

PENERAPAN *TRANSPARANCY, ACCOUNTABILITY, RESPONSIBILITY, INDEPENDENCY* DAN *FAIRNESS* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. ANUGERAH PUTRA SIANTAN DI MALANG - JAWA TIMUR

Sharron N. R. Bakti dan Maria Praptiningsih

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

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

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *Good Corporate Governance* yaitu *transparency, accountability, independency, responsibility,* dan *fairness* pada perusahaan keluarga PT. Anugerah Putra Siantan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara dan pengamatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Anugerah Putra Siantan sudah menerapkan prinsip *transparency, responsibility, independency* dan *fairness* dengan optimal. Hal tersebut dilihat dari seluruh karyawan di perusahaan mendapatkan informasi dan perlakuan yang sama serta tidak ada intervensi dari satu pihak. PT. Anugerah Putra Siantan sudah melaksanakan *corporate social responsibility* untuk masyarakat sekitar pabrik. Pada prinsip *accountability* belum berjalan optimal hal ini dilihat dari adanya tumpang tindih fungsi. Saran penulis pada perusahaan keluarga PT. Anugerah Putra Siantan adalah memperbaiki *accountability* dengan bekerja sesuai dengan *job description* yang sudah diberikan dan bekerja dengan *standart operating procedure*.

Kata Kunci : *Good Corporate Governance, Perusahaan Keluarga, Perseroan Terbatas*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga sangat berpengaruh terhadap ekonomi suatu negara. Asia, salah satu benua yang mendominasi perusahaan keluarga yaitu sebesar 69% dan salah satunya negara Indonesia, yaitu sekitar lebih dari 87% sebagian besar perusahaan di Indonesia ini adalah bisnis keluarga (Nielsen Company, 2012). Bisnis keluarga merupakan perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang memiliki saham 15% atau lebih, anggota keluarga diperkerjakan dalam perusahaan dan mereka bermaksud untuk meneruskan bisnis tersebut di masa yang akan datang (Schulze, *et al.*, 2001). IFC *Corporate Governance* (2012) mengatakan pegawai bisnis yang berasal dari keluarga dan sama dengan pemilik perusahaan akan memberikan dedikasi yang tinggi terhadap majunya perusahaan, mereka akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang baik dalam jangka panjang (dalam Dhewanto, *et al.*, 2012). Kontrol dalam perusahaan keluarga lebih mudah dilakukan karena birokrasi yang tidak terlalu rumit. Perusahaan keluarga memiliki orientasi jangka panjang terhadap bisnis karena menganggap kelangsungan bisnis terkait langsung dengan kelangsungan hidup keluarga (Dhewanto, *et al.*).

Kelemahan dari perusahaan keluarga ini adalah kurangnya formalitas, pemisahan yang kabur antara urusan personal dan bisnis, serta kepemimpinan ganda. Selain itu, hubungan interpersonal yang bersifat emosional dapat menjadi penghambat. Dominasi oleh keluarga mengakibatkan peran anggota keluarga yang besar, sehingga melemahkan profesionalisme (Susanto, 2006). IFC *Corporate Governance* (2012) mengatakan bahwa hanya 5 – 15% dari bisnis keluarga dapat melanjutkan bisnisnya hingga generasi ketiga. Salah satu masalah terbesar yang dihadapi perusahaan keluarga adalah konflik dalam bisnis keluarga (dalam Dhewanto, *et al.*, 2012). Didalam bisnis keluarga terdapat hubungan pekerjaan, pengontrolan asset dan saham secara bersama dapat memicu munculnya konflik. Konflik terjadi dari kepemimpinan, pengambilan keputusan, tanggung jawab, transparansi, keragaman individu dan kompensasi (Wayne, 2009) Untuk meminimalkan berbagai macam konflik serta meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan perlu memiliki sistem *corporate governance* yang baik. Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) perusahaan keluarga harus dijalankan secara sistematis, hal tersebut sangat membantu perusahaan keluarga untuk mencapai tujuannya dan menjamin kelanjutan bisnis (Aronoff & Ward, 2011)

Melakukan prinsip – prinsip GCG merupakan hal utama bagi perusahaan keluarga. Prinsip – prinsip tersebut adalah *transparency, accountability, responsibility, independency,* dan *fairness*. Perusahaan yang memiliki *transparency, accountability, responsibility, independency,* dan *fairness* berkesempatan untuk mencapai tujuan tertinggi dan terbaik dari bisnisnya seperti memaksimalkan keuntungan, memperbaiki strategi, menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan kemampuan pegawai dan melayani seluruh pemilik saham termasuk pemilik modal, pegawai, konsumen, pemasok, dan komunitas (Aronoff & Ward, 2011). Adanya GCG dalam perusahaan keluarga membantu membantu perusahaan beroperasi secara lebih efisien, peningkatan akses terhadap modal yang dapat melakukan investasi baru dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi (IFC *Corporate Governance*, 2008)

Pentingnya penerapan GCG sudah sangat jelas sebagaimana dijelaskan, namun penerapan praktik GCG di Indonesia tidak selalu berjalan dengan baik, salah satunya terungkapnya skandal Waskita Karya,

salah satu BUMN Jasa Konstruksi yang melakukan manipulasi laporan keuangan dengan melakukan rekayasa proyeksi pendapatan multi tahun ke depan sebagai pendapatan tahun tertentu. Pihak – pihak yang melakukan *internal control* tidak dapat melakukan fungsinya dengan baik (Putra, 2009). Penyebab skandal tersebut karena perusahaan tidak melaksanakan praktik prinsip – prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dengan baik di dalam perusahaan. Tidak adanya transparansi dalam laporan keuangan sehingga terjadi kecurangan dengan melakukan manipulasi data keuangan untuk kepentingan pribadi. Hal tersebut sangat merugikan perusahaan, pemegang saham dan pemangku kepentingan padahal pinsip GCG seharusnya menjadi acuan dasar utama pada kinerja perusahaan (Cadbury, 2003). Melihat banyaknya pelanggaran yang terjadi dalam perusahaan, penerapan GCG semakin dilakukan untuk kelangsungan perusahaan.

Corporate Governance yang baik dapat membantu perusahaan dari kondisi – kondisi yang tidak menguntungkan, dalam banyak hal *Corporate Governance* yang baik telah terbukti meningkatkan kinerja korporat sampai 30% di atas tingkat kembalian (*rate of return*) yang normal (Tunggal, 2013). Penerapan prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dalam jangka panjang dapat digunakan untuk mengarahkan dan mengelola perusahaan kearah peningkatan pertumbuhan perusahaan dan memberikan nilai bagi pemegang saham (Tunggal, 2013).

Oleh karena itu penulis bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* dalam perusahaan keluarga PT. Anugerah Putra Siantan di Malang – Jawa Timur.

II. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motifasi, tindakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. (Moleong, 2007). Metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan (Sugiyono, 2012).

Penulis menggunakan jenis penelitian ini karena ingin memahami fenomena yang terjadi pada perusahaan keluarga PT. APS dalam penerapan prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. Selain itu penulis bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam. Dengan penelitian kualitatif maka data yang didapat lebih lengkap, mendalam, kredibel dan bermakna sehingga tujuan penelitian ini dapat dicapai.

2.2 Jenis dan Sumber Data

Ada dua sumber data yang akan dikumpulkan oleh penulis, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan direktur utama, direktur dan *general manager* PT. APS.

2. Data Sekunder

Data yang digunakan oleh penulis berupa hasil pengamatan di lapangan . Dengan data tersebut penulis dapat membandingkannya dengan hasil wawancara dan pengamatan. Sehingga hasil yang didapat dapat diuji keabsahannya.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan penelitian dengan 2 metode pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

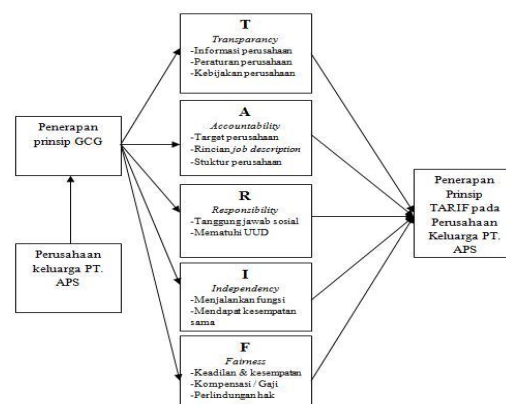
Penulis melakukan wawancara dengan pemangku kepentingan PT. APS yaitu direktur utama, direktur dan *general manager*.

2. Pengamatan

Pengamatan dilakukan oleh penulis dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian. Selain itu teknik pengamatan digunakan untuk memperkuat data. Dengan demikian hasil pengamatan ini sekaligus untuk menginformasikan data yang telah terkumpul melalui wawancara dengan kenyataan sebenarnya.

2.4 Uji Keabsahan Data

Triangulasi Sumber dilakukan dengan memverifikasi data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012). Sedangkan triangulasi pengamatan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan hasil pengamatan (Moleong, 2002).



Gambar 1. Kerangka Kerja Berpikir Penerapan *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency* dan *Fairness* Pada Perusahaan Keluarga PT. Anugerah Putra Siantan di Malang – Jawa Timur

Sumber : Tunggal 2013; KNKG 2012; Dhewanto2012; diolah.

2.6 Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2002) proses analisa data dimulai dengan :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber adalah dengan penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara dan hasil pengamatan di lokasi penelitian.
2. Menganalisis data ini adalah dengan mereduksi data. Tujuan dari mereduksi data ini adalah untuk menguji keterkaitan antara penerapan *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* dalam perusahaan keluarga PT. Anugerah Putra Siantan di Malang – Jawa Timur.
3. Pemeriksaan keabsahan data, adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data – data tertulis yang dimiliki PT. APS.
4. Melakukan proses penafsiran data adalah dengan penulis mendeskripsikan hasil analisis yang sudah dilakukan, lalu disajikan dalam bentuk yang deskriptif

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Anugerah Putera Siantan

PT. APS berusaha mengaplikasikan *good corporate governance* secara bertahap. Hal tersebut dapat dilihat pada beberapa pengaplikasian prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* pada perusahaan tersebut.

3.1.1 *Transparency*

PT. APS menerapkan prinsip *transparency* dapat dilihat bahwa seluruh karyawan dapat mengetahui informasi perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa arus informasi dari atasan yaitu direktur utama, direktur dan *general manager* ke karyawan berjalan dengan baik. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya bahwa seluruh informasi didapat dari rapat kerja yang dilakukan harian dan rapat mingguan. Selain itu peraturan di perusahaan juga sudah diketahui dan dilaksanakan oleh karyawan. Walaupun dalam pelaksanaan tidak selalu berjalan dengan baik masih ada beberapa karyawan yang melanggar, namun masih bisa diatasi. Dari hasil penelitian penulis, PT. APS juga melakukan keterbukaan informasi untuk masyarakat umum yaitu melalui *website* perusahaan. *website* tersebut terdapat *company profile*, produk yang dijual, prestasi perusahaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam *website* tersebut tidak tercantum laporan keuangan, namun bukan berarti perusahaan tidak transparansi karena informasi tentang laporan keuangan hanya diberikan kepada pemangku kepentingan, hal tersebut dilakukan agar tidak disalahgunakan oleh pihak yang tidak berkepentingan. Informasi laporan keuangan tersebut diberikan kepada atasan yaitu direktur utama, direktur dan *general manager* serta pemegang saham. Beberapa kebijakan yang sudah dilakukan di PT. APS yaitu tentang pembagian kompensasi. penulis

menemukan bahwa adanya perbedaan kompensasi antar karyawan hal ini disebabkan karena adanya perbedaan jabatan, masa kerja dan kemampuan yang dimiliki masing – masing orang dalam perusahaan.

3.1.2 *Accountability*

Pada sisi *accountability* tidak berjalan sebaik *transparency*. Penulis menemukan tumpang tindih fungsi walaupun dalam stuktur organisasi tertata dengan rapi. *General manager* yang seharusnya mengkoordinasikan kegiatan operasional perusahaan dengan mengelola secara efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki untuk menapai sasaran yang telah ditetapkan pada *business plan* namun pada kenyataannya *general manager* ikut langsung dalam kegiatan pemasaran produk dengan melakukan penjualan kepada pelanggan. *General manager* ikut menawarkan jika ada produk baru dan melakukan penjualan kepada distributor. Penyebab tumpang tindih ini karena adanya kebiasaan distributor untuk langsung melakukan order kepada *general manager* dan tidak melalui kepala departemen *marketing*. Tumpang tindih tersebut membuat fungsi kepala departemen *marketing* tidak bekerja secara maksimal. Selain dari fungsi organisasi perusahaan, pada PT. APS juga memiliki sistem kerja yang sesuai *standart operating procedure* (SOP). Pada masing – masing departemen memiliki SOP yang berbeda – beda. Namun dalam pelaksanaannya, SOP tidak selalu berjalan dengan lancar. Oleh karena itu karyawan harus dapat bekerja dengan SOP sehingga tidak terjadi penyimpangan. Target perusahaan tidak selalu tercapai, masih ada beberapa target yang belum tercapai, hambatan biasanya terjadi pada internal perusahaan seperti adanya kerusakan mesin dalam proses produksi dan sumber daya manusia yang tidak maksimal. Jika target tersebut tidak tercapai, PT. APS tetap berusaha memenuhi di bulan berikutnya, terutama dalam meningkatkan proses produksi. Audit yang dilakukan hanya melalui audit internal saja, PT. APS belum menggunakan audit eksternal padahal menggunakan audit eksternal dapat membantu untuk mengembangkan peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Oleh karena beberapa hal yang tidak sesuai dengan prinsip *accountability* maka uji triangulasi menjadi tidak valid. Banyak hal yang belum dijalankan PT. APS sesuai dengan prinsip *accountability*.

3.1.3 *Responsibility*

Melihat sisi *responsibility*, PT. APS sudah menerapkan. Sebagai perusahaan harus menaati peraturan perundang – undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

Penulis melihat bahwa PT. APS menaati undang – undang membayar pajak perusahaan, hal tersebut dilaksanakan dengan taat dan PT. APS menggunakan konsultan pajak untuk menghitung pajak tersebut.

Selain itu penulis melihat bahwa PT. APS sangat mengutamakan keselamatan karyawannya, hal ini dibuktikan dengan pakaian yang digunakan saat bekerja khususnya pada bagian pabrik. Penulis melihat bahwa karyawan menggunakan pakaian yang aman agar dapat mencegah terjadinya kecelakaan pada saat bekerja. Hal tersebut membuktikan bahwa PT. APS memiliki tanggung jawab terhadap karyawannya. Tidak hanya karyawan saja, PT. APS juga melakukan tanggung jawab lingkungan. Salah satunya, PT. APS tidak membuang limbah karena limbah yang dihasilkan dapat dijadikan uang dengan dijual kembali kepada pemborong kayu dan besi. Limbah tersebut berupa potongan kayu dan potongan besi sehingga tidak mencemarkan lingkungan baik udara maupun cairan. PT. APS juga mencari tenaga kerja disekitar lingkungan pabrik. Hal tersebut dilakukan agar dapat meningkatkan ekonomi masyarakat sekitar pabrik. Selain itu, pembangunan lokasi pabrik terletak jauh dari tengah kota atau padat penduduk. Pabrik tersebut terletak di area pabrik di desa Singosari. PT. APS secara bertahap melakukan *corporate sosial responsibility* (CSR) untuk masyarakat Singosari. CSR tersebut dalam bentuk pembagian sumbangan sembako yang diadakan pada hari raya. Dari hasil penelitian penulis, penulis melihat bahwa PT. APS juga bertanggung jawab terhadap semua keluhan konsumen. Konsumen tersebut adalah distributor produk PT. APS yang tersebar di wilayah Indonesia. Semua saran dan kritik diterima oleh PT. APS. Pemilik yaitu Bapak Rudy memiliki peran utama dalam menerima saran dan kritik tersebut, semua saran dan kritik dipikirkan oleh beliau dan membuat hal – hal baru agar tidak terjadi kesalahan yang sama.

3.1.4 *Independency*

Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing – masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Perusahaan tidak dapat dipengaruhi oleh kepentingan dari keluarga, pemegang saham mayoritas dan minoritas, pemerintah dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). PT. APS melakukan independensi agar perusahaan tersebut tidak mudah dipengaruhi dan didominasi oleh beberapa pihak.

PT. APS yang merupakan perusahaan keluarga sehingga ada peranan anggota keluarga yang terlibat. PT. APS dikelola oleh Bapak Rudy selaku direktur utama sedangkan adik Bapak Rudy menjadi direktur. Dari hasil pengamatan yang dilakukan penulis tidak terlihat dominasi dari narasumber satu atau narasumber dua. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan narasumber dua, beliau mengatakan bahwa masing – masing memiliki tugas dan tanggung jawabnya sehingga cukup mengerjakan di bagian tugasnya saja. Selain itu adanya pemisahan asset keluarga dengan asset pribadi. Buktinya, anggota keluarga tidak pernah melakukan intervensi baik dalam masalah keuangan maupun masalah kebijakan. Hal tersebut dikemukakan oleh Ibu Peni selaku

manager. Anggota keluarga yang bekerja dapat dikatakan sebagai *controller* dan pengawasan, tidak ada intervensi anggota keluarga walaupun memiliki hak veto untuk membuat keputusan. Pemegang saham baik mayoritas dan minoritas tidak dibedakan dalam mengikuti RUPS. Pemegang saham minoritas juga mengikuti RUPS yang diadakan tahunan. Sehingga tidak ada saling mendominasi dan intervensi pada pemegang saham. Independensi dilakukan oleh pemilik perusahaan serta seluruh pemangku kepentingan.

Fungsi di PT. APS sudah berjalan sesuai dengan tugasnya, selain itu PT. APS sudah memiliki *standart operating procedure* (SOP) yang berlaku di perusahaan. menurut narasumber dua, SOP sudah berjalan dan karyawan wajib melaksanakan tersebut, walaupun dalam pelaksanaannya masih ada hambatan. Hambatan tersebut sejauh ini dapat diatasi dan diperbaiki. Selain itu, setiap divisi tidak saling mendominasi dan melempar tanggung jawab karena masing – masing departemen memiliki tugas yang berbeda – beda.

Dari eksternal perusahaan, regulasi pemerintah tentang kenaikan bahan bakar, berdampak pada biaya produksi PT. APS karena alat – alat berat yang digunakan membutuhkan bahan bakar solar. Sehingga kenaikan biaya produksi tersebut berdampak pada kenaikan harga jual produk tersebut.

Sedangkan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) tidak ada kaitan langsung dengan perusahaan ini. PT. APS murni tidak mendapatkan pengaruh LSM hal ini dikarenakan perusahaan tidak pernah terkena kasus yang merugikan masyarakat dan lingkungan seperti pembuangan limbah dan produk yang mengandung bahan berbahaya.

Dari analisa diatas, penulis menyimpulkan bahwa perusahaan tersebut sudah menerapkan *independency* hal ini dapat terlihat karena tidak adanya dominasi dari keluarga pada perusahaan yang berbasis keluarga. Selain itu juga tidak ada campur tangan dari LSM.

3.1.5 *Fairness*

Penerapan prinsip *fairness* di PT. APS yaitu memberikan hak yang sama bagi para pemegang saham baik mayoritas maupun minoritas sama diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan mengikuti RUPS. PT. APS melindungi hak pemegang saham tersebut dan memperlakukan sesuai dengan perjanjian. Mengenai *reward*, perusahaan memberikan bonus dan komisi sesuai dengan aturan yang berlaku. Komisi tersebut dibedakan antar karyawan, perusahaan melihat semuanya sesuai dengan hasil kerja mereka. Sedangkan mengenai susunan kompensasi karyawan berupa gaji pokok, tunjangan makan, tunjangan masa kerja dan tunjangan absensi. Susunan kompensasi karyawan juga diberikan rincian secara jelas karena ada perbedaan kompensasi antar karyawan. Perbedaan kompensasi disebabkan karena adanya perbedaan jabatan, masa kerja dan kemampuan yang dimiliki masing – masing karyawan di dalam perusahaan. Di PT. APS seluruh

karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk memiliki jenjang karir hal tersebut dapat mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan kreatifitasnya. Karyawan dapat berlomba – lomba untuk berkarya dan memberikan hal positif untuk perusahaan. Selain itu karyawan juga lebih rajin karena ada *reward* yang akan diberikan oleh perusahaan. PT. APS tidak membeda – bedakan karyawan dari suku, ras agama dan jenis kelamin semua dianggap sama dan setara.

Penerapan prinsip *transparancy*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* sudah diterapkan di perusahaan keluarga PT. Anugerah Putra Siantan namun dalam pelaksanaannya masih ada hambatan – hambatan. Penerapan prinsip tersebut membuat perusahaan lebih baik secara operasional perusahaan karena perusahaan sudah memiliki tata kelola yang baik didalam sehingga bukan hal yang sulit untuk perusahaan mencapai target – target yang sudah ditetapkan. Saat ini perusahaan sudah mencapai 70 persen target perusahaan untuk mendistribusikan produk di seluruh wilayah Indonesia. Dengan tetap memiliki tata kelola yang baik, maka target tersebut akan lebih cepat dicapai.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Setelah penulis mengamati dan menganalisis bagaimana penerapan prinsip *transparancy*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness* pada perusahaan keluarga PT. Anugerah Putera Siantan (APS) di Malang – Jawa Timur maka dapat disimpulkan bahwa PT. APS secara bertahap berusaha mengimplementasikan *good corporate governance* dalam menjalankan usaha meskipun ada beberapa prinsip dimana perusahaan belum dapat menjalankan dengan baik.

Penerapan prinsip *transparancy* pada PT. APS, dapat dilihat adanya keterbukaan informasi dan kemudahan mendapatkan informasi. Kegiatan rapat kerja yang rutin dapat membentuk arus informasi yang baik sehingga karyawan tidak susah mendapatkan informasi tersebut. Keterbukaan informasi juga dilakukan pada pihak eksternal, yaitu dengan adanya website perusahaan. Kebijakan perusahaan dibicarakan dengan jelas dan dibuat berdasarkan hasil keputusan bersama. Setiap adanya kebijakan yang dibuat perusahaan, seluruh karyawan di dalam perusahaan wajib mengetahuinya sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana. Peraturan serta visi dan misi perusahaan diketahui dengan baik oleh karyawan PT. APS

Penerapan prinsip *accountability* pada PT. APS belum maksimal, Hal tersebut dikarenakan adanya tumpang tindih fungsi yang membuat struktur organisasi tidak berjalan dengan *job description*. Selain itu beberapa karyawan tidak bekerja dengan standart operasional perusahaan. Masih ada terjadi pelanggaran dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab sehingga melanggar standar operasional perusahaan tersebut.

Penerapan prinsip *responsibility* pada PT. APS dengan melakukan tanggung jawab terhadap perundang – undangan dan sosial. Tidak hanya pada masyarakat sekitar namun pada karyawan sudah melaksanakan tanggungjawab. PT. APS memperhatikan keselamatan pekerja, dengan melengkapi alat – alat keselamatan kerja hal tersebut sesuai dengan ketentuan undang - undang. PT. APS juga taat membayar pajak dan sesuai perhitungan yang dilakukan konsultan pajak. PT. APS selalu berusaha memberikan yang terbaik kepada sumber daya manusia nya dengan memberikan pelatihan – pelatihan. PT. APS juga sigap dalam menghadapi konsumen, karena bagi perusahaan konsumen yaitu distributor produk sebagai ujung tombak dari perusahaan.

Penerapan prinsip *independency* pada PT. APS dengan menjalankan perusahaan secara independen dan tidak ada intervensi dari pihak keluarga. Pemegang saham mayoritas tidak mendominasi pemegang saham minoritas. Semua sudah diatur dalam catatan notaries atas pembagian saham. Aspirasi dapat diberikan oleh seluruh organ di perusahaan dan tidak adanya dominasi dari salah satu pihak.

Penerapan prinsip *fairness*, pada PT. APS sudah berupaya untuk memberikan kesetaraan dan keadilan kepada seluruh karyawannya. PT. APS memberikan perlakuan adil kepada setiap pemegang saham baik mayoritas dan minoritas memiliki kewajiban mengikuti rapat umum pemegang saham (RUPS) tahunan. Semua pemegang saham berhak mengeluarkan pendapat pada rapat umum pemegang saham yang membahas tentang kebijakan untuk kelangsungan perusahaan. Selain itu semua karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam jenjang karir tidak membeda – bedakan suku, agama dan ras. PT. APS melihat dari prestasi karyawan tersebut untuk bisa naik jabatan. PT. APS memberikan kesetaraan pelayanan kepada konsumen diseluruh wilayah Indonesia.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa, peneliti ingin memberikan saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi PT. Anugerah Putra Siantan untuk memajukan perusahaan. Beberapa saran dari penelitian antara lain :

Untuk dapat memperbaiki *accountability*, perusahaan disarankan menekankan keaburan fungsi dan tumpang tindih *job description* dilakukan dengan cara setiap departemen bekerja sesuai dengan *job description* yang sudah diberikan dan bekerja dengan *standart operating procedure*. Dampaknya di perusahaan departemen marketing dapat bekerja dengan efektif dan fokus sehingga meningkatkan omzet penjualan per bulan dan menambah konsumen yaitu distributor baru untuk menjual produk perusahaan.

Untuk dapat memperbaiki *accountability*, perusahaan disarankan agar meningkatkan kualitas sumber daya

manusia dengan cara memberikan pelatihan kerja bagi karyawan lama dan tidak hanya memberikan pelatihan pada karyawan baru. Karyawan lama dapat diberikan pelatihan jika ada alat berat baru di pabrik atau ada teknologi baru seperti sistem komputer. Selain itu bisa mengikuti seminar yang dapat menambah ilmu karyawan. Dampaknya dapat mengurangi kesalahan dan penyimpangan yang dapat merugikan karyawan itu sendiri dan perusahaan karena menghambat kinerjanya sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan *standart operating procedure*.

Untuk dapat mencapai target perusahaan, perusahaan disarankan untuk mengutamakan kerjasama pada setiap departemen agar semua rencana kerja yang diberikan oleh perusahaan dapat tercapai. Jika ada target yang tidak tercapai, maka perusahaan harus mencari tahu masalahnya dan memperbaiki cara kerjanya. Dampaknya maka perusahaan dapat mencapai visi dan tujuan perusahaan seperti mencapai target perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- (ACGA), A. C. (2010). *New Development in Corporate Governance in Asia*. Australia: Jammie Alen.
- (CLSA), C. L. (2010). *Corporate Governance in Asia*. Australia: Amar Gill.
- Aronoff, W. (2011). *Family Business Governance*. McMillan: United states.
- Bartholomeusz, S. G. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of small business management*.
- BUMN. (2002). keputusan Menteri BUMN: Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada BUMN. www.bpkp.go.id. jakarta.
- Cadbury, S. A. (2003). Corporate Governance and Development. *Global Corporate Governance Forum* (p. v). Washington DC: The World Bank.
- Cornelius, P. (2005). Good coporate practices in poor governance systems. *Corporate Governance*.
- Dhewanto. (2012). *Family Preneurship: Konsep Bisnis keluarga*. Bandung: Alfabeta.
- Dhewanto, w. (2012). *Family Preneurship : Konsep Bisnis Keluarga*. bandung: Alfabeta.
- FCGI. (2000, february 8). *Forum For Corporate Governance Indonesia*. Retrieved from <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>
- Healy, P. M. (2003). The Fall Of Enron. *Journal of Economic Perpectives*.
- IFC. (2008). *Family Business Governance*. Whashington DC: International Finance Corporation.
- IICG. (2000, Juni 2). *The Indonesian Institute For Corporate Governance*. Retrieved from <http://iicg.org/v25/tata-kelola-perusahaan>
- KNKG. (2006). Pedoman umum pelaksanaan GCG di Indonesia 1. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- KNKG. (2012). Prinsip dasar dan pedoman pelaksanaan GCG di Indonesia. *Komite Nasional Kebijakan Governance*. Jakarta.
- Moleong, L. J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda.
- Moleong, I. J. (2007). *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Nielsen, C. (2012). *Asian Business Families Dependency on Asia Balancing Oppurtunities and Risk*. Singapore: Business families institute.
- OECD. (2004). *Principles Of Corporate Governance*. OECD Publications Service.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business 3E*. Australia: Thunderbird: The Garvin School of International.
- Praptiningsih, M. (2009). Corporate Governance through E-Governance Optimization: Case Study of Banking Institutions of Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 11. 94 -118*.
- Putra, M. (2009, september 27). *Human Resource Community*. Retrieved september 18, 2013, from http://www.hrcentro.com/artikel/KASUS_WASKITA_DAN_KELEMAHAN_IMPLEMENTASI_GCG_INDONESIA_090927.html
- Sarwono, J. (2010). *Pintar Menulis Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Andi.
- Schulze. (2001). *Agency relationship in family firms*. organization science.
- Sicoli. (2013). Role of corporate governance in the family business. *Journal global conference on business & finance proceedings*.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Susanto, A. (2006). The Jakarta Consulting Program. *Reputasi & Good Corporate Governance*.
- Susanto, P. (2012). *Kiat Manajemen Bila Perusahaan Keluarga Gagal*. Retrieved from www.bisnis.com.
- Tunggal, H. S. (2013). *Internal Audit & Corporate Governance*. Jakarta: harvarindo.
- Wayne, R. (2009, September 18). *Family Business Institute*. Retrieved from Top 15 sources of conflict in family business: <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/volume-6-articles/top-15-sources-of-conflict-in-family-businesses.html>