

PENERAPAN *TRANSPARENCY, ACCOUNTABILITY, RESPONSIBILITY, INDEPENDENCY, DAN FAIRNESS* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. MITRA CIMALATI INDONESIA DI CILACAP – JAWA TENGAH

Ita Octavia dan Maria Praptiningsih

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ita_10018@yahoo.com; mia@peter.petra.ac.id

Abstrak— Lebih dari 95% perusahaan yang terdapat di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Dalam pengelolaan bisnis keluarga di era persaingan global saat ini diperlukan profesionalitas di luar budaya keluarga dan paradigma baru dalam mengelola perusahaan yang berdasarkan pada prinsip *good corporate governance* yang meliputi *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip tersebut pada perusahaan keluarga PT Mitra Cimalati Indonesia. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan pengamatan. Penentuan informan menggunakan purposive sampling. Uji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dan pengamatan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa PT Mitra Cimalati Indonesia telah menerapkan beberapa indikator prinsip-prinsip *good corporate governance* yang meliputi *transparency, accountability, independency, dan fairness*.

Kata Kunci: *good corporate governance, perusahaan keluarga, perseroan terbatas*

I. PENDAHULUAN

Sebagian besar perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikelola oleh keluarga. Menurut penelitian Indonesian *Institute for Corporate and Directorship* pada tahun 2010, lebih dari 95% perusahaan yang terdapat di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Simanjuntak, 2010). Pada sebagian besar perusahaan keluarga yang ada, posisi *top level management* diduduki oleh anggota keluarga yang merupakan pewaris dari generasi sebelumnya, dan posisi di bawah diisi oleh profesional di luar anggota keluarga. Maka dari itu, sering kali ditemui perusahaan keluarga yang kurang memiliki profesionalitas dalam menjalankan bisnisnya karena perusahaan akan cenderung mempertahankan seorang anggota keluarga untuk bekerja meskipun ia kurang kompeten dalam pekerjaannya.

Tidak mudah untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan keluarga. Banyak perusahaan keluarga yang tidak mampu bertahan karena kondisi sistem manajemen perusahaan yang tidak tertata dengan baik. Selain itu, kegagalan bisnis keluarga juga disebabkan oleh kurangnya keterbukaan terhadap kemungkinan perubahan budaya perusahaan karena tingkat resistensi pada perusahaan keluarga realatif tinggi, sehingga latar belakang budaya sang pemilik akan sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan keluarga (Susanto, 2005). Padahal dalam pengelolaan bisnis di era persaingan global saat ini dibutuhkan profesionalitas di luar budaya keluarga dan paradigma baru dalam mengelola perusahaan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Tjager, Alijoyo, Djemat, & Soembodo, 2003).

Adapun prinsip-prinsip tersebut yaitu *transparency, accountability, responsibility, independence, dan fairness*.

Tata kelola perusahaan yang baik merupakan bagian dari manajemen risiko yang baik. Ini memberikan arahan dari top-level management untuk dapat menyelesaikan masalah dan isu sehingga masalah tersebut dapat segera ditangani (Causey, 2008). Selain itu, tata kelola perusahaan juga merupakan elemen kunci bagi peningkatan kepercayaan investor, peningkatan daya saing dan peningkatan pertumbuhan ekonomi (Todorovic & Todorovic, 2012). Perusahaan yang dikelola dengan baik akan berdampak baik bagi bisnis karena akan memaksimalkan laba, memperbaiki strategi, menciptakan lapangan kerja, membantu perkembangan para pekerja, dan memfasilitasi kepentingan semua *stakeholders*, termasuk *shareholders*, pekerja, konsumen, *supplier*, dan masyarakat (Aronoff & Ward, 2011).

Dalam perusahaan keluarga, anggota keluarga sebagai pemegang posisi kunci perusahaan menjadi pihak yang berperan dalam keberhasilan penerapan *good corporate governance*. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* pada perusahaan keluarga PT Mitra Cimalati Indonesia di Cilacap.

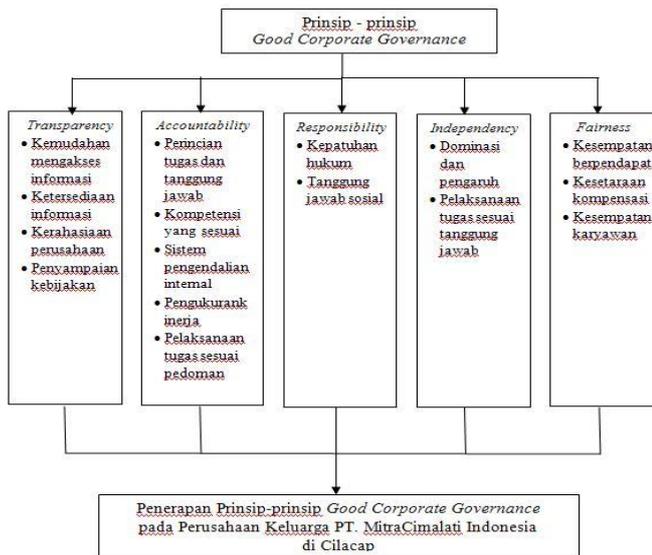
II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang mengumpulkan data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut (Moleong, 2002).

Sumber data yang digunakan melalui data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber, dan dari hasil pengamatan. Sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen perusahaan dan data perusahaan (Purhantara, 2010).

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan pengamatan. Wawancara dilakukan kepada Presiden Komisaris, Direktur, dan Manajer Produksi. Pengamatan dilakukan terhadap situasi subjek penelitian dengan beberapa indikator pengamatan.

Penelitian akan dilakukan dengan kerangka berpikir yang telah dibentuk dari konsep *good corporate governance* dan prinsip-prinsip *good corporate governance* berdasarkan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) dalam Zarkasyi (2008).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
 Sumber: KNKG (2006) dalam Zarkasyi (2008), diolah

Sebagai suatu sistem, proses, dan aturan yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, *corporate governance* memiliki prinsip-prinsip yang perlu diterapkan dalam perusahaan untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Penelitian dilakukan dengan mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang terdiri atas prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* pada perusahaan keluarga PT Mitra Cimalati Indonesia. Penerapan prinsip *transparency* dilihat dari ketersediaan informasi bagi seluruh bagian dalam perusahaan, kemudahan dalam mengakses informasi tersebut, kerahasiaan perusahaan, serta penyampaian kebijakan kepada seluruh pemangku kepentingan. Untuk penerapan prinsip *accountability* dilihat dari adanya perincian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap unit dalam perusahaan, kesesuaian kompetensi dengan tanggung jawab, adanya sistem pengendalian internal, pengukuran kinerja perusahaan, serta pelaksanaan setiap tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pedoman. Sedangkan penerapan prinsip *responsibility* dilihat dari sejauh mana perusahaan melakukan tanggung jawab sosial kepada masyarakat serta kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Prinsip *independency* dilihat dari pengaruh dan dominasi pihak tertentu serta pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bagian tanpa ada dominasi maupun melempar tanggung jawab. Untuk penerapan prinsip *fairness* dilihat dari kesempatan berpendapat bagi seluruh pemangku kepentingan, kesetaraan kompensasi karyawan dan pemegang saham, serta kesempatan bagi karyawan dalam penerimaan dan kesempatan berkarir.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut ini merupakan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT Mitra Cimalati Indonesia *Transparency*

Informasi umum yang disediakan oleh perusahaan yaitu mengenai peraturan perusahaan, visi misi, target tiap divisi, serta tugas dan tanggung jawab masing-masing. Informasi tersebut dapat diakses oleh semua bagian dalam perusahaan dan didapatkan dari atasan baik secara formal melalui rapat, dipasang pada papan pengumuman, maupun secara

informal yaitu lisan dari mulut ke mulut. Rapat menjadi kegiatan rutin yang diadakan setiap divisi sebagai sarana untuk berkomunikasi dua arah antara karyawan dengan atasan, dan juga sebagai media untuk mengetahui *progress* tentang divisi masing-masing. Alur dalam menyampaikan informasi umum dalam perusahaan tidak begitu dipertimbangkan, yang terpenting adalah keakuratan dari informasi tersebut dan setiap bagian dalam perusahaan dapat dapat mengakses dengan mudah. Jika suatu informasi lebih efektif disampaikan langsung kepada orang yang bersangkutan, maka informasi tidak harus melalui alur dari atasan ke bawahan atau sebaliknya.



Gambar 2. Papan Pengumuman sebagai Media Penyampaian Informasi

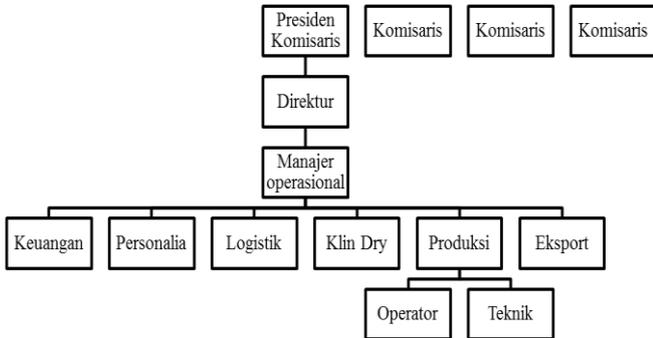
Selain informasi-informasi umum tersebut, terdapat juga informasi yang menjadi rahasia perusahaan. Informasi yang termasuk rahasia adalah laporan keuangan dan gaji karyawan. Gaji karyawan menjadi hal yang rahasia dan setiap orang dilarang memberitahukan gajinya kepada karyawan lain. Hal ini untuk mengurangi terjadinya kecemburuan sosial dan konflik yang mungkin muncul antar karyawan. Laporan keuangan juga menjadi informasi rahasia yang hanya boleh diketahui oleh divisi keuangan, konsultan pajak, komisaris, dan direktur karena informasi tersebut merupakan hal penting bagi perusahaan dan untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan informasi.

PT Mitra Cimalati Indonesia menyediakan informasi bagi pihak eksternal melalui *email* (mitra_cimalati@yahoo.co.id). Informasi umum yang diberikan kepada pihak luar seperti spesifikasi produk yang dihasilkan, mulai dari kualitas, ukuran, *grade*, hingga harga, dan foto hasil produksi.

Kebijakan dalam perusahaan diambil oleh presiden komisaris dan direktur, atas pertimbangan dari manajer dan karyawan. Kebijakan disusun baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Kebijakan tertulis meliputi target perusahaan dan target setiap divisi. Kebijakan tidak tertulis yaitu keputusan pada operasional sehari-hari. Kebijakan yang perlu disampaikan biasanya disampaikan melalui rapat dengan presiden komisaris, maupun rapat divisi yang bersangkutan. Perusahaan perlu menyampaikan setiap kebijakan yang diambil kepada seluruh bagian dalam perusahaan, karena setiap bagian dalam perusahaan perlu mengetahui setiap kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Dengan adanya penyampaian kebijakan secara menyeluruh, setiap divisi akan dapat berkoordinasi dengan baik karena setiap kebijakan yang diambil disampaikan secara terbuka. Diterapkannya prinsip *transparency* dengan adanya keterbukaan informasi umum, maka akan menghilangkan rasa saling curiga antara *stakeholders*. Adanya keterbatasan informasi mengenai rahasia laporan keuangan dan gaji karyawan akan menghindarkan dari kecemburuan sosial yang mengakibatkan konflik antar karyawan, walaupun gaji yang diberikan sudah berdasarkan penilaian yang objektif.

Accountability

Perusahaan sudah memiliki struktur organisasi serta perincian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap divisi yang dapat dilihat dari *job description*. Berikut ini merupakan struktur organisasi PT Mitra Cimalati Indonesia:



Gambar 3. Struktur Organisasi PT Mitra Cimalati Indonesia
 Sumber: Data Internal PT Mitra Cimalati Indonesia

Garis vertikal menunjukkan hubungan instruksi, dan garis horisontal menunjukkan hubungan koordinasi. Pembagian tugas dan tanggung jawab berdasarkan dari fungsi masing-masing divisi. Setiap orang dalam divisi memiliki tanggung jawab penuh atas *job description* mereka. Dari hasil wawancara dengan manajer produksi, karyawan juga telah memahami apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka

Setiap karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang mereka miliki. Setiap divisi memiliki kriteria dan persyaratan yang berbeda dalam memilih karyawan. Proses analisa pekerjaan (*job analysis*) dilakukan dengan membuat *job description* dan *job specification* bagi masing-masing divisi, sehingga setiap karyawan baru yang diterima memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dari hasil wawancara dengan informan 3 dapat dilihat bahwa penerimaan karyawan sesuai dengan kompetensi dan pengalaman setiap karyawan.

PT Mitra Cimalati Indonesia melakukan audit internal untuk pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan. Hal yang diaudit dalam perusahaan antara lain keuangan, bahan baku, dan kualitas hasil produksi. Untuk keuangan, diaudit dengan laporan keuangan yang dilaporkan harian, bulanan, dan tahunan kepada Komisaris. Untuk audit bahan baku dilakukan dengan *stock opname*, dimana Direktur bersama dengan manajer logistik menghitung ulang persediaan bahan baku berupa kayu basah dan kayu kering yang telah melalui proses oven, untuk selanjutnya disesuaikan dengan jumlah pembelian bahan baku. Untuk audit kualitas produksi melalui sistem *quality control* yang dilakukan oleh manajer produksi dan logistik. *Bare core* hasil produksi yang siap *dipacking* akan diperiksa kembali kualitasnya dan diberi identitas berupa pallet sesuai dengan grade atau kualitas *barecore*. Setelah melakukan beberapa proses audit tersebut, dilakukan evaluasi atas hasil audit, yang selanjutnya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan atau target perusahaan.

Perusahaan telah memiliki pengukuran kinerja yang jelas, yaitu melalui hasil audit, laporan dan evaluasi, serta target perusahaan. Hal-hal tersebut menjadi indikator pengukuran kinerja perusahaan karena hasilnya dapat dilihat secara langsung. Target perusahaan diberikan berbeda bagi masing-masing divisi. Perusahaan dapat menilai sejauh mana kinerja

setiap divisi melalui target tersebut, apakah dapat memenuhi target atau tidak. Tidak hanya dilihat dari pencapaian target, pengukuran kinerja juga dilihat dari hasil laporan dan evaluasi manajer atas masing-masing divisi. Dari hasil laporan dan evaluasi tersebut dapat dilihat apa kendala yang terjadi dan apa penyebabnya.

Melalui pengukuran kinerja tersebut, perusahaan juga menerapkan sistem *reward and punishment*. *Reward* diberikan kepada karyawan yang berhasil memenuhi target divisinya. *Reward* tersebut diberikan berupa bonus uang. Jika mereka tidak dapat mencapai target, perusahaan tidak akan memberikan *punishment*, karena hal tersebut memberikan tekanan bagi karyawan dalam bekerja. *Punishment* hanya diberikan apabila karyawan melakukan kesalahan atau pelanggaran. *Punishment* yang diberikan berupa teguran lisan, surat peringatan 3 kali, hingga diberhentikan dari pekerjaan, tergantung dari seberapa berat pelanggaran yang dilakukan.

Dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab, perusahaan sudah memiliki pedoman berupa SOP (*Standard Operating Procedure*). Namun SOP yang dimiliki perusahaan hanyalah sebatas pada divisi produksi saja, yaitu SOP di dalam pabrik untuk proses produksi. Di bagian lain dalam perusahaan belum memiliki SOP. Dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab, perusahaan belum memiliki pedoman tertulis berupa kode etik bisnis (*code of conduct*). Salah satu bentuk penerapan etika bisnis yang dilakukan perusahaan adalah dengan menjaga kelestarian lingkungan, serta mengelola limbah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Perusahaan menerapkan etika dalam menjalankan bisnis, namun belum menuangkannya secara tertulis dalam bentuk *code of conduct*.

Responsibility

Terdapat beberapa aspek hukum yang harus ditaati perusahaan, yaitu undang-undang Perseroan Terbatas, industri pengolahan kayu, tenaga kerja, pajak, ekspor, dan pengelolaan AMDAL. Perusahaan mematuhi Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, diantaranya dengan memiliki Akta Pendirian Perseroan Terbatas seperti tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan Terbatas, memiliki Surat Ijin Usaha Perdagangan Besar sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 13 Tahun 2008 tentang Retribusi SIP, dan memiliki Ijin Usaha Industri sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian dan Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 3 Tahun 2003 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Ijin Usaha Industri, Ijin Perluasan, dan Tanda Daftar Industri. Perusahaan juga mematuhi Undang-Undang Ketenagakerjaan dengan mempekerjakan tenaga kerja usia produktif sesuai dengan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, mengikutsertakan jamsostek bagi karyawan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, serta mempekerjakan 1% tenaga kerja penyandang cacat sesuai dengan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor KEP-205/MEN/1999 tentang Pelatihan Kerja dan Penempatan Tenaga Kerja Penyandang Cacat dan Surat Edaran Menteri No.01.KP.01.15.2002 tentang Penempatan Tenaga Kerja

Penyandang Cacat di Perusahaan. Bentuk kepatuhan perusahaan terhadap Undang-undang Ketenagakerjaan juga dilakukan dengan menaati Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 05/Men/1989 tanggal 29 Mei 1989 tentang Upah Minimum dengan memberikan upah kepada karyawan di atas Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku di Kabupaten Cilacap Barat, yaitu Rp 816.000,00 setiap bulannya. Perusahaan juga menaati Undang-undang RI Nomor 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan dengan membayarkan PPh 21, PPh 25, serta menaati Undang-undang RI Nomor 42 Tahun 2009 tentang Pajak Pertambahan Nilai dengan membayarkan PPN ekspor sebesar 0%. Bentuk kepatuhan perusahaan terhadap regulasi ekspor dibuktikan dengan adanya ijin ekspor dari Sucofindo dan Direktorat Ekspor Produk Pertanian dan Kehutanan sesuai dengan syarat ekspor dari Menteri Perdagangan, serta perusahaan telah terverifikasi dengan SVLK (Sistem Verifikasi Legalitas Kayu) sesuai dengan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 64/M-DAG/PER/10/2012 tentang Ketentuan Ekspor Produk Industri Kehutanan. Dan perusahaan juga memiliki Dokumen Upaya Pengelolaan Lingkungan – Upaya Pemantauan Lingkungan yang telah disetujui oleh Badan Lingkungan Hidup sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup serta mematuhi Keputusan Menteri Negara Lingkungan Hidup Nomor 05 Tahun 2012 tentang Jenis Rencana Usaha dan/atau Kegiatan yang Wajib Memiliki AMDAL.



Gambar 4. Sertifikat Sistem Verifikasi Legalitas Kayu PT. Mitra Cimalati Indonesia

Selain taat terhadap setiap hukum dan undang-undang yang berlaku, perusahaan juga turut melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) dengan berkontribusi memberikan bantuan sosial kepada masyarakat sekitar, baik ketika hari raya maupun memberikan bantuan materil bagi warga sekitar yang memerlukan bantuan. Perusahaan juga memiliki anggaran khusus setiap bulannya bagi karang taruna desa Madusari yang juga dapat digunakan untuk kegiatan sosial bagi pemuda dan masyarakat desa Madusari. Kontribusi lainnya yang diberikan perusahaan adalah dengan memberikan lapangan pekerjaan bagi warga sekitar, sehingga dapat meningkatkan perekonomian dan taraf hidup masyarakat setempat.

Tanggung jawab sosial selain bagi masyarakat sekitar, juga ditunjukkan terhadap kelestarian lingkungan yang terlihat jelas dari visi dan misi perusahaan yang berusaha menjadi perusahaan pengolahan kayu yang ramah lingkungan dengan proses produksi yang minim limbah.

Pengolahan limbah dilakukan dengan menerapkan sistem *reuse and recycle*. *Reuse* memanfaatkan limbah hasil produksi berupa *bare core* gagal produksi untuk digunakan kembali sebagai bahan baku membuat *barecore* kualitas lokal. *Recycle* memanfaatkan limbah hasil produksi berupa serbuk kayu untuk bahan bakar *boiler oven*. Dengan sistem tersebut, maka limbah yang dihasilkan dari proses produksi dapat diminimalisir.

Perusahaan turut melaksanakan tanggung jawab sosial dengan peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan sekitar dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai. Kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar tersebut akan menjalin kedekatan hubungan antara perusahaan dengan pihak luar yaitu masyarakat, karena keberlangsungan perusahaan juga tidak lepas dari dukungan dari masyarakat sekitar, sehingga perusahaan harus menjalin kebersamaan dengan masyarakat dan terus memperhatikan kelestarian lingkungan. Dengan dilaksanakannya prinsip *responsibility*, maka perusahaan dapat mempertanggung jawabkan setiap keputusan yang diambil secara hukum dan moral, serta dapat memelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

Independency

Dalam operasional perusahaan sehari-hari, anggota keluarga memiliki peran yang lebih dominan dari pada karyawan lainnya. Hal ini dikarenakan pengawasan dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemegang posisi puncak dalam perusahaan (*top level management*) dan posisi tersebut sebagian besar diduduki oleh anggota keluarga. Pemegang saham tidak memiliki dominasi peran dalam operasional perusahaan sehari-hari karena pemegang saham hanya membuat keputusan jangka panjang seperti investasi, dan tidak terlibat pada operasional perusahaan. Di antara para pemegang saham tersebut, semuanya tidak ada yang mendominasi dalam wewangnya sebagai komisaris, jadi semua pemegang saham memiliki hak dan informasi yang sama satu sama lain. Namun karena karakteristik perusahaan keluarga yang memiliki loyalitas dan kecintaan yang tinggi dari para pengelola kunci terhadap perusahaan, maka setiap keputusan yang diambil tentunya demi kebaikan perusahaan dan tidak ada kepentingan pihak tertentu di dalamnya.

Keputusan penting yang bersifat jangka panjang dalam perusahaan diambil oleh Presiden Komisaris dan Direktur, dengan masukan dari manajer dan karyawan. Konsultan dan masyarakat memiliki peran sebagai *adviser* dalam perusahaan. Saran dari konsultan dan masyarakat akan menjadi bahan pertimbangan.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, setiap bagian dalam perusahaan dilarang membantu divisi lain yang bukan menjadi tugasnya karena setiap orang sudah ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Namun dari hasil wawancara kepada karyawan dan dari pengamatan yang dilakukan, informan 1 selaku Presiden Komisaris kerap kali turun ke lapangan untuk membantu mencari bahan baku ataupun mencari konsumen yang bukan menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini bisa terjadi pada perusahaan keluarga, karena perusahaan keluarga pada umumnya memiliki karakteristik yang kurang formal.

Fairness

Perusahaan memberikan kesempatan dan kebebasan kepada seluruh bagian dalam perusahaan untuk memberikan saran dan masukan bagi perusahaan. Hak untuk memberikan masukan bagi perusahaan tidak hanya dimiliki oleh pemegang saham saja, namun karyawan juga memiliki hak untuk menyampaikan saran bagi perusahaan. Karyawan dapat menyampaikan pendapat mereka melalui rapat divisi, ataupun dapat langsung disampaikan kepada atasan. Saran dan pendapat dari karyawan akan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan selanjutnya, karena karyawan juga menjadi pihak yang ikut merasakan dampak dari setiap keputusan yang diambil perusahaan.

PT Mitra Cimalati Indonesia memiliki 4 pemegang saham yang masing-masing berhak atas 25% kepemilikan saham. Jadi setiap pemegang saham memiliki hak yang sama baik dalam menyampaikan pendapat, pengambilan keputusan, dan dalam penerimaan deviden, sehingga tidak ada pemegang saham mayoritas dan minoritas.

Perlakuan yang adil dan setara juga diberikan bagi seluruh karyawan, baik itu *family member employee* maupun *non-family member employee*. Semua karyawan memiliki hak untuk berpendapat, menerima kompensasi berupa gaji, tunjangan, jansostek, serta *reward and punishment*. *Family member employee* juga harus menaati peraturan perusahaan, tidak ada dispensasi bagi *family member employee* untuk tidak menaati peraturan perusahaan seperti kedisiplinan jam kerja. *Family member employee* juga harus menerima sanksi apabila melanggar peraturan perusahaan. Untuk kompensasi berupa gaji diberikan berdasarkan pada kemampuan, pengalaman, dan kontribusi yang diberikan setiap karyawan. Namun semua karyawan memiliki hak yang sama dalam menerima kompensasi berupa bonus, jika hasil kerja mereka melebihi target yang diberikan.

Setiap karyawan dalam perusahaan memiliki kesempatan yang sama dalam berkarir. Karyawan berhak menduduki jabatan sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Namun tidak semua jabatan boleh diduduki oleh *non-family member employee*, seperti posisi direktur dan manajer keuangan, yang hanya boleh diduduki oleh anggota keluarga. Setiap karyawan bisa mendapatkan penghargaan atas prestasi dan kontribusi yang mereka berikan bagi perusahaan, yaitu dengan menerima kenaikan pangkat ataupun kenaikan gaji.

Proses rekrutmen perusahaan dilakukan sesuai dengan kebutuhan. PT Mitra Cimalati Indonesia tidak selalu menerima anggota keluarga untuk bekerja dalam perusahaan. Hanya anggota keluarga yang memiliki kemauan dan kemampuan saja yang boleh bekerja dalam perusahaan.

IV. KESIMPULAN

Dalam penerapan prinsip *transparency*, perusahaan menyediakan informasi umum dengan cara yang mudah diakses melalui papan pengumuman, rapat, maupun dari mulut ke mulut. Namun kebijakan yang diambil perusahaan tidak disampaikan secara menyeluruh kepada semua karyawan, hanya pada karyawan di divisi yang berkepentingan saja, walaupun tidak menutup kemungkinan bagi karyawan divisi lain untuk mengetahui mengenai kebijakan tersebut. Informasi bagi pihak luar hanya diberikan melalui *email*. Terdapat juga informasi yang menjadi rahasia perusahaan dan tidak pernah disampaikan

kepada karyawan yaitu mengenai laporan keuangan dan gaji antar karyawan.

Dalam penerapan prinsip *accountability*, perusahaan memberikan perincian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi karyawan dan adanya struktur organisasi. Perusahaan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dengan adanya *job analysis* berupa *job specification* dan *job description*, adanya sistem pengendalian internal berupa audit, serta adanya pengukuran kinerja yang jelas dan telah diterapkannya sistem *reward and punishment*. Namun perusahaan belum memiliki pedoman perilaku secara tertulis baik itu berupa kode etik bisnis (*code of conduct*) maupun SOP (*Standard Operating Procedure*).

Perusahaan menerapkan *responsibility* dengan mematuhi setiap undang-undang dan regulasi yang berlaku dalam menjalankan setiap aspek bisnis, yaitu Undang-Undang Pendirian Perseroan Terbatas (Akta Pendirian PT, Surat Ijin Usaha Perdagangan, dan Ijin Usaha Industri), Undang-Undang Ketenagakerjaan (tenaga kerja usia produktif, mengikutsertakan jansostek bagi karyawan, dan Undang-Undang Tenaga Kerja Penyandang Cacat), Peraturan Perpajakan (PPH 21, PPh 25, dan PPN Ekspor), regulasi ekspor (ijin ekspor dari Sucofindo dan Direktorat Ekspor Produk Pertanian dan Kehutanan) dan regulasi mengenai pengolahan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (Dokumen Upaya Pengelolaan Lingkungan – Upaya Pemantauan Lingkungan dari Badan Lingkungan Hidup). Perusahaan juga melaksanakan tanggung jawab sosial dengan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Kepedulian perusahaan terhadap lingkungan juga dilakukan melalui proses produksi yang minim limbah melalui sistem *reuse and recycle*.

Dalam menerapkan prinsip *independency*, peran *family member employee* masih mendominasi dalam dalam hal pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan pengambilan keputusan dilakukan oleh *top level management*, dan pada posisi *top level management* diisi oleh *family member employee*. Namun tidak ada dominasi dan pengaruh dari pihak eksternal dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Setiap keputusan yang diambil demi kepentingan perusahaan dan tidak untuk kepentingan dari pihak manapun.

Perusahaan menerapkan prinsip *fairness* dengan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh komisaris dan seluruh karyawan untuk menyampaikan pendapat serta memberikan masukan untuk kepentingan perusahaan. Perusahaan juga memberikan perlakuan yang setara dan wajar bagi semua karyawan dengan tidak memberikan dispensasi khusus bagi *non-family member employee*, serta memberikan kompensasi yang objektif yang dilihat dari kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Proses penerimaan karyawan juga dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi calon karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderson, K. J. (2011). *Understanding the Family Business*. Business Expert Press.
- Anissa, K., Mubarak, M. H., & Nugroho, S. A. (n.d, n.d n.d). *Document & resources for small business and professionals*. Retrieved September 25, 2013, from *Document & resources for small business and professionals* website:

- http://www.docstoc.com/?doc_id=42107241&download=1
- Anonymous. (2009). *General Motors Led the Pack, but Can It Do So Again?* Wall Street Journal, Eastern edition.
- Aronoff, C. E., & John L, W. (2011). *Family Business Governance*. New York: The Family Business Consulting Group Publication.
- Balshaw, T. (2004). *Governance in Family Business*. Grant Thornton.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Carsrud, A. L., & Brannback, M. (2012). *Understanding Family Business: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*. Canada: Springer.
- Casey, D. (2008). *The Worth of Good Corporate Governance*. Community Banker, 50-52.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods 10th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Ektor, T. (2010). *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Family Owned Firms: A case study of a Greek shipping company*. MRes Corporate Governance and Business Ethics, 50-56.
- Forum for Corporate Governance Indonesia. (n.d.). *What is Corporate Governance*. Retrieved from <http://fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>
- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (2000). *Akrab dan Harmonis dalam Bisnis Keluarga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Iskandar, E. D. (2011, October 31). SWA. Retrieved September 25, 2013, from SWA website: <http://swa.co.id/listed-articles/23548>
- Hutabarat, J., & Huseini, M. (2006). *Manajemen Strategik Kontemporer: Operasionalisasi Strategi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, W. (2012). *Corporate Governance dalam Aspek Hukum Perusahaan*. Jakarta: Grafiti.
- Mezzullo, L. A. (2010). *An Estate Planner's Guide to Family Business Entities: Family Limited Partnerships, Limited Liability Companies, and More*. Chicago: American Bar Association.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Okpara, J. O. (2011). *Corporate Governance in A Developing Economy: Barriers, Issues, and Implications for Firms*. Corporate Governance, 184-199.
- Poza, E. J. (2007). *Family Business*. Mason: Thomson South-Western.
- Praptiningsih, M. (2009). *Corporate Governance through E-Governance Optimization: a Case Study of Banking Institutions of Indonesia. Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management, Vol.17 No. SP1*, 48.1-48.6.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Simanjuntak, A. (2010). *Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan vol.12, 113.
- Soemanto, B. (2007). *Sustainable Corporation: Implikasi Hubungan Harmonis Perusahaan dan Masyarakat*. Gresik: PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis&Manajemen.
- Susanto, A. (n.d.). *The Jakarta Consulting Group*. Retrieved september 23, 2013, from The Jakarta Consulting Group Web site: <http://jakartaconsulting.com>
- Susanto, P. (2012, July 10). *Kiat Manajemen Bila Perusahaan Keluarga Gagal*. Retrieved from <http://www.bisnis.com/m/kiat-manajemen-bila-perusahaan-keluarga-gagal>
- The Indonesian Institute for Corporate Governance. (n.d.). Retrieved from *The Indonesian Institute for Corporate Governance*: <http://iicg.org/v25/tata-kelola-perusahaan>
- Tjager, I. N., Alijoyo, F. A., Djemat, H., & Soembodo, B. (2003). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Todorovic, Z., & Todorovic, I. (2012). *Compliance with Modern Legislations of Corporate Governance and Its Implementation in Companies*. Montenegrin Journal of Economics, 309-318.
- Yuswohady. (2003, December). *Transformasi Perusahaan Keluarga. Bisnis Indonesia*. Retrieved from <http://www.yuswohady.com/2008/08/13/transformasi-perusahaan-keluarga/>
- Zarkasyi, M. W. (2008). *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta.