

## CORPORATE GOVERNANCE DAN KEPEMILIKAN KELUARGA

Umi Muawanah

Universitas Gajayana Malang, Jl. Merjosari Blok L Lowokwaru Malang  
Surel: umi\_azmi@yahoo.com

**Abstrak: Corporate Governance dan Kepemilikan Keluarga.** Tujuan penelitian adalah menganalisis perbedaan praktik *corporate governance* perusahaan keluarga dengan perusahaan nonkeluarga serta menganalisis pengaruh kepemilikan keluarga terhadap praktik *corporate governance*. Penelitian ini menggunakan *embedded explanatory design* yang menggabungkan *Mail survey* dengan *in-depth interview*. Uji beda rata-rata sampel independen dan *step-wise regression* digunakan untuk menganalisis data survei. Hasil analisis statistik menunjukkan terdapat perbedaan praktik *corporate governance* pada perusahaan keluarga dengan nonkeluarga. Sejumlah proksi Kepemilikan keluarga serta regulasi dan supervisi berpengaruh terhadap variasi praktik *corporate governance*. Hasil *in-depth interview* memperkuat pentingnya keterlibatan keluarga dalam proses *governance*.

**Abstract: Corporate Governance and Family Ownership.** This research aims to analyze differences on the practice of corporate governance in family firms with non-family firm as well as to analyze the influence of family ownership on corporate governance practices. This study uses an embedded correlational design that incorporates mail surveys with in-depth interviews. Statistical analysis showed that there are differences in corporate governance practices among family with non-family firms. A number of proxy variables of family ownership and supervision influence on variation of corporate governance practices in family firms. The results of in-depth interviews reinforce the importance of the family involvement in the governance process.

**Kata kunci:** Corporate governance, Perusahaan keluarga, Kepemilikan keluarga, Embedded explanatory design.

Gagasan *different governance models for different firm* Carcello et al. (2011:23) mengimplikasikan pentingnya untuk mempertimbangkan konteks tersebut dalam penelitian *corporate governance*. Perbedaan budaya, sistem hukum, regulasi, dan karakteristik perusahaan bisa mempengaruhi rancangan dan implementasi *governance* yang optimal. Bank Indonesia telah menetapkan sejumlah peraturan dan pedoman pelaksanaan *corporate governance* yang bersifat *mandatory* bagi perbankan syariah diantaranya bank umum syariah (BUS), unit usaha syariah (UUS), dan tidak terkecuali Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (selanjutnya disebut BPRS). Pedoman *corporate governance* dirancang mengacu pada konsep pemisahan

kepemilikan dan pengendalian sebagaimana yang berlaku di negara-negara *anglo saxon*. Muawanah (2014) menegaskan bahwa pemisahan kepemilikan dan pengendalian di BPRS bersifat semu, sehingga pedoman tersebut berpotensi untuk tidak efektif diterapkan. Selain itu karakteristik BPRS berbeda dengan Bank Umum Syariah (BUS) dan unit usaha syariah (UUS). Muawanah (2010) menyebutkan bahwa 66,70% kepemilikan BPRS berada pada individu-individu (keluarga) pendiri dan menempati posisi sebagai pemegang saham pengendali. Hal ini berarti BPRS merupakan perusahaan dengan karakteristik perusahaan keluarga dan berada di bawah kendali keluarga.

Kepemilikan perusahaan diyakini sebagai determinan penting



Jurnal Akuntansi Multiparadigma  
JAMAL  
Volume 5  
Nomor 2  
Halaman 170-344  
Malang, Agustus 2014  
pISSN 2086-7603  
eISSN 2089-5879

Tanggal masuk:  
**03 September 2014**  
Tanggal revisi:  
**16 Nopember 2014**  
Tanggal diterima:  
**18 Nopember 2014**

proses *corporate governance*. Barucci dan Falini (2005) melaporkan bahwa kepemilikan perusahaan yang terkonsentrasi merupakan salah satu determinan penting praktik *corporate governance* di pasar modal Italia. Hasil yang sama dilaporkan oleh Chau dan Leung (2006) serta Jaggy dan Leung (2007) untuk pasar modal Hongkong, Arrarat dan Yutoglu (2006) untuk pasar modal Turki, Hastuti (2005) untuk pasar modal Indonesia dan masih banyak lagi penelitian lainnya. Chau dan Leung (2006) menunjukkan pada level kepemilikan yang lebih tinggi, efektifitas komite audit semakin meningkat, sementara pada level kepemilikan medium (5-25%) eksistensi dan efektifitas komite audit menurun. Hasil yang berbeda dilaporkan oleh Jaggy dan Leung (2007) yang menemukan bahwa efektifitas komite audit akan meningkat atau lebih kuat ketika tidak ada anggota keluarga yang duduk sebagai anggota *board of director*. Kehadiran anggota keluarga dalam struktur dewan komisaris menurunkan efektifitas komite audit.<sup>1</sup> inkonsistensi ini terjadi diduga karena kedua peneliti menggunakan proksi kepemilikan yang berbeda (yaitu persentase kepemilikan keluarga vs dominasi keluarga).

Penelitian-penelitian tentang perusahaan keluarga masih meninggalkan permasalahan yang belum terpecahkan menyangkut proksi perusahaan keluarga. Taballujan (2002) menggunakan proksi struktur kepemilikan terkonsentrasi, Chen *et al.* (2011) menggunakan proksi kepemilikan manajerial yang tinggi, Chau dan Leung (2006) menggunakan proksi kepemilikan keluarga, sedangkan Jaggy dan Leung (2007) menggunakan proksi dominasi keluarga. Proksi-proksi tersebut menggunakan *numeric* seperti persentase kepemilikan sebagai ukuran kepemilikan. Kelemahan ukuran ini adalah tidak mencerminkan proses keterlibatan maupun pengaruh keluarga dalam perusahaan. Proksi yang berbeda dikembangkan oleh Astrachan *et al.* (2006) yang menggabungkan dimensi *numeric* struktur kepemilikan perusahaan dengan dimensi proses keterlibatan dan pengaruh keluarga dalam perusahaan. Penelitian ini mengadopsi dimensi-dimensi kepemilikan keluarga dari Astrachan *et al.* (2006) karena memberi kesempatan untuk mengeksplorasi proses keterlibatan dan pengaruh keluarga

dalam pengelolaan perusahaan.

Penelitian-penelitian bidang *corporate governance* umumnya hanya menggunakan salah satu aspek *corporate governance* sebagai proksi serta menggunakan pendekatan *archival research*. Pengabaian aspek tertentu akan menyebabkan penemuan penelitian menjadi kurang lengkap karena *corporate governance* merupakan sistem yang menyangkut sejumlah prinsip yang harus diterapkan secara simultan (Adam dan Mehran 2003). Demikian juga penggunaan *archival research* dapat menyebabkan peneliti tidak bisa mengeksplorasi hal-hal yang lebih menarik dan tersembunyi dari proses *governance* (Carcello *et al.* 2011). Mendukung Carcello *et al.* (2011), penelitian ini menggunakan pendekatan *embedded correlational design* untuk mengeksplorasi proses, perilaku, tindakan maupun struktur *governance* perusahaan sehingga data yang diperoleh menjadi lebih lengkap.

Tingginya peran kepemilikan keluarga dalam proses *governance* belum banyak mendapat perhatian peneliti. Penelitian-penelitian *governance* pada umumnya dilaksanakan di perusahaan yang terdaftar di bursa dengan menggunakan rerangka *governance* dari negara *anglo saxon* yang kemungkinan tidak cocok diterapkan pada perusahaan yang tidak listing di bursa (Arrarat dan Yurtoglu 2006). Kurangnya bukti empiris ini mendorong peneliti melakukan analisis praktik *corporate governance* pada perusahaan keluarga dengan fokus pada peran kepemilikan keluarga. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana praktik *corporate governance* pada perusahaan keluarga dengan mengkaji apakah terdapat perbedaan praktik *corporate governance* antara perusahaan keluarga dengan nonkeluarga dan pengaruh kepemilikan keluarga terhadap praktik *corporate governance*. Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh regulasi dan supervisi terhadap praktik *corporate governance*.

## METODE

Penelitian ini mengadopsi *embedded correlational design* dari Cresswell dan Clark (2007), yang menggabungkan penelitian kualitatif dan kuantitatif, di mana satu jenis data penelitian menjadi suplemen bagi data yang lain dalam keseluruhan desain.

1 Komite Audit dan Dewan Komisaris merupakan salah satu mekanisme internal yang sering digu-

nakan sebagai proksi *corporate governance* dalam penelitian.

Desain utama adalah *correlational design* yang dilengkapi dengan desain kedua yaitu *qualitative design*. Data kualitatif diperlukan untuk melengkapi data proses *governance* dan keterlibatan pemilik/keluarga yang tidak dapat diperoleh dari data survei.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data. Data primer (kepemilikan keluarga dan praktik *corporate governance* diperoleh melalui *mail survey/questionnaire* kepada BPRS yang terdaftar di direktori Bank Indonesia dan atau Otoritas Jasa Keuangan. Data ini juga diperoleh dari wawancara kepada informan penelitian yang meliputi pemegang saham pengendali, direktur, dan komisaris. Data sekunder berupa nilai indeks komposit praktik *corporate governance* BUS dan UUS serta sejumlah data variabel kontrol diperoleh melalui dokumentasi laporan publikasi pelaksanaan *self assessment* BUS dan UUS.

Populasi penelitian ini adalah bank syariah yang meliputi bank umum syariah (BUS), unit usaha syariah (UUS) maupun BPR syariah sesuai dengan definisi bank syariah menurut UU No. 21/2008. Menurut data Bank Indonesia (Desember 2012) yang dipublikasikan melalui *web site* BI, terdapat 11 BUS, 35 UUS dan 158 BPR syariah. *Purposive sampling* dilakukan untuk menentukan bank yang akan dipilih menjadi sampel survei untuk perusahaan keluarga. Kriteria sampel adalah bank yang telah beroperasi minimal dua tahun, tidak termasuk dalam kelompok BUS dan UUS serta bukan bank yang dimiliki oleh pemerintah daerah maupun oleh pemerintah pusat (BUMN/BUMD).

Untuk pelaksanaan *in-dept interview*, responden dipilih dari tiga BPRS (BPRS DAM, BPRS BHI dan BPRS GRI). Informan yang diharapkan bisa memberikan data yang relevan dari ketiga bank ini adalah Pemilik atau Pemegang Saham Mayoritas (PSP) dan direktur utama. Kedua kelompok informan ini merepresentasikan pemilik dan pengelola bank. Variabel terdiri dari perusahaan keluarga, kepemilikan keluarga, struktur kepemilikan, praktik *corporate governance*, regulasi dan supervisi, serta variabel kontrol yaitu aset dan usia perusahaan, sedangkan yang menjadi variabel *dummy* adalah tipe perusahaan.

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan dengan pemegang saham pengendali yang berada pada tangan individu atau keluarga. Perusahaan nonkeluarga

merupakan perusahaan dengan kepemilikan publik, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Sesuai dengan hasil penelitian Muawanah (2010), maka BPRS dikategorikan sebagai perusahaan keluarga dan BUS/UUS dikelompokkan sebagai perusahaan nonkeluarga.

Kepemilikan keluarga merupakan keterlibatan dan pengaruh keluarga terhadap perusahaan. Penelitian ini mengadopsi proksi kepemilikan keluarga dari Astrachan *et al.* (2006) yang mengembangkan definisi kepemilikan keluarga dengan mempertimbangkan tiga dimensi penting yaitu *power*, *experience*, dan *culture*. *Power* merupakan *proxy right/voting right* yang diukur menurut prosentasi kepemilikan, persentase (proporsi) anggota keluarga dalam manajemen dan dalam bidang pengawasan. *Experience* berhubungan dengan suksesi serta keterlibatan anggota keluarga dalam aktifitas bisnis perusahaan. Sedangkan *culture* dalam bisnis keluarga mengindikasikan kesamaan nilai-nilai keluarga dengan nilai-nilai perusahaan serta komitmen keluarga yang meliputi *personal belief* dan *support* terhadap visi dan tujuan organisasi serta kerelaannya untuk berkorban demi organisasi. Pemilihan konsep dari Astrachan *et al.* (2006) karena dianggap menyajikan dimensi yang lebih lengkap tentang keterlibatan dan pengaruh keluarga. Mengacu pada konsep Astrachan *et al.* (2006) selanjutnya penelitian ini mengembangkan dimensi-dimensi kepemilikan keluarga yang akan dianalisis meliputi Struktur Kepemilikan (SK), Hubungan Keluarga (HK), Keterlibatan dalam Manajemen (KM), Keterlibatan dalam Pengawasan (KP), Komitmen dan Nilai Keluarga (KN).

Struktur kepemilikan mencerminkan tingkat konsentrasi kepemilikan di perusahaan. Struktur kepemilikan diukur dengan besarnya persentase kepemilikan saham oleh pemegang saham pengendali. Hubungan keluarga merupakan keberadaan anggota keluarga dalam kepeguruan bank yang diukur dengan variabel dummy (0 berarti tidak ada anggota keluarga dalam kepeguruan bank dan 1 menunjukkan keberadaan anggota keluarga dalam kepeguruan bank). Keterlibatan dalam manajemen merupakan keterlibatan pemilik dan atau anggota keluarga pemilik dalam proses manajemen bank secara langsung dan tidak langsung. Keterlibatan dalam Pengawasan merupakan keterlibatan pemilik atau

anggota keluarga pemilik dalam proses pengawasan. Komitmen dan nilai keluarga merupakan dukungan dan kesediaan pemilik dalam mencapai visi dan tujuan bank serta pembentukan nilai organisasi. Ketiga proksi terakhir diukur dengan nilai kontinum pada skala 1 (sangat tinggi) dan 5 (sangat rendah).

Praktik *Corporate governance* merupakan pelaksanaan tatakelola berbasis prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, professional dan kewajaran yang diwujudkan dalam mekanisme sesuai dengan peraturan bank Indonesia. Terdapat 9 indikator pembentuk variabel ini yang diukur dengan nilai komposit [dihitung dengan mengalikan bobot nilai untuk setiap indikator dengan peringkat pada skala 1 (sangat Baik) sampai skala 5 (Sangat tidak baik) (Tabel 1). Perhitungan nilai komposit

akan dijelaskan pada penjabaran di bawah.

Regulasi dan supervisi merupakan persepsi responden atas regulasi dan supervisi yang dilakukan oleh pengawas terhadap pengelolaan bank. Indikator variabel ini mengacu pada tujuan regulasi dan supervisi yang ditetapkan oleh Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan. Indikator tersebut meliputi regulasi dan supervisi pelaksanaan prinsip kehati-hatian, pelaksanaan fungsi kepatuhan, regulasi dan supervisi untuk mendorong keluasaan berusaha, mendorong pertumbuhan kinerja serta menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Kelima indikator ini diukur dengan menggunakan skala likert dengan skala 1 (sangat Ketat/sangat tidak mendorong) dan 5 (sangat longgar/sangat mendorong).

Variabel kontrol penelitian ini meliputi aset yang merupakan proksi *size* diukur

**Tabel 1. Pengukuran Nilai Komposit**

No	Indikator	Bobot	Peringkat	Nilai
			(self assessment)	
		(1)	(2)	(1 X 2)
1	Pelaksanaan Tugas dan Tanggung jawab Komisaris dan Komite	22,5	Skala 1 - 5	
2	Pelaksanaan Tugas dan Tanggung jawab Direksi	17,5	Skala 1 - 5	
3	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Dewan Pengawas Syariah	10,0	Skala 1 - 5	
4	Pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa	5,0	Skala 1 - 5	
5	Penanganan benturan kepentingan	10,0	Skala 1 - 5	
6	Penerapan fungsi kepatuhan Bank	5,0	Skala 1 - 5	
7	Penerapan fungsi audit intern dan audit ekstern	10,0	Skala 1 - 5	
8	Batas Maksimum Penyaluran Dana	5,0	Skala 1 - 5	
9	Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan, Laporan pelaksanaan GCG dan Pelaporan internal	15,0	Skala 1 - 5	
Total Nilai Komposit				
Predikat:				
Sangat Baik < 1,5;				
Baik 1,5 ≤ 2,5;				
Cukup Baik 2,5 ≤ 3,5;				
Kurang Baik 3,5 ≤ 4,5				
Tidak Baik ≤ 5,0				

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 diolah (2014)

dengan logaritme jumlah aset, usia perusahaan diukur dengan logaritme jumlah tahun sejak pertama berdiri dan tipe perusahaan merupakan variabel *dummy* dengan 0 = perusahaan keluarga dan 1 = perusahaan nonkeluarga.

Analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, uji beda rata-rata sampel independen dilakukan untuk menganalisis perbedaan praktik *corporate governance* perusahaan keluarga dengan perusahaan nonkeluarga. Kedua, analisis regresi berganda dengan metode estimasi *step-wise* digunakan untuk mengestimasi pengaruh kepemilikan keluarga terhadap praktik *corporate governance*. Analisis regresi dilakukan metode *backward* menghasikan beberapa model. Model regresi pertama mengestimasi pengaruh struktur kepemilikan untuk seluruh sampel dengan memasukkan variabel kontrol yaitu tipe perusahaan (keluarga/ nonkeluarga), *size* dan usia perusahaan. Model regresi kedua untuk mengestimasi pengaruh struktur kepemilikan dan variabel kontrol (*size* dan usia perusahaan) untuk perusahaan keluarga. Regresi ketiga mengestimasi pengaruh struktur kepemilikan dan hubungan keluarga serta variabel kontrol. Regresi keempat mengestimasi pengaruh struktur kepemilikan, hubungan keluarga, keterlibatan dalam manajemen, keterlibatan dalam pengawasan, komitmen dan nilai serta variabel kontrol. Regresi kelima dilakukan dengan memasukkan variabel regulasi dan supervisi dalam model regresi keempat.

Hasil analisis data kuantitatif selanjutnya dilengkapi dengan hasil analisis data kualitatif. Hal ini dilakukan terutama untuk mengeksplorasi fakta atau fenomena yang tidak tertangkap dalam analisis kuantitatif. Dengan analisis kualitatif ini, maka pertanyaan tentang bagaimana praktik *corporate governance* akan menjadi lebih lengkap penjabarannya. Analisis kualitatif dilakukan dengan mengadopsi metode Miles dan Huberman (1984) dengan melakukan analisis selama tahapan proses pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan selama proses dan sampai tuntas penelitian yang dilakukan. Hal ini dilakukan agar situasi atau konteks dalam suatu fenomena tidak tertinggal dalam analisis. Aktivitas analisis data meliputi *Data Collection*, *Data reduction*, *Data Display*, dan *Conclusion: drawing/verifying*.

## HASIL

Survei dilaksanakan dengan mengirim kuisioner kepada 158 direksi BPRS dengan tingkat pengembalian sebesar 32,91% (54 BPRS). Sementara itu penelitian ini juga mendokumentasikan data dari 69,5 (32) BUS/UUS. Dengan demikian data penelitian terdiri dari 62,79% perusahaan keluarga (BPRS) dan 37,21% perusahaan nonkeluarga (BUS dan UUS). Deskripsi statistik setiap variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel berikut:

Hasil statistik deskriptif (Tabel 3) menunjukkan bahwa praktik *Corporate Governance* (CG) untuk ketiga jenis sampel sesuai dengan kriteria BI berada pada peringkat baik yaitu terletak pada range  $1.5 X \leq NK \leq 2.5$ . Namun demikian rata-rata untuk perusahaan nonkeluarga lebih kecil dibanding perusahaan keluarga yang mengindikasikan praktik *corporate governance* perusahaan nonkeluarga sedikit lebih baik dibanding perusahaan keluarga. Hasil ini konsisten dengan hasil Muawanah (2010).

Struktur kepemilikan semua sampel rata-rata 85%, perusahaan keluarga sebesar 81% dan perusahaan nonkeluarga sebesar 93%. Rata-rata Kepemilikan saham pengendali untuk perusahaan nonkeluarga lebih tinggi karena dalam kelompok sampel ini 65% merupakan unit usaha syariah yang kepemilikannya 100% berada pada induk perusahaan. Variabel kontrol aset perusahaan nonkeluarga lebih tinggi dibanding perusahaan keluarga sebagai akibat dari 35% sampel perusahaan nonkeluarga adalah perusahaan publik dengan nilai kapitalisasi yang lebih tinggi. Namun dari sisi usia, perusahaan keluarga rata-rata lebih tua dibanding perusahaan nonkeluarga. 50% sampel perusahaan keluarga menyatakan terdapat hubungan keluarga (HK) antara PSP dengan pengelola, dan 50% selebihnya menyatakan tidak ada hubungan keluarga antara PSP dengan pengelola. Keterlibatan dalam Manajemen (KM), Keterlibatan dalam Pengawasan (KP) serta Dukungan Komitmen dan Nilai (KN) memiliki peringkat disekitar 2. Hal ini berarti keterlibatan pemilik dalam pengelolaan perusahaan cenderung tinggi. Sementara untuk Regulasi dan Supervisi (RS) rata-rata 1.6, yang berarti responden mempersepsikan Regulasi dan Supervisi cenderung ketat dan kurang mendukung perkembangan BPRS.

**Uji beda rata-rata (*analysis of mean differences*).** *Independent sample T test*

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Var	Semua Perusahaan		Perusahaan Keluarga		Perusahaan non-Keluarga	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
CG	1.878155	.3898486	2.062654	.2922727	1.5668	.33365
Aset	1.29E10	2.020E10	1.66E10	2.270E10	6.8062E9	1.32859E10
Usia	10.39	6.980	11.89	5.980	8.89	4.89
SK	.858281	.1577567	.810020	.1259261	.9397	.17385
HK			.50	.505		
KM			1.96	1.373		
KP			2.70	1.475		
KN			2.241	1.3727		
RS			1.983333	.6257825		
TIPE			.6279		.48620	
N	86		54		32	

digunakan untuk menganalisis perbedaan praktik *corporate governance* pada perusahaan keluarga dengan perusahaan nonkeluarga. Ringkasan hasil uji beda rata-rata dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa praktik *corporate governance* perusahaan keluarga berbeda signifikan dengan perusahaan nonkeluarga. Perbedaan ini juga diikuti dengan variabel kontrol yaitu Aset dan Usia untuk kedua tipe sampel. Dengan demikian dugaan awal penelitian ini bahwa perbedaan karakteristik perusahaan mengimplikasikan perbedaan praktik *corporate governance* mendapatkan dukungan. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil *meta analysis* Carcello *et al.* (2011) yang menyebutkan *different governance model for different firm*. Hasil penelitian ini juga mendukung Gillan *et al.* (2003) yang mendokumentasikan bahwa variasi struktur *governance* berhubungan dengan faktor industri dan perusahaan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Yi Jiang (2006), Adam dan Mehran (2003) serta Ciancanelly dan Gonzales (2000) yang

menyatakan bahwa faktor kontekstual dan kompleksitas perusahaan mendorong perbedaan praktik *corporate governance*

**Analisis regresi.** Analisis regresi digunakan untuk menguji apakah struktur kepemilikan (SK), Hubungan Keluarga (HK), Keterlibatan dalam Manajemen (KM), Keterlibatan dalam Pengawasan (KP), Dukungan Komitmen dan Nilai (KN), Regulasi dan Supervisi (RS) serta beberapa variabel kontrol (Aset, Tipe dan Usia) berpengaruh terhadap praktik *corporate governance* (CG). *Step-wise regression* dijalankan untuk memperoleh model yang *fit*. Regresi 1 menguji apakah Struktur Kepemilikan (SK), Aset, Tipe dan Usia berpengaruh terhadap praktik *corporate governance* untuk seluruh sampel perusahaan. Regresi 2 menguji pengaruh struktur kepemilikan (SK), Aset, Tipe dan Usia untuk perusahaan keluarga. Regresi 3, 4 dan 5 merupakan lanjutan dari regresi 2 dengan mempertimbangkan secara berturut-turut Hubungan Keluarga (HK) untuk regresi 3, Keterlibatan dalam Manajemen (KM), Keterlibatan dalam

Tabel 3. Uji Beda Rata-rata

	N	CG	Aset	Usia
P. Nonkeluarga	32	1.566813	6.81E9	8.89
P. Keluarga	54	2.062654	1.66E10	11.89
	Sig	.000	.000	.000

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi**

	Seluruh Perusahaan		Perusahaan Keluarga		
	Reg 1	Reg. 2	Reg. 3	Reg 4	Reg. 5
(Constant)	-997 (.000)*	1.098 (.000)*	1.087 (.000)*	1.187 (.000)*	1.170 (.000)
SK	.603 (.009)**	1.212 (.000)*	1.190 (.000)*	1.192 (.000)*	.553 (.074)***
Aset	5.351E-13 (748)	1.268E-12 (.410)	1.150E-12 (.460)	1.032E-12 (.505)	5.799E-14 (.967)
Usia	-.031 (503)	-.003 (.599)	-.003 (.644)	-.005 (.431)	-.004 (.420)
Tipe	.569 (.000)*				
HK			.051 (.470)	.093 (.212)	.084 (.202)
KM				-.030 (.393)	.013 (.690)
KP				-.102 (.056)***	-.033 (.509)
KN				.108 (.094)***	.013 (.835)
RS					.247 (.000)*
F	20.805	7.263	5.529	3.838	6.134
Sig.	(.000)*	(.000)*	(.001)*	(.002)**	(.000)*
R Square	.432	.0304	.311	.369	.522
N	86	54	54	54	54

Catatan:

\* signifikan pada  $\alpha = .001$ \*\* Signifikan pada  $\alpha = .05$ \*\*\* Signifikan pada  $\alpha = .10$ 

Pengawasan (KP) untuk regresi 4 serta Regulasi dan Supervisi (RS) untuk regresi 5. Hasil analisis regresi disampaikan pada Tabel 4.

Keseluruhan model regresi 1-5 menunjukkan pengaruh simultan Kepemilikan Keluarga dan variabel kontrol terhadap praktik *corporate governance* dengan nilai  $F$  berada pada tingkat signifikansi  $\alpha \leq .001$  dan  $\alpha \leq .05$ . Sedangkan analisis parsial menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil keseluruhan model regresi menunjukkan variabel Struktur Kepemilikan (SK) berpengaruh signifikan terhadap praktik *corporate governance* (CG). Model regresi 4 menunjukkan Struktur Kepemilikan (SK), Keterlibatan dalam Pengawasan (KP) serta Komitmen dan Nilai (KN) berpengaruh signifikan, sementara itu hasil model regresi 5 menunjukkan

hanya Struktur Kepemilikan (SK) serta Regulasi dan Supervisi (RS) yang berpengaruh signifikan terhadap praktik *corporate governance*.

Dimensi kepemilikan keluarga yang lain yaitu Hubungan Keluarga (HK) (regresi 3) dan Keterlibatan dalam Manajemen (regresi 4) tidak signifikan pengaruhnya, sedangkan Keterlibatan dalam Pengawasan (KP) dan dukungan Komitmen dan Nilai (KN) nampak berpengaruh signifikan meski pada tingkat signifikansi  $\alpha$  sebesar 10%. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa secara umum variasi praktik *corporate governance* berhubungan dengan kepemilikan keluarga konsisten dengan hasil penelitian Chau dan Leung (2006). Pengaruh struktur kepemilikan terhadap praktik *corporate governance* konsisten dengan hasil penelitian Hastuti

(2005) baik pada perusahaan keluarga maupun perusahaan nonkeluarga. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Jaggy dan Leung (2007) yang menyatakan bahwa keterlibatan anggota keluarga dalam dewan komisaris (fungsi pengawasan internal) mempengaruhi efektifitas komite audit yang merupakan salah satu aspek *corporate governance*. Demikian juga hasil analisis pengaruh variabel regulasi dan supervisi mendukung pendapat Chapra dan Ahmed (2002) yang menunjukkan pentingnya kehadiran otoritas regulator dan pengawas dalam mengendalikan pengaruh kepemilikan keluarga dalam proses *governance*.

## PEMBAHASAN

Telah disampaikan bahwa gagasan utama yang mendasari penelitian ini adalah perbedaan karakteristik perusahaan bisa mempengaruhi praktik *corporate governance* dan hasil analisis penelitian ini berhasil memberikan dukungan bukti atas gagasan tersebut. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian-penelitian maupun pemikiran-pemikiran sebelumnya misalnya Carcello *et al.* (2011), Gillan *et al.* (2003), Yi Jiang (2006), Adam dan Mehran (2003) serta Ciancanelly dan Gonzales (2000) bahwa variasi praktik *governance* berhubungan dengan kompleksitas faktor industri dan perusahaan.

Kompleksitas BPRS berbeda dengan BUS/UUS. Sebagian dari BUS merupakan perusahaan publik dengan kepemilikan menyebar ke sebagian besar pemegang saham. Penyebaran kepemilikan mengakibatkan *voting right* secara individu menjadi kecil sehingga kekuatan pengaruh ke manajemen terpecah. Pemisahan fungsi kepemilikan/pengawasan dari fungsi manajemen menimbulkan asimetri informasi yang tinggi sehingga tuntutan akuntabilitas dan transparansi menjadi tinggi pula. Sebaliknya di BPRS konsentrasi kepemilikan berada pada tangan individu/ keluarga sehingga pemilik individual ini memiliki kekuatan yang besar untuk melakukan intervensi ke perusahaan. Intervensi yang tinggi ini mengakibatkan asimetri informasi menjadi rendah antara manajemen dengan pemilik, sehingga tuntutan akuntabilitas dan transparansi terhadap manajemen menjadi berkurang.

Struktur kepemilikan merepresentasi *voting right* bagi pemilik, yang memberikan kekuasaan pengendalian dalam proses penentuan kebijakan dan strategi

perusahaan. Dengan *voting right* yang tinggi, pemilik atau pemegang saham pengendali (PSP) memiliki kewenangan yang besar serta memiliki hak suara mayoritas dalam rapat umum pemegang saham (RUPS) yang merupakan mekanisme tertinggi dalam proses *governance* perusahaan. Sesuai dengan undang-undang no 40/2007, Indonesia menganut *two tier board system*. Struktur *governance* menurut sistem ini meliputi RUPS, dewan komisaris, dewan direksi dan eksekutif manajemen. Dewan komisaris merupakan representasi pemilik dalam kegiatan operasi bank yang memiliki fungsi pengawasan yang terpisah dari fungsi yang dijalankan oleh direksi.

Dalam *two tier board system*, keberadaan dewan komisaris dimaksudkan untuk mengurangi *agency problem* antara kepemilikan dan manajemen. Dalam sistem ini pemisahan fungsi secara fisik juga dilakukan untuk menghindari campur tangan dewan komisaris terhadap kegiatan operasional perusahaan. Keterlibatan pemegang saham dalam pengawasan perusahaan terwujud dalam bentuk keberadaan pemilik (pendiri) atau keberadaan anggota keluarga terdekat atau orang-orang tepercaya tapi bukan keluarga dalam struktur dewan komisaris. Kewenangan yang dimiliki oleh PSP baik kedudukannya dalam RUPS maupun dalam hubungannya dengan dewan komisaris bisa mendorong terjadinya *bad* atau *good governance*, tergantung pada bagaimana PSP menggunakan kewenangan tersebut.

Muawanah (2010) menemukan bahwa sistem nilai yang dianut pemilik memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap terjadinya *bad* atau *good governance*. Mendukung argumen yang disampaikan oleh Lavensen dan Peng (2007) bahwa keyakinan nilai akan mempengaruhi persepsi tentang realitas termasuk realitas ekonomi dan keuangan, dan persepsi ini akan mempengaruhi bagaimana pengambilan keputusan dilakukan dan bagaimana kualitas keputusan dihasilkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa nilai-nilai keluarga memiliki pengaruh kuat dalam menentukan efektifitas *governance* mendukung pendapat Taballujan (2002), Turnbull (1997) dan Williamson (1975). Nilai dan budaya keluarga dianggap mempengaruhi bagaimana perusahaan dijalankan.

Keterlibatan pemilik dalam struktur manajemen dan pengawasan bisa dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Keterlibatan secara langsung dilaksanakan melalui masuknya pemilik generasi pertama maupun generasi kedua dan seterusnya ke dalam struktur pengelola perusahaan. Sementara keterlibatan tidak langsung dilaksanakan melalui pemilihan orang-orang yang bukan anggota keluarga untuk mewakili keluarga dalam struktur pengelolaan perusahaan. Keterlibatan pemilik baik secara langsung maupun tidak langsung mengimplikasikan pembentukan budaya ataupun internalisasi nilai-nilai keluarga pemilik ke dalam perusahaan. Beberapa ahli mendefinisikan nilai-nilai perusahaan sebagai bagian dari "board" dan yang utama adalah pemilik perusahaan, karenanya keterlibatan pemilik bisa menjadi proksi penting dari nilai-nilai perusahaan yang akan mempengaruhi apa yang dilakukan para pekerja maupun *stakeholder* lainnya. Jadi kepemilikan memiliki konsekuensi terhadap nilai-nilai dan perilaku perusahaan (Thomsen 2005).

Chaithanakij (2006) memberikan ulasan yang menarik di negara-negara yang sedang berkembang (utamanya di Malaysia, Philipina dan Indonesia) umumnya perusahaan berawal dari bisnis keluarga. Dalam lingkungan yang relatif tidak berubah, maka norma budaya keluarga diyakini akan bertahan dan mendominasi praktik bisnis, karena pemilik awal (*founders*) berlanjut menjadi pemegang saham mayoritas. Schein (1993 dalam Cronqvist *et al.* 2007) menyatakan bahwa *founder* memainkan peran penting dalam pengembangan budaya perusahaan karena mereka mengalami saat-saat sulit yang harus dihadapi perusahaan. Keyakinan nilai dari *founder* turut menentukan bagaimana tujuan perusahaan ditetapkan, bagaimana sumberdaya diperoleh dan selanjutnya dikelola, serta bagaimana relasi dibentuk. Rata-rata usia perusahaan sampel adalah 11 tahun. Dalam usia setua ini, pemilik yang merupakan pendiri (*founders owner*) adalah generasi pertama yang masih terlibat langsung dalam menjalankan bisnis keluarga. Menurut Chami (1999) sebagai generasi pertama, pendiri memiliki sifat *altruistic* yang mendasari pendirian perusahaan

dan akan berusaha menanamkan sifat tersebut ke dalam perusahaan. Maka jika pendiri memiliki komitmen dan tujuan mulia dalam pendirian perusahaan, diyakini keterlibatan pendiri akan mendorong terjadinya *good governance*.

Penuturan Bapak SM sebagai pemilik 76% saham BHI<sup>2</sup> berikut setidaknya memberikan dukungan argumen tersebut.

"Bank ini didirikan untuk melayani kebutuhan modal *wong cilik*. Itulah kenapa bank ini didirikan dekat pasar. Bank-bank besar susah melayani kebutuhan dana kecil yang diperlukan oleh pedagang-pedagang pasar. *Wong bakulan* itu seringkali tidak memiliki aset untuk dijaminkan. Meskipun dari sisi bisnis bank ini kurang *nguntungno*, tetapi yang paling penting bisa melayani *wong cilik* sekaligus bisa tetap jalan, dan bisa *mbayari* karyawan."

Penuturan Bapak SM ini menyiratkan bahwa tujuan mendirikan perusahaan tidak semata-mata *profit oriented*, tetapi terdapat tujuan lain yang sarat dengan nilai yang terungkap lewat kalimat 'melayani kebutuhan *wong cilik*' yang tidak menghasilkan keuntungan berlebih dari sisi bisnis. Dalam lingkungan bisnis, tujuan yang ditetapkan akan menentukan bagaimana bisnis dikelola. Penuturan-penuturan Bapak SM berikut bisa memberikan gambaran terhadap masalah ini.

"Syarat utama menjadi direktur di Bank ini adalah jujur, amanah dan mau bekerja keras. Direktur *ndak* boleh *gengsi blusukan* ke pasar. *Bakul-bakul*<sup>3</sup> biasanya malu untuk datang ke kantor Bank. Jadi orang bank yang mesti *njemput bola*."

Dan orang-orang kecil itu biasanya manut dan nurut apa kata bank. Jadi orang-orang bank yang harus mengerti mereka, berbuat jujur dan adil dalam menghitung keuntungan dan bagi hasil. *Ojo mentang-mentang manut, njur diplekotho* (Jangan karena menurut sehingga dieksploitasi)

2 Bank BHI merupakan BPR syariah yang sejak awal pendiriannya sudah berbasis syariah. Marupakan salah satu BPRS tertua di Malang Raya.

3 Istilah Jawa yang digunakan untuk menyebut Para Pedagang di Pasar.

Lebih lanjut Bapak SM mengungkapkan:

Usaha ini kan bisnis kepercayaan, ada amanah yang harus dijaga. Mau *nglepas nggak tega. Kudu tetep eling barang titipan*. Ada hak orang yang harus diberikan, ada aset orang yang harus dikelola. Semua ada pertanggungjawabannya. Agar tetap bisa memberi manfaat, ya usaha dan *waspada* supaya tidak merugi.

Pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh PSP tersebut mengonfirmasi hasil survei tentang keterlibatan pemilik dalam perusahaan. Keterlibatan dalam pembentukan nilai-nilai organisasi seperti sikap altruistik melayani *wong cilik*, jujur, adil, dan amanah dan keterlibatan dalam pemilihan direktur merupakan bentuk keterlibatan PSP. Keterlibatan pemilik dalam perusahaan merupakan salah satu karakteristik dari *patrimonial leadership structure* yang sering terjadi pada perusahaan dengan struktur kepemilikan yang terkonsentrasi. Budaya patriarki ini akan menciptakan pemimpin dengan *single fighter* yang biasanya dipegang oleh *founding father* (Villatonga dan Amit 2004), yang dalam kasus di Bank BHI adalah Bapak SM sebagai pemegang saham pengendali. Taballujan (2002) menyatakan bahwa dalam bisnis keluarga seperti ini nilai-nilai etika, budaya, nilai-nilai individu atau keluarga pemilik akan berperan dalam pembentukan nilai-nilai dan budaya serta pembentukan karakter perusahaan.

Di sisi lain pengaruh negatif kepemilikan keluarga juga sudah diakui oleh banyak peneliti. Isu-isu seperti *Crony Capitalism*, *Firm-Level Nepotism* menurut Gomiluk (2010) merupakan isu yang mengarah pada terjadinya *bad governance*. Pemilihan orang-orang terdekat dan tepercaya dalam struktur pengelola bank tanpa didukung oleh keahlian profesional yang tinggi hanya akan mendorong terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pengelolaan bank. Problem *expropriation* sangat mungkin terjadi dalam industri perbankan melalui pembiayaan-pembiayaan bisnis

keluarga. Penuturan informan berikut bisa memberikan gambaran tentang hal ini

“Agak repot bila Bapak (pemilik-pen) mengintruksikan untuk pengeluaran dana untuk keperluan lembaga pendidikannya. Meskipun pada akhirnya dikembalikan, tetapi jelas mengganggu *cash flow bank*.”

Fan (2005) menyatakan bank yang dimiliki oleh keluarga biasanya dijalankan atas dasar relasi (*relationship based banking*) dan memiliki *social network* yang kuat. Bank dikelola oleh orang-orang yang memiliki hubungan kekerabatan atau oleh orang-orang yang sudah dikenal baik. Contoh kasus terjadi di Bank GRI<sup>4</sup> seperti penuturan Bapak NG berikut:

“Pengurus bank-bank dalam kelompok Bank GRI umumnya merupakan orang-orang dekat atau orang-orang yang dikenal secara dekat bahkan merupakan anggota keluarga inti. Di Bank GRI<sup>5</sup> ini saja sebagai contohnya. Komisaris bank ini *de facto* adalah pemilik tunggal, meskipun *de jure* bukan. Saham-saham bank ini atas nama anggota keluarga beliau.”

Seperti yang ditunjukkan dalam kasus Bank GRI, di mana kerabat atau keluarga ditempatkan dalam suatu posisi formal (*de Jure*), dalam praktik (*de facto*) tidak sungguh-sungguh melaksanakan wewenangnya. Figur pendiri sebagai *single fighter* masih sering mendominasi praktik pelaksanaan *authority* dan *supervision* ini. Claessens (2000) menyebut hal ini sebagai *crony capitalism*. Meskipun regulasi<sup>6</sup> melarang adanya hubungan keluarga antara manajemen dengan pemilik, namun *de facto* hal ini sulit untuk dihindari. Masih banyak terjadi *firm-level nepotism*. Hasil survei mendukung pernyataan tersebut yaitu 50% sampel menyatakan ada hubungan keluarga antara pemilik dengan pengelola baik sebagai direktur maupun sebagai

4 Bank GRI merupakan BPRS hasil konversi dari BPR Konvensional.

5 Dalam kelompok bank ini terdapat lima bank yang tersebar di wilayah Jawa Timur.

6 PBI No 11/23/PBI/2009 pasal 25 telah mengatur larangan adanya hubungan keluarga antara di-

reksi dengan pemegang saham pengendali, sementara tidak demikian bagi komisaris. Artinya bahwa pemilik bisa menunjuk anggota keluarga menjadi komisaris dengan persetujuan BI. Hasil survei menunjukkan bahwa keterlibatan PSP umumnya juga merupakan keterlibatan dalam pengawasan.

komisaris. Keberadaan anggota keluarga bahkan pendiri dalam operasional bank di satu sisi berakibat menurunnya asimetri informasi antara pemilik dengan manajemen (yang merupakan problem keagenan jilid pertama), namun di sisi lain masalah *expropriation* sangat mungkin terjadi, terutama pada perusahaan keuangan.

Sulitnya memisahkan kepemilikan dan pengendalian, serta adanya hubungan kekerabatan maupun hubungan sosial antara pemilik dengan manajemen berakibat pada akuntabilitas individu tergantikan oleh akuntabilitas kolektif. Budaya patriarki ditambah dengan nilai *ewuh pakewuh* akan menggantikan akuntabilitas individu ini. Bila terjadi penyimpangan individu misalnya maka penyelesaiannya akan lebih mengedepankan pendekatan kekeluargaan dibanding penyelesaian secara hukum. Setidaknya hal ini tercermin dalam ungkapan informan berikut ini:

“Pernah ada staf yang melakukan kecurangan. Tetapi karena dia adalah keluarga dari komisaris, pelanggaran ini diselesaikan dengan kekeluargaan. Saya *sungkan* untuk memberikan sanksi.”

Budaya patriarki menempatkan pemilik sebagai figur pemimpin di bank. Sebagai bisnis individu (keluarga) maka bank dikelola oleh orang-orang terpercaya yang memiliki hubungan kekerabatan maupun hubungan sosial dengan pemilik. Perusahaan dipandang sebagai *nexus of relationship*, bukan *nexus of contract* sebagaimana di perusahaan-perusahaan modern. Akibatnya, nilai-nilai etika dan budaya akan lebih mendominasi dalam penciptaan relasi dibanding nilai-nilai keagenan. Makarim (1978) dalam Taballujan (2002) memandang perusahaan sebagai “*an association of people rather than that capital*”, perusahaan sebagai ekstensi *family unit*. Akibatnya nilai-nilai keluarga akan mempengaruhi individu untuk memandang perusahaan sebagai bagian dari unit keluarga sehingga kewajiban personal dan kewajiban kolektif menjadi sama-sama penting. Karena pemisahan antara *shareholder* dengan entitas perusahaan bersifat semu, maka sering terjadi kekaburan perbedaan antara aset personal dengan aset perusahaan.

Dapat disampaikan bahwa pengaruh kepemilikan keluarga terhadap praktik *governance* terwujud dalam berbagai bentuk

keterlibatan. Peran pendiri masih sangat mendominasi terutama terkait dengan *authority* dan *supervision*. Keterlibatan dalam pengawasan dilakukan bukan semata-mata untuk melindungi aset, tetapi lebih sebagai ‘garis batas’ agar perusahaan tidak melencong dari tujuan awal pendiriannya. Sebagai pendiri, pemilik akan berusaha menanamkan filosofi yang diyakininya ke dalam perusahaan untuk membentuk karakter perusahaan serta membuat perusahaan tetap berjalan pada relnya. Pemilihan orang-orang terdekat dan terpercaya mengindikasikan bahwa relasi yang dibangun didasarkan pada hubungan kepercayaan dan bukan pada hubungan keagenan. Pemilihan orang-orang terdekat dan terpercaya dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola sesuai dengan harapan pendiri dan juga untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan yang notabene adalah tujuan pemilik akan tercapai. Ungkapan *eling lan waspodo* yang disampaikan oleh informan memberikan informasi tentang *value* kunci makna keterlibatan pemilik. *Eling* (ingat alam bahasa Jawa) dengan tujuan awal dan waspada (berhati-hati) dengan tujuan ke depan.

**Peran regulasi dan supervisi.** Chapra dan Ahmed (2002) menyatakan regulasi menjadi sangat penting dalam implementasi *corporate governance*, karena mekanisme internal maupun eksternal yang diharapkan bisa menjadi kontrol tidak berjalan dengan baik. Regulasi dan supervisi merupakan representasi kepentingan publik dalam perusahaan dengan karakteristik *leverage* yang tinggi. Sebagaimana diketahui bahwa kepemilikan BPRS sebagian besar bukan kepemilikan tunggal (100%). Rata-rata kepemilikan PSP adalah sebesar 73%. Dengan struktur kepemilikan seperti ini, Jensen dan Smith (1985) menyebutkan kemungkinan terjadinya problem keagenan jilid kedua yaitu antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas. Mekanisme kontrol yang dimainkan oleh regulator akan menekan terjadinya *expropriation* aset oleh PSP. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa regulasi dan supervisi meniadakan pengaruh keterlibatan keluarga dalam proses *governance*.

Hasil ini mendukung penelitian Black dan Kim (2003) yang menemukan adanya pengaruh faktor-faktor regulasi industri terhadap praktik *corporate governance* di tingkat perusahaan. Kehadiran regulasi

dan supervisi ini membuat keterlibatan keluarga menjadi tidak signifikan lagi dalam proses *governance*. Peran penting regulasi dan supervisi ini mengonfirmasi ciri perusahaan perbankan sebagai perusahaan yang *high regulated*. Meski sesuai dengan undang-undang no 40 tahun 2007, struktur *governance* menganut *two tier board system*, namun implementasi dari struktur ini tidak terlepas dari peran regulator. Pemilihan anggota komisaris dan direksi oleh RUPS harus mendapatkan persetujuan dari regulator (PBI 11/23/2009 dan PBI 11/33/2009). Muawanah (2010) menyebut hal ini sebagai *extended two tier board system*, yaitu pemisahan fungsi dan fisik operasi dan pengawasan dengan tetap berada pada supervisi regulasi.

Perusahaan keluarga dengan model *family capitalism* cenderung memiliki insentif untuk beroperasi secara efisien. Namun di pihak lain, kecenderungan ke arah nepotisme (misalnya pemilihan manajemen dari orang-orang terdekat yang kurang kompeten), bisa mendorong ke arah inefisiensi. Lebih jauh perusahaan keluarga ini sering memiliki sistem pengambilan keputusan yang sentralistik dan sistem pengendalian internal yang informal (Moris *et al.* 1997 dalam Lukviarman 2004). Akibat dari hal ini adalah *related party transaction* bisa terjadi serta terabaikannya sejumlah mekanisme *governance* dalam pengelolaan perusahaan.

Regulasi dan supervisi menjadi urgen pada perusahaan keluarga ini untuk mendorong praktik ke arah *good governance*. Karena bank syariah merupakan lembaga dengan kepemilikan dana tidak hanya terletak pada pemegang saham semata tetapi juga *shohibul mal (Investment account holder)* yang bukan pemilik perusahaan, maka peran penting yang harus dijalankan adalah memastikan bahwa nilai keadilan dapat dirasakan dan diterima oleh semua *stakeholder* (Chapra dan Ahmed 2002). Regulasi dan Supervisi merupakan representasi kepentingan publik dalam pengelolaan bank syariah dan merupakan mekanisme eksternal bagi perusahaan non publik.

## SIMPULAN

Penelitian ini menemukan perbedaan praktik *corporate governance* pada bank dengan kepemilikan keluarga (*family capitalism*) dengan kepemilikan nonkeluarga. Penemuan berikutnya adalah

tipe perusahaan (perusahaan keluarga dan nonkeluarga) berpengaruh signifikan terhadap praktik *corporate governance*. Kepemilikan keluarga terbukti berpengaruh terhadap variasi Praktik *corporate governance*. Variabel kepemilikan keluarga yang memiliki pengaruh signifikan adalah struktur kepemilikan, keterlibatan dalam pengawasan serta komitmen dan nilai keluarga. Namun keterlibatan dalam pengawasan serta komitmen dan nilai keluarga ini tereliminasi seiring dengan kehadiran variabel regulasi dan supervisi. Sementara itu hubungan keluarga dan keterlibatan dalam manajemen tidak memiliki pengaruh signifikan.

Hasil *in-dept interview* mengonfirmasi serta melengkapi hasil survei, memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang proses dan *value* atas keterlibatan pemilik dalam praktik *corporate governance*. Keterlibatan merupakan upaya pemilik untuk menginternalisasi tujuan utama dan nilai-nilai keyakinannya dalam perusahaan, yang dalam kasus ini berwujud dalam frasa *eling lan waspada*, yang bermakna selalu mengingat tujuan pendirian bank dan tetap berusaha untuk bisa selamat sampai tujuan (mampu bertahan dalam persaingan industri perbankan).

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah penting bagi regulasi untuk mempertimbangkan "kepemilikan" sebagai mekanisme internal dalam proses *governance*. Peraturan yang ada menempatkan pemilik dalam mekanisme RUPS yang merupakan mekanisme eksternal dalam struktur *governance*. Untuk perusahaan dengan kepemilikan menyebar, mekanisme eksternal (RUPS) bisa menjadi mekanisme yang lebih *fit*, tetapi tidak untuk perusahaan dengan karakteristik kepemilikan keluarga.

Implikasi berikutnya bagi penelitian lanjutan adalah mempertimbangkan penggunaan teori selain teori keagenan dalam riset *governance* khususnya untuk perusahaan dengan karakteristik perusahaan keluarga. Keterlibatan pemilik secara langsung dalam proses *governance*, pemilihan orang-orang terdekat dan tepercaya menghasilkan hubungan kepercayaan dalam perusahaan, meniscayakan asimetri informasi yang menjadi domain Teori Keagenan. *Stewardship theory* yang lebih altruistik bisa menjadi pilihan. Pilihan lain adalah dengan menggabungkan *agency theory* dengan teori-teori lain mendukung anjuran Carcello

(2011) sehingga akan memperkaya pembahasan *mix governance theory*.

Namun demikian hasil penelitian ini tunduk pada sejumlah keterbatasan: pertama, penelitian ini menggunakan *embedded correlational design* dalam upaya untuk mengurangi kelemahan metode survei. Namun metode ini juga masih belum bisa menjamin kejujuran dan ketepatan responden yang bisa menjadi faktor utama dari bias hasil penelitian. Untuk mengurangi bias ini, penelitian berikutnya disarankan menggunakan metode triangulasi data (Creswell dan Clark 2007) yang menggabungkan kedua jenis data ke dalam satu analisis. Meskipun sulit, tapi metode ini diduga bisa menghilangkan bias hasil survei.

Metode survei mensyaratkan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Instrumen keterlibatan keluarga, meskipun definisi untuk proksi keterlibatan keluarga mengacu pada definisi dari Astrachan *et al.* (2006) yaitu *power, experience*, dan *culture*, namun pengukuran untuk masing-masing proksi merupakan hasil eksplorasi yang dilakukan sebelum penelitian dimulai. Meski sudah melalui serangkaian tahapan untuk memperoleh instrumen yang valid dan reliabel, namun pengujian lebih lanjut diperlukan untuk memperoleh dukungan empiris yang lebih kuat/*rigor*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adam, R. dan H. Mehran. 2003. "Is Corporate Governance Different for Bank holding Companies". *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, hlm 123-141.
- Aguilerra, R.V., I.H. Filatotchev, Gospel, dan G. Jackson. 2007. "An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Cost, Contingencies and Complementaries". *Organization Science*, Vol. 19, No. 3, hlm 1- 42.
- Anderson, C.W. dan T.L. Campbell. 2003. "Corporate Governance of Japanese Banks". *Journal of Corporate Finance*, Vol. 189, hlm 1-28.
- Arifin, Z. 2003. "Pengaruh *Corporate governance* terhadap Reaksi Harga dan Volume Perdagangan pada Saat Pengumuman *Earnings*". *Makalah Simposium Nasional Akuntansi VI*, 16-17 Oktober 2003, hlm 614-621.
- Arrarat, M. dan B.B Yutoglu. 2006. "Corporate Governance in Turkey: An Introduction to The Special Issue". *Corporate Governance*, Vol. 14, No. 4, hlm 201-206.
- Astrachan, J.H., S.B. Klein, dan K.X. Smyrniotis. 2006. *The F-PEC Scale of Family Influence: a Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. Handbook of Research on Family Business. Edited by Panikkos Zata Poutziourous. Kosmas X. Smyrniotis. dan Sabine B. Klein.* Edward Elgar Publishing, No. 9, hlm167-179.
- Barucci, E. dan J. Falini. 2005. "Determinants of Corporate governance in the Italian Financial Market", *Economic Notes by Banca monte dei paschi di Siena SpA.*, Vol 34, No. 3, hlm 371-405
- Bank Indonesia. 2009a. PBI nomor No. 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha syariah. Diunduh tanggal 15 Juni 2013. <[http:// www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)>
- Bank Indonesia 2009b. PBI nomor No. 11/23/PBI/2009 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Diunduh tanggal 15 Juni 2013. <[http:// www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)>
- Barle, A dan G. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Mac-Millan, New York.
- Brennan, Niamh M., dan J. Solomon. 2008. "Corporate Governance, Accountability and Mechanisms of Accountability: an Overview". *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol. 21, No. 7, hlm 885-906.
- Carcello, Joseph V., D.R. Hermanson., dan Z.S. Ye. 2011. "Corporate Governance Research in Accounting and Auditing: Insight, Practice Implication, and Future Research Directions". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 30. No.3, hlm 1-31.
- Chaithanakij. 2006. Cultural Effects on Corporate Governance in Thailand: A Study through the Three-Phillares Model, *Unpublished Working Paper*. Thammasat University.
- Chami, R. 1999. What's Different about Family Businesses? *Working Paper*. IMF Institute, Washington, D.C.

- Chapra, M. Umer dan H. Ahmed. 2002, Corporate Governance in Islamic Financial Institutions. *Occasional Paper Islamic Research and Training Institute: Islamic Development Bank*, No. 6. Jeddah,
- Chau, G. dan P. Leung. 2006. "The Impact of Board Composition and Family Ownership on Audit Committee Formation: Evidence from Hong Kong". *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 15, hlm 1- 15.
- Chen, F., Ole-Kristian Hope, Qingyuan Li, dan Xin Wang. 2011. "Financial Reporting Quality and Investment Efficiency of Private Firms in Emerging Markets". *The Accounting Review*, Vol. 80, No.4 hlm 1255-1288.
- Ciancanelli, P. dan Jose A. Gonzalez. 2000. Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework. *Working Paper*. Diunduh tanggal 10 Juni 2014. <<http://www.ssrn.com/abstract=954791>>
- Claessens, S., S. Djankov, J. Fan, dan L. Lang, 2000. "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations". *Journal of Financial Economics*, Vol. 58. No. 1-2, hlm 81-112.
- Creswell, J.W. dan Vicki L. P. Clark. 2007. *Designing and Conducting; Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- Cronqvist, H., A. Low dan M. Nilson. 2007. Does Corporate Culture Matter for Firm Policies? *Working Paper*. diunduh tanggal 10 Juni 2014. <<http://www.ssrn.com/abstract=954791>>
- Cullen, M., C. Kirwan, dan N. Brennan. 2006. Comparative Analysis of Corporate Governance Theory: The Agency-Stewardship Continuum. *Paper to Presented at The 20<sup>th</sup> Annual Conference of the Irish Accounting and Finance Association*, Institute of Technology Tralee.
- Drobetz, W., K. Gugler, dan S. Hirschvogl. 2004. The Determinant of the German Corporate Governance Rating. *Working Paper*. Diunduh tanggal 10 Juni 2014. <<http://papers.ssrn.com/abstract>>
- Eisenhardt, K.M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management review*, Vol. 14, No. 1, hlm 57 – 74.
- Emmons, W.R. dan Frank A. Schmid. 1999. Corporate Governance and Corporate Performance. *Working Paper Series*. Federal Reserve Bank of ST. Louis No. 1999-018A.
- Fan, Joseph. 2005. Corporate Governance of Bank in Asia. *Presentation on the 2005 Asian Roundtable on Corporate Governance Task Force On Corporate Governance of Bank in Asia*. Bali Indonesia.
- Filatotchev, I., G. Jackson, H. Gospel, dan D. Allcock. 2007. Key Driver of Good Corporate Governance and the Appropriateness of UK Policy Responses. *Final Report*. The Departement of Trade and Industry and King's College, London.
- Freeman, R.E. 1994. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions". *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, No. 4, hlm 409-421.
- Gillan, S.L., J.C. Hartzell. dan L.T. Starks. 2003. Corporate Governane, Corporate Ownership, and Role of Insitutional Investors: A global Perspective. *Working Paper*. John Weinberg Center for Corporate Governance. University of Delaware. WP No. 2003-01. hlm 1-44.
- Gomiluk, O. 2010. Whiter Family Firm in Developing Countries? *Unpublished Dissertation*. Harvard LL.M, Cambridge. Massachusetts.
- Gregory, Holly J. dan Marsha E. Simms. 1999. Corporate Governance: What It Is and Why It Matters. *Working Paper 9<sup>th</sup> International Anti\_Corruption Conference*, 10-15 October. Durban, South Africa.
- Hastuti, T.D. 2005. Hubungan Antara Good corporate Governance dan Struktur Kepemilikan dengan Kinerja Keuangan, *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi VIII*. 15-16 September 2005. Solo, hlm 238 – 250.
- Jaggi, B. dan S. Leung. 2007. "Impact of Family Dominance on Monitoring of Earnings Management By Audit Committee: Evidence From Hong Kong". *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol.16, hlm 27 – 50.
- Jensen, M. dan W. Meckling. 1976. "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* , hlm 305 -309.
- Kaihatu, T.S. 2006. "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 1, hlm 1 – 9.

- Klein, S.B., M.P. Torsten, dan J. Peter. 2005. Antecedent for Agency and Stewardship Orientation in Corporate Governance: The Role of Cultural, *Family Enterprise Research Conference*. Oregon. USA.
- LaPorta, R., F. Lope-de-Silanes, A. Shleifer, dan R. Vishny. 1999. "Corporate Ownership Around the World". *Journal of Finance*, Vol. 54, hlm 471-517.
- Lemmon, L. Michael. dan Karl V. Lins. 2001. Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence from the East Asian Financial Crisis. *William Davidson Working Paper*, No. 393.
- Lavensen, J.D. dan K. Peng. 2007. "Valuing Cultural Differences in Behavioral Economics". *The ICFAI Journal of Behavioral Finance*, Vol. 4, No. 1, hlm 32-47
- Levine, Ross. 2004. The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence, *World Bank Policy Research Paper*, No. 3404
- Lewis, M.K., dan L.M. Algaout. 2007. *Perbankan Syariah: Prinsip, Praktik dan Prospek*. PT. Serambi Ilmu Semesta Jakarta Indonesia.
- Lukviarman, N. 2004. Ownership Structure and Firm's Performance: The Case of Indonesia. *Thesis in Graduate Doctor of Business Administration, Curtin University of Technology*. Perth.
- Marcey, J.R. dan M. O'Hara. 2003. "The Corporate Governance of Banks". *FRBNY Economic Policy Review*, April hlm 91 – 106
- Miles, M.B. dan M. Huberman. 1984. *Qualitative Data analysis* 2ed. Sage Publication New Delhi.
- Muawanah, Umi. 2010. Praktik Corporate Governance dan Spiritualitas Islami di Perbankan Syariah: Pendekatan Mixed Method. *Disertasi tidak Dipublikasikan*. Program Doktor Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawiaya Malang.
- Mwanakatwe, C. 2005. The Role of Corporate Governance in The Banking Sector, *Working Paper on Workshop on Economic and Corporate Governance and Accountability*. Southern Africa.
- Navarro, M.S. dan S.G. Anson. 2006. *Family Ownership, Corporate Governance and Firm Value: Evidence from the Spanish Market. Handbook of Research on Family Business*. Edited by P. Z. Poutziourous. K.X. Smyrniotis, dan S.B. Klein. Edward Elgar Publishing. No. 32, hlm 593-613
- Prasetyantoko, A. 2008. *Corporate Governance: Pendekatan Institusional*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Petra, S.T. 2006. "Corporate Governance Reform: Fact or Fiction?". *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 2, hlm 107-115
- Schleifer, A. dan A. Vishny. 1997. "A Survey of Corporate Governance". *Journal of Finance*, Vol. 52, hlm 737-783.
- Supriyono, G. 2007. *Mewujudkan Good Corporate Governance Sebagai Sebuah Sistem Di Perbankan. Buku Seri Good Corporate Governance*. The Indonesian Institute for Corporate Governance. Jakarta.
- Tabalujan, B.S., 2002. "Family Capitalism and Corporate governance of Family-controlled Listed companies in Indonesia", *University of New South Wales Law Journal*, Vol. 25, No. 2, hlm 1 – 39
- Thomseen, S. 2005. "Corporate Governance as a Determinant of Corporate Values". *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 4, hlm 10- 27.
- Villatonga, B. dan R. Amit. 2004. How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? diunduh tanggal 10 Juni 2014. < <http://www.ssrn.com/abstract=556032>>
- Yi Jiang, MS. 2006. Corporate Governance Across Institutional Context. *Unpublished Dissertation*. Ohio State University.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York.