

## **PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG PERBANKAN (Studi Kasus pada PT BPR Arto Moro)**

**Abellando Biyakto Putra, Fuad Mas'ud<sup>1</sup>**

**Email:** [drfuad062@gmail.com](mailto:drfuad062@gmail.com) & [abellandobiyaktoputra@gmail.com](mailto:abellandobiyaktoputra@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang,  
Semarang 50239, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*In family companies, human resource management and company management are often carried out based on family considerations. To overcome this, it is necessary to apply the principles of good corporate governance. This study was conducted to determine how the implementation of good corporate governance in family companies engaged in the financial sector, and how it affects the company's performance.*

*The research method used is qualitative research with a case study approach. Data sources consist of primary data, namely interviews and secondary data. The method of collecting data is through interviews, observation and document review in the form of documents, notes produced by BPR Arto Moro. The data obtained were then analyzed descriptively qualitatively.*

*The results showed that PT BPR Arto Moro had implemented the principles of Good Corporate Governance (GCG) well including Transparency (openness of information), Accountability (accountability), Responsibility (responsibility), Independence, and Fairness. Although there is a slight potential conflict of interest arises because the Shareholder is concurrently the President Commissioner. Good implementation of GCG principles plus the leadership factor of family companies has a positive effect on company performance. This is because the leadership of family companies tends to be faster and bolder in making decisions.*

*Keywords:* GCG, Independence, Accountability, Transparency, Fairness.

### **PENDAHULUAN**

Tantangan terbesar bagi sebuah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga (*family management*), adalah bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern dalam mengelola perusahaan, termasuk diantaranya adalah manajemen sumber daya manusia. Untuk mampu mencapai potensi maksimalnya dalam bekerja, sumber daya manusia atau karyawan perlu mendapatkan dukungan, baik dalam bentuk infrastruktur maupun sistem. Diantara faktor yang dapat mempengaruhi performa SDM tersebut adalah tata kelola pemerintahan yang baik atau *good corporate governance* (GCG).

Berbeda dengan sektor bisnis lainnya, sektor perbankan memiliki kekhususan dan karakter bisnis tersendiri. Wijaya (2002) menyatakan bahwa bisnis perbankan memiliki kekhasan dalam pengelolaannya. Sebagai lembaga jasa yang terkait dengan perekonomian dan masyarakat, perbankan memiliki 3 unsur yang harus dipatuhi, yaitu kepercayaan,

kepatuhan, dan keberhati-hatian. Bisnis perbankan adalah bisnis kepercayaan. Masyarakat akan semakin yakin menaruh uang miliknya di bank apabila percaya terhadap reputasi sebuah bank. Perbankan juga diatur dan diawasi secara ketat oleh Otoritas Jasa Keuangan sehingga segala operasional dan jalannya perbankan harus dilakukan secara berhati-hati (*prudent*).

Dampak dari *family management* terhadap kinerja perusahaan bisa positif ataupun negatif. Block et al. (2011) berpendapat hal tersebut terjadi karena keluarga tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Penelitian Leung et al. (2014) menunjukkan bahwa penunjukan direktur independen dalam direksi perusahaan keluarga tidaklah mempengaruhi kinerja perusahaan. Kim (2013) menemukan bahwa tujuan jangka panjang dari perusahaan menjembatani hubungan keterkaitan antara *family management* dan kinerja perusahaan.

Di usia yang baru 13 tahun, BPR Arto Moro berhasil menembus ke dalam peringkat 3 besar BPR di Kota Semarang. Kinerja dan performa yang sangat bagus dari BPR Arto Moro dalam kurun 5 tahun terakhir tersebut diklaim oleh BPR Arto Moro sebagai akibat penerapan *Good Corporate Governance* secara komprehensif dan maksimal. Penguatan *Good Corporate Governance* tersebut juga diyakini menjadi faktor penting dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Menarik untuk dicermati disini adalah bagaimana struktur kepemilikan BPR Arto Moro yang merupakan perusahaan keluarga, dimana biasanya posisi pemegang saham sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan dihadapkan dengan aneka batasan-batasan yang telah diatur dalam perundang-undangan, ternyata mampu membawa BPR Arto Moro melejit dan berkinerja sangat baik meski di saat pandemi Covid-19 sekalipun. Meskipun pengurus mempunyai kewenangan besar dalam pengambilan keputusan dan operasional BPR, tetapi secara kelembagaan, BPR wajib melaksanakan tata kelola perusahaan yang telah digariskan oleh OJK. BPR wajib memastikan bahwa tata kelola perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip GCG yang baik.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

### **Definisi dan Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Ward dan Arnoff, 2002 dalam Susanto, 2007). Sedangkan menurut (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

### **Fenomena Perusahaan Keluarga**

Di Indonesia, bisnis keluarga mencakup 72 persen dari sektor usaha. Bisnis keluarga memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap PDB dan penciptaan lapangan pekerjaan. Berdasarkan riset dari majalah Forbes tahun 2020 mengenai 100 orang terkaya di Indonesia, perusahaan keluarga menduduki peringkat tertinggi dan hampir mendominasi dari keseluruhan daftar yang ada. Ini menunjukkan betapa besar, penting, dan berpengaruhnya perusahaan keluarga dalam perekonomian dan kehidupan masyarakat secara keseluruhan.

Meskipun berkontribusi besar terhadap perekonomian, tidak sedikit juga perusahaan keluarga yang mengalami pemberitaan miring akibat praktek bisnis yang dilakukan. Contohnya adalah Ciputra yang dituduh menyerobot lahan warga miskin dan buta huruf di Manado ([kompas.com](http://kompas.com)). Lalu perusahaan keluarga Bakrie yang sampai sekarang masih

dalam pusaran dilema lumpur Lapindo dan memiliki utang kepada pemerintah. Anggota keluarga Bakrie pun disebut masuk dalam pusaran skandal bantuan Dana Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) di era krisis moneter tahun 1998 (cnbcindonesia.co). Pun demikian dengan PT Indofood yang sempat mengalami sengketa dengan ratusan pekerjanya akibat penetapan upah yang tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan (koranperdjoangan.com).

### **Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Keluarga**

Sebagai perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga, tantangan terbesar bagi perusahaan keluarga adalah menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern dalam pengelolaan perusahaan, terutama menyangkut manajemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan manusia adalah faktor utama dalam sebuah perusahaan, baik itu perusahaan publik atau perusahaan keluarga. Kegagalan dalam mengelola dan merencanakan manajemen sumber daya manusia dengan baik maka bisa menjadi penyebab dari kemunduran bahkan keruntuhan suatu perusahaan keluarga.

### ***Good Corporate Governance***

*Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang diharapkan dapat memberikan dan meningkatkan nilai perusahaan kepada para pemegang saham. GCG merupakan suatu sistem (*input, proses, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders) demi tercapainya tujuan perusahaan.

### **Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance***

Terdapat lima prinsip dari GCG sebagai berikut:

- a. transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
- b. kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- c. akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d. pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- e. kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### ***Good Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga**

Pada umumnya *Good Corporate Governance* yang diimplementasikan pada perusahaan keluarga dapat bertahan lama dan turun temurun, karena itu penerapannya harus dilakukan secara disiplin dengan disesuaikan pada budaya yang dipegang teguh oleh perusahaan. Perusahaan keluarga yang dibangun dengan berlandaskan asas GCG akan mempermudah pengelolaan pada generasi-generasi berikutnya. Selain itu sistem tata kelola yang tertata rapi memiliki peranan yang lebih besar bagi eksistensi perusahaan keluarga sehingga perusahaan keluarga mampu bertahan lebih lama di tengah ketatnya persaingan bisnis yang ada.

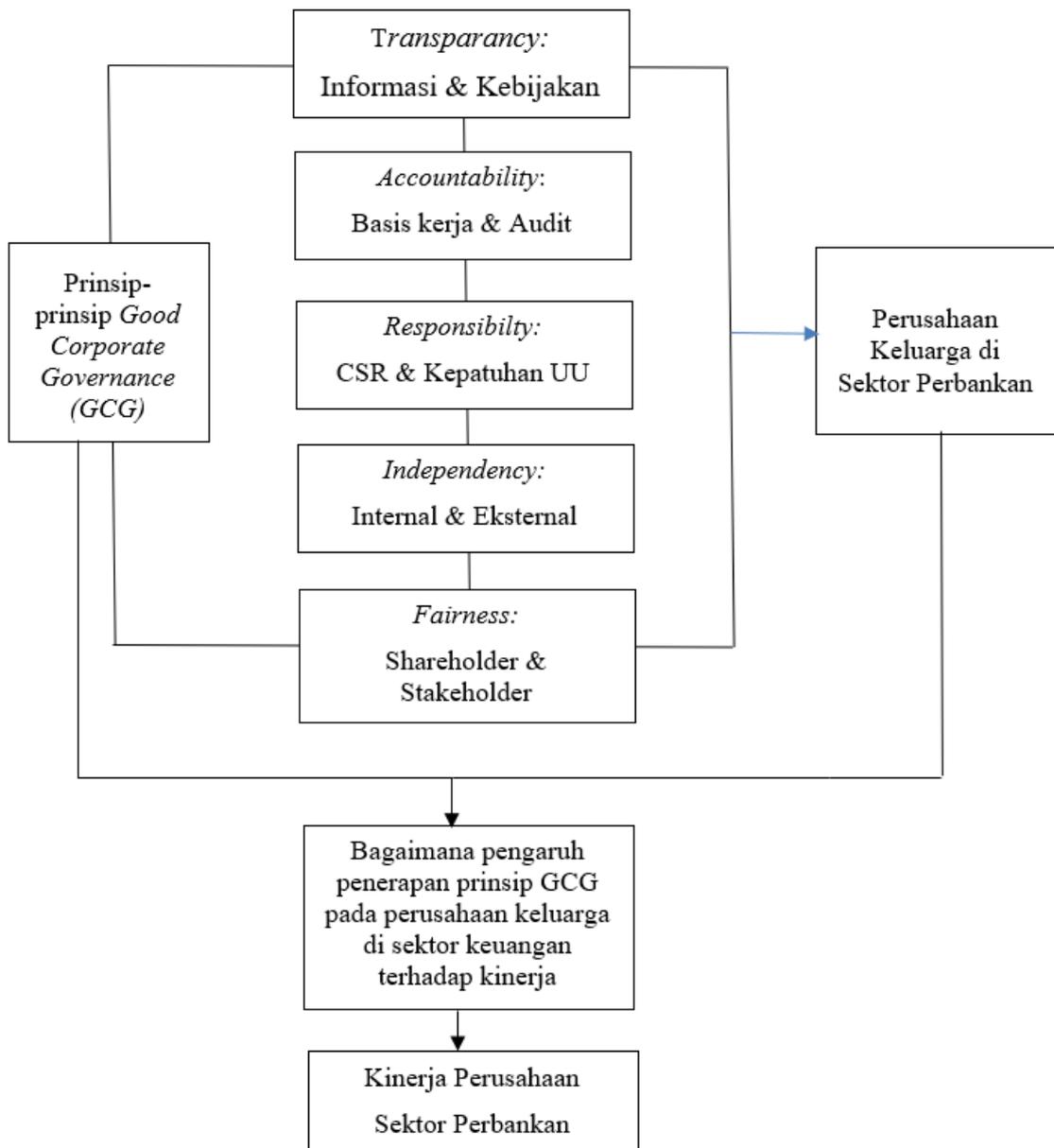
### **Manfaat *Good Corporate Governance* bagi Perusahaan Keluarga**

Manfaat yang diperoleh bagi keluarga setelah menerapkan *Good Corporate Governance*, yaitu:

- Koordinasi proses pengambilan keputusan berlangsung lebih mudah
- Melakukan manajemen kontrol yang lebih sistematis
- Meminimalkan konflik personal antar anggota keluarga
- Menjaga kelanjutan bisnis keluarga secara lancar
- Menjamin keharmonisan hubungan antar keluarga di masa mendatang.
- Mewujudkan rencana jangka panjang demi kemajuan perusahaan keluarga.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dijelaskan melalui gambar di bawah ini:



## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Moleong (2012) menyatakan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah Studi Kasus. Peneliti menggunakan Studi Kasus karena ingin menggali informasi secara lebih mendalam, alamiah dan holistik. Alamiah artinya kegiatan pemerolehan data dilakukan dalam konteks kehidupan nyata (*real-life events*).

### **Partisipan Penelitian**

Partisipan dalam penelitian ini adalah Pemegang Saham BPR Arto Moro, Dewan Komisaris, Direksi BPR Arto Moro, Pejabat Eksekutif BPR Arto Moro, yang terdiri dari Kabag Kredit, Kabag Operasional, HRD, Manajemen Resiko, Satuan Pengendali Intern. Peneliti juga mengambil sampel partisipan dari luar PT BPR Arto Moro, yaitu pihak penerima CSR dan nasabah/debitur PT BPR Arto Moro. Hal ini dimaksudkan agar peneliti mendapatkan data secara lebih berimbang sebagai bagian dari upaya melakukan pengecekan atau verifikasi data.

### **Sumber dan Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui studi lapangan secara langsung. Data sekunder yaitu data atau fakta yang digunakan secara tidak langsung dan diperoleh melalui bahan-bahan dokumentasi yang ada di BPR Arto Moro, meliputi Rencana Bisnis Bank (RBB), laporan tahunan, laporan tingkat kesehatan bank, dan lain-lain.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan telaah dokumen

### **Metode Analisis Data**

Merujuk pada Nasution (2003:129) prosedur analisis data untuk disajikan dalam laporan hasil penelitian yaitu melalui langkah-langkah: reduksi data, menyajikan data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

### **Uji Keabsahan Temuan Penelitian**

Dalam penelitian ini, teknik uji keabsahan yang peneliti terapkan adalah mengadakan pengecekan anggota (*member checking*), yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian-pengujian untuk mengecek analisis, dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang data.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penerapan *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga di Bidang Perbankan pada PT BPR Arto Moro

### **Transparency**

Dalam penelitian ini, peneliti menyoroti 2 segi penerapan prinsip transparansi PT BPR Arto Moro, yaitu informasi dan kebijakan.

#### **Informasi**

Distribusi informasi pada PT BPR Arto Moro cenderung bersifat top-down, yaitu didapatkan dari atasan turun kepada bawahan. Informasi ini terkait dengan kebijakan atau komando yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Saluran informasi yang dipakai pada PT BPR Arto Moro juga bersifat fleksibel. Untuk hal-hal yang sifatnya resmi, digunakan media komunikasi berupa surat berkepala logo perusahaan. Saluran yang biasa digunakan untuk membagikan informasi yang bersifat publik adalah berupa *wa group* ataupun *mailist*. Informasi yang bersifat publik ini tidak disampaikan dalam hirarki berliku dan resmi tetapi langsung dibroadcast ke divisi masing-masing.

#### **Kebijakan**

Dari segi pembuatan kebijakan, semua keputusan di PT BPR Arto Moro dibuat oleh Direksi dengan sepengetahuan dan sepersetujuan Dewan Komisaris. Dalam membuat keputusan dan garis kebijakan, Direksi senantiasa berpedoman pada peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kebijakan yang dibuat oleh Direksi diwujudkan dalam bentuk Surat Keputusan, Standar Operasional Perusahaan (SOP), Surat Edaran, Memo Internal, dan Peraturan Perusahaan. Kebijakan tersebut berlaku mengikat untuk semua organ di dalam perusahaan. Direksi juga membuat kebijakan yang berhubungan dengan pihak eksternal, baik itu kepada Otoritas maupun kepada stakeholder terkait.

### **Accountability**

Dalam rangka mengukur tingkat penerapan asas akuntabilitas di PT BPR Arto Moro, peneliti memfokuskan pada 2 hal, yaitu dari sisi basis kerja dan audit.

#### **Basis Kerja**

Salah satu tolok ukur Akuntabilitas adalah mengenai kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggung-jawabkannya. Dilihat dari struktur organisasi, PT BPR Arto Moro menganut sistem organisasi fungsional. Struktur organisasi PT BPR Arto Moro dibuat dengan hirarki dan garis koordinasi yang terjalin dengan baik. Untuk melengkapi struktur organisasi tersebut, PT BPR Arto Moro juga menerbitkan SOP *Job Description* tiap-tiap jabatan atau personal dalam perusahaan. Dalam SOP *Job Description* tersebut jelas disebutkan tugas, tanggung jawab dan wewenang tiap-tiap posisi yang ada di struktur organisasi.

#### **Audit**

Untuk memastikan bahwa pelaksanaan tata kelola bank telah berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku maka PT BPR Arto Moro memiliki fungsi audit intern yang independen yaitu Satuan Pengendali Internal (SPI) yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Kepatuhan dan melaporkan juga pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada Dewan Komisaris.

Selain audit intern, PT BPR Arto Moro juga menggunakan auditor ekstern untuk memeriksa dan mengaudit keseluruhan proses yang dilakukan oleh perusahaan. Audit eksternal yang digunakan adalah Kantor Akuntan Publik (KAP) yang sudah terakreditasi. Audit ekstern yang dilakukan juga mencakup pelaksanaan audit teknologi informasi untuk

memastikan bahwa penggunaan teknologi informasi perusahaan sudah sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.

### **Responsibility**

Untuk menakar tingkat pelaksanaan responsibilitas, peneliti berpedoman pada tolok ukur yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

PT BPR Arto Moro, terdapat 3 bidang yang dilakukan terkait kegiatan CSR, yaitu lingkungan, masyarakat, dan karyawan. Dari sisi lingkungan PT BPR Arto Moro belum memberikan *concern* terhadap CSR di bidang lingkungan. Hal ini terlihat dari belum adanya kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan menjaga dan melestarikan lingkungan kantor. Meskipun sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, PT BPR Arto Moro tidak menghasilkan limbah, akan tetapi hal tersebut tidak seharusnya membuat perusahaan melupakan tanggung jawab terkait pemeliharaan dan pengelolaan lingkungan sekitar kantor. Dari sisi tanggung jawab sosial di bidang sosial kemasyarakatan dilaksanakan melalui banyak program-program bantuan dalam kegiatan masyarakat sekitar seperti kegiatan keagamaan dan program kesehatan masyarakat. Di bidang ketenagakerjaan, PT BPR Arto Moro senantiasa berusaha memenuhi hak-hak karyawan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan Peraturan Perusahaan, serta memberikan berbagai fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja bagi segenap karyawan.

### **Kepatuhan pada UU**

Sebagai sebuah entitas badan hukum berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang bergerak di bidang jasa keuangan, PT BPR Arto Moro diikat dengan serangkaian peraturan perundang-undangan dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari. Di samping peraturan perundangan dalam bentuk undang-undang, sebagai badan yang berada di bawah pengawasan OJK, PT BPR Arto Moro juga wajib untuk mematuhi peraturan yang dikeluarkan oleh Otoritas. Kepatuhan terhadap UU merupakan indikator bagaimana tata kelola perusahaan dijalankan secara prudent, sesuai dengan asas perbankan yang sehat sehingga terhindar dari praktek tercela atau fraud.

Secara keseluruhan, PT BPR Arto Moro relatif sudah menjalankan prinsip GCG yaitu *Responsibilitas* (tanggung jawab). Meskipun demikian belum dapat dikatakan bahwa prinsip Responsibilitas sudah dijalankan sepenuhnya. Hal ini karena meskipun CSR bidang lingkungan belum dilaksanakan oleh PT BPR Arto Moro.

### **Independency**

Untuk meneliti pelaksanaan prinsip Independensi, terdapat 2 hal yang diamati oleh peneliti yaitu pengaruh internal dan eksternal.

### **Pengaruh Internal**

Selayaknya perseroan lain di Indonesia, PT BPR Arto Moro juga menganut sistem dua badan (*two board system*) yaitu Direksi dan Dewan Komisaris. Masing-masing organ tersebut mempunyai fungsi yang independen sehingga terjadi *check and balances*. Fungsi masing-masing sudah dinyatakan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. Direksi bertanggung jawab dalam hal operasional perusahaan dan Dewan Komisaris bertugas melaksanakan pengawasan terhadap kinerja Direksi.

Meskipun secara teori, hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* dengan prinsip bahwa kedua organ tersebut mempunyai kedudukan yang setara, akan tetapi karena jabatan Komisaris Utama juga merupakan Pemegang Saham Mayoritas maka cukup sulit bagi Direksi untuk bersikap independen sepenuhnya. Hal ini karena Pemegang Saham Mayoritas memiliki wadah RUPS yang merupakan organ tertinggi perusahaan.

### **Pengaruh Eksternal**

Pengaruh eksternal yang dapat mempengaruhi independensi perusahaan antara lain negara, pengatur dan pengawas bank, nasabah kreditur, nasabah debitur, nasabah lain, bank lain, mitra bisnis, profesi penunjang, asosiasi bank, asosiasi bankir, dan asosiasi lainnya. Negara dalam hal ini terkait dengan keberadaan beleid atau peraturan yang mengatur jalannya bank. Otoritas berpengaruh menyediakan aturan terkait perbankan dan melakukan pengawasan atas kinerja dan jalannya perusahaan.

Pihak eksternal lain seperti nasabah, bank lain, ataupun asosiasi bank juga tidak dalam kapasitas mempengaruhi keputusan perusahaan. Beberapa kepentingan pihak eksternal memang diakomodir oleh perusahaan tetapi hanya sebatas sebagai input atau masukan dalam membuat kebijakan.

Berdasarkan penelitian di atas, PT BPR Arto Moro tidak mengalami kesulitan menegakkan independensi dari tekanan pihak eksternal akan tetapi agak sedikit berbeda dengan kondisi di internal. Adanya double jabatan dalam organ perusahaan yaitu Pemegang Saham Pengendali juga merangkap sebagai Komisaris Utama berpotensi menjadi persoalan. Meskipun sudah diatur dan dipagari dengan ketentuan perundang-undangan akan tetapi potensi terjadinya konflik kepentingan tetap ada. Di samping itu mengingat Komisaris Utama juga merupakan anggota organ tertinggi perusahaan, yaitu RUPS, maka independensi Direksi dalam menjalankan perusahaan bisa berjalan tidak optimal.

### **Fairness**

Terkait asas Kewajaran dan Kesetaraan, terdapat 2 hal yang disorot peneliti, yaitu shareholder dan stakeholder.

### **Shareholder**

Pemegang saham perusahaan terdiri dari pemegang saham pengendali (mayoritas) dan pemegang saham bukan pengendali (minoritas). PT BPR Arto Moro dalam memperlakukan shareholder, baik pengendali maupun bukan pengendali, sudah memberikan perlakuan yang adil dan setara. Hal ini tercermin dari pembagian deviden sesuai dengan porsinya dalam waktu dan kesempatan yang sama, pemberian kesempatan dan hak bersuara yang sama dalam RUPS.

### **Stakeholder**

Kesetaraan dan kewajaran juga diterapkan oleh PT BPR Arto Moro kepada stakeholder yang meliputi pegawai dan nasabah. Melalui kebijakan yang dtuangkan dalam peraturan perusahaan, PT BPR Arto Moro memastikan tidak terjadinya diskriminasi kepada karyawan berdasarkan suku, agama, ras, golongan, dan jenis kelamin (gender) serta terciptanya perlakuan yang adil dan jujur dalam mendorong perkembangan pegawai sesuai dengan potensi, kemampuan, pengalaman dan ketrampilan masing-masing.

Berdasarkan dua hal tersebut, shareholder dan stakeholder, PT BPR Arto Moro sudah melaksanakan prinsip Kesetaraan dan Kewajaran dengan baik. Setiap pemegang saham baik mayoritas maupun minoritas diperlakukan secara adil sesuai dengan haknya. Setiap

pemegang saham berhak mendapatkan informasi secara transparan. Perusahaan juga memberikan perlakuan yang sama dan setara kepada karyawan tanpa memandang suku, agama, ras, jenis kelamin ataupun usia. Demikian juga nasabah diperlakukan dengan baik dan adil sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

### **Pengaruh Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Perusahaan Keluarga Sektor Perbankan terhadap Kinerja PT BPR Arto Moro**

Perusahaan dikatakan memiliki struktur kepemilikan keluarga apabila keluarga tersebut merupakan *controlling shareholders* atau mempunyai saham setidaknya 20% dari *voting rights* dan merupakan pemilik saham tertinggi dibandingkan dengan shareholders lainnya (Aripin, 2015). Pada PT BPR Arto Moro, Dr. H. Subyakto, SH, MH, MM memiliki saham sebesar 94,38% dan istrinya Hj. Ria Kusumawardhani memiliki saham sebesar 2,81%. Hal ini berarti keluarga Dr. H. Subyakto, SH, MH, MM memiliki saham mayoritas atau lebih dari 20% *voting rights* sehingga PT BPR Arto Moro sudah memenuhi kriteria sebagai perusahaan keluarga.

Kepemilikan oleh keluarga dapat mengurangi konflik keagenan antara pemilik dan manajemen. Hal ini terjadi karena keluarga selaku pemegang saham mayoritas dapat menggunakan kontrol yang dimiliki untuk menempatkan anggota keluarga di tingkat manajemen atau memilih manajemen yang sesuai dengan kepentingannya. Hal tersebut membuat manajemen bertindak sebagai perpanjangan tangan keluarga dan akan bekerja dengan mengedepankan kepentingan keluarga (Brian dan Dwi, 2017).

Didirikan pada tahun 2008, pengelolaan BPR Arto Moro sepenuhnya diserahkan ke Direksi dan manajemen. Meskipun merupakan pemegang saham pengendali, Dr. H. Subyakto, SH, MH, MM tidak *in charge* atau terlibat dalam pengelolaan dan jalannya perusahaan. Kebijakan dan keputusan strategis yang menentukan arah pengembangan dan kinerja perusahaan sepenuhnya diserahkan kepada Direksi.

Kinerja PT BPR Arto Moro pada 5 (lima) tahun pertama berdiri dengan keadaan keluarga pemilik tidak *in charge* atau terlibat dalam pengelolaan dapat terbilang sangat buruk. Rata-rata pertumbuhan aset dalam kurun waktu tersebut adalah sebesar 15%. Sebagai bank yang menargetkan untuk tumbuh dan menjadi besar, pertumbuhan sebesar 15% setiap tahun tentulah terbilang kurang bagus.

Selain aset yang tidak berkembang, pengelolaan PT BPR Arto Moro selama kurun waktu tersebut juga tidak dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang digariskan Otoritas. Tingkat pertumbuhan kredit rata-rata hanya sebesar 13% dengan tingkat kredit bermasalah atau NPL nyaris mencapai 20%. Tingkat pertumbuhan dana simpanan dari masyarakat juga tidak menunjukkan peningkatan signifikan. Dana simpanan pihak ketiga sangat erat kaitannya dengan kepercayaan masyarakat. Masyarakat akan yakin dan percaya untuk menempatkan dananya apabila suatu bank dianggap berkinerja dengan baik dan sehat. Hal tersebut yang dianggap oleh sebagian masyarakat tidak dipunyai oleh PT BPR Arto Moro pada waktu itu.

Setelah Dr. H. Subyakto, SH, MH, MM selaku pemegang saham pengendali dan Komisaris Utama *in charge* atau terlibat langsung dalam pengelolaan PT BPR Arto Moro, kinerja PT BPR Arto Moro mulai membaik. Pada tahun awal keterlibatan, yaitu tahun 2016, aset tumbuh sebesar 168% (yoy), tahun 2017 tumbuh 93% (yoy), tahun 2017 tumbuh 22% (yoy), tahun 2018 tumbuh 62% (yoy), tahun 2020 tumbuh 55% (yoy), dan tahun 2021 tumbuh sebesar 66% (yoy).

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di PT BPR Arto Moro, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan, penerapan tata kelola berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang telah ditetapkan oleh Otoritas Jasa

Keuangan membuat praktek-praktek penyimpanan seperti disebutkan di atas relatif sulit dilakukan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komisaris Utama diatur secara rinci dalam SEOJK tentang Penerapan Tata Kelola BPR. Segala keputusan yang dihasilkan oleh Dewan Komisaris terdokumentasikan dalam notulen rapat. Laporan pelaksanaan tata kelola disampaikan kepada Otoritas secara berkala. Otoritas sendiri bahkan turun secara aktif melakukan pemeriksaan rutin terhadap BPR 1 (kali) dalam setahun. Apabila dirasa terdapat hal yang tidak beres maka Otoritas dapat melakukan pemeriksaan intensif atau lanjutan.

Penempatan SDM juga tidak dapat dilakukan secara asal-asalan. PT BPR Arto Moro mempunyai SOP rekrutmen dan penempatan pegawai yang pelaksanaannya secara berkala dilaporkan kepada Otoritas. Untuk menduduki jabatan penting dalam perusahaan, harus melalui serangkaian tes internal dan yang lebih utama adalah mendapatkan persetujuan dari Otoritas.

### **Peranan Komisaris Utama sekaligus Pemegang Saham Pengendali dalam Penerapan GCG dan Peningkatan Kinerja PT BPR Arto Moro**

Laporan Publikasi kinerja keuangan PT BPR Arto Moro menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan antara sebelum dan sesudah keterlibatan Pemegang Saham Pengendali sekaligus Komisaris Utama dalam pengelolaan PT BPR Arto Moro. Berdasarkan wawancara dan penelitian yang dilakukan, setidaknya terdapat beberapa hal yang dilakukan oleh beliau sehingga mampu membangkitkan kinerja PT BPR Arto Moro, yaitu antara lain sebagai berikut.

Komisaris Utama sekaligus Pemegang Saham Pengendali BPR Arto Moro mampu melakukan pembenahan tata kelola dan penerapan prinsip GCG dengan baik. Pergantian Direksi di tahun 2015 menunjukkan pemahaman yang baik dari Pemegang Saham Pengendali akan masalah perusahaan sehingga mampu merumuskan langkah pembenahan yang tepat.

Komisaris Utama sekaligus Pemegang Saham Pengendali BPR Arto Moro juga berhasil membantu Direksi merumuskan strategi pengembangan perusahaan. Hal ini terlihat dari perubahan kebijakan perusahaan yang menghapus jaminan fidusia dan hanya menerima jaminan dalam bentuk hak tanggungan. Langkah ini terbilang berhasil menaikkan outstanding kredit dan menjaga kualitas aktiva produktif perusahaan tetap dalam keadaan sehat.

Komisaris Utama sekaligus Pemegang Saham Pengendali BPR Arto Moro juga berhasil melakukan intensifikasi Koordinasi dan Kecepatan Pengambilan Keputusan. Saluran informasi, struktur organisasi, tugas dan kewenangan tiap personel perusahaan ditata sedemikian rupa sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan efisien. Komisaris utama membuka saluran komunikasi dan koordinasi yang cair dengan Dewan Direksi ataupun dengan segenap komponen perusahaan. Akibatnya, pelbagai hambatan yang berpotensi muncul dapat dieliminasi sedari dini sehingga tidak mengganggu gerak perusahaan.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka berdasarkan penelitian yang dilakukan, pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT BPR Arto Moro, yang merupakan perusahaan keluarga sektor perbankan, membawa korelasi positif terhadap peningkatan performa dan kinerja perusahaan. Hal ini sekaligus membantah penelitian Cucuelli dan Micuci (2006) yang menjelaskan bahwa kepemilikan saham keluarga memiliki dampak negatif terhadap kinerja keuangan dan penelitian Anderson dan Reeb (2004) yang menjelaskan bahwa kepemilikan keluarga memiliki dampak negatif terhadap kinerja keuangan karena perlindungan hukum yang diberikan kepada investor dalam struktur kepemilikan cenderung lemah.

Hasil penelitian ini yang mengkonfirmasi bahwa kepemilikan keluarga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan sejalan dengan penelitian Catherine

dan septiani (2017) yang menunjukkan bahwa birokrasi yang rendah diperusahaan keluarga membuat masalah keagenan menjadi lebih sederhana sehingga biaya keagean menjadi lebih rendah dan profitabilitas menjadi tinggi. Tujuan untuk mewariskan perusahaan pada generasi berikutnya membuat dilakukannya upaya-upaya untuk mempertahankan perusahaan.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan hasil penelitiannya sebagai berikut :

1. Prinsip *Transparency* sudah dijalankan dengan baik dimana dari Informasi dan Kebijakan, terlihat bahwa perusahaaa sudah menyediakan informasi secara komprehensi kepada pihak internal maupun eksternal melalui pelbagai saluran *online* dan *offline* yang dapat diakses dengan mudah.
2. Prinsip *Accountability* sudah dijalankan dengan baik dimana dari indikator basis kerja dan audit, sudah terdapat struktur organisasi dan SOP job deskripsi yang jelas dimana pelaksanaan tugas, wewenang, tanggungjawab tiap-tiap organ perusahaan sudah tertata dengan baik.
3. Prinsip *Responsibility* sudah dijalankan dengan relatif baik dimana dari indikator CSR dan kepatuan terhadap UU, terlihat bahwa PT BPR Arto Moro sudah sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut. Perusahaan sudah melaksanakan CSR dengan baik meskipun di bidang CSR lingkungan perusahaan belum menjalankannya dengan optimal.
4. Prinsip *Independency* sudah dijalankan dengan baik dimana sudah terdapat independensi dari tekanan pihak eksternal akan tetapi agak sedikit berbeda dengan kondisi di internal. Adanya rangkap jabatan dalam organ perusahaan yaitu Pemegang Saham Pengendali juga merangkap sebagai Komisaris Utama berpotensi menjadi persoalan.
5. Prinsip *Fairness* sudah dijalankan dengan baik dimana baik terhadap shareholder dan stakeholder, setiap pemegang saham mayoritas maupun minoritas diperlakukan secara adil sesuai dengan haknya.
6. Penerapan prinsip-prinsip GCG pada perusahaan keluarga di sektor keuangan yaitu PT BPR Arto Moro membawa korelasi positif ditunjukkan dengan peningkatan kinerja perusahaan.
7. Sebagai perusahaan keluarga, Pemegang Saham Pengendali sekaligus Komisaris Utama PT BPR Arto Moro memegang peranan besar dalam mendukung pelaksanaan GCG dan peningkatan performa atau kinerja PT BPR Arto Moro.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini hanya mengeksplorasi 2 indikator saja dalam setiap asas GCG yang memengaruhi kualitas implementasi GCG.
2. *Good corporate governance* yang digunakan masih menggunakan 3 proksi yaitu dewan komisaris, komite audit dan dewan direksi.
3. Penilaian kinerja perusahaan masih sebatas berdasarkan indikator aset saja belum mempertimbangkan faktor-faktor tingkat kesehatan bank lainnya.

### **Saran Penelitian Mendatang**

1. Bagi Manajemen Perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja di suatu perusahaan prinsip tata kelola perusahaan harus dijalankan dengan baik yaitu melalui penegakkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, dan kewajaran dalam setiap kegiatan dari semua jenjang karir yang ada di perusahaan. Informasi yang diperoleh dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Pemilik saham mayoritas dan komisaris independen yang memiliki kontribusi besar terhadap perusahaan diharapkan dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan pengawasan terhadap manajemen dalam mengelola perusahaan sehingga dapat memaksimalkan kinerja manajemen dan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
2. Bagi Dunia Akademik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi penelitian-penelitian berikutnya terutama penelitian penerapan GCG di perusahaan keluarga yang bergerak di bidang perbankan. Penelitian berikutnya hendaknya mengeksplorasi lebih banyak indikator dalam setiap aspek GCG sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih komprehensif.

## REFERENSI

### Buku

- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. 2008. *The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*. Family Business Review XXI (4), 315-329.
- Brigham, Eugene dan Houston Joel. 2006. *Fundamental of Financial Management*. Buku 1 Edisi ke-10. Jakarta: Salemba Empat.
- Casillas, J., Acedo, F. & Ana Moreno. 2007. *International Entrepreneurship in Family Business*. Northampton : Edward Elgar
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov, and Larry H.P. Lang. 1999. *The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations*, Chinese University of Hong Kong.
- Conyon, M.J. 2006. *Executive Compensation and Incentives*. Academy of Management Perspectives.
- Cucculelli, M., and G. Micucci. 2008. *Family succession and firm performance: Evidence from Italian firms*. Journal of Corporate Finance.
- Darmawati, Deni. 2005. *Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 8 (1)
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law & Economics.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia. 2001. *Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Prentice Hall.
- Hall, A., and Nordqvist M. 2008. *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. Family Business Review. XXI (1)
- Ismail, Hj. Iriani. Dr. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Malang: Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset
- KNKG. 2014. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Bidang Perbankan Indonesia*
- Lukiarman, Niki. 2016. *Corporate Governance: Menuju Penguatan Konseptual dan Implementas di Indonesia*. Solo: PT Era Adicitra Intermedia.

- Marpa, N. 2010. *Kekerabatan Keluarga Dan Karakteristik Individu Suksesor Sebagai Faktor Determinan Terhadap Perencanaan Dan Kinerja Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga di Provinsi Bali* (Disertasi: tidak dipublikasikan). Jakarta: Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Institut Bisnis dan Informatika Indonesia
- Martini, Luh Kadek Budi. 2018. *Suksesi Perusahaan Keluarga*. Denpasar Timur: CV Setia Bakti
- Moleong, J. L. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda karya.
- Moore, K. and Barrett M. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited
- Nasution, M dan D. Setiawan. 2007. *Pengaruh Corporate Governance Terhadap Manajemen Laba di Industri Perbankan Indonesia*. Simposium Nasional Akuntansi X Makassar.
- Nuryaman. 2008. *Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan, Ukuran Perusahaan, dan Mekanisme GCG Terhadap Manajemen Laba*. Simposium Nasional Akuntansi XI Pontianak.
- Poza, Ernesto J., 2007. *Family Business (Third Edition)* Thunderbird: The Garvin School of International Management, Student Edition, South-Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA
- Surya, dan Ivan Yustiavandana, 2006. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*, Cetakan Kedua, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Susanto, A.B. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group
- Susanto, A.B., Himawan Wijanarko, Patricia Susanto, dan Suwahjehadi Mertosono. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Ujjantho, Arif Muh. dan B.A. Pramuka. 2007. *Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan*. Simposium Nasional Akuntansi X, IAI , Makasar 2007.
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Ward, J.L (2004). *Perpetuating The Family Business: 50 Lesson Learned Form Long-Lasting Successful Families In Business*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Yin, Robert K. 1994. *CASE STUDY RESEARCH*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Yunus, Hadi Sabari. 2010. *Metode Penelitian Wilayah Kontemporer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zarkasyi, Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung : Alfabeta

#### **Artikel dalam Jurnal**

- Arifin. 2005. *Peran Akuntan dalam Menegakkan Prinsip Good Corporate Governance pada Perusahaan di Indonesia (Tinjauan Perspektif Keagenan)*. Makalah disampaikan pada Sidang Senat Guru Besar di Universitas Diponegoro. Semarang.
- Barkema, H.G. & Gomez. 1997. *What Differences In The Cultural Backgrounds Of Partners Are Detrimental For International Joint Ventures?* Journal of International Business Studies. Vol. 28, No. 4, (4th Qtr., 1997)
- Catherine, Rissa, Jessica., Septiani, Aditya. 2017. *Pengaruh Family Control Terhadap Profitabilitas Dan Nilai Perusahaan Pada Industri Barang Konsumsi di Indonesia.,*

Halaman 1-10, Diponegoro Journal Of Accounting., Volume 6, Nomor 3, Tahun 201.,  
EISSN 2337-3806

Charbel, S., Elie, B., & Georges, S. 2013. *Impact Of Family Involvement In Ownership Management And Direction On Financial Performance Of The Lebanese Firms*. International Strategic Review 1.

Christine, Marlin Rahantoknam dan Ratih Indriyani. 2014. *Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance pada Pt.X*. Jurnal Agora, Vol. 2 No. 1.

Jensen, Michael C and William H Meckling. 1976. *Theory of The Firm: Agency Cost and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, October 1976, Volume 3 No. 4, pp 305-360.

Kaniawati, Nia. 2002. *Good Corporate Governance dan Hambatan-Hambatan yang Dihadapi oleh Perusahaan untuk Menerapkannya*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen. Vol. 4 (November) No. 2

Windah, Gabriela Cynthia dan Fidelis Arastyo A. 2013. *Pengaruh Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Hasil Survei IICG Periode 2008 – 2011*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol. 2 No.1.

#### Website

<https://www.kompas.com/properti/read/2021/09/20/183000321/ciputra-bantah-tudingan-serobot-lahan-warga-miskin-dan-buta-huruf-di?page=all>), diakses tanggal 9 Februari 2022.

(<https://www.cnbcindonesia.com/market/20210920193630-17-277774/tumpukan-utang-keluarga-bakrie-ke-ri-ada-blbi-lapindo>), diakses tanggal 9 Februari 2022.

(<https://www.koranperdjoeangan.com/buruh-pt-indofood-menuntut-keadilan/>), diakses tanggal 9 Februari 2022.

(<https://kabar24.bisnis.com/read/20130824/186/158557/ciputra-kucurkan-dana-csr-rp48-miliar>, (<https://kabar24.bisnis.com/read/20130824/186/158557/ciputra-kucurkan-dana-csr-rp48-miliar>).

(<https://anisamugni.wordpress.com/2013/10/09/csr-pt-indofood/>), diakses tanggal 10 Februari 2022.