya tidak menjual gula rafinasi, yaitu gula yang hanya boleh dijual dan digunakan untuk kepentingan industri kepada konsumen yang menggunakan gula untuk kebutuhan konsumsi. Kepatuhan perusahaan ini ini terbukti dengan tidak adanya kasus hukum.

Maka, dapat diketahui bahwa kebijakan dan kegiatan pada perusahaan ini sangat bergantung kepada beberapa pihak, yaitu keluarga dan juga pemerintah. Maka perusahaan ini dapat dikatakan tidak independen dalam menjalankan kegiatan usahanya, karena dipengaruhi oleh berbagai pihak.

Prinsip Kesetaraan

Indikator yang digunakan adalah perlakuan terhadap *stakeholders* dan *shareholders.* Implementasi prinsip kesetaraan pada Perusahaan ini diterapkan dengan kesetaraan dalam berdiskusi dan rapat. Pernyataan tersebut Terbukti dari kegiatan rapat yang dilakukan di dalam perusahaan, meskipun keputusan akhir tetap di tangan pemimpin, tetapi semua orang memiliki kesempatan dan hak untuk memberi pendapat dan berpartisipasi, tidak dibatasi berdasarkan jabatan, ataupun besarnya saham yang dimiliki. Semua rapat atau diskusi dilakukan dengan suasana kekeluargaan sehingga semua saran dan pendapat dapat diutarakan dengan baik dan dapat di diskusikan bersama.

Dalam hal perekrutan karyawan, perusahaan memasang iklan di surat kabar atau menulis lowongan pekerjaan di depan kantor. Semua orang yang ingin bekerja harus memenuhi syarat yang sama terlebih dahulu untuk mendapatkan kesempatan untuk diwawancarai lalu diputuskan untuk diterima bekerja atau tidak. Dari syarat syarat yang diberikan, tidak ada syarat khusus atau syarat yang berbeda untuk tiap orang yang melamar, setiap orang yang memiliki syarat seperti yang diminta memiliki peluang yang sama untuk bekerja, tetapi tentu saja tidak semata-mata memenuhi syarat tersebut lalu diterima, tetapi juga perlu melewati proses wawancara untuk menentukan layak atau tidaknya calon karyawan untuk bekerja.

Karyawan tidak memiliki kesempatan yang sama dalam hal kenaikan jenjang karir. Hal ini terbukti dari perbedaan persyaratan untuk menduduki suatu jabatan dalam perusahaan, bagian umum yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dalam bidang akuntansi tentu saja tidak mungkin menjadi *accounting staff* dalam perusahaan. Karena karyawan yang ada di perusahaan tentu memiliki keahlian dan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda maka kenaikan jenjang karir pun tidak sama bagi setiap karyawan tetapi jika memungkinkan untuk naik jabatan maka perusahaan akan menaikkan jabatan. Untuk mengurangi kesenjangan diantara orang- orang yang memiliki kesempatan kenaikan jenjang karir dan yang tidak memiliki kesempatan kenaikan jenjang karir, perusahaan ini membuat kebijakan untuk memberikan kenaikan gaji berkala yang ditentukan berdasarkan masa kerja karyawan. Hal ini terbukti dengan adanya banyak karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama, bahkan ada beberapa yang bekerja mulai perusahaan berdiri sampai sekarang walaupun tidak ada kesempatan kenaikan jenjang karir bagi semua karyawan.

Setiap karyawan yang berprestasi dan mencapai target akan mendapatkan bonus, kompensasi diberikan kepada karyawan berdasarkkan tanggungjawab dan pencapaian, sedangkan karyawan yang melakukan kesalahan akan diberikan hukuman sesuai dengan kesalahan yang dilakukan. Perusahaan tidak semata-mata memberikan hukuman tetapi juga melihat jasa yang telah dilakukan, misalnya sebelumnya selalu mencapai target dan targetnya selalu tinggi, tetapi suatu kali tidak mencapai target. Maka perusahaan akan mencari tahu penyebabnya dan menentukan tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. Apabila dalam tiga bulan berturut-turut dianggap tidak mampu untuk melaksanakan tugas karena kesalahan atau disebabkan oleh kesalahan pribadi, maka karyawan tersebut dinilai tidak layak untuk bekerja dan akan dikeluarkan dari perusahaan.

Penerapan prinsip kesetaraan sudah cukup baik, dimana terdapat kesetaraan antara pemilik saham minoritas dan mayoritas dalam memberikan saran dan pendapat. Perusahaan ini juga membuat kebijakan kenaikan gaji berkala, sehingga isu kenaikan jenjang karir tidaklah menjadi masalah di dalam perusahaan. perusahaan juga berlaku adil dalam hal pemberian kompensasi, penghargaan dan hukuman. Seperti pemotongan gaji untuk kesalahan yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian materi dan juga bonus untuk karyawan yang telah bekerja dengan baik.

Tabel 3.1 Skoring

Aspek yang dinilai	Bobot (a)	Rating (b)	Total (a x b)	Catatan
Hak-hak pemegang saham (20%)				
Hak untuk memberikan pendapat	0.0667	4	0.26667	Pemegang saham dapat memberikan pendapat dalam keputusan yang akan diambil dalam perusahaan, seperti rencana investasi, penambahan lahan, dan lain lain
Mendapat bagian dari keuntungan perusahaan	0.0667	3	0.2	Perusahaan memberikan keuntungan kepada para pemegang saham setiap tahunnya. Namun pembagian keuntungan ini belum dibuat berdasarkan presentase yang jelas, melainkan masih menurut keinginan orang tua.
perlakuan yang sama terhadap pemegang saham	0.0667	3	0.2	semua pemegang saham diberi kesempatan untuk memberikan pendapatnya tanpa membedakan kepememilikan. Tetapi masih belum ada mekanisme pembagian yang jelas sehingga pembagian keuntungan tidak adil.
Kebijakan Corporate Governance (15%)				

(bersambung)

(sambungan)

Aturan tertulis mengenai hak, tugas dan tanggung jawab pemegang saham	0.15	1	0.15	aturan tertulis untuk hak, kewajiban dan tanggung jawab pemegang saham masih belum tertulis. Aturan yang dimiliki masih belum jelas karena masih melakukan pembagian secara kekeluargaan atau mengikuti kemauan orangtua.
Praktik-Praktik GCG(30%)				
Perencanaan	0.075	2	0.15	Perusahaan ini belum memiliki perencanaan yang jelas. Belum ada visi dan misi tertulis yang seharusnya menjadi pedoman perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	0.075	2	0.15	RUPS belum dilakukan secara formal, hanya melalui diskusi bersama dan tidak ada notulen rapat
Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan	0.075	5	0.375	Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat dan karyawan sudah baik. Hal ini terbukti dari kepedulian perusahaan terhadap lingkungan dengan mengelola sampah dengan baik serta menanam tanaman, tanggung jawab perusahaan kepada karyawan adalah dengan memberikan hak-hak karyawan seperti tunjangan dan gaji yang layak.
Kepatuhan perusahaan kepada peraturan perundang-undangan	0.075	5	0.375	perusahaan terah mematuhi peraturan perundang-undangan dengan baik, dengan membayar pajak, memberikan hak-hak konsumen, memberikan hak-hak karyawan dan juga melaksanakan CSR dengan baik.
Pengungkapan(20%)				

(bersambung)

(sambungan)

Keterbukaan informasi	0.2	5	1	informasi sangat terbuka, semua pemegang saham dapat meminta laporan keuangan sewaktu-waktu. Gaji, tunjangan dan bonus untuk setiap pemegang saham diketahui oleh semua pemegang saham. bonus akhir tahun diketahui karena pembagian dilakukan secara terbuka oleh oreng tua direktur dan manajer yang merupakan salah satu pemegang saham walaupun presentasenya tidak pasti untuk setiap tahun.
Fungsi audit(15%)				
fungsi audit dalam perusahaan	0.15	1	0.15	sistem audit masih belum dijalankan
Total	1		3.01667	

Sumber: data diolah oleh penulis

Skor yang diperoleh adalah skor 3.017 dari skor total 5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perusahaan sudah melaksanakan sebagian prinsip GCG, walaupun ada beberapa prinsip yang masih belum dilaksanakan dengan baik.Hak-hak pemegang saham sudah terpenuhi dalam hal berpendapat, mendapatkan pembagian keuntungan, dan mendapatkan perlakuan yang sama. Semua pemegang saham memiliki hak yang sama untuk menyampaikan pendapatnya pada saat berdiskusi, tidak dibatasi berdasarkan kepemilikan. Walaupun hak-hak sudah dipenuhi, tetapi mekanisme pembagian keuntungan masih belum jelas. Pembagian keuntungan berdasarkan kebijakan dan melihat perencanaan ke depan perusahaan. Perusahaan masih belum memiliki visi dan misi yang seharusnya menjadi pedoman dan penunjuk arah perusahaan. Rapat tidak dilakukan secara formal, hanya sekedar diskusi bersama tanpa membuat notulen rapat. Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat, dan karyawan telah dijalankan dengan baik, seperti yang telah dijelaskan pada tabel skoring diatas. Keterbukaan informasi dapat dikatakan baik, dimana informasi mudah diakses dan semua orang mengetahui informasi yang perlu diketahuinya. Sedangkan sistem masih sangat kurang karena belum ada audit baik audit internal maupun audit eksternal.

Trianggulasi

Tabel 3.2 Trianggulasi Sumber

Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
Transparansi		
1. perusahaan tidak memiliki visi dan misi yang jelas.	1. tidak ada visi dan misi secara tertulis, yang dapat dilihat oleh semua orang dalam perusahaan.	Valid
2. Peraturan perusahaan dan SOP tidak tertulis, tetapi semua orang dalam perusahaan mengetahui apa tugas dan tanggungjawabnya masing -masing.	2. a da media berupa papan pengumuman, tetapi hanya difungsikan untuk memberi informasi tentang harga barang.	Valid
3. informasi yang dimiliki orang - orang dalam perusahaan berbeda, tergantung kebutuhan masing - masing.	3. Direktur dan General Manajer dalam kegiatan oprasional selalu mendiskusikan bersama karyawan dan membuat keputusan. Jika ad informasi langsung memanggil per bagian untuk diberitahu seperti pada foto di bawah ini, karyawan lupa mematikan pendingin ruangan di gudang gula, maka karyawan yang terakhir menutup gudang yang akan dipanggil dan ditanyai secara langsung.	Valid
4. rapat diadakan paling kurang sekali dalam seminggu dan dapat diadakan rapat per divisi atau diskusi bila diperlukan.	4. informasi yang berhubungan dengan pekerjaan disampaikan secara lisan dengan memanggil orang atau semua orang dalam divisi yang memerlukan informasi (briefing)	Valid
Akuntabilitas		
1. di perusahaan kegiatan oprasional dan pengambilan keputusan dilakukan secara sentralisasi, dimana keputusan penting harus mendapat persetujuan dari Direktur atau General Manager	1. karyawan selalu meminta persetujuan kepada Direktur atau Manajer ketika menemui masalah	valid
2.pengendalian dilakukan melalui prosedur kerja dan laporan tiap bagian.	2. pengontrolan unit bisnis dilakukan dengan mengamati pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan dan melihat hasilnya (misalnya bagian pengiriman akan dilihat daftar pengirimannya.	Valid
	3. Tidak ada SOP tertulis	Valid
	4. Briefing dilakukan per-bagian dan setiap orang terlibat diskusi secara langsung dalam membuat kebijakan. Dan keputusan penting perlu ditanyakan kepada Direktur atau *general manager*.	Valid
Responsibility		

(bersambung)

(sambungan)

1. perusahaan telah melakukan CSR terhadap lingkungan dengan memisahkan sampah berdasarkan jenisnya dan menjual sampah yang masih dapat digunakan kembali	1. tempat sampah perusahaan dibagi menjadi tiga bagian dan sampah yang masih dapat dijual akan dijual	Valid
2. perusahaan peduli dengan isu global warming, maka menanam tanaman sebanyak-banyaknya di area perusahaan dan membuat taman sehingga tercipta suasana yang nyaman	2. terdapat banyak tanaman dan taman di kantor maupun di gudang , suasana hijau begitu terasa di lingkungan kerja.	valid
3. perusahaan sudah melakukan CSR untuk karyawan dengan memberikan bonus untuk yang berulangtahun dan bantuan untuk karyawan yang melahirkan,membe	kantor administrasi yang bersih, nyaman dan disertai pendingin ruangan, keterangan pada slip gaji karyawan yang menunjukkan jumlah gaji melebihi upah minimum yang ditentukan	Valid
4. perusahaan melakukan CSR untuk masyarakat dengan cara memberikan sumbangan dan menjaga kebersihan	4.perusahaan menjaga kebersihan lingkungan dengan tidak mencemari lingkungan dan melakukan penghijauan dan pengelolaan sampah yang baik, setra tidak membuat keributan di sekitar perusahaan. selain itu terbukti juga tidak ada masalah dengan masyarakat sekitar.	Valid
5.perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan tentang pajak, persaingan usaha dan juga perlindungan konsumen.	5. perusahaan memiliki surat setoran pajak dan tidak pernah terlibat kasus hukum yang terkait dengan peraturan perundang-undangan seperti larangan persaingan usaha tidak sehat dan juga perlindungan konsumen	Valid

(bersambung)

(sambungan)

Independensi		
perusahaan dipengaruhi oleh karyawan dan keluarga. Keterlibatan keluarga dalam perusahaan sekitar 70%.	Dapat dilihat dari *power* dimiliki oleh anggota keluarga dalam perusahaan dan bagaimana pengaruh orangtua dalam kegiatan bisnis dan menentukan pembuatan keputusan di dalam perusahaan. pengaruh yang besar berasal dari keluarga dan juga pemerintah.	Valid
Kesetaraan		
tidak ada peraturan khusus yang mengatur pemegang saham minoritas dan mayoritas. Semua di diskusikan secara bersama.	diskusi dilakukan secara bersama, semua memberikan pendapat	Valid
perusahaan merekrut karyawan dengan syarat yang sama	syarat yang ada di papan pengumuman untuk menduduki suatu jabatan adalah sama.	Valid

Sumber: Data diolah oleh penulis

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Perusahaan keluarga ini transparan dalam kegiatan bisnisnya, keterbukaan informasi dan komunikasi dalam perusahaan sangat baik, laporan keuangan dapat diakses kapan saja oleh pemegang saham dan juga informasi disampaikan secara langsung kepada pihak yang membutuhkan untuk menghindari bias, akan tetapi walaupun transparansi sudah diterapkan dengan baik, Perusahaan ini belum memaksimalkan penggunaan media tertulis untuk menyampaikan informasi pada karyawan. Semua informasi masih disampaikan secara personal kepada pihak yang membutuhkan.
2. Prinsip akuntabilitas sudah diterapkan dengan baik, di mana setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya meskipun masih belum ada *job description* dan SOP yang baku. Evaluasi kinerja pada perusahaan ini tidak dilakukan secara

berkala melainkan dilakukan evaluasi saat terjadi kesalahan saja. Perusahaan ini juga tidak memiliki sistem audit dalam kegiatan bisnisnya.

3. Prinsip Responsibilitas dilakukan dengan sangat baik oleh Perusahaan ini, dimana Perusahaan ini memenuhi *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap lingkungan, masyarakat dan juga karyawan. Selain memenuhi CSR, Perusahaan ini juga mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan melindungi konsumen, membayar pajak dan tidak melakukan praktik yang dilarang seperti persaingan tidak sehat atau praktik curang lainnya.
4. Perusahaan ini dapat dikatakan tidak independen, karena masih terdapat pihak yang mempengaruhi perusahaan, yaitu keluarga. Dimana orangtua direktur yang tidak ikut terlibat secara langsung ikut mempengaruhi pengambilan keputusan, misalnya pada saat perekrutan karyawan.
5. Prinsip kesetaraan telah diterapkan dengan baik dalam perusahaan, dengan memberikan kebebasan berpendapat tanpa dibedakan oleh jabatan dan kepemilikan, syarat untuk menduduki suatu posisi yang sama, dan kenaikan gaji berkala diterapkan berdasarkan masa kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Asian Corporate Governance Assosiation. (2010) *CG Watch 2010 Corporate Governance in Asia*. Retrieved September, 12, 2012, from http://www.acga-asia.org/public/files/CG_Watch_2010_Extract_Final.pdf

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group

Bryman, Allan., Emma Bel.(2007). Business Research Methods (2nd edition). Oxford:Oxford University Press.

Direktorat jendral pendidikan tinggi (DIKTI), *UU Perlindungan Konsumen* , Retrieved November , 09, 2012, from (http://www. dikti.go.id/ files/atur/sehat/UU-8-1999Perlindungan Konsumen.pdf

Fernando, A.C. (2009). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. Retrieved September, 24, 2012, from http://books.google.co.id/books?id=al6zP7foCSEC&lpg=PT37&ots=6AEs5XN1cT&dq=corporate%20governance%20refers%20to%20the%20relationship%20among%20these%20three%20groups&hl=id&pg=PT37#v=onepage&q=corporate%20governance%20refers%20to%20the%20relationship%20among%20these%20three%20groups&f=false

Hermawan, Asep. (2005). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Retrieved September, 24, 2012, from http://books.google.co.id/books?id=jHshBb-HCiEC&pg=PA264&lpg=PA264&dq=Penelitian+Bisnis+Paradigma+Kuantitatif&source=bl&ots=O8Z1_bBr1Y&sig=6nRLxSLcAbcS2hWSLYT-MiBsY4w&hl=id&sa=X&ei=T4BoUP3sLsjMrQeZ_oCoAw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Penelitian%20Bisnis%20Paradigma%20Kuantitatif&f=false

Hinuri, Hindarmojo. (2002). *The Essence of Good Corporate Governance Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia*. Jakarta: Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & *Sinergy Communication*.

Jogiyanto, HM. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.

Moleong, Lxy J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Naja, Daeng H.R. (2004). *Manajemen Fit and Proper Test*. Retrieved December, 12, 2012, from http://books.google.co.id/books?id= k07uUqcCC_4C &printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false

Nickels, William., McHugh, J.M., McHugh, S.M. (2008). *Understanding Business eighth edition.*USA: McGraw-Hill Irwin.

Poza, E.J. (2007). *Family Business.* United States of America: Thomson South-Western.

Sangadji, E.M., Sopiah. (2010). *Metodologi penelitian pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Susanto, A.B., Wijarnako, Himawan., Susanto, Particia., & Mertosono, Suwahjuhadi.(2007). *The Jakarta Consulting Group on family business.* Jakarta*: The Jakarta Consulting Group.*

Tjager,I Nyoman., Alijoyo, F.A., Djemat, H.R., Soembodo, Bambang. (2003). *Corporate Governance Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Perenhallindo.

Warsono, Sony., Amalia, Fitri., rahajeng, Dian., kartika. (2009). *Corporate Governance Concept and Model Preserving True Organization Welfare*. Yogyakarta: Center For Good Corporate Governance-Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

Wiryanto.(2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi.* Retrieved December, 11, 2012, fromhttp://books.google.co.id/books?id=QkBm 4nO27r0C&pg=PA32&dq= komunikasi+antar+pribadi+tatap+muka&hl=id&sa=X&ei=EFLHUK2zFMezrAeujIDoBg&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q=komunikasi%20antar%20pribadi%20tatap%20mu

Zarkasyi, Moh. Wahyudin. (2008). *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta.