

ANALISIS PERAN *AFFILIATED COMMISSIONER* DALAM PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA BISNIS KELUARGA

Meco Sitardja¹, Iwan Lesmana², Safrida Rumondang³, Dheny Biantara⁴, Sri Handayani⁵
^{1,2,3,4,5}Universitas Agung Podomoro, Jakarta
meco.sitardja@podomorouniversity.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the role of the board of commissioners in the implementation of Good Corporate Governance in family businesses. This study analyzed 18 research samples using purposive sampling method. In addition, this study uses an empirical normative approach. The results of the study indicate that the implementation of Good Corporate Governance in affiliated commissioner is quite good in the aspect of Responsiveness and Fairness. In further research, measurements of Good Corporate Governance can be added to several measurements of the ASEAN Governance Scorecard which include details of aspects that need to be carried out in supervision such as financial control, operational performance, risk management, internal control and performance appraisal of directors.

Keywords: Good Corporate Governance, affiliated commissioner, family business

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dewan komisaris pada penerapan *Good Corporate Governance* pada bisnis keluarga. Penelitian ini menganalisis 18 sampel penelitian dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan normatif empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* dalam *affiliated commissioner* cukup baik dalam aspek Pertanggung jawaban dan Kewajaran. Dalam penelitian selanjutnya, pengukuran *Good Corporate Governance* dapat ditambahkan beberapa pengukuran ASEAN *Governance Scorecard* yang mencakup rincian aspek-aspek yang perlu dilakukan dalam pengawasan seperti kontrol keuangan, kinerja operasional, manajemen risiko, pengendalian internal dan penilaian kinerja direksi.

Kata kunci : *Good Corporate Governance, affiliated commissioner, bisnis keluarga*

Pendahuluan

Bisnis keluarga adalah bentuk lama dari bisnis dan mayoritas perusahaan dunia merupakan bisnis keluarga (Frasl & Rieger, 2007; Heck & Trent, 1999). Bentuk bisnis ini merupakan fenomena global karena memberikan kontribusi yang signifikan terhadap ekonomi suatu Negara. Perusahaan keluarga beroperasi di banyak industri dan datang dari berbagai ukuran dan bentuk hukum, yang dimulai dari mikro, kecil, medium sampai dengan perusahaan besar baik publik maupun privat. Perusahaan keluarga menjadi sumber utama penyediaan pekerjaan dan pendapatan untuk lebih dari 5% dari GDP nasional (Ferramosca & Ghio, 2017).

Di dalam Eropa, ada sekitar 70-80% perusahaan yang dimiliki oleh keluarga. Peringkat pertama dikuasai oleh perusahaan asal Italia sekitar 99% (LeMar, 2001). Selain itu, perusahaan di Negara Amerika Serikat juga dimiliki oleh keluarga sebanyak 95% (Schwass, *et. al*, 2004). Menurut data PwC tahun 2014, bisnis di Indonesia dimiliki keluarga sebesar 95% (Wijaya & Wijaya, 2017). Mulai dari bisnis keluarga dalam skala kecil, menengah, maupun dalam skala besar. Berdasarkan pada Indonesia Brand Forum (2016), total kekayaan bisnis keluarga di Indonesia mencapai US\$134 miliar atau sekitar 25% dari PDB (Produk Domestik Bruto) Indonesia. Dan sekitar 40.000 orang terkaya di Indonesia adalah pemilik perusahaan keluarga.

Keterlibatan anggota keluarga dalam manajemen perusahaan dapat menimbulkan benturan kepentingan di masa depan. Benturan kepentingan adalah keadaan di mana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis Perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan Perusahaan (KNKG, 2006). Menurut UU No 8 tahun 1995 tentang Pasar Modal Pasal 1 angka 1, hubungan afiliasi adalah hubungan keluarga karena perkawinan dan keturunan sampai derajat kedua, baik secara horizontal maupun vertikal. Bahkan untuk posisi Komisaris Independen, anggota Dewan Komisaris tidak terafiliasi dengan Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya serta pemegang saham kendali sehingga tidak dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen. Ini seiring dengan teori keagenan yang menyatakan adanya konflik kepentingan antara manajer (*owned-manager*) dan pemegang saham (*shareholder*) yang digambarkan sebagai hubungan agensi (*agency relationship*) dimana dalam hal ini adalah Pemilik Perusahaan, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi (Jensen & Meckling, 1976).

Bank Dunia, sebagaimana yang dikutip oleh *Transparency International* tahun 2002 melaporkan bahwa krisis ekonomi di Asia Timur disebabkan oleh kegagalan sistemik dalam penerapan *Corporate Governance* (CG), yaitu kerangka hukum yang lemah, ketidak konsistenan dalam standard akuntansi dan pemeriksaan, praktik perbankan yang buruk, ketidak efektifan supervisi oleh Dewan Komisaris, dan ketidak cukupan perlindungan hak pemegang saham minoritas. Lebih lanjut, hasil penelitian yang dilakukan Asian Development Bank (ADB) tahun 1999 menunjukkan bahwa kegagalan penerapan CG merupakan penyebab krisis yang terjadi di beberapa Negara Asia (Indonesia, Malaysia, Filipina, Thailand dan Korea). Ditemukan bahwa kegagalan tersebut dihasilkan dari adanya: 1) struktur kepemilikan yang terkonsentrasi (57% sampai 65%), 2) mekanisme pengawasan oleh Dewan Komisaris yang tidak berfungsi secara efektif, 3) tidak adanya kontrol pasar terhadap perusahaan, dominasi pendanaan eksternal yang berasal dari pinjaman bank, dan 4) ketidak cukupan

pengawasan oleh kreditor (Herwidayatmo, 2003).

Landasan Teori Teori Agensi

Agency theory disebut juga dengan *conducting theory*. *Agency theory* membahas antara lain hubungan keagenan antara *principal* (pemilik) dan *agent* (manajemen). Pemilik memberikan kewenangan kepada manajemen untuk mengelola aset perusahaannya. Wolk *et.al.* (2001) menyatakan asumsi yang melandasi hubungan keagenan adalah tiap-tiap individu (misal baik pemilik maupun manajemen) akan berbuat yang terbaik bagi kepentingan pribadinya (jadi belum tentu terbaik bagi perusahaan) dan perusahaan adalah pusat pertemuan semua pihak yang terlibat dalam hubungan kontrak yang ada antara manajemen, pemilik, kreditor dan pemerintah.

Bisnis Keluarga

Dalam bisnis, terdapat perbedaan antara *family owned enterprise* dan *family business* (The Jakarta Consulting Group, 2014). Meski keduanya dimiliki oleh keluarga, *family owned enterprise* dikelola oleh anggota keluarga maupun profesional, sementara *family business* dikelola oleh sebagian besar anggota keluarga dan memegang posisi kunci dalam perusahaan. Peran bisnis keluarga penting bukan hanya karena mereka memberikan kontribusi bagi perekonomian, namun juga karena nilai-nilai dan tata kelola yang diperjuangkan. Hal inilah yang membedakan bisnis keluarga dengan bisnis lain.

Corporate Governance akan berbeda pada konteks bisnis keluarga karena tujuan organisasi akan diarahkan pada mensejahterakan keluarga pengendali sebagai pemangku kepentingan yang utama. Keluarga yang mengendalikan kepemilikan perusahaan akan mempengaruhi proses dan struktur *governance* melalui berbagai level keterlibatan dalam perusahaan. Keterlibatan keluarga dapat dilakukan dengan cara pada level dewan komisaris, level manajemen dan level perusahaan secara keseluruhan (Varquez, *et.al*, 2019).

Benturan Kepentingan

Benturan kepentingan adalah keadaan di mana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis Perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan Perusahaan (KNKG, 2010).

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN No PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN, dijelaskan bahwa anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan mengambil keuntungan pribadi, dari pengambilan keputusan dan/atau pelaksanaan kegiatan BUMN yang bersangkutan, selain penghasilan yang sah.

Corporate Governance

Ada dua sudut pandang dalam mendefinisikan *Corporate Governance* (CG), yaitu sudut pandang sempit (*narrow view*) dan luas (*broad view*). Berdasarkan sudut pandang sempit, CG didefinisikan sebagai hubungan antara perusahaan dengan pemegang saham. Definisi ini ditunjukkan dalam teori keagenan. Menurut sudut pandang yang lebih luas, CG merupakan *a web of relationship*, tidak hanya perusahaan dengan pemilik atau pemegang saham, tetapi juga antara perusahaan dengan *stakeholders* lain, yaitu karyawan, pelanggan, pemasok, *bondholders*, dan lainnya. Definisi ini ditunjukkan dalam teori *stakeholders*. Berdasarkan sudut pandang teori *stakeholders*, Solomon dan Solomon (2004) mendefinisikan CG sebagai suatu sistem *checks and balances*, baik internal maupun eksternal yang menjamin bahwa perusahaan melaksanakan akuntabilitas kepada seluruh *stakeholders*nya dan bertanggung jawab (*responsible*) secara sosial dalam aktivitas bisnisnya (Solomon & Solomon, 2004).

CG berkaitan dengan institusi public atau privat termasuk hukum, regulasi, dan praktek-praktek bisnis yang bersama-sama mengatur hubungan antara manajer perusahaan di satu pihak dengan pihak lain yang melakukan investasi sumber (pemilik dana, kreditor, karyawan, dan pemilik sumber kekayaan lainnya yang terwujud maupun tidak)(Oman, 2001). Secara khusus, klasifikasi

institusi CG mencakup pembuatan undang-undang mengenai penerbitan dan perdagangan sekuritas, lembaga pemerintah yang mengontrol dan mengawasi ketaatan perusahaan terhadap peraturan sekuritas, pasar modal, asosiasi profesional, asosiasi bisnis, dan pihak-pihak lain baik privat maupun publik yang mengawasi perusahaan dan perilaku pelaku pasar modal (misalnya agen pemeringkat, media keuangan).

Corporate Governance dan Benturan Kepentingan

Mekanisme CG berkaitan dengan bentuk konflik yang terjadi dalam korporasi. Bentuk konflik pada awal mulanya terjadi karena pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Berle dan Means (1932) menyatakan bahwa pengelola perusahaan cenderung untuk mementingkan kepentingannya sendiri dibandingkan dengan kepentingan pemilik modal. Argumentasi Berle dan Means tersebut merupakan awal pengembangan pendekatan keagenan di bidang keuangan, yang sampai saat ini berkembang secara teoritis maupun empiris.

Konflik yang timbul dari hubungan kerja antara dua pihak yaitu pemberi kerja (prinsipal) dan pelaksana (agen) disebabkan dua hal: (1) masalah keagenan yang muncul karena perbedaan tujuan antara prinsipal dengan agen dan mahal biaya bagi principal untuk memeriksa apa yang dikerjakan oleh agen, dan (2) masalah *risk sharing* yang muncul karena perbedaan preferensi risiko antara principal dengan agen. Dengan demikian, prinsipal dan agen melakukan tindakan yang berbeda karena perbedaan preferensi risiko (Eisenhardt, 1989).

Berdasarkan dua bentuk konflik tersebut, Bai, *et.al.* (2004) mengklasifikasikan dua mekanisme CG yaitu mekanisme internal dan mekanisme eksternal. Mekanisme internal disusun untuk menyamakan kepentingan manajer dengan pemegang saham. Beberapa mekanisme internal yang digunakan untuk tujuan mengendalikan masalah keagenan antara lain: dewan komisaris dan kompensasi eksekutif. Dewan komisaris dipilih dan diangkat oleh pemegang saham dalam Rapat Umum pemegang Saham atau *General Meeting of*

Shareholders dan berperan untuk mewakili dan melindungi kepentingan pemegang saham.

Good Corporate Governance

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas *Good Corporate Governance* (GCG) diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*) (KNKG, 2006).

Dewan Komisaris

Pasal 1 angka 6 UUPT menjelaskan bahwa ada keharusan bagi setiap Perseroan mempunyai Dewan Komisaris. Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.

Dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas, istilah komisaris meliputi dua pengertian berikut:

- a) Pengertian pertama adalah sebagai organ perseroan yang lazimnya dikenal dengan nama dewan komisaris dan anggota Dewan Komisaris. Undang-Undang Perseroan Terbatas memberikan hak sepenuhnya kepada pendiri ataupun pemegang saham perseroan untuk menentukan sendiri wewenang dan kewajiban komisaris dalam perseroan.
- b) Pengertian kedua adalah sebagai pelaksana tugas Komisaris. Tugas Komisaris menurut UUPT, yaitu mengawasi kebijaksanaan Direksi dalam menjalankan perseroan serta memberikan nasihat kepada Direksi perseroan.

Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* secara independen dengan prinsip bahwa kedua badan tersebut mempunyai kedudukan yang setara dan keduanya mempunyai tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan Perusahaan. Oleh karena itu Dewan Komisaris dan Direksi harus memiliki kesamaan persepsi terhadap visi, misi dan nilai-nilai perusahaan (KNKG, 2010).

Penelitian Terdahulu

Utami (2007) menganalisa Fungsi dan Peranan Komisaris Independen dalam Perusahaan *Go Public* di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komisaris Independen mempunyai peranan yang penting dalam perusahaan sekuritas yang telah *go public* dalam hal mengadakan pengawasan terhadap Direksi dalam melakukan pengelolaan perusahaan dan menetapkan kebijakan strategis perusahaan. Komisaris Independen juga mengevaluasi laporan tahunan yang diberikan oleh Direksi, dengan tujuan untuk memberikan perlindungan yang efektif pada para pemegang saham, *stakeholders* dan tentunya terhadap kepentingan perusahaan itu sendiri. Hal ini karena Komisaris Independen tidak boleh terafiliasi dengan para pemegang saham dan Direksi perusahaan sehingga dapat memastikan bahwa Direksi telah mengelola dan menjalankan perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance*. Selain itu, Komisaris Independen tidak dapat dimintai pertanggung jawaban oleh para pemegang saham perusahaan sekuritas yang dilikuidasi, karena hanya menjalankan fungsi pengawasan. Di lain pihak, Komisaris Independen dapat bertanggung jawab secara pribadi berdasarkan teori *Piercing Corporate Veil*, dengan ketentuan Komisaris Independen tersebut telah melakukan pelanggaran terhadap *fiduciary duties* yang dimilikinya terhadap perusahaan dan melakukan kesalahan dalam laporan tahunan kepada publik.

Saputra (2010) menganalisa Peranan Komisaris Independen dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) pada Bank Nagari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komisaris Independen Bank Nagari, belum melaksanakan peranannya dengan baik untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG), hal ini dikarenakan dalam pengambilan keputusan oleh dewan komisaris, komisaris independen hanya sebagai penyeimbang dalam pengambil keputusan apabila terjadi suara yang berimbang antara setuju dengan yang tidak setuju. *Decision maker* tetap pada komisaris utama. Hak veto juga diberikan pada komisaris utama sehingga akan menimbulkan dominasi yang tidak wajar oleh pemegang saham seri A.

Hal ini karena komisaris utama adalah pelaksana dari kepentingan mereka. Selain itu, hak veto komisaris utama senantiasa memperhatikan kepentingan dari pemegang saham seri A dan mengabaikan kepentingan dari *stakeholders* lainnya dalam pengambilan keputusan yang mengakibatkan asas kesetaraan dan kewajaran akan jauh panggang dari api. Terakhir, dewan direksi dan dewan komisaris hanya berpedoman pada Anggaran Dasar Bank Nagari dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dan tidak melihat pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 padahal ini wajib diaplikasikan dalam pengelolaan Bank. Dalam kondisi yang sedemikian, Komisaris Independen berusaha mengingatkan kepada setiap *stakeholders* untuk berkomitmen dengan penerapan GCG pada Bank Nagari.

Islam (2014) menganalisa Peran dan Tanggung jawab Komisaris Perseroan dalam Mengimplementasi *Good Corporate Governance* (GCG). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran dewan komisaris sebagai pengawas kinerja direksi dapat berupa: *monitoring* kinerja keuangan secara rutin, baik *cash flow* maupun laba rugi secara bulanan, triwulan, semesteran, maupun tahunan; melakukan pengawasan pada kinerja personalia, apakah tugas dan tanggung jawab mereka dijalankan secara baik sesuai dengan SOP; mengawasi *cost* dan *benefit* setiap struktur organisasi dan melakukan penilaian terhadap hal tersebut. Sedangkan pelaksanaan fungsi penasihat itu sendiri, secara umum dapat berupa: memberikan arahan terhadap penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) pada setiap tahunnya. Komisaris dapat memberikan masukan dalam aspek bisnis kepada Direksi dalam rangka penyusunan RKAP; Dewan Komisaris dapat pula memberikan masukan mengenai perbaikan kinerja perseroan pada saat rapat Direksi yang diadakan secara berkala.

Pengembangan Hipotesis

Teori keagenan menjelaskan pemisahan antara kepemilikan dan manajemen memungkinkan terjadinya masalah keagenan karena adanya perbedaan antara kepentingan pemilik dan manajemen. Kondisi ini dikenal dengan benturan kepentingan. Benturan

Keuntungan adalah keadaan di mana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis Perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan Perusahaan. Dalam rangka memitigasi benturan kepentingan, setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan Perusahaan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang telah dibuat olehnya dan telah melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan oleh Perusahaan (KNKG, 2010).

Dari perspektif teori keagenan, anggota dewan komisaris merupakan representasi atau perwakilan dari para pemegang saham yang dipilih serta bertanggung jawab kepada pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dengan amanah tersebut, maka Dewan Komisaris akan memiliki peran sebagai jembatan antara pemegang saham dengan direksi atau pihak eksekutif yang bertanggung jawab terhadap operasionalisasi perusahaan. Fungsi dan peranan dimaksud menjadi semakin penting jika kepemilikan perusahaan dimiliki secara luas dan menyebar (*dispersed*) pada sejumlah besar pemegang saham. Dalam kondisi kepemilikan tersebar, maka pemilik tidak dapat menggunakan kekuasaan mereka dalam mengintervensi, mengawasi dan memastikan kinerja manajerial Direksi (Lukviarman, 2016).

Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* secara independen dengan prinsip bahwa kedua badan tersebut mempunyai kedudukan yang setara dan keduanya mempunyai tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan Perusahaan (KNKG, 2010). Oleh karena itu, Dewan Komisaris harus memenuhi syarat kemampuan dan integritas sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat untuk kepentingan Perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, anggota Dewan Komisaris dilarang memanfaatkan Perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok usahanya dan atau pihak lain.

Dengan kata lain, Dewan Komisaris sebaiknya tidak memiliki hubungan afiliasi

sehingga memungkinkan tidak terjadinya benturan kepentingan. Yang dimaksud dengan terafiliasi adalah pihak yang mempunyai hubungan bisnis dan keluarga dengan pemegang saham pengendali, anggota Direksi dan Dewan Komisaris lain, serta dengan Perusahaan itu sendiri. Bahkan dalam konteks Komisaris Independen, komisaris yang tidak terafiliasi berarti bebas dari segala kepentingan dan kegiatan bisnis atau hubungan lain dengan pemegang saham pengendali dan/atau perusahaan terafiliasi dengan pemegang saham pengendali, yang dapat diinterpretasikan akan menghalangi atau mengurangi kemampuan Komisaris Independen untuk bertindak dan berpikir independen demi kepentingan Perusahaan. Dengan kata lain, independensi dapat memastikan pelaksanaan fungsi pengawasan komisaris dapat efektif dan terlaksana dengan baik.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka dikembangkan hipotesis penelitian:

H₁: Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Transparansi

H₂: Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Akuntabilitas

H₃: Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Pertanggungjawaban

H₄: Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Independensi

H₅: Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Kewajaran

Metode Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan ilmiah yang didasarkan pada metode, sistematika dan pemikiran tertentu yang bertujuan untuk mempelajari satu atau beberapa gejala hukum tertentu, dengan jalan menganalisisnya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah normatif-empiris dimana merupakan gabungan antara pendekatan hukum normatif dengan adanya penambahan berbagai unsur empiris. Metode penelitian normatif-empiris mengenai implementasi ketentuan hukum normatif

(undang-undang) dalam aksinya pada setiap peristiwa hukum tertentu yang terjadi dalam suatu masyarakat (Soekanto, 2007).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian adalah Perusahaan Bisnis Keluarga yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia pada periode tahun 2018. Penelitian ini menggunakan purposive sampling dimana harus ada *affiliated commissioner* yang menjabat pada tahun 2018. Dari hasil sampling tersebut, maka didapatkan 18 perusahaan emiten yang memenuhi syarat yaitu ACES, ADRO, AMRT, BIRD, BRPT, CTRA, INCI, KBLM, KPIG, MNCN, MYOR, PTSN, PWON, SIDO, SONA, SPMA, SRAJ dan WIIM.

Variabel Operasional Penelitian

Variabel yang diteliti pada peran Dewan Komisaris adalah aspek-aspek *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran.

Berdasarkan tabel indikator-indikator dewan komisaris (*lampiran 1*), maka dirumuskan pengukuran *Good Corporate Governance* pada Dewan Komisaris sebagai berikut:

1) Transparansi (*transparency*) adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Indikator-indikator yang mewakili aspek transparansi pada Dewan Komisaris yaitu:

- a) Pengungkapan jumlah kehadiran rapat dewan komisaris baik dewan komisaris sendiri maupun dengan dewan direksi
- b) Pengungkapan afiliasi
- c) Pengungkapan benturan kepentingan
- d) Pengungkapan informasi kepemilikan saham serta anggota keluarga
- e) Pengungkapan renumerasi dan fasilitas
- f) Pengungkapan Kinerja tugas Dewan Komisaris

2) Akuntabilitas (*accountability*) adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perseroan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; Indikator-indikator yang

mewakili aspek akuntabilitas pada Dewan Komisaris yaitu:

- a) Latar belakang bidang keuangan dan asuransi bagi anggota Dewan Komisaris
- b) Fit dan Proper Test Anggota Komisaris
- c) Proses pemilihan Presiden Komisaris

3) Pertanggungjawaban (*responsibility*) adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Indikator-indikator yang mewakili aspek pertanggungjawaban pada Dewan Komisaris yaitu:

- a) Pengawasan dan pemberian nasihat sesuai Anggaran Dasar
- b) Pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan Perseroan dan pemberi nasihat utk kepentingan Perseroan
- c) Pengawasan dan pemberian nasihat dengan itikad baik, kehati-hatian dan penuh tanggung jawab.
- d) Terdapat Laporan Pengawasan Dewan Komisaris dalam RUPS
- e) Penelaahan Laporan Tahunan
- f) Penanda tangan Laporan Tahunan

4) Independensi (*independency*) adalah keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Indikator-indikator yang mewakili aspek Independensi pada Dewan Komisaris yaitu:

- a) Mayoritas dewan komisaris tidak ada afiliasi dgn Anggota Direksi atau Komisaris sampai derajat dua. Komposisi Komisaris Independen 20-50% dari total Dewan Komisaris dengan jumlah minimal dua komisaris.
- b) Kode etik Dewan Komisaris perihal Benturan Kepentingan
- c) Evaluasi Independensi Dewan Komisaris terhadap Benturan Kepentingan

5) Kewajaran (*fairness*) adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Indikator-indikator yang

mewakili aspek kewajaran pada Dewan Komisaris yaitu:

- a) Tidak dapat menjadi kuasa dari Pemegang Saham dalam RUPS
- b) Tidak ada rangkap jabatan kecuali hanya pada posisi Komite-Komite atau Perusahaan Publik lain

Hasil dan Pembahasan

Pemetaan Independensi Dewan Komisaris pada Perusahaan Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga adalah sebuah bisnis ketika kontrol perusahaan dipegang oleh salah satu dari pendiri, keluarga pendiri, atau pemegang saham pengendali baru yang membeli saham dari pendiri (Yeh, 2017). Dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya (Susanto, 2007). Sampel penelitian yang diteliti dalam penelitian ini adalah jenis perusahaan keluarga yang kedua yaitu adanya keterlibatan anggota keluarga dalam kepemilikan dan manajemen khususnya pada level dewan komisaris.

Berdasarkan tabel 4.1, ditemukan bahwa ada 13 emiten yang memiliki hubungan afiliasi antara Presiden Komisaris dan Presiden Direkur, yaitu ACES, BRPT, CTRA, INCI, KBLM, KPIG, MYOR, PTSN, SIDO, SONA, SPMA, SRAJ dan WIIM. Hal ini berarti bahwa 72% dari sampel penelitian menunjukkan adanya *control-enhanced mechanism* yang cukup besar karena terkait dengan pimpinan masing-masing dewan baik direksi maupun komisaris dimana sangat penting dalam pengambilan keputusan perusahaan dalam hal pengawasan dan manajemen perusahaan.

Selain itu, ditemukan bahwa ada 11 emiten yang memiliki hubungan afiliasi antara Dewan Komisaris dan Dewan Direksi lebih dari 2 orang, yaitu ACES, AMRT, BIRD, CTRA, KPIG, MYOR, PWON, SIDO, SONA, SPMA dan SRAJ. Hal ini berarti bahwa 61% dari sampel penelitian menunjukkan adanya dominasi yang besar dalam manajemen perusahaan bisnis

keluarga dimana diharapkan adanya *overall firm involvement* dalam perusahaan.

Berikut ini adalah penjabaran keterlibatan anggota dalam manajemen perusahaan bisnis keluarga:

Tabel 1
Hubungan Afiliasi pada Perusahaan Bisnis Keluarga yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia tahun 2018

Kode Emiten		Hubungan Afiliasi			
		Komisaris	Presiden Direktur	Wakil Presiden Direktur	Direktur
ACES	Presiden Komisaris		Saudara Kandung		Saudara Kandung (1 org)
ADRO	Wakil Presiden Komisaris			Anak Kandung	
AMRT	Presiden Komisaris	Adik Kandung (1 org)			Adik Kandung (1 org)
BIRD	Presiden Komisaris	Anak Kandung (1 org)			Anak Kandung (2 org)
BRPT	Presiden Komisaris	Istri	Anak Kandung		
CTRA	Presiden Komisaris	Istri (1 org) Anak Kandung (1 org)	Anak Kandung		Anak Kandung (1 org)
INCI	Presiden Komisaris		Saudara Kandung		
KBLM	Presiden Komisaris		Istri		
KPIG	Komisaris		Suami		Menantu (1 org)
MNCN	Presiden Komisaris				Anak Kandung (1 org)
MYOR	Presiden Komisaris	Saudara Kandung (1 org)	Anak Kandung		Anak Kandung (2 org)
PTSN	Komisaris		Kakak Kandung		
PWON	Presiden Komisaris				Anak Kandung (1 org)
SIDO	Presiden Komisaris	Saudara Kandung (1 org)	Saudara Kandung		Saudara Kandung (1 org)
SONA	Presiden Komisaris		Kakak Ipar		Saudara Kandung (1 org)
SPMA	Komisaris		Ayah Kandung		Saudara Kandung (1 org)
SRAJ	Presiden Komisaris	Ayah (1 org)	Saudara Kandung		Saudara Kandung (1 org)
WIIM	Presiden Komisaris		Anak Kandung		

Sumber: Laporan Tahunan 2018

Dan juga, ditemukan bahwa ada *family involvement* dalam pimpinan dewan komisaris

sebesar 78% dari sampel penelitian yaitu 14 emiten. Ini menunjukkan adanya preferensi keterlibatan anggota keluarga dalam posisi tertinggi dalam fungsi pengawasan atas kinerja manajemen perusahaan. Preferensi ini dapat mengurangi integritas Dewan Komisaris pada perusahaan tersebut karena peran krusial dewan komisaris sebagai jembatan antara

pemegang saham dengan direksi atau pihak eksekutif yang bertanggung jawab terhadap operasionalisasi perusahaan. Hal ini karena adanya kemungkinan benturan kepentingan antara kepentingan keluarga dengan kepentingan pemegang saham minoritas.

Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Transparansi

Tabel 2
Aspek Transparansi

No	Kode Emiten	Kehadiran Rapat	Afiliasi	Benturan Kepentingan	Kepemilikan Saham	Renumerasi dan Fasilitas	Kinerja Komisaris
1	ACES	X	X	X	√	X	X
2	ADRO	√	√	X	√	√	√
3	AMRT	√	√	X	√	√	√
4	BIRD	√	√	√	√	√	X
5	BRPT	√	X	X	√	√	√
6	CTRA	√	√	√	√	√	X
7	INCI	X	X	√	√	X	√
8	KBLM	X	X	X	√	√	√
9	KPIG	√	√	X	√	√	√
10	MNCN	√	√	X	√	√	X
11	MYOR	X	√	X	√	√	X
12	PTSN	√	√	√	√	√	√
13	PWON	√	√	√	√	√	X
14	SIDO	X	√	X	X	√	X
15	SONA	X	√	X	√	√	√
16	SPMA	X	√	X	√	√	X
17	SRAJ	X	X	X	X	√	X
18	WIIM	√	X	√	√	√	X
Total		10	12	6	16	16	8

Sumber: Laporan Tahunan (2018)

Pada tabel 4.2 ditemukan bahwa hanya 1 emiten yaitu PTSN yang mengungkap semua item yang terkait aspek transparansi dalam laporan tahunan perusahaan tahun 2018. Selain itu, perusahaan sampel penelitian cenderung mengungkapkan jumlah kehadiran rapat Dewan Komisaris, hubungan afiliasi antara dewan komisaris dan dewan direksi, kepemilikan saham perusahaan oleh dewan komisaris dan

renumerasi & fasilitas yang diterima oleh dewan komisaris dimana terdapat minimal 10 dari 18 emiten yang mengungkapkannya.

Permen BUMN Per -01 MBU 2011 ttg GCG BUMN Pasal 15 ayat 1 sampai menyatakan bahwa:

- 1) RUPS wajib menetapkan Indikator Pencapaian Kinerja (Key Performance Indicators) Dewan Komisaris/Dewan

Pengawas berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang bersangkutan.

- 2) Indikator Pencapaian Kinerja merupakan ukuran penilaian atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar:
- 3) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan triwulanan perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja kepada para Pemegang Saham/Menteri.

Namun, hanya ditemukan baru 8 emiten perusahaan yang mengungkapkan penilaian

kinerja dewan komisaris dan pencapaiannya. Dengan kurangnya pengungkapan ini dalam keseluruhan sampel penelitian menunjukkan bahwa 56% perusahaan bisnis keluarga tidak melakukan penilaian kinerja terhadap komisaris yang juga terafiliasi dengan dewan direksi perusahaan. Kecenderungan negatif ini juga diperkuat bahwa hanya 6 emiten yang mengungkap transaksi benturan kepentingan yang terkait dengan dewan komisaris. Hal ini menunjukkan dengan adanya hubungan afiliasi yang kuat antara dewan komisaris dan dewan direksi dalam sampel penelitian ini menyebabkan kurangnya transparansi pada perusahaan keluarga terkait kepentingan keluarga dalam perseroan.

Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Akuntabilitas

Tabel 3
Aspek Akuntabilitas

No	Kode Emiten	Financial Background	Fit & Proper Test Anggota Komisaris	Proses Pemilihan Presiden Komisaris
1	ACES	X	X	X
2	ADRO	√	X	X
3	AMRT	X	X	X
4	BIRD	√	√	X
5	BRPT	√	X	X
6	CTRA	√	X	X
7	INCI	√	X	X
8	KBLM	X	X	X
9	KPIG	X	X	X
10	MNCN	X	X	X
11	MYOR	√	X	X
12	PTSN	√	X	X
13	PWON	X	X	X
14	SIDO	X	X	X
15	SONA	√	X	X
16	SPMA	X	X	X
17	SRAJ	X	X	X
18	WIIM	√	X	X
Total		9	1	0

Sumber: Laporan Tahunan (2018)

Pada tabel 4.3 ditemukan bahwa hanya 9 emiten yang memiliki minimal 1 (satu) anggota Dewan Komisaris dengan latar belakang pendidikan atau pengalaman kerja terkait dengan keuangan. Hal ini menunjukkan sebagian dari sampel perusahaan tidak memiliki kompetensi yang tepat dan seharusnya pada Dewan Komisaris untuk melakukan fungsi pengawasannya dalam aspek audit keuangan yang tertera pada UU No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 66 ayat 1, yang berbunyi "Direksi menyampaikan laporan tahunan kepada RUPS setelah ditelaah oleh Dewan Komisaris dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku Perseroan berakhir." Dalam melakukan penelaahan laporan tahunan, Dewan Komisaris juga mengevaluasi laporan keuangan perusahaan. Hal ini sesuai dengan UU No 40 Tahun 2007 Pasal 69 ayat 4 yang berbunyi "Persetujuan laporan tahunan termasuk pengesahan laporan keuangan serta laporan tugas pengawasan Dewan Komisaris dilakukan oleh RUPS."

Peraturan Bank Indonesia No 8 tahun 2006 tentang *Good Corporate Governance* bagi bank umum Pasal 6 ayat 2 menyatakan bahwa Anggota dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan telah lulus. Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang

Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*). Hal ini menunjukkan pentingnya proses Penilaian Kemampuan dan Kepatutan anggota dewan komisaris terkait dengan aspek akuntabilitas. Namun 18 emiten tidak mengungkap uraian terkait dengan proses *Fit & Proper Test* dalam Laporan Tahunan.

Walaupun hampir semua emiten mencantumkan bahwa pemilihan anggota Komisaris telah disesuaikan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.33/POJK.04/2014 Pasal 35 terkait Pedoman dan Kode Etik. Namun, peraturan tersebut tidak membahas proses *Fit & Proper Test* bagi anggota komisaris. Dengan kata lain, hampir semua emiten dalam sampel penelitian yaitu 17 emiten tidak melakukan proses *Fit & Proper Test* dalam pemilihan anggota komisaris. Hal ini sama juga terjadi pada proses pemilihan Presiden Komisaris dimana tidak ada uraian prosedur untuk pemilihan posisi tersebut. Fakta ini sesuai dengan data yang dipaparkan dalam Tabel 4.1 dimana ada 14 emiten perusahaan yang dipimpin oleh *affiliated commissioner*. Ketidakjelasan aturan atau prosedur pemilihan baik anggota komisaris dan presiden komisaris menunjukkan akuntabilitas anggota komisaris dipertanyakan dalam melakukan *fiduciary duties* terhadap direksi perusahaan.

Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan *Good Corporate Governance* pada Aspek Pertanggungjawaban

Tabel 4
Aspek Pertanggungjawaban

No	Kode Emiten	Penjabaran Pengawasan	Pemberian Nasihat	Ada Laporan Pengawasan dalam RUPS	Penelaahan Laporan Tahunan	Menanda tangani Laporan Tahunan
1	ACES	√	X	√	X	√
2	ADRO	√	X	X	X	X
3	AMRT	√	√	√	X	√
4	BIRD	√	√	√	X	X
5	BRPT	√	√	X	√	√
6	CTRA	√	X	√	X	√
7	INCI	√	√	√	√	√
8	KBLM	√	√	√	√	√
9	KPIG	√	X	√	X	√

No	Kode Emiten	Penjabaran Pengawasan	Pemberian Nasihat	Ada Laporan Pengawasan dalam RUPS	Penelaahan Laporan Tahunan	Menanda tangani Laporan Tahunan
10	MNCN	√	X	√	X	√
11	MYOR	√	√	√	X	√
12	PTSN	√	√	√	X	√
13	PWON	√	X	√	X	√
14	SIDO	√	√	X	X	X
15	SONA	√	√	√	X	√
16	SPMA	√	√	X	X	X
17	SRAJ	√	√	√	X	√
18	WIIM	√	X	√	X	√
Total		18	11	14	3	14

Sumber: Laporan Tahunan (2018)

Pada tabel 4 ditemukan bahwa minimal peran dewan komisaris pada 14 emiten berjalan dengan baik dalam hal pengawasan dimana ada penjabaran proses pengawasan yang dilakukan dan disahkannya laporan pengawasan dewan komisaris dalam RUPS. Di lain pihak, adanya disfungsi dalam aspek audit yang terkait penelaahan laporan tahunan dimana ada 14 komisaris emiten yang menanda tangani laporan tahunan namun hanya 3 emiten yang mengungkapkan adanya penelaahan laporan tahunan. Jadi, dapat

disimpulkan bahwa fungsi *affiliated commissioner* yang terkait penelaahan laporan tahunan tidak maksimal. Padahal laporan tahunan mencakup informasi perusahaan secara keseluruhan seperti kilas kinerja tahun berjalan, laporan manajemen, profil perusahaan, analisa diskusi manajemen, penerapan tata kelola perusahaan, pengembangan keberlanjutan, pertanggung jawaban manajemen dan laporan keuangan konsolidasian.

Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Independensi

Tabel 5
Aspek Independensi

No	Kode Emiten	Mayoritas Komisaris tidak ada hubungan afiliasi (20-50%)	Kode Etik terkait Benturan Kepentingan	Evaluasi Independensi terhadap Benturan Kepentingan
1	ACES	50%	X	X
2	ADRO	40%	X	X
3	AMRT	40%	X	√
4	BIRD	37.5%	X	√
5	BRPT	33.3%	X	X
6	CTRA	37.5%	X	√
7	INCI	33.3%	X	X
8	KBLM	66.6%	X	X
9	KPIG	40%	X	√

No	Kode Emiten	Mayoritas Komisaris tidak ada hubungan afiliasi (20-50%)	Kode Etik terkait Benturan Kepentingan	Evaluasi Independensi terhadap Benturan Kepentingan
10	MNCN	33.3%	X	√
11	MYOR	40%	X	√
12	PTSN	33.3%	X	√
13	PWON	33.3%	X	X
14	SIDO	40%	X	X
15	SONA	50%	X	X
16	SPMA	60%	X	X
17	SRAJ	40%	X	X
18	WIIM	33.3%	X	X
Total		18	0	7

Sumber: Laporan Tahunan (2018)

Pada tabel 5 ditemukan bahwa tidak ada emiten yang menjabarkan kode etik benturan kepentingan dalam laporan tahunan perusahaan. Walaupun sebagian besar emiten mereferensi pada piagam dewan komisaris yang telah disesuaikan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.33/POJK.04/2014 dimana benturan kepentingan terkait dengan Pasal 13, 15 dan 36. Penjabaran kode etik benturan kepentingan dalam laporan tahunan masih diperlukan karena dapat memberikan rincian dan detail atas rambu-rambu yang harus dipatuhi oleh seluruh pemangku kepentingan perusahaan terkait benturan kepentingan. Hal ini sesuai dengan Permen BUMN Per -01 MBU 2011 tentang *Good Corporate Governance* BUMN Pasal 17 yang menyatakan bahwa Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan mengambil keuntungan pribadi, dari pengambilan keputusan dan/atau pelaksanaan kegiatan BUMN yang bersangkutan, selain penghasilan yang sah.

Selain itu, 18 emiten telah memenuhi minimal persentase komisaris independen terhadap total anggota dewan komisaris sebesar 20%. Hal ini sesuai dengan Permen BUMN Per -01 MBU 2011 ttg GCG BUMN Pasal 13 ayat 1 yang berbunyi "Dalam komposisi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, paling sedikit 20% (dua puluh persen) merupakan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Independen yang ditetapkan dalam keputusan pengangkatannya." Selain itu, juga memenuhi batas minimal persentase komisaris independen sebesar 30% yaitu berdasarkan Peraturan OJK No. 33/POJK.04/2014 Pasal 20 ayat 3, yang berbunyi "Dalam hal Dewan Komisaris terdiri lebih dari 2 (dua) orang anggota Dewan Komisaris, jumlah Komisaris Independen wajib paling kurang 30% (tiga puluh persen) dari jumlah seluruh anggota Dewan Komisaris."

Walaupun semua emiten pada sampel penelitian telah memenuhi batas minimal sesuai dengan peraturan yang berlaku, namun hal ini berbanding terbalik dengan pengungkapan atas kebijakan terkait evaluasi independensi anggota dewan komisaris terhadap potensi benturan kepentingan dimana hanya dilakukan oleh 7 emiten saja. Padahal evaluasi tersebut diwajibkan sesuai dengan pedoman Tata Kelola yang diterbitkan oleh Bursa Efek Indonesia dimana halaman 12 poin d menyatakan bahwa Dewan Komisaris memiliki mekanisme evaluasi independensi anggota Dewan Komisaris dari potensi benturan kepentingan. Fakta ini memberikan kesan adanya aspek formalitas dalam pemenuhan batas minimal persentase independensi dalam dewan komisaris. Pemenuhan yang bersifat formalitas dapat menunjukkan bahwa kurangnya independensi secara intrinsik pada jajaran dewan komisaris. Hal ini dapat menyebabkan *fiduciary duties* yang terkait pengawasan dan pemberi nasihat

tidak diterapkan dengan baik atau mungkin dapat menimbulkan disfungsi dari komisaris independen karena adanya kontrol dari

affiliated commissioner yang mendominasi dalam sampel penelitian sebagai pimpinan komisaris.

Peran *Affiliated Commissioner* dalam Penerapan Good Corporate Governance pada Aspek Kewajaran

Tabel 6
Aspek Kewajaran

No	Kode Emiten	Tidak menjadi Kuasa untuk Pemegang Saham dalam RUPS	Rangkap Jabatan kecuali pada Komite/Perusahaan Lain
1	ACES	√	X
2	ADRO	√	X
3	AMRT	√	X
4	BIRD	√	X
5	BRPT	√	X
6	CTRA	√	X
7	INCI	√	X
8	KBLM	√	X
9	KPIG	√	X
10	MNCN	√	X
11	MYOR	√	X
12	PTSN	√	X
13	PWON	√	X
14	SIDO	√	X
15	SONA	√	X
16	SPMA	√	X
17	SRAJ	√	X
18	WIIM	√	X
Total		18	0

Sumber: Laporan Tahunan (2018)

Pada tabel 4.6 ditemukan bahwa semua emiten memenuhi aspek kewajaran (*fairness*) karena tidak ada yang menjadi kuasa atas pemegang saham dalam RUPS dan tidak adanya rangkap jabatan dalam jajaran direksi. Berdasarkan Peraturan OJK No. 33/POJK.04/2014 Pasal 24 dinyatakan bahwa anggota komisaris tidak dapat merangkap sebagai anggota direksi. Namun di ijinakan menjabat sebagai direksi/komisaris pada perusahaan publik lainnya dan menjabat sebagai anggota komite pada perusahaan publik yang bersangkutan.

Aspek kewajaran menunjukkan tidak adanya perlakuan yang berbeda terhadap pemegang saham manapun dengan tidak menjadi kuasa dari salah satu mereka dalam RUPS. Selain itu, aspek kewajaran menunjukkan bahwa tidak adanya pengecualian terhadap anggota komisaris dalam melakukan rangkap jabatan di luar peraturan yang berlaku.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* dalam *affiliated Commissioner* cukup baik dalam aspek Pertanggung jawaban (*Responsibility*)

dan Kewajaran (*Fairness*). Hal ini terbukti dengan tidak adanya rangkap jabatan dalam dewan direksi dan adanya penjabaran pengawasan dan pemberian nasihat pada mayoritas emiten dalam sampel penelitian sesuai dengan UUPT pasal 1 angka 6. Namun, *affiliated commissioner* tidak menerapkan aspek transparansi, akuntabilitas dan independensi. Hal ini terbukti dengan kurangnya pengungkapan terkait benturan kepentingan baik dalam hal transaksi maupun kode etik yang berlaku. Bahkan hanya 7 (tujuh) emiten yang melakukan evaluasi independensi terkait benturan kepentingan. Selain itu, hanya 1 emiten yang mengungkap semua informasi terkait kinerja dewan komisaris seperti jumlah kehadiran rapat, hubungan afiliasi antara dewan komisaris dan dewan direksi, kepemilikan saham perusahaan oleh dewan komisaris dan renumerasi & fasilitas yang diterima oleh dewan komisaris. Terakhir, hanya 1 emiten yang mengungkap proses *Fit and Proper Test* dalam pemilihan anggota komisaris dan prosedur pemilihan presiden komisaris sehingga akuntabilitas anggota komisaris dalam Perusahaan Keluarga terkesan kurang dan dipertanyakan kompetensinya.

Saran

Dalam penelitian selanjutnya, pengukuran *Good Corporate Governance* dapat ditambahkan beberapa pengukuran *ASEAN Governance Scorecard* yang mencakup rincian aspek-aspek yang perlu dilakukan dalam pengawasan seperti kontrol keuangan, kinerja operasional, manajemen risiko, pengendalian internal dan penilaian kinerja direksi. Dengan adanya peraturan yang mendetail terkait pengawasan Dewan Komisaris, maka peran Dewan Komisaris dapat memenuhi aspek *fiduciary duties*. Hal ini sesuai dengan Teori Stewardship yang menyatakan bahwa para eksekutif tidak fokus pada kepentingannya sendiri tetapi bertindak sebagai pelayan melalui meningkatkan keuntungan bagi seluruh organisasi (Davis *et.al.*, 1997).

Daftar Pustaka

Bai, C.E., Liu, Q., Lu, J., Song, F.M. & Zhang, J. 2004. Corporate Governance and Market Valuation in China.

- Berle, A. & G. Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Corruption Perceptions Index (2002). Corruption Perceptions Index 2002. Diakses dari https://www.transparency.org/research/cpi/cpi_2002/0
- Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L. 1997, Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 20-47.
- Eisenhardt, K.M. 1989, Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, Volume 14 No 1, 57-74
- Ferramosca, S. & Ghio, A. 2017, *Accounting Choices in Family Firms-An Analysis of Influences and Implications*. Springer International Publishing AG.
- Frasl, E.J. & Rieger, H. 2007, *Family Business Handbuch: Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*. Linde, Wien.
- Heck, R.K.Z. & Trent, E.S. 1999, The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review Volume 12 No 3*, hlm 209-219.
- Herwidayatmo, 2003, Implementasi Good Corporate Governance untuk perusahaan publik Indonesia, Jakarta: Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication.
- Indonesia Brand Forum (2016). Insiprasi Branding Perusahaan Keluarga dari Indonesian Brand Forum 2016. Diakses dari <https://tangandiatas.com/2016/09/08/inspirasi-branding-perusahaan-keluarga-dari-ibf-indonesian-brand-forum-2016/>
- Islam, S, 2014, "Peran dan Tanggung jawab Komisaris Perseroan dalam Mengimplementasi *Good Corporate Governance* (GCG)", *Tesis*, Magister Ilmu Hukum Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976) Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics Volume 3 No 4*, hlm 305-360.

- KNKG (2006). Pedomana Umum *Good Corporate Governance Indonesia*.
- KNKG. (2010). Pedomana *Good Corporate Governance Indonesia* Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi Indonesia. Diunduh dari <http://www.knkg-indonesia.org/>
- LeMar, B. 2001, *Generations-und Fiihrungswechsel in Familienunternehmen*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Lukviarman, N. 2016 *Corporate Governance*. Penerbit: PT Era Adicitra Intermedia.
- Oman, C. 2001, *Corporate Governance and National Development, Technical Paper No. 180*, OECD Development Centre.
- Saputra, I.A., 2010, "Peranan Komisaris Independen dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) pada Bank Nagari", *Tesis*, Magister Ilmu Hukum Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
- Schwass, J., Amann, W. & Ward, J. 2004, Die nachste Generation. *Zeitschrift Fiihrung + Organisation Volume 73 No 5*, hlm 260-265.
- Solomon, J., & Solomon, A. 2004, *Corporate Governance and Accountability*. England: John Wiley and Sons, Ltd.
- Susanto, A.B. 2007, *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Utami, C.D., 2007, "Fungsi dan Peranan Komisaris Independen dalam Perusahaan *Go Public* di Indonesia", *Tesis*, Magister Ilmu Hukum Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
- Vazquez, P., Carrera, A. & Cornejo, M. 2019, *Corporate Governance in the largest family firms in Latin America, Cross Cultural & Strategic Management*
- Wijaya, A. & Wijaya, B. (2017). Analisis Suksesti pada Bisnis Keluarga Berbasis *Family Owned Enterprise* (FOE). *Conference on Management and Behavioral Studies*, hlm. 186-193.
- Wolk, et al (2001). Signaling, Agency Theory, Accounting Policy Choice. *Accounting and Business Research*. Vol. 18. No 69:47-56.
- Yeh, Y.H. 2017, *Corporate Governance and Family Succession: New Evidence from Taiwan. Pacific-Basin Finance Journal*. Elsevier.