

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Keluarga dan bisnis adalah dua hal yang sangat berbeda, namun dalam konteks perusahaan atau bisnis adalah menjadi satu kesatuan. Fungsi pokok keluarga misalnya berkaitan dengan wujud perhatian dan pendidikan anggota keluarga, sedangkan konteks bisnis berhubungan dengan faktor-faktor produksi dan distribusi baik berupa barang atau jasa. Lebih lanjut dilihat dari perspektif tujuan, bahwa keluarga memberikan kesempatan dan penghargaan yang sama bagi setiap anggota keluarga, sedangkan dalam bisnis bertujuan mendapat profit dan peningkatan kesejahteraan dalam hidup. Berdasarkan hal tersebut, maka bisnis keluarga (*family business*) merupakan bisnis atau perusahaan yang di dalamnya sebagian besar sahamnya dimiliki oleh anggota keluarga.

Berdasarkan hasil Survey Bisnis Keluarga Indonesia (2014) dari [www.pwc.com/id](http://www.pwc.com/id) bahwa seluruh bisnis yang ada di Indonesia lebih dari 95% merupakan *family business*. Wawancara dilakukan terhadap 2.378 orang, dan dilaksanakan di lebih dari 40 negara. *Family business* tentunya didirikan dengan struktur manajemen di dalamnya sebagian besar adalah para anggota keluarga, dengan demikian segala bentuk pengendalian, serta pengambilan keputusan sepenuhnya juga berasal dari keluarga. Berdasarkan hal tersebut, maka visi maupun misi perusahaan yang dicanangkan berasal dari para

keluarga, dengan komposisi sebagai berikut Survey Bisnis Keluarga Indonesia (2014) :

**Tabel 1.1**  
**Komposisi Bisnis Keluarga**

No	Komposisi	Proporsi Struktur	
		Keluarga	Bukan Keluarga
1	Susunan Direksi.	52%	48%
2	Pemilik dan ikut dalam jajaran manajemen.	87%	-
3	Pemilik namun tidak ikut dalam jajaran manajemen.	-	13%

Sumber : Survey Bisnis Keluarga Indonesia (2014).

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa dalam bisnis keluarga sebagian besar dikelola oleh struktur yang berasal dari keluarga. Komposisi direksi yaitu 52% berasal dari keluarga, dan 48% berasal dari bukan keluarga. Berdasarkan komposisi tersebut, 87% sebagai pemilik dan manajemen, sedangkan sebagai pemilik namun tidak ikut dalam jajaran manajemen hanya 13%.

Selanjutnya, berdasarkan generasi hidup dan umur perusahaan keluarga menurut [www.pwc.com/id](http://www.pwc.com/id) Survey Bisnis Keluarga Indonesia (2014) nampak pada tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Generasi, Umur, dan Tantangan Dalam Bisnis Keluarga**

No	Klasifikasi	Hasil Survey
1	Generasi hidup perusahaan : a. Generasi I b. Generasi II c. Generasi III d. Generasi $\geq$ IV (tidak ada yang bertahan hidup)	23% 37% 33% 7%

No	Klasifikasi	Hasil Survey
2	Umur perusahaan : a. <20 tahun b. 20-49 tahun c. >50 tahun	30% 53% 17%
3	<i>Forecasting</i> tantangan 5 (lima) tahun ke depan : a. Banyaknya pesaing b. Melakukan inovasi c. Merekrut SDM handal, dan persaingan harga d. Lebih professional e. Mempertahankan staf inti f. Kebutuhan akan teknologi g. Selanjutnya, perencanaan pewarisan usaha h. Kepatuhan terhadap peraturan i. Iklim bisnis yang semakin internasional j. Situasi ekonomi umum k. Penghematan biaya l. Pemasok/rantai pasokan m. Perselisihan antar anggota keluarga	73% 67% 60% 53% 50% 50% 47% 43% 40% 37% 33% 23% 20%
4	Pandangan mengenai perilaku bisnis keluarga : a. Transformasi bisnis setiap pergantian generasi b. Lebih tertutup terhadap pemikiran dan ide	50% 43%

Sumber : Survey Bisnis Keluarga Indonesia (2014)

Berdasarkan tabel 1.2 bahwa pada 1 (satu) generasi sebesar 23%, 2 generasi 37%, 3 (tiga) generasi 33%, dan 7% meyakini tidak ada yang bertahan hingga >4 generasi. Umur perusahaan <20 tahun sebanyak 30%, 20-49 tahun sebanyak 53%, dan yang >50 tahun hanya 17%. Survey juga melakukan *forecasting* mengenai tantangan 5 (lima) tahun ke depan yaitu tahun 2019 (dari tahun 2019). Hasil survey menyimpulkan bahwa tantangan tertinggi pada tahun 2019 adalah banyaknya pesaing (73%), kemudian 67% perlu adanya inovasi, merekrut tenaga kerja yang tepat, dan persaingan harga (60%).

Tantangan selanjutnya tahun 2019 bagi pelaku bisnis keluarga terdiri dari keharusan untuk lebih profesional (53%), mempertahankan staf kunci atau inti (50%), kebutuhan akan teknologi (50%). Selanjutnya, perencanaan pewarisan usaha (47%), kepatuhan terhadap peraturan (43%), iklim bisnis yang semakin internasional (40%), situasi ekonomi umum (37%), dan penghematan biaya (33%). Proporsi untuk tantangan terendah pemasok/rantai pasokan (23%), dan perselisihan antar anggota keluarga (20%). Pandangan mengenai perilaku bisnis keluarga, 50% menyatakan akan melakukan transformasi bisnis setiap pergantian generasi, dan 43% lebih tertutup terhadap pemikiran dan ide ([www.pwc.com/id](http://www.pwc.com/id). Survey Bisnis Keluarga Indonesia, 2014).

Sisi positif dalam bisnis keluarga, tentunya perusahaan mempunyai *intangible assets* yang tidak dimiliki perusahaan non keluarga, yaitu sumber daya keluarga (*family resources*) dan apabila diperkuat dengan *social capital* dan *network trust* yang tinggi, akan diperoleh *competent resources*. Hasil penelitian Kumar (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu sukses bisnis keluarga adalah mengelola hubungan kompleks penerus dan faktor-faktor terkait sistem perjanjian terstruktur.

Disisi lain, *family business* juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Misalnya, terjadinya *distrust* di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam sukses kepemimpinan dan dalam pengambilan keputusan. Konflik isu adanya putra mahkota yang diharapkan sebagai penerus tahta di perusahaan, serta sering pula terjadi perbedaan pola pikir

manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya. Permasalahan-permasalahan tersebut, tidak jarang bisnis keluarga mengalami penurunan kinerja, dan bahkan terpaksa harus ditutup.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka bisnis keluarga harus menetapkan strategi yang tepat supaya bisa tetap bertahan dan berkelanjutan berdasarkan visi, misi, tujuan, nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan (profesional, etis, terbuka dan inovatif) melalui tata kelola yang baik. Hal *Best practices* tersebut dapat dilakukan dengan memperhatikan 2 (dua) faktor. Yaitu dengan mengimplementasikan : (1). *Good Corporate Governance* (GCG), yang digunakan untuk mengatur perilaku organisasi. (2). Sistem pengendalian internal. Kedua hal tersebut yang dijadikan pedoman dalam mengelola perusahaan, untuk mencapai etika bisnis dan etika kerja yang baik. Berdasarkan hal tersebut, maka prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh perusahaan adalah memastikan adanya komitmen dipatuhinya peraturan perundang-undangan yang berlaku, memiliki rumusan etika bisnis dan pedoman perilaku (Medcoenergi, 2016:1).

Lebih lanjut, Medcoenergi (2016:1) menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang termuat dalam GCG adalah transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*). Tujuan dari GCG tersebut diantaranya : (1). Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para karyawan dalam mengambil berbagai keputusan dan menjalankan tindakannya selalu berlandaskan nilai moral yang tinggi

serta kepatuhan terhadap berbagai peraturan perusahaan dan perundang-undangan. (2). Meningkatkan nilai- nilai perusahaan dan memastikan bahwa aset perusahaan dipergunakan secara efisien dan produktif untuk kepentingan pemilik/pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Upaya untuk memastikan implementasi GCG dapat berjalan dengan baik, maka bagi perusahaan juga dibutuhkan adanya Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai pelaksana yang memastikan jalannya perusahaan sesuai dengan peraturan. Artinya bahwa GCG merupakan bagian dari konsep sistem pengendalian internal yang berfungsi secara efektif. Berdasarkan hal tersebut, maka pengendalian internal merupakan bagian penting dari tata kelola perusahaan (Aladejebi, 2015).

Kepatuhan terhadap pengendalian internal, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan tanpa batas, yang mengalir dari prosedur yang terorganisir dengan baik, dampaknya dapat meningkatkan nilai pada kapasitas perusahaan (Aladejebi, 2015). Pengendalian internal juga dapat memastikan bahwa bisnis berjalan lebih efisien, sumber daya tidak hilang dan ada lebih sedikit kejadian hal-hal yang tidak terduga. Sistem pengendalian internal yang baik dapat mencegah kesalahan, mengidentifikasi kesalahan dengan cepat, dan dapat mengambil tindakan korektif untuk meminimalkan kerugian (CPA Australia, 2012). Bagi perusahaan kecil, terdapat 38% memiliki departemen pengendalian internal (ACFE, 2016), sementara bagi perusahaan besar memiliki 88,3% departemen pengendalian internal.

Aladejebi (2015) menyatakan bahwa pengendalian internal merupakan salah satu fungsi manajemen, dan dapat berkontribusi positif terhadap perubahan sosial. Dampak tersebut terutama mengenai pengetahuan tentang strategi untuk meningkatkan praktik pengendalian internal yang akan meminimalkan kehilangan aset dan meningkatkan profitabilitas, bertahan (*survive*) dan keberlanjutan (*sustainability*) bisnis. Permasalahan secara global, kegagalan atas pengendalian internal dapat menyebabkan hilangnya aset, penipuan, pemborosan, kesalahan manajemen, inefisiensi, hilangnya jaminan klien dan kegagalan untuk mencapai tujuan bisnis. Kurangnya pengendalian internal memiliki efek negatif pada laba dan kelangsungan bisnis.

Penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur yang produknya berbasis kayu jati dan pemasarannya dilakukan secara ekspor. Hal ini didasari oleh adanya pernyataan dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (2016:14), tanggal 9-13 Februari 2016. Dinyatakan bahwa pada saat Indonesia berpartisipasi dalam persaingan era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dengan mengikuti ajang pameran produk *furniture* dan *light* terbesar di negara Swedia pada acara *Stockholm Furniture and Light Fair*, produk Indonesia yang ditampilkan memiliki keunikan tersendiri, sehingga produk habis terjual di hari terakhir pameran. Hal ini dikarenakan bahwa para eksportir furnitur Indonesia sudah memiliki sertifikat Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK), dan sekaligus merupakan bukti sudah memenuhi standar EU dalam hal *sustainability*. SVLK merupakan keunggulan utama

bagi pelaku eksportir, karena bukti legalitas kayu, yang mana menjadi pusat perhatian utama khususnya bagi para konsumen luar negeri saat ini.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil objek *family business* yang bergerak di perusahaan manufaktur produk berbasis kayu yaitu PT. Janico Raya Semarang, yang berdiri sejak tahun 1946 yang beralamat di Jl Gebangsari Raya No 7 Semarang. Jenis produk berupa kayu gergajian *finger jointed stick, moulding/decking flooring, FJLB dan solid laminated board*. Kegiatan pemasaran perusahaan melakukan ekspor diantaranya ke Belanda dan Jepang.

Berdasarkan hasil wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 29 Juli 2020, dinyatakan bahwa perusahaan berjalan dengan membentuk portofolio ke dalam unit bisnis yang berbeda, misalnya minimarket dan restoran. Disisi lain, perusahaan dalam operasionalnya belum menyusun dokumen *job description* secara tertulis, sehingga terjadi *overlab job*. Dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) juga belum/tidak ada secara tertulis, karena semua bentuk kendali dan perintah dilakukan langsung oleh *owner*. Jalur pelaporan yang kurang adanya *cross ceck* dari berbagai pihak yang mempunyai kewenangan sama, sehingga belum adanya kesadaran mengenai arti pentingnya pengendalian internal.

Hal yang menarik dari penelitian ini bahwa hasil Survey Bisnis Keluarga Indonesia (2014) dinyatakan dalam bisnis keluarga yang *survive* >50 tahun sangat sedikit (17%), yang berarti termasuk PT. Janico Raya Semarang. Berikutnya, perusahaan *survive* tersebut namun belum diikuti oleh



praktik manajemen pengelolaan perusahaan yang seharusnya sesuai dengan teori bahkan penelitian terdahulu. Hal yang sangat menarik adalah meskipun perusahaan dari sudut pandang teori mempunyai banyak kelemahan, namun perusahaan justru tetap *survive* dan bahkan berkembang, serta mampu memberikan kesejahteraan kepada pegawai dengan baik.

Banyak contoh bisnis keluarga berumur panjang, namun penyebab bertahan dan berkelanjutannya tidak dipahami dengan baik, maka pada penelitian ini ingin mengkaji lebih dalam faktor penyebabnya dari kedua objek di atas. Kajian empiris dilakukan dengan judul : KAJIAN IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PADA FAMILY BUSINESS (Studi Empiris : PT. Janico Raya Semarang).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi *Good Corporate Governance* (GCG)?
2. Bagaimana pelaksanaan sistem pengendalian internal perusahaan ?.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengkaji implementasi *Good Corporate Governance* (GCG).

2. Mengkaji pelaksanaan sistem pengendalian internal perusahaan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan mempunyai kontribusi dalam dunia pendidikan, sebagai salah satu rujukan bahan ajar, menambah perbendaharaan studi empiris khususnya menyangkut tata kelola dan sistem pengendalian internal.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bahan masukan bagi perusahaan supaya supaya dapat menerapkan GCG-CCG dan melakukan implementasi sistem pengendalian internal sesuai dengan standar yang berlaku.
2. Dijadikan bahan rujukan bagi pelaku bisnis keluarga untuk menyusun strategi supaya mampu bertahan dan berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin kuat seperti era sekarang ini.
3. Perusahaan menjadi menyadari kelemahan-kelemahan yang selama ini tidak menjadi bahan pertimbangan.

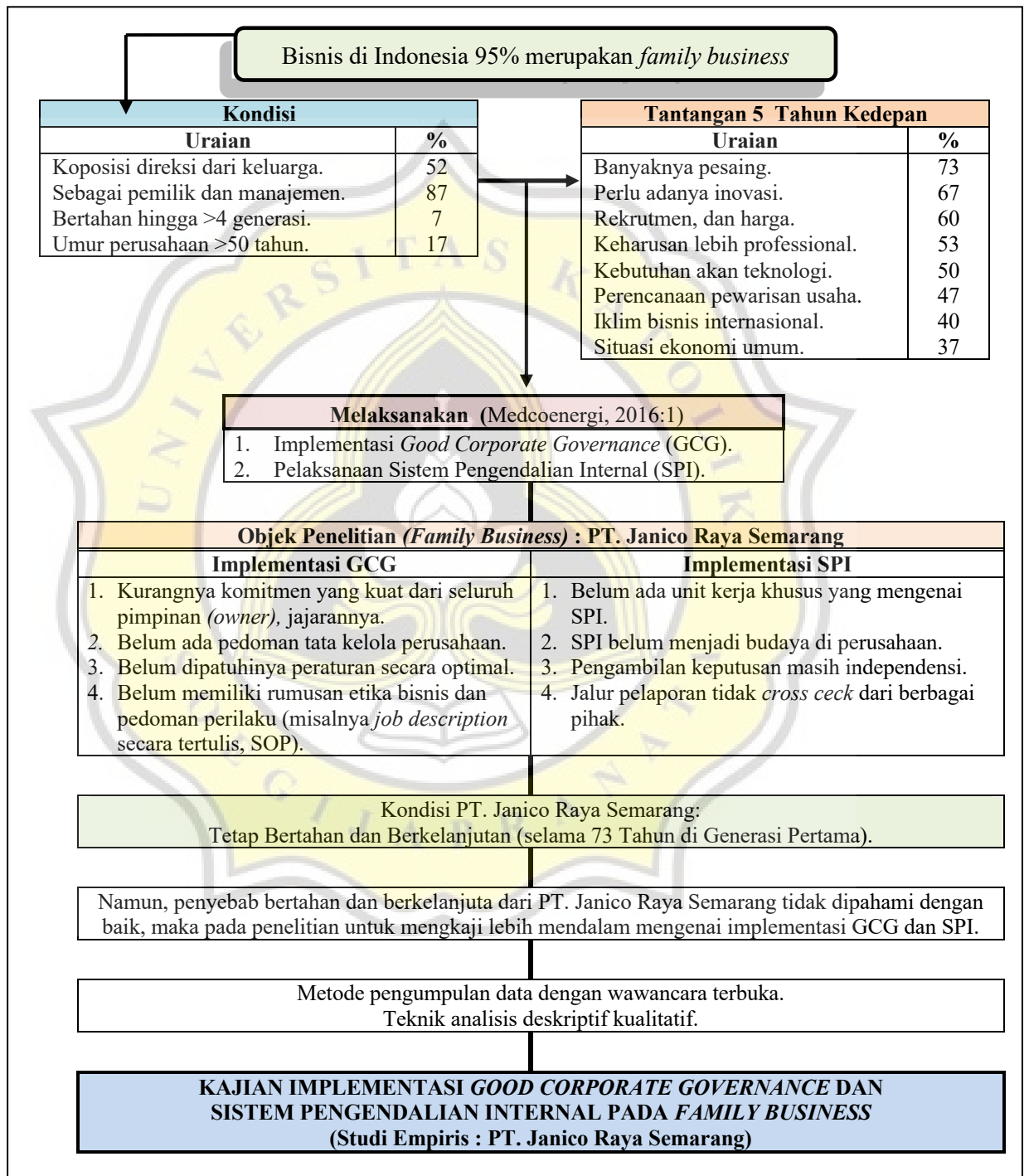
#### **1.5. Kerangka Pikir Penelitian**

*Family business* dibangun dengan dasar visi dan misi dari keluarga, dengan menggunakan struktur organisasi dalam manajemen didominasi oleh

anggota keluarga dengan berbagai generasi, dengan demikian pengendalian dan pengambilan keputusannya. Pada bisnis ini, daya tahan hidup tidak >4 tahun. Permasalahan ini dibutuhkan tatakelola yang terbaik (*best practices*). Hal ini dilakukan dengan melakukan implementasi GCG dan melaksanakan sistem pengendalian internal dengan baik (Medcoenergi, 2016:1). Perpaduan tersebut apabila dilakukan dengan baik, maka menjadi pengaruh yang positif bagi perusahaan untuk tetap bertahan dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil objek dari PT. Janico Raya Semarang dikarenakan terdapat fenomena yang sangat menarik. Kenyataannya bahwa perusahaan belum menjalankan *best practices*, yang mana kondisi riilnya bahwa: kurangnya komitmen yang kuat dari seluruh pimpinan (*owner*), jajarannya, belum ada pedoman tata kelola perusahaan, belum dipatuhinya peraturan, belum memiliki rumusan etika bisnis dan pedoman perilaku (misalnya *job description* secara tertulis, SOP). Selain itu juga, sehubungan dengan sistem pengendalian internal bahwa belum ada unit kerja khusus yang menangani SPI dan belum menjadi budaya di perusahaan, pengambilan keputusan masih independensi, jalur pelaporan tidak *cross check* dari berbagai pihak. Pada kondisi tersebut, perusahaan justru tetap bertahan selama 73 tahun, bahkan berkembang. Hal ini yang membuat sangat menarik untuk mengkaji lebih lanjut, dengan desain penelitian kualitatif.

Berikut secara ringkas, disajikan dalam bentuk kerangka pikir sebagaimana yang nampak pada gambar 1.1 berikut :



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**