Jurnal Administrasi Publik

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/jap>

Analisis Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Pembiayaan

Analysis of Principles of Corporate Governance

Antonius Kaban¹, Marlon Sihombing², Usman Tarigan¹

¹ Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, Indonesia

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara, Indonesia.

*corresponding author: email : antoniuskabanmap@yahoo.com

Abstrak

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menjadi penting agar kinerja meningkat dan bermanfaat bagi para pemangku kepentingan. Perumusan masalah bagaimana prinsip, rintangan, dan tindakan Tata Kelola Perusahaan yang Baik untuk memperbaiki prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik di PT. Wilayah Keuangan XYZ Sumatera Utara. Penelitian gabungan (Mixed Methods Research) digunakan melalui responden dari tingkat pengawas mulai pemimpin sampai general manager Kuesioner pengumpulan data, observasi dan wawancara responden memakai analisis statistik deskriptif, uji kemampuan teknik triangulasi dan transferability. PT. XYZ Finance wilayah Sumatera Utara menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan: Prinsip keterbukaan: 3.7 baik. Akuntabilitas: 4.1 bagus. Akuntabilitas 3.1 tidak baik. Kemerdekaan: 2.6 kurang bagus. Keadilan: 3.2 tidak baik. Total nilai: 4.026 di area manapun. Dua faktor yang berperan adalah faktor internal sebagai pendorong kesuksesan dan faktor eksternal, yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*. Di luar kedua faktor tersebut, aspek yang paling strategis dalam mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance* secara efektif tergantung pada kualitas, keterampilan, kredibilitas, dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan organ perusahaan. Rencana peningkatan kinerja dalam rangka mewujudkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* agar dapat memberikan hasil sesuai yang diharapkan harus memenuhi kriteria praktis, berorientasi waktu, spesifik dan berkomitmen.

Kata kunci: Tata Kelola Perusahaan, Komitmen

Abstract

The principles of *Good Corporate Governance* are important so that performance is increasing and beneficial to the stakeholders. The formulation of the problem of how *Good Corporate Governance* principles, obstacles, and actions to improve the principles of *Good Corporate Governance* in PT. XYZ Finance Region of North Sumatra. Combined research (Mixed Methods Research) Respondent only leaders with supervisor level until general manager Questionnaire data collection, observation and interview of respondent Descriptive statistic analysis, triangulation technique credibility test and transferability. PT. XYZ Finance of North Sumatra region runs the principles of *Good Corporate Governance* with: The principle of openness: 3.7 good. Accountability: 4.1 good. Accountability 3.1 is not good. Independence: 2.6 less good. Fairness: 3.2 is not good. Total value: 4,026 on either area. Two factors that play the role of internal factors, as a driver of success and external factors, which affect the successful implementation of *Good Corporate Governance*. Beyond these two factors, the most strategic aspect of supporting the implementation of *Good Corporate Governance* effectively depends on the quality, skill, credibility, and integrity of the various parties that drive the company's organs. Performance improvement plan in order to realize the principles of *Good Corporate Governance* in order to deliver the results as expected must meet the criteria of practical, time oriented, specific and committed.

Keywords: *Good Corporate Governance*, Commitment

How to Cite: Kaban, A., Marlon S., Usman T., (2016), Analisis Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Pembiayaan, *Jurnal Administrasi Publik*, 7 (1): 1-16

PENDAHULUAN

Good Corporate Governance dan kinerja perusahaan berpengaruh terhadap nilai perusahaan. *Good Corporate Governance* adalah yang menjadi mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjaaban kepada para pemegang saham (shareholder) khususnya dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) pada umumnya (Nofitasari, dkk 2015:6). Wahyudin Zarkashi (2008) mendefinisikan *Good Corporate Governance* merupakan struktur yang digunakan oleh Stakeholders, Shareholders, Komisaris dan Manajer untuk menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan perusahaan, serta sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan dapat mengawasi kinerja.

PT. XYZ Finance merupakan salah satu Lembaga Keuangan Non Bank yang ada di Sumatera Utara dan namanya disamakan untuk menjaga data-data kerahasiaan perusahaan. PT. XYZ Finance mempunyai bisnis dalam memberikan dan menyediakan fasilitas pembiayaan secara angsuran kepada masyarakat untuk dapat memiliki kendaraan sepeda motor dan kendaraan roda empat. Penelitian Ichwan dan Nugroho (2013) pada penelitiannya tentang penerapan CGC yang membuktikan bahwa dengan penerapan CGC, maka indikator kinerja dan prestasi perusahaan dapat diperbaiki dan ditingkatkan yaitu : (a) Pembiayaan baru meningkat, (b) Jumlah pembiayaan yang dikelola meningkat, (c) Laba bersih meningkat, (d) Pembiayaan bermasalah (*Non Performing*

Loan/NPL) relatif stabil, (e) Posisi permodalan yang kuat. Trinanda dan Didin Mukodim (2010).

Good Corporate Governance sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi, Dewan Komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku. (Sutojo dan Aldridge, 2008). Menurut Muh. Arief Effendi (2009) dalam bukunya *The Power of Good Corporate Governance*, pengertian GCG adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. Hamdani (2016:20) juga menyimpulkan definisi GCG ini dalam pengertian yang luas dan dalam sudut pandang yang sempit yang tidak hanya melihat hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingannya saja. Hamdani (2016:72) juga menyampaikan definisi prinsip-prinsip GCG yaitu: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan. GCG dalam setiap negara terdapat perbedaan yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti kerangka hukum, maupun hal-hal yang tidak tertulis (Hamdani, 2016:24).

Penerapan GCG memiliki dua faktor yang memegang peranan yang menentukan keberhasilannya yaitu faktor internal dan eksternal dari sebuah

organisasi/perusahaan, faktor-faktor tersebut dijelaskan di bawah ini, seperti dikutip dari Hamdani (2016:25-26). Di luar dua faktor di atas, aspek lain yang paling strategis dalam mendukung penerapan GCG secara efektif sangat tergantung pada kualitas, skill, kredibilitas, dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan organ perusahaan.

Dalam KNKG (2009), Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Perusahaan dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG. Pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan: Penilaian (assessment) adalah program untuk mengidentifikasikan implementasi GCG pada perusahaan melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di perusahaan/BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun. Evaluasi (review) adalah program untuk menggambarkan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian, yang mencakup evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas perbaikan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah staf pengajar di Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara dengan menggunakan metode *total sampling* dan berjumlah 116 orang. Alat pengukuran atau instrumen dalam penelitian ini ada tiga yaitu, Pertama, Skala *turnover intention* disusun berdasarkan aspek-aspek *turnover intention* dari

Mobley (2011) yaitu *thinking of quitting* (pikiran untuk keluar dari organisasi), *intention to search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain) dan *intention to quit* (intensi untuk keluar dari organisasi). Setelah uji coba, skala ini memiliki 30 aitem valid dengan koefisien korelasi butirnya r_{hitung} mulai dari 0,422 hingga 0,846. Indeks reliabilitas Cronbach's Alpha diperoleh sebesar 0,963

Kedua, Skala kepuasan kerja disusun berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja dari Robbins dan Judge (2014) yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kenaikan jabatan, atasan dan rekan kerja. Setelah uji coba, skala ini memiliki 26 aitem valid dengan koefisien korelasi butirnya r_{hitung} mulai dari 0,182 hingga 0,774. Indeks reliabilitas Cronbach's Alpha diperoleh sebesar 0,891.

Ketiga, Skala *job insecurity* disusun berdasarkan aspek-aspek *job insecurity* dari Greenhalgh dan Rosenblatt (2010) yaitu arti penting pekerjaan bagi individu, tingkat ancaman yang dirasakan pada pekerjaan, kepentingan yang dirasakan individu mengenai setiap potensi setiap peristiwa, kemungkinan munculnya peristiwa yang negatif dan ketidakberdayaan (*powerlessness*) yang dirasakan individu. Setelah uji coba, skala ini memiliki 26 aitem valid dengan koefisien korelasi butirnya r_{hitung} mulai dari 0,223 hingga 0,766. Indeks reliabilitas Cronbach's Alpha diperoleh sebesar 0,926.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bidang usaha PT. XYZ Finance adalah pembiayaan konsumen. Pembiayaan konsumen merupakan kegiatan pembiayaan untuk pengadaan barang berdasarkan kebutuhan konsumen dengan

Dimensi	Nomor Kuesioner	Jawaban Responden					Jlh Skor	Rata-rata	Ket.
		5	4	3	2	1			
Tanggungjawab jelas	6	210	92	0	0	0	302	4,6	Sangat Baik
Kompetensi	7	195	104	0	0	0	299	4,6	Sangat Baik
Ukuran Kinerja	8	10	124	96	0	0	230	3,5	Baik
Implementasi GCG	9	0	152	81	0	0	233	3,6	Baik
Rata-rata Keseluruhan								4,1	Baik

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip akuntabilitas (accountability) yang terdiri atas 4 item pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya prinsip akuntabilitas (accountability) pada PT. XYZ Finance Wilayah Sumut dengan rata-rata 4,1 dikategorikan baik berada pada interval 3,4-4,19.

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip pertanggungjawaban (responsibility) yang terdiri atas 3 item pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya tingkat implementasi prinsip pertanggungjawaban (responsibility) pada PT. XYZ Finance wilayah Sumut dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel 3. Jawaban Responden Atas Prinsip Pertanggungjawaban Pada PT. XYZ Finance Wilayah Sumut

Dimensi	Nomor Kuesioner	Jawaban Responden					Jlh Skor	Rata-rata	Ket.
		5	4	3	2	1			
Prinsip kehati-hatian	10	0	140	90	0	0	230	3,5	Baik
Sistem dan Prosedur Kerja	11	0	152	81	0	0	233	3,6	Baik
Tanggungjawab Sosial (CSR)	12	0	28	117	0	0	145	2,2	Tidak Baik
Rata-rata Keseluruhan								3,1	Kurang Baik

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip pertanggungjawaban (responsibility) yang terdiri atas 3 item pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya prinsip pertanggungjawaban (responsibility) pada PT. XYZ Finance Wilayah Sumut dengan rata-rata 3,1 dikategorikan kurang baik pada interval 2,60-3,39.

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip independensi (independency) yang terdiri atas 3 item pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya tingkat implementasi prinsip independensi (independency) pada PT. XYZ Finance wilayah Sumut dapat dihitung sebagai berikut:

Tabel 4. Jawaban Responden Atas Prinsip Independensi Pada PT. XYZ Finance Wilayah Sumut

Dimensi	Nomor Kuesioner	Jawaban Responden					Jlh Skor	Rata-rata	Ket.
		5	4	3	2	1			
Penyelesaian Masalah	13	5	96	120	0	0	221	3,4	Baik
Objektivitas	14	5	76	135	0	0	216	3,3	Kurang Baik
Administratif	15	0	0	75	0	0	75	1,2	Sangat Tidak Baik
Rata-rata Keseluruhan								2,6	Kurang Baik

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip independensi (independency) yang terdiri atas 3 item

pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya prinsip independensi (independency) pada PT. XYZ Finance

Wilayah Sumut dengan rata-rata 2,6 yang terdiri atas 3 item pernyataan kepada dikategorikan kurang baik berada pada interval 2,60-3,39.

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip kewajaran (fairness)

yang terdiri atas 3 item pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya tingkat implementasi prinsip kewajaran (fairness) pada PT. XYZ Finance wilayah Sumut dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel 5. Jawaban Responden Atas Prinsip Kewajaran Pada PT. XYZ Finance Wilayah Sumut

Dimensi	Nomor Kuesioner	Jawaban Responden					Jlh Skor	Rata-rata	Ket.
		5	4	3	2	1			
Persamaan	16	0	76	138	0	0	214	3,3	Kurang Baik
Keadilan	17	15	52	147	0	0	214	3,3	Kurang Baik
Etika Kerja	18	0	68	129	0	0	197	3,0	Kurang Baik
Rata-rata Keseluruhan								3,2	Kurang Baik

Berdasarkan tabel data kuesioner mengenai prinsip kewajaran (fairness) yang terdiri atas 3 item pernyataan kepada 65 orang responden, maka besarnya prinsip kewajaran (fairness) pada PT. XYZ Finance Wilayah Sumut dengan rata-rata 3,2 dikategorikan kurang baik berada pada interval 2,60-3,39.

Berdasarkan uraian-uraian masing-masing prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. XYZ Finance wilayah Sumut, maka diperoleh hasil yang sudah di olah sesuai dengan jawaban masing-masing responden. Untuk penilaian terhadap kategori prinsip-prinsip *Good*

Corporate Governance di PT. XYZ Finance Sumut, penulis mempergunakan formulasi menurut Sugiono (2009: 141) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah item kuesioner} &= 18 \\
 \text{Nilai jawaban tertinggi} &= 5 \\
 \text{Nilai jawaban terendah} &= 1 \\
 \text{Jumlah Responden} &= 65 \\
 \text{Nilai tertinggi (5 x 18 x 65)} &= 5.850 \\
 \text{Nilai tertendah (1 x 18 x 65)} &= 1.170
 \end{aligned}$$

Sehingga diperoleh pedoman dalam penilaian prinsip-prinsip CGC pada PT. XYZ Finance wilayah Sumut diolah sesuai dengan Sugiono (2009:141) yaitu:

Tabel 6. Kategori Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* PT. XYZ Finance wilayah Sumut

Variabel	Indikator	Jlh Skor
Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	Transparansi (<i>transparency</i>)	1217
	Akuntabilitas (<i>accountability</i>)	1064
	Responsibilitas (<i>responsibility</i>)	608
	Independensi (<i>independency</i>)	512
	Kewajaran (<i>fairness</i>)	625
Total Skor		4026

Total nilai yang diperoleh untuk prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

pada PT. XYZ Finance di wilayah Sumut adalah sebesar 4.026 dan sesuai dengan

pengukuran maka nilai 4.026 berada pada wilayah baik seperti pada pengukuran nilai total prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Analisis kualitatif, dengan menggunakan Triangulasi digunakan untuk memastikan bahwa data yang diteliti adalah data yang valid. Dalam penelitian

ini, penulis menggunakan triangulasi teknik dimana penulis melakukan perbandingan hasil kuesioner dengan hasil wawancara serta pengamatan dilapangan langsung, adapun hasil triangulasi dapat dilihat pada Tabel :

Tabel 7. Uji Triangulasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* PT. XYZ Finance wilayah Sumut

Prinsip GCG	Hasil Kuesioner	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Ket.
<i>Transparency</i>	Jawaban dengan rata-rata 3,7 dikategorikan baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi yang dapat diperoleh melalui media komunikasi, media iklan, relasi dan web perusahaan diluar data rahasia bisnis. 2. Proses penyampaiannya secara langsung ke seluruh anggota, dan disampaikan melalui, email, SMS, papan informasi, dan telepon dan surat Internal Memo 3. Informasi yang didapat terkadang perlu diolah lebih dan kadang juga tidak, tergantung informasi yang dibagikan agar lebih akurat. 4. Kebijakan perusahaan berasal dari pihak/atasan management kantor pusat yang akan disalurkan melalui meeting atau papan informasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya papan informasi (info) di kantor, dan grup BBM, grup email dan brefig pagi untuk update informasi. 2. Mengadakan acara meeting seminggu sekali dan antar divisi untuk tukar informasi. 3. Terdapat cara penyampaian pesan informasi yang paling sering melalui email dan BBM/WA dan group melalui internet (HandPhone). 4. Ijin tertulis jika mengakses akan data rahasia bisnis dan hanya untuk internal. 5. Password masing-masing untuk akses 	Valid
<i>Accountability</i>	Jawaban dengan rata-rata 4,1 dikategorikan baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur yang dibuat jelas, Top-Down 2. Adanya pembagian tugas yang jelas dan ada job description masing-masing jabatan di cabang-cabang. 3. Adanya sistem kerja yang dapat dilihat melalui perjanjian kerja perusahaan 4. Adanya evaluasi kinerja 5. Adanya Sanksi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papan Struktur organisasi ada. 2. Adanya tersedia perangkapan kerja 3. Perjanjian kerja 4. Adanya laporan tertulis dan evaluasi akan kinerja masing-masing pihak individu secara berkala 6. Team work dan orientasi prestasi 	Valid
<i>Responsibility</i>	Jawaban dengan rata-rata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan CSR terhadap lingkungan belum optimal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen Petunjuk pelaksanaan kerja yang jelas untuk bertindak 	

	3,1 dikategorikan kurang baik	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kepatuhan Kerja dan Pelaksanaan UU 3. Management Resiko kerja terutama dalam pembiayaan konsumen. 4. Menghindari Resiko bisnis dari potensi-potensi yang dapat merugikan. 5. Patuh terhadap aturan kantor pusat. 6. Tanggungjawab masing-masing karyawan atas pekerjaan masing-masing jelas diatur dalam job description. 	<p>sesuai peraturan perusahaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Adanya pembuatan pajak penghasilan oleh divisi pajak (SPT) untuk lapor pajak masing – masing 3. Adanya perjanjian kesepakatan bersama mitra kerja baik divisi marketing dan Divisi collection atau akan Debcoll/Eksternal. 	Valid
<i>Independency</i>	Jawaban dengan rata-rata 2,6 dikategorikan kurang baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pihak marketing yang menjalin kerjasama dari pihak luar, tetapi dalam hal pengambilan keputusan tergantung dari atasan dan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan perusahaan. 2. Penyelesaian benturan kerja dengan persuasive 3. Posisi masing-masing departemen tidak diintervensi oleh departemen yang lainnya dalam kerja. 4. Benturan dengan konsumen dan eksternal diselesaikan dengan mediasi dan jalur hukum. 5. Tidak ada dokumentasi dan administrasi benturan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kontrak kerjasama antara pihak masing-masing yaitu divisi marketing dan juga dengan collection/penagihan dengan pihak luar yang disepakati bersama. 2. Aplikasi tolakan dari analist tidak dipaksakan disetujui. 3. Terdapat daftar penolakan kredit oleh analis dan diarsip. 4. Rekrutmen sesuai prosedur dan terbuka 5. Kertas Kerja tersedia dan bebas dalam berkerja. 	Valid
<i>Fairness</i>	Jawaban dengan rata-rata 3,2 dikategorikan kurang baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem perekrutan karyawan yang melalui interview secara lisan dan bila diterima akan mengikuti training yang telah ditentukan. 2. Adanya lowongan kerja terbuka untuk umum melalui media iklan 3. Adanya reward yang diberikan pada karyawan yang kinerjanya tinggi 4. Adanya punishment bagi karyawan - karyawan yang bertentangan dengan aturan perusahaan 5. Akomodir semua kepentingan yang ada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya training yang diikuti oleh karyawan yang baru masuk dalam perusahaan. 2. Adanya iklan lowongan untuk merekrut karyawan dalam brosur dan website 3. Adanya sertifikat reward yang diterima karena kinerjanya 4. Adanya surat terminasi/PHK atas tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan SOP yang ada 	Valid

Untuk lebih memahami dan mendapatkan point-point yang disampaikan informan dalam wawancara yang penulis lakukan, maka dibuatkan summary atas jawaban-jawaban informan tentang masing-masing topik pembahasan yang dipertanyakan kepada informan meliputi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang ada di PT. XYZ Finance Wilayah Sumut dengan masing-masing kantor-kantor perwakilan dimasing-masing kota/daerah seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 8. Summary Hasil Wawancara Informan *Good Corporate Governance* PT. XYZ Finance wilayah Sumut

Prinsip-Prinsip GCG	Jawaban Informan
1. Transparansi	Informasi-informasi diberikan kepada publik Dokumen Perusahaan diarsipkan, disimpan dan/atau dihancurkan sebagaimana mestinya. Tindakan yang dilakukan harus berlandaskan pada data/fakta yang obyektif dan bijaksana Pengecualian dapat diberikan dengan persetujuan XYZ Finance menerapkan sistem penilaian yang profesional Keberhasilan Perusahaan dalam bentuk Key Performance Indikator
2. Akuntabilitas	Setiap departemen dan yang berhubungan dengan perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis. Kredit bertanggungjawab atas aplikasi yang masuk Kredit bertanggungjawab terhadap hasil dan proses yang cepat. Aplikasi dan sistem yang on line sangat mempermudah. Marketing melakukan pengawasan langsung ditindaklanjuti. Kebijakan datangnya dari kantor pusat. Direksi memberikan arahan dan gambaran tentang kondisi dan kemajuan perusahaan. Seluruh karyawan wajib menjaga keselamatan dan kesehatan di tempat kerja Bebas dari narkoba, alkohol serta tiap jenis pelecehan serta intimidasi terhadap para karyawan.
3. Responsibilitas	Prinsip kehati-hatian untuk mengukur resiko. CSR belum terlalu dijalankan. Pelaksanaan CSR belum lah optimal dilakukan. Membuat keputusan dan melakukan persetujuan sangat hati-hati Tindakan berdasarkan data-data dan fakta-fakta. Konsumen macet dan hubungan industrial ke Pengadilan Identifikasi dini terhadap masalah etika yang mungkin timbul Pedoman kode etik sangat berguna sekali. Kesembronoan atau pemborosan merupakan pelanggaran Perlindungan aset Perusahaan dan para nasabahnya. Tanggungjawab karyawan juga sangat diharapkan. Asset perusahaan tidak boleh dipergunakan untuk untuk pribadi. Perusahaan wajib memelihara dan menjaga lingkungan kerja. Keselamatan orang di lingkungan kerja hal yang utama. Mematuhi kebijakan dan kesehatan dan keselamatan kerja Kesejahteraan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan Selain gaji atau upah, diberikan juga fasilitas internet, telepon Diberikan arahan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya
4. Independensi	Terdapat job description karyawan dan kontrak kerja karyawan Hak-hak dan kewajiban dari masing-masing pihak diatur.

	<p>Masalah karyawan pelaporan ke Dinas Tenaga Kerja</p> <p>Benturan kepentingan itu diselesaikan dengan cara baik-baik</p> <p>Perselisihan jarang yang dibuat atau dibawa ke formal.</p> <p>Semua karyawan mencegah terjadinya benturan kepentingan</p> <p>Jangan menyalahgunakan nama perusahaan</p> <p>Penggunaan dengan persetujuan terlebih dahulu dari Direksi</p> <p>Pemahaman atas kebutuhan dan pengelolaan hubungan yang baik. Perusahaan memastikan pelaksanaan monitoring kepuasan Perusahaan memantau implementasi standarisasi etika pelayanan KPI untuk seluruh karyawan XYZ Finance</p>
5. Kewajaran	<p>Pengamanan asset perusahaan dari risiko kerugian dan kecuranga. Kegiatan operasional yang efektif dan efisien.</p> <p>Pelaksanaan pengendalian internal melibatkan semua pihak.</p> <p>XYZ Finance ada dan dikelola dengan mengembangkan bisnisnya.</p> <p>Perusahaan menjalin dialog yang efektif</p> <p>Memahami kebutuhan, harapan, menyelesaikan masalah. Mengelola dampak dan mengidentifikasi peluang</p> <p>Manfaat yang optimal bagi semua pihak</p> <p>Menjalankan kaidah kesetaraan dan kewajaran.</p> <p>Perusahaan menetapkan bentuk kerja sama dengan Mitra Bisnis. Perusahaan harus memiliki pedoman.</p> <p>Menerima karyawan dan melaksanakan tugasnya</p> <p>Perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan dapat melalui media iklan, dan lain-lain. Sementara, sistem reward yang diberikan perusahaan berdasarkan dari kebijakan.</p> <p>Pelanggaran terhadap Kode Etik dan Pedoman Tingkah Laku dapat mengakibatkan tindakan disipliner berat, termasuk pemutusan hubungan kerja atau penghentian kerja.</p> <p>Pelanggaran-pelanggaran terhadap Kode Etik atau Pedoman Tingkah Laku dapat juga merupakan pelanggaran hukum dan mengakibatkan hukuman pidana atau hukuman perdata bagi karyawan dan/atau Perusahaan sendiri</p>

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami dan melihat hasil penelitian ini dengan mudah dan simpel, maka penulis membuat sebuah model hasil akhir penelitian ini dan keterkaitannya dengan teori-teori yang mendukung. Hasil pengolahan data jawaban atas kuesioner

yang dibagikan, ditambah dengan hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan pada saat wawancara serta hasil pengamatan penulis sewaktu mengadakan penelitian dan pengumpulan data.

Tabel 9. Model Hasil Penelitian Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* PT. XYZ Finance wilayah Sumut

Transparansi (<i>Transparency</i>)		
Penelitian Kuantitatif	Penelitian Kualitatif	
<u>Hasil Kuesioner :</u>	<u>Hasil Wawancara :</u>	<u>Hasil Pengamatan :</u>
Rata-rata tertinggi yaitu 4.0 informasi keuangan dan non-keuangan kepada publik melalui homepage XYZ Finance dan media secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pihak-pihak	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi Visi Misi - Nilai -Nilai Perusahaan - Media Informasi - Persepsi Karyawan - Kebijakan Internal - Ketersediaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Visualisasi Informasi - Papan Informasi - Akses atas informasi - Komunitas Group - Tanggungjawab kerja - Akomodasi aspirasi

berkepentingan (stakeholders) sesuai dengan haknya. Rata-rata jawaban terendah yaitu 3.6 keterbukaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

- Sosialisasi kebijakan
- Konsistensi kebijakan
- Apresiasi atas kinerja
- Kesepakatan kerja

- Apresiasi atas kinerja
- Konsistensi kebijakan
- Suport dari manajemen
- Budaya Kerja

Akuntabilitas (*Accountability*)

Penelitian Kuantitatif

Hasil Kuesioner :

Jawaban tertinggi dengan rata-rata 4.6 menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing jajaran yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi seluruh jajaran mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG). Rata-rata jawaban terendah yaitu 3.5 ukuran - ukuran kinerja yang ada saat ini serta sistem pemberian penghargaan dan sanksi belum berjalan dengan baik serta masih cenderung tidak berjalan.

Penelitian Kualitatif

Hasil Wawancara :

- Struktur Organisasi
- Job Description
- Perjanjian Kerja
- Evaluasi Kerja
- Reward dan Punishment
- Apresiasi atas kinerja
- Role model
- Benchmarking
- Pembagian Hasil
- Komitmen Kerja

Hasil Pengamatan :

- Atasan dan Bawahan
- Laporan Kerja
- Date Line
- Orientasi Target
- Training karyawan
- Meeting koordinasi
- Akomodasi aspirasi
- Apresiasi atas kinerja
- Konsistensi kebijakan

Responsibilitas

Penelitian Kuantitatif

Hasil Kuesioner :

Rata-rata jawaban terendah yaitu 2.2 dalam menjalankan *Good Corporate Citizen* dan ini terlihat didalam *Corporate Social Responsibility* yang sangat minim dilakukan baik untuk kegiatan CSR internal dan eksternal. Rata-rata jawaban tertinggi yaitu 3.6 pedoman, sistem, dan prosedur kerja seluruh tingkatan atau jenjang organisasi belum dilaksanakan dengan baik.

Penelitian Kualitatif

Hasil Wawancara :

- Pelaksanaan CSR
- Kepatuhan
- Mitigasi Resiko
- Keselamatan kerja
- Kepastian hukum
- Alokasi CSR
- Kepemimpinan
- Perbaikan Kinerja
- Image Perusahaan

Hasil Pengamatan :

- Surat Tugas Kerja
- Perjanjian Kerja
- Kemitraan
- Inisiatif Kerja
- Pengalihan Resiko
- Motivasi Kerja
- Kebersamaan
- Penghargaan/Apresiasi
- Perbandingan Institusi

Independensi

Penelitian Kuantitatif

Hasil Kuesioner :

Rata-rata jawaban responden terendah dengan nilai 1.2 pengungkapan permasalahan dan benturan kepentingan dalam setiap pengambilan keputusan sangatlah jarang diselesaikan dengan mediasi atau dengan rapat bersama. Rata-rata jawaban responden tertinggi 3.4 kebijakan terhadap penyelesaian benturan masalah yang ada kurang diorganisir dengan baik sehingga menimbulkan rasa ketidakpercayaan.

Penelitian Kualitatif

Hasil Wawancara :

- Hubungan kerja
- Lingkungan kerja
- Penghargaan
- Dokumentasi
- Administrasi
- Adaptasi competitor
- Konflik Kepentingan

Hasil Pengamatan :

- Meeting Koordinasi
 - Non Formal
 - Persuasif
 - Ketokohan/Figur
 - Informal Leader
 - Kompetisi
 - Sikap dan Perilaku
-

Kewajaran dan Kesetaraan		
Penelitian Kuantitatif	Penelitian Kualitatif	
<u>Hasil Kuesioner :</u> Rata-rata nilai terendah 3.0 etika kerja/etika bisnis, evaluasi terhadap penerapannya masih kurang baik. Rata-rata jawaban tertinggi dengan 3.3 semua kebijakan dan sistem serta prosedur yang ada berasal dari kantor pusat dan untuk kantor-kantor cabang-cabang hanya menjalankan kebijakan dan sistem serta prosedur yang ditetapkan.	<u>Hasil Wawancara :</u> - Kesempatan/Karier - Lowongan Kerja - Peninjauan kembali gaji - Pemerataan - Status kontrak jadi tetap - Apresiasi atas kinerja - Kebijakan Perusahaan - Komitmen Kerja	<u>Hasil Pengamatan :</u> - Referensi Kerja - Pemberian fasilitas - Training Karyawan - Sertifikasi Karyawan - Surat Peringatan 1/2/3 - Terminasi/PHK - Black List

Standar penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik terus ditingkatkan untuk menyesuaikan dengan kondisi terkini dan diterapkan secara berkesinambungan serta dengan melakukan evaluasi secara periodik untuk mendapatkan gambaran yang obyektif mengenai tingkat penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di XYZ Finance. Seluruh pimpinan dan karyawan Perusahaan juga wajib menjunjung tinggi kode etik dan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari. Tata kelola yang baik meningkatkan nilai dari perusahaan sehingga investor mau menanamkan modalnya (Ichwan dan Nugroho, 2013)

Penerapan GCG memiliki dua faktor yang memegang peranan yang menentukan keberhasilannya sebagai berikut, seperti dikutip dari Ristifani (2009): (1). Faktor internal, adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan, (2). Faktor eksternal, adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG. Di luar dua faktor di atas, aspek lain yang paling strategis dalam mendukung penerapan

GCG secara efektif sangat tergantung pada kualitas, skill, kredibilitas, dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan organ perusahaan. Jika berbagai prinsip dan aspek penting GCG dilanggar suatu perusahaan, maka sudah dapat dipastikan perusahaan tersebut tidak akan mampu bertahan lama dalam persaingan bisnis global dewasa ini, meski perusahaan itu memiliki lingkungan kondusif bagi pertumbuhan bisnisnya.

Untuk melakukan perbaikan atas kendala-kendala yang dihadapi agar GCG dapat dilaksanakan dengan baik di PT. XYZ Finance, maka hal-hal yang dapat dilakukan dibagi menjadi dua bahagian yaitu dari sisi internal dan sisi eksternal sesuai dengan hambatan-hambatan yang ada dalam prinsip-prinsip GCG pada PT. XYZ Finance. Adapun tindakan perbaikan yang dapat dilakukan didasarkan kepada perbaikan terhadap internal dan persiapan menghadapi hambatan dari lingkungan eksternal. Internalisasi *Good Corporate Governance* sangat tergantung pada situasi, kondisi dan kebutuhan masing-masing cabang-cabang XYZ Finance di wilayah Sumut. Dalam proses belajar dan berjalannya waktu penerapan GCG harus dilandasi dengan upaya untuk menjaga,

menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan segenap pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk itu seluruh jajaran pada perusahaan dapat bekerja sesuai dengan kode etik perusahaan, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapat dukungan dari seluruh unsur di dalam Perusahaan (Hamdani, 2016: 109)

SIMPULAN

PT. XYZ Finance wilayah Sumut menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada semua kantor-kantor perwakilan di wilayah Sumut yang terdiri dari prinsip keterbukaan, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran serta kesetaraan. Prinsip keterbukaan dikategorikan baik, Prinsip akuntabilitas dikategorikan baik, Prinsip pertanggungjawaban dikategorikan kurang baik. Prinsip independensi dikategorikan kurang baik, dan Prinsip kewajaran dikategorikan kurang baik. Untuk prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. XYZ Finance di wilayah Sumut berada pada wilayah baik seperti pada pengukuran nilai total prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Prinsip keterbukaan yang dianut oleh XYZ Finance tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia XYZ Finance sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

Prinsip responsibilitas, XYZ Finance telah menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing jajaran yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi XYZ Finance dan seluruh jajaran XYZ Finance. Prinsip akuntabilitas, termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial (Corporate Sosial Responsibility/CSR). Dalam hal independensi, XYZ Finance mengungkapkan benturan kepentingan dalam setiap keputusan, dilengkapi dengan risalah rapat, telah diadministrasi dan didokumentasi dengan baik. Tentang kewajaran (fairness) termasuk kurang baik atau kurang setuju dengan pernyataan etika kerja/etika bisnis telah dibuat dan disebarluaskan serta dilakukan evaluasi.

Untuk perbaikan yang dilakukan secara totalitas dalam *Good Corporate Governance* maka PT. XYZ Finance wilayah Sumut perlu menerapkan design manajemen kinerja, karena dampak atas penerapan manajemen kinerja sesuai dengan prinsip-prinsip GCG tersebut, ini akan terlihat apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun.

Tabel 10. Implikasi Penelitian Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* PT. XYZ Finance wilayah Sumut

Implikasi	Aspek	Tujuan	Hasil
1. Sosialisasi Nilai	- Transparansi	- Kejelasan Tujuan	- Kinerja Perusahaan
2. Team Work	- Akuntabilitas	- Harmonisasi	- Efektivitas Kinerja
3. Proses Kredit	- Responsibiliti	- Mitigasi Resiko	- Kualitas Piutang
4. Pengendalian Operasional	- Akuntabilitas	- Reduce Cost	- Profit Optimal
5. Komunikasi Intensif	- Transparansi	- Motivasi Kerja	- Produktivitas SDM
6. Mengenal Konsumen	- Responsibiliti	- Mitigasi Resiko	- Kontinuitas
7. Integrasi System	- Fairness	- Keunggulan	- Nilai Perusahaan
8. Penyediaan Informasi	- Transparansi	- Update Nilai	- Keunggulan Team
9. Kemudahan Transaksi	- Independensi	- Kompetitiveness	- Efektivitas Kinerja
10. Pengembangan Potensi	- Fairness	- Motivasi Kerja	- Produktivitas SDM
11. Ketepatan Rekrutmen	- Responsibiliti	- Mitigasi Resiko	- Efektivitas Kinerja
12. Performance Indikator	- Fairness	- Evaluasi SDM	- Efektivitas Kinerja
13. Hubungan Industrial	- Responsibiliti	- Reduce Cost	- Nilai Perusahaan
14. Perilaku Organisasi	- Akuntabilitas	- Harmonisasi	- Daya Saing
15. Budaya Kerja	- Akuntabilitas	- Keunggulan	- Optimalisasi Team
16. Kepatuhan Hukum	- Responsibiliti	- Reduce Cost	- Nilai Perusahaan
17. Mitra Kerja	- Fairness	- Networking	- Kinerja Perusahaan
18. Tanggungjawab Sosial	- Independensi	- Harmonisasi	- Nilai Perusahaan
19. Kontiniu Improvment	- Akuntabilitas	- Keunggulan	- Kontinuitas

Yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah: peneliti tidak mengaitkan hubungan atau pengaruh dari variabel-variabel lain, keterbatasan dalam melakukan konfirmasi data dan wawancara serta fenomena-fenomena yang ditemukan, peneliti hanya memfokuskan pada unit usaha reguler/konvensional, begitu juga dengan narasumber pada saat wawancara, peneliti hanya mengambil narasumber pada kantor wilayah Sumut dan tidak melibatkan pimpinan masing-masing cabang-cabang.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey Stephen R, 1998. *The seven habits of highly effective people*, alih bahasa oleh Budijanto, proofreader Lyndon Saputra. Bina rupa aksara. Jakarta.
- Hamdani, 2016. *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika Dalam Praktik Bisnis)*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Idrus, M, 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Kertonegoro, S. 1997. *Perilaku di tempat kerja*, YTKI. Jakarta.
- Kasmir, 2014. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, Edisi Revisi, Cetakan XIV.
- Budiati, L, 2012, *Good Governance Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Zarkasyi, M.W., 2008. *Good Corporate Governance*, Alfabeta: Bandung
- Effendi, M.A., 2009. *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, B., 2013. *Rejim Anti-Money Laundering di Indonesia*, Bandung: BooksTerrace & Library.
- Sudjana, 2000, *Metode Statistik, Transito*: Bandung.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Jakarta: Sinar Grafika.
- , 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Metode Reseach)*, Cetakan ke-7. Bandung: Alfabeta.

- Sutedi, A., 2014, *Aspek Hukum Otoritas Jasa Keuangan*, Jakarta: Raih Asa Sukses, Cetakan I. Bandung: Alfabeta.
- Yustia Vandana S.I., 2006. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*, Jakarta: Penerbit Kencana.
- Suhady Dkk, 2004. *Fokus Dan Solusi Menuju Terwujudnya Good Governance*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Sumaryadi, I.N., 2005. *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta: Citra Utama Sumber Jurnal:
- Al-Sa'eed, A.M., 2013. "Compliance With The Principles Of Corporate Governance: Different Perspectives From Jordan", *Accounting and Management Information Systems* Vol. 12, No. 4, pp. 553-577, 2013
- Darmawati, K., dan Rika G.R., 2005. "Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Yogyakarta, Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Publik, Vol 8, No.1 Januari 2005.
- Khan, H., 2011. "A Literature Review of Corporate Governance", *International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR* Vol.25 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore.
- Nicholas dan Boycko, Maxim dan Shlefer, Andrei dan Vishny, Robert W, 1996. "A Theory of Privatization. *Journal of Finance Economics Elsevier*. Vol. 35 (2). Barclay dan Holderness. 1990. *Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance*", *Academy of Management Review*, Vol.7, No.2, 235-241, 1990.
- Sayidah, N., 2007. "Pengaruh Kualitas Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Publik (studi kasus Peringkat 10 Besar CGPI Tahun 2003, 2004, 2005)", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.11, No.1, hal 1-19.
- Purwantini V. Titi, 2008. "Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan dan Kinerja Keuangan Perusahaan", (Studi pada Perusahaan - Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia).
- Ramadhaningsih, A dan I Made K.U., 2013. "Pengaruh Indikator Good Corporate Governance Dan Profitabilitas Pada Pengungkapan Corporate Social Responsibility", *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 3.3 (2013) : 65-82.
- Sinaga, R.D., 2013. "Sistem Koordinasi Antara Bank Indonesia Dan Otoritas Jasa Keuangan Dalam Pengawasan Bank Setelah Lahirnya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Otoritas Jasa Keuangan", *Jurnal Hukum Ekonomi Universitas Sumatera Utara*, 2013, hlm 2.
- Kaihatu, T.S., 2006. "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 8 No. 1 Ed Maret.
- Sami H. Justin W, and Haiyan Z, 2011. "Corporate governance and operating performance of Chinese listed firms", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 20, hal 106 -114.
- Solomon Igbaniibo Dumini, Iwedi Marshal, 2015. "The Intermediation Functions of Finance Companies and Economic Growth: Issues, Theory and Empirical Evidence from Nigeria", *Journal of Finance and Accounting*, 2015, Vol. 3, No. 3, 47-56.
- Shafi, M., 2014. "The Importance of Effective Corporate Governance", *Article in SSRN Electronic Journal* · September 2004.
- Supatmi, 2007, "Corporate Governance Dan Kinerja Keuangan", *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 14, 2007, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana.
- Todorovic Igor, 2013. "Impact Of Corporate Governance On Performance Of Companies", *Montenegrin Journal Of Economics* Vol. 9, No. 2-Special Issue (May, 2013), 47-53.
- Veronica N.P. Silvia, Yanivi S Bachtar, 2004. "Good Corporate Governance", *Information Asymmetry and Earnings Management. Simposium Nasional Akuntansi VII*. Denpasar Bali, 2-3 Desember.
- Ratna, W., 2006. "Mekanisme Corporate Governance Dalam Perusahaan Yang Mengalami Permasalahan Keuangan (Financially Distressed Firms)", *Simposium Nasional Akuntansi XI*, Padang, 23-26 Agustus.
- Xiao Wen, Sarbah Alfred, 2015. "Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses", *Journal of Business and Management*, 3, 40-57. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005>.

Sumber Tesis:

Daswandi. 2006. *"Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Karyawan Staf PT.Semen Padang"*, Thesis Pasca Sarjana Magister Manajemen Unand. (Tidak dipublikasikan)

Kaban,K. , 2004. *"Kompetensi Aparatur BPN Kota Pekanbaru Dalam Pelayanan Hak Atas*

Tanah", Skripsi, Univesitas Riau. Pekanbaru (Tidak dipublikasikan).

-----, 2010. *"Hubungan Persepsi Atas Kompensasi Sikap Proaktif Dengan Motivasi Kerja Karyawan Pt. Xyz Finance, Tbk Cabang Padang"*, Tesis, Universitas Andalas, Padang (Tidak dipublikasikan).