

Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)

Augustinus Simanjuntak

Staf Pengajar Program Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra Surabaya

Email: augussm@peter.petra.ac.id

ABSTRACT

Family members as owner or majority stakeholders in a company often making deep intervension to their company by ignore principles of business management. Therefore, boards of directors, after pressure by owner, often making decisions which is damaging others. One of that company form is limited corporation (ltd. corp) so that its management must be done professionally. But, professionalism of limited corporate management often hampered by strong influence or negative intervension (unhonesty) from owner. Whereas, according to Law number 40 of 2007 regarding to Limited Corporation, corporation is autonomous or independent company in business act and making decision. Therefore, the liability of a limited corporation just limited on its own property. It means that when there is an large unpayable debt of company, owner and board of directors are not involved to get liability of debt even to his individual properties. The autonomy of this limited corporation will give consequences to its management system that its management must be submit to the law.

Keywords: Principle, family business, autonomy.

PENDAHULUAN

Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangsih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional.

Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya; adanya *distrust* atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam suksesi kepemimpinan, konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup, akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga.

Jadi, tiga isu utama yang sering muncul dalam bisnis keluarga ialah kepemimpinan (*leadership*),

kepemilikan (*ownership*), dan prinsip pengelolaan (manajemen), baik pada generasi pertama maupun generasi berikutnya. Isu ini sebenarnya tidak jauh berbeda dengan isu bisnis pada umumnya yang keanggotaannya tidak ada hubungan keluarga (non *family business*). Sehingga tiga isu tersebut telah diatasi atau diantisipasi oleh pembuat undang-undang dengan membuat penggolongan tiga jenis badan usaha utama yang bisa dipakai para pebisnis, yaitu: firma (Fa), *Commanditaire Venmootshap* (CV), dan Perseroan Terbatas (PT). Ketiga badan usaha ini memiliki prinsip-prinsip yang berbeda sebagaimana diatur dalam Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD).

Banyak keluarga di Indonesia yang memilih PT sebagai badan usaha dalam menjalankan bisnis, karena PT merupakan asosiasi modal dan badan hukum yang mandiri dengan tanggungjawab terbatas pada harta kekayaan perusahaan itu sendiri. Sehingga, apabila suatu waktu terdapat hutang yang tidak mampu dibayar oleh perusahaan maka si pemilik perusahaan dan direksi tidak ikut bertanggungjawab sampai harta kekayaan pribadinya. Kemandirian PT ini tentu membawa konsekuensi terhadap pola manajemen, yakni pengelolaannya perusahaan wajib tunduk pada hukum tersendiri sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT).

Dengan demikian, bisnis keluarga yang menggunakan PT sebagai badan usaha, selain tanggung jawab yang terbatas pada aset perusahaan, mana-

jemen perusahaan juga mengalami pengaturan dan pembatasan menurut undang-undang. Artinya, keluarga yang merupakan pemilik bisnis tidak sepenuhnya lagi mengendalikan perusahaan berdasarkan sistem manajemen bisnis keluarga (*family business management*). Dari uraian inilah penulis merumuskan dua permasalahan manajemen bisnis keluarga dikaitkan dengan batasan UU PT, sebagai berikut:

1. Bagaimana prinsip-prinsip dalam manajemen bisnis keluarga?
2. Sejauh mana batas-batas manajemen bisnis keluarga (*family business management*) yang diterapkan terhadap perusahaan keluarga dalam rangka mewujudkan kemandirian PT?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode normatif-deskriptif dengan pendekatan deduktif. Menurut H.M Burhan Bungin (2007), dalam pendekatan deduktif, teori digunakan sebagai awal menjawab pertanyaan penelitian. Teori dan prinsip dijadikan sebagai 'kacamata' atau instrumen dalam melihat masalah penelitian. Dengan demikian, penulis terlebih dahulu akan menemukan teori-teori maupun prinsip-prinsip manajemen bisnis yang ideal untuk dijadikan sebagai acuan atau landasan dalam praktek bisnis keluarga (*family business*). Penalaran deduksi didasarkan pada aspek filosofis dan doktrinal untuk memperoleh kebenaran praktis yang dapat dipergunakan dalam membangun kegiatan bisnis yang baik.

Selain itu, berhubung topik penelitian ini terkait dengan aspek hukum tentang kemandirian badan usaha Perseroan Terbatas (PT) maka penulis juga melakukan kajian normatif atas undang-undang yang mengaturnya, sekaligus kajian doktrinal atas asas-asas hukum mengenai PT. Hal ini dilakukan melalui argumentasi hukum (*legal reasoning*) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: logika, dialektika, dan prosedural (Philipus Hadjon, 2005). Prosedural dimaksud meliputi: *concept approach* (pendekatan konsep), *statuta approach* (pendekatan undang-undang), dan *case approach* (pendekatan kasus). Dengan demikian, bahan penelitian ini terfokus pada studi literatur (*text book*) dan studi tentang aturan mengenai badan usaha berbentuk PT, terutama UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang PT sebagaimana bahan kajian normatif pada umumnya.

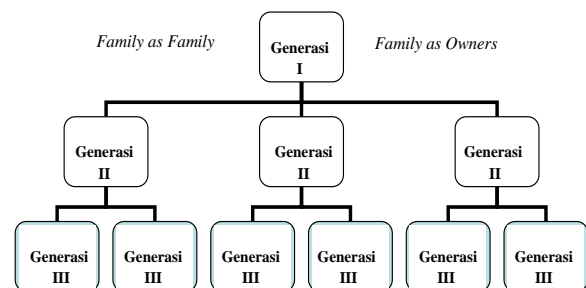
PEMBAHASAN

Konsep Bisnis Keluarga (*Family Business*)

Dalam hukum perdata (*private law*), bisnis keluarga tidak didefinisikan secara khusus. Tetapi,

pengertian bisnis keluarga bisa dirunut dari pengertian keluarga (*family*) dan hubungan kekeluargaan atau pertalian darah menurut hukum. Menurut Stefan S. Handoyo (2010), *family is a community of persons headed by a man and women, united in marriage and their offsprings as well as relatives to the third or fourth degree of consanguinity*. Dengan begitu, bisnis keluarga atau *family business* merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Defenisi ini diperlengkapi lagi dengan defenisi dari *Dictionary of Law* (2000) sebagai berikut: *company where most of the shares are owned by members of the same family*.

Berdasarkan Kitab Undang-Undang Hukum Perdata atau *Burgerlijk Wetboek* (BW), persaudaraan dalam keluarga ada empat golongan. *Golongan pertama* ialah keluarga dalam garis lurus ke bawah (anak-anak beserta keturunan mereka beserta suami/isteri). *Golongan kedua*, terdiri atas keluarga dalam garis lurus ke atas (orang tua dan saudara, baik laki-laki maupun perempuan, serta keturunan mereka). *Golongan ketiga* terdiri atas kakek, nenek, dan leluhur selanjutnya ke atas. *Golongan keempat* terdiri dari anggota keluarga dalam garis ke samping dan sanak keluarga lainnya sampai derajat keenam. Penggolongan semacam ini lazimnya terkait dengan urutan keutamaan dalam pewarisan.



Sumber: Pengolahan data primer dan sekunder

Gambar 1. Struktur Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga berbentuk badan usaha PT dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi kepemilikan saham (pemegang saham mayoritas) dan segi pengendalian perusahaan (*decision maker*). Keluarga yang memiliki mayoritas jumlah saham sebuah PT sudah tentu dapat berposisi sebagai pengendali perusahaan (*decision maker*) lewat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Contoh *family business*: Group Bakrie, PT Maspion, PT Indofood, Wings Group, dan lain-lain.

Namun, dalam realitas bisnis, pemegang saham minoritas pun bisa dikategorikan sebagai bisnis keluarga ketika keluarga tersebut memberi pengaruh

(influence) yang besar terhadap pengendalian perusahaan lewat manajemen. Misalnya, PT HM Sampoerna yang meskipun mayoritas sahamnya telah dijual ke pihak asing (Phillip Morris), keluarga Sampoerna yang hanya menguasai 5 persen saham masih dominan dalam manajemen perusahaan.

Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Bisnis Keluarga

Prinsip (*principle*) atau *basic point* merupakan kaidah-kaidah atau nilai-nilai dasar yang diyakini setiap orang sebagai suatu kebenaran mutlak dan berlaku universal. Misalnya, kejujuran, transparansi, dan keadilan merupakan prinsip-prinsip dalam bisnis keluarga (*family business*) yang menggunakan Perseroan Terbatas (PT) sebagai bentuk badan usaha. Prinsip menurut *Dictionary of law* (2000) disebut sebagai *general rule* atau *the correct way to act*. Berdasarkan pemikiran deontologis (etika tentang kewajiban moral), setiap pelaku bisnis wajib taat pada prinsip atau aturan yang dinilai benar. Berbeda dengan pemikiran teleologis (utilitarian), hasil atau manfaat merupakan tujuan utama meskipun kadang-kadang harus melanggar prinsip maupun aturan berbisnis.

Seorang pemilik dan pengelola bisnis keluarga berusaha untuk meraih kesuksesan, terutama dari segi profit, namun ia mengalami kegagalan. Bagi pemikiran utilitarian, tindakan si pebisnis ini tergolong tidak baik karena tanpa hasil (*utility*) yang baik. Tetapi, bagi pemikiran deontologis, kegagalan dalam memulai bisnis tetap dinilai baik karena di balik kegagalan itu terdapat hikmah atau pelajaran hidup yang diraih. Dalam pemikiran deontologis, ketaatan pada prinsip dan aturan yang benar akan membawa kemanfaatan yang jauh lebih besar (kesejahteraan maupun profit) daripada sekedar profit atau hasil yang diraih dengan melanggar aturan atau tanpa prinsip. Demikian pula dalam bisnis keluarga. Keluarga yang sejahtera bisa diraih melalui kegiatan bisnis yang selalu memperhatikan prinsip dan aturan. Profit yang diraih dengan melanggar aturan perpajakan bisa membawa kekawatiran dan kecemasan dalam hidup.

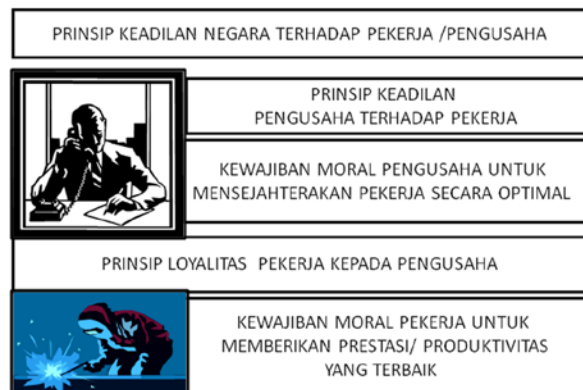
Pertama, prinsip kejujuran. Lewis Smedes (1983) dalam buku tulisan Alexander Hill berjudul: *Just Business (Christian Ethics for The Market Place)*, berpendapat bahwa kejujuran (dalam bisnis) penting untuk tiga alasan, yaitu membangun kepercayaan, mengembangkan masyarakat, dan melindungi martabat penontonnya. Tanpa komunikasi yang jujur dalam menjalankan bisnis keluarga, kepercayaan itu tidak mungkin ada. Jujur itu berlaku terhadap siapa saja, baik di dalam internal maupun eksternal keluarga. Kejujuran di dalam internal keluarga men-

jadi pondasi yang kokoh dalam membangun bisnis keluarga.

Kejujuran internal itu pula yang tergambarakan di lingkungan eksternal keluarga yang meliputi: kejujuran terhadap negara (terutama soal pajak), relasi bisnis, dan kostumer. Bahkan, menurut J. Brooke Hamilton dan David Strutton (1994), kepercayaan yang pada tempatnya akan menghasilkan keuntungan. Para akuntan bisnis dapat menghitung nilai kepercayaan itu pada lembaran pembukuan perusahaan sebagai bagian “perbuatan baiknya.” Selain itu, para pekerja yang percaya pada pimpinannya adalah para pekerja keras. Jika kepercayaan itu dilanggar maka produktivitas pekerja akan menurun. Problem ketenagakerjaan sering muncul ketika pengusaha tidak berlaku jujur kepada pekerjanya.

Kedua, *prinsip keadilan.* Seorang direksi, atau staf, atau karyawan perusahaan yang tiba-tiba diberhentikan (dipecat) oleh pemilik perusahaan (*owner*) tanpa penjelasan yang jelas dari pihak manajemen, dan tanpa diberi kesempatan untuk membela diri, merupakan tindakan yang tidak adil. Pemecatan yang dilakukan tanpa alasan yang jelas merupakan bentuk perampasan hak sosial dan ekonomi pekerja. Demikian pula perlakuan diskriminatif manajemen perusahaan terhadap para pekerjanya, baik dalam hal karir maupun upah.

Jika negara telah berlaku adil terhadap pengusaha dan pekerja dalam bentuk kebijakan dan hukum ketenagakerjaan maka pengusaha pun wajib mengimplementasikan prinsip keadilan itu kepada para pekerjanya. Misalnya, Upah Minimum Kota (UMK) merupakan standar minimum dari pemerintah, namun perusahaan sudah sepatutnya memberi upah dengan standar optimum dengan tetap memperhatikan produktivitas pekerja. Prinsip inilah yang disampaikan Paulus dengan berkata: *Hai tuan-tuan, berlakulah adil & jujur terhadap hambamu; ingatlah, kamu juga mempunyai tuan di sorga* (Kolose 4:1).



Sumber: Pengolahan Data Primer dan Sekunder

Gambar 2. Keadilan Bisnis dalam Ketenagakerjaan

Karena itu, Alexander Hill mengungkapkan bahwa para pemilik perusahaan sering sangat bergantung pada konsep hak kepemilikan dalam menyatakan posisi hukum dan moral mereka. Karena perusahaan adalah milik mereka maka mereka bebas untuk mengangkat atau memberhentikan, atau menilai kompensasi, serta menentukan keadaan lingkungan kerja.

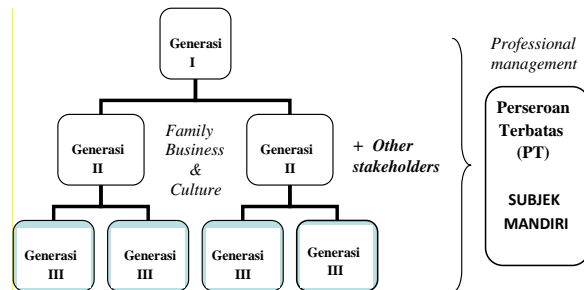
Ketiga, *prinsip kelestarian lingkungan hidup*. Alexander Hill juga menggarisbawahi pentingnya tanggung jawab pebisnis terhadap masyarakat dan lingkungan hidup. Pemilik perusahaan tidak seharusnya berpikiran bahwa selama kegiatan bisnis mereka tidak memberi ancaman kepada masyarakat, pemilik bisnis bebas menggunakan tanah dengan semauanya. Jika terjadi perusakan atau pencemaran lingkungan maka, demi keadilan, perusahaan yang menyebabkannya membayar kompensasi atau ganti rugi yang wajar, termasuk kepada masyarakat yang terkena dampaknya. Intinya, para pengusaha tidak patut mengambil keuntungan dari derita atau kerugian pihak lain.

Keempat, *prinsip keselamatan konsumen*. Perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang merusak kesehatan wajib pula memberikan penggantian yang wajar kepada konsumen yang memakainya. Konsep menggunakan sumber daya sekecil-kecilnya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya (efisiensi) tidak boleh sampai mengorbankan keselamatan konsumen.

Manajemen Bisnis Keluarga dan Kemandirian PT

Ketika sebuah keluarga memutuskan untuk menjadikan Perseroan Terbatas (PT) sebagai bentuk badan usaha dalam menjalankan bisnis maka keluarga tersebut wajib memahami konsekuensi manajemen bisnis yang akan dijalankan perusahaan. PT didirikan oleh dua orang atau lebih yang tidak memiliki kesatuan harta (seperti suami-istri). PT merupakan badan usaha berbadan hukum mandiri. Artinya, setiap transaksi atau perjanjian bisnis yang melibatkan PT, meskipun diwakili oleh direksi, harus dipandang sebagai perbuatan atau tindakan PT.

Kemandirian PT ini terwujud dalam manajemennya yang terpisah dari manajemen bisnis keluarga si pemilik. Sebab, badan hukum identik dengan manusia buatan (*artificial person*), namun secara hukum dapat berfungsi seperti manusia biasa (*natural person*). Karena itu, menurut I.G. Rai Widjaya (2006), PT bisa menggugat maupun digugat, bisa membuat keputusan, bisa mempunyai hak dan kewajiban, utang-piutang, dan mempunyai harta kekayaan tersendiri.



Sumber: Pengolahan Data Primer dan Sekunder

Gambar 3. PT sebagai Subjek Mandiri dalam Bisnis Keluarga

Pasal 1 Angka 1 UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang PT mendefinisikan PT sebagai badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya. Siapa saja boleh mendirikan PT asal tidak terdapat kesatuan harta di antara mereka (seperti harta bersama suami-istri), sebab lahirnya PT didasarkan pada perjanjian para pihak tersebut.

Sedangkan pasal 1 Angka 2 UU PT menyebutkan bahwa organ PT terdiri dari RUPS, direksi, dan dewan komisaris (pengawas). Dengan demikian, menurut I.G. Rai Widjaya, karakteristik PT adalah sebagai berikut:

- 1) Merupakan asosiasi modal;
- 2) Kekayaan dan utang perseroan terpisah dari kekayaan dan utang pemilik (pemegang saham);
- 3) Tanggung jawab pemegang saham terbatas pada modal yang disetorkan;
- 4) Pemegang saham tidak bertanggungjawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perseroan;
- 5) Pemegang saham tidak bertanggungjawab atas kerugian perseroan melebihi nilai saham yang telah diambilnya, dan tidak meliputi harta kekayaan pribadinya;
- 6) Adanya pemisahan fungsi antara pemegang saham dan pengurus/direksi;
- 7) Mempunyai komisaris yang berfungsi sebagai pengawas.
- 8) Kekuasaan tertinggi ada pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Kemandirian PT yang dijamin oleh undang-undang tersebut bukan lagi dijalankan para pemilik atau pemegang saham perusahaan, melainkan dijalankan oleh direksi. Karena itu, pasal 1 Angka 5 menyatakan bahwa direksi adalah organ perusahaan

yang berwenang dan bertanggungjawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Prinsip yang perlu digarisbawahi di sini ialah direksi mengurus PT untuk kepentingan PT, bukan untuk kepentingan pemegang saham atau pemilik perusahaan. Dengan demikian, kemandirian PT perlu diimplementasikan dalam kemandirian direksi dalam mengambil keputusan operasional perusahaan, termasuk dalam mewakili perseroan dalam hubungannya dengan pihak ketiga atau di pengadilan. Jadi, apabila sebuah PT merupakan sarana dalam bisnis keluarga (*family business*) maka manajemen bisnis keluarga tidak boleh masuk ke dalam tugas, wewenang, dan tanggung jawab direksi dalam pengurusan PT.

Namun, motivasi keluarga yang masuk ke dalam struktur pemegang saham maupun pengendali utama PT untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya acapkali meniadakan atau menghapus batas-batas manajemen bisnis keluarga di dalam PT tersebut. Akibatnya, menurut Stefan S. Handoyo, orientasi keluarga yang terlalu banyak membawa perusahaan pada praktek bisnis yang tidak profesional, apalagi untuk menghindari konflik keluarga. Selain itu, pengaburan atau peniadaan batas-batas manajemen bisnis keluarga dengan PT bisa mengakibatkan ketidakjelasan antara kepemilikan dan manajemen. Intervensi manajemen bisnis keluarga ke dalam PT bisa menimbulkan kepailitan perusahaan atau kegagalan dalam *management strategic*.

Intervensi manajemen bisnis keluarga yang paling berbahaya terhadap PT ialah pengendalian secara tidak langsung (upaya ketidakjujuran) pemegang saham yang mendorong PT melakukan pelanggaran prinsip berbisnis dan hukum. Tidak jarang perbuatan PT yang melanggar prinsip dan aturan merupakan cetusan (manifestasi) dari aspirasi atau tekanan dari *owner* atau oknum-oknum berpengaruh di antara pemegang saham. Tekanan ke direksi bisa muncul karena target atau sasaran PT yang harus dicapai sesuai dengan tujuan-tujuan *owner*.

Ambisi dari pemilik atau pemegang saham perusahaan serta faktor moral yang labil dari direksi akan termanisvestasi ke dalam kegiatan PT yang cenderung menyalahi prinsip berbisnis dan hukum bisnis dalam meraih keuntungan terbesar. Keadaan direksi yang tidak mandiri ini muncul dalam perilaku bisnis PT yang tidak menghiraukan moralitas (*immorality*) dan tidak mempunyai rasa tanggung jawab (*irresponsibility*) terhadap akibat yang ditimbulkan oleh perilaku PT.

Mengacu pada teori Joseph F. Sheley (1987) tentang kejahatan korporasi, ada beberapa ragam bentuk penyimpangan moral dan hukum yang bisa dilakukan PT akibat intervensi *owner* atau pemegang saham terhadap direksi, antara lain:

- a) *defrauding the public* (membohongi publik), yaitu menipu masyarakat, misalnya, dengan persekongkolan dalam penentuan harga (*fixing price*), atau mengiklankan produk dengan cara menyesatkan konsumen (*misrepresentation product*).
- b) *defrauding the government* (membohongi pemerintah), yaitu menipu pemerintah dengan menghindari atau memperkecil pembayaran pajak (manipulasi data dalam pembukuan).
- c) *endangering the public welfare* (membahayakan kesejahteraan publik) melalui kegiatan produksi (industri) yang menimbulkan pencemaran atau kerusakan lingkungan.
- d) *endangering the employee* (membahayakan pekerja), yaitu kegiatan bisnis yang di dalamnya terjadi pola perbudakan atau perusahaan tidak mepedulikan keselamatan kerja pekerja.
- e) *Illegal intervention in the political process*, berupa intervensi secara tidak sah dalam proses politik. Misalnya; memberikan sumbangan kampanye politik secara ilegal.
- f) *defrauding the government* melalui tindakan *transfer pricing* yang terjadi antar korporasi (perusahaan) yang memiliki hubungan istimewa, dengan maksud untuk memperkecil jumlah pajak yang harus dibayar maka harga jual antar sesama dalam kelompok diatur sedemikian rupa sehingga keuntungan korporasi yang untungnya besar akan dipindahkan ke korporasi yang merugi, sehingga jumlah yang dibayar secara keseluruhan dapat dikurangi.
- g) *defrauding the government* melalui tindakan *under invoicing*. Hal ini terjadi pada transaksi impor atau ekspor. Pada transaksi impor, korporasi (perusahaan) bisa meminta rekanannya di luar negeri untuk menerbitkan dua *invoice* (faktur). Satu *invoice* untuk harga yang sebenarnya, satu lagi (dengan harga yang lebih rendah) untuk keperluan pabean (pembayaran bea masuk, PPh, dan PPn). Biasanya, antar korporasi di dalam negeri dengan di luar negeri ada hubungan istimewa. Misalnya; beberapa perusahaan keluarga berbentuk PT yang tergabung dalam satu induk (*holding company*).
- h) *defrauding the government* melalui tindakan *over invoicing*. Di sini, PT memanipulasi harga untuk mendapatkan keuntungan bagi pihak-pihak pelaksana transaksi. Kejahatan ini dilakukan melalui kerjasama dengan penjual. Misalnya; pengadaan

barang/inventaris negara. Dalam laporan pembelian barang harga dibuat tinggi atau jauh melampaui harga yang seharusnya (*mark up*).

Selain itu, berbagai bentuk persaingan usaha yang tidak sehat bisa dilakukan PT yang telah diintervensi secara illegal dan tidak etis oleh *owner/stakeholder*. Misalnya; monopoli, monopsoni, oligopoli, oligopsoni, cartel, dan lain-lain. Intinya, karakter bisnis yang tidak baik dalam bisnis keluarga bisa terbawa ke dalam manajemen PT. Karena itu, UU PT telah membatasi intervensi tersebut.

Batas-Batas Manajemen Bisnis Keluarga dalam PT

Dalam rangka mewujudkan kemandirian PT sekaligus mencegah terjadinya pelanggaran prinsip-prinsip berbisnis dalam bisnis keluarga maka UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang PT (UU PT) telah memberi batas-batas keterlibatan atau peran manajemen keluarga dalam kegiatan bisnis perseroan. Yang jelas, manajemen bisnis keluarga terpisah dari manajemen PT. Ada dua keuntungan besar yang diperoleh dari keterpisahan manajemen ini.

Pertama, konflik yang terjadi di dalam keluarga tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Perebutan kekayaan perusahaan atau pengambil-alihan perusahaan secara sembarangan (akibat situasi konflik keluarga) tidak perlu terjadi karena semua harus sesuai prosedur yang diatur dalam UU PT.

Kedua, manajemen di PT milik keluarga akan dijalankan atau dikelola oleh tim direksi (minimal dua orang) secara profesional. Sebab, mereka dipilih dan diangkat oleh RUPS dan dituangkan dalam anggaran dasar (AD) perseroan. Dewan direksi bekerja dan bertanggung jawab kepada perseroan, bukan kepada orang-perorangan. Batas-batas manajemen bisnis keluarga di dalam PT dapat dilihat dari peran positif mereka (*owner*) di dalam struktur atau organ perusahaan. Dengan batas-batas tersebut manajemen bisnis keluarga tidak bertindak sewenang-wenang terhadap manajemen PT dan tidak sembarangan menolak calon pemegang saham yang baru. Juga, pemegang saham dan komisaris yang masih satu keluarga tidak *over power* terhadap direksi dan staf-stafnya. Bahkan, pemegang saham tidak boleh terlibat langsung ke dalam operasional PT.

Semua hal-hal positif dan dampaknya terhadap perusahaan yang dipaparkan dalam ketiga tabel di atas justru suatu gambaran kemandirian PT lewat pengelolaan secara profesional. Mereka (pemegang saham dan komisaris) tidak menekan atau memaksa direksi untuk bertindak sesuai kemauan mereka,

melainkan mereka menjalankan peran atau fungsi sesuai dengan UU PT.

Tabel 1. Peran Positif Owner sebagai Pemegang Saham

Positives	Impacts
Let the professional run the business	Company is being managed professionally
Balancing between return and growth	Secure for long term growth
Support to go public	Ability to raise fund from capital market
Support for company long term growth	Secure long term growth
Close monitoring Board performance	Effective Board and make changes if necessary

Sumber: Stefan S Handoyo (2010)

Tabel 2. Peran Positif Owner sebagai Komisaris

Positives	Impacts
Sense of Belonging in supervising and giving advise to Board of Directors	Effective roles
Reviewing the Board of Directors policy in detail for strategic issues	Be more prudent and objective, taking responsibility
Understand the critical issues	Faster decision making

Sumber: Stefan S Handoyo (2010)

Tabel 3. Peran Positif Owner sebagai Direksi

Positives	Impacts
High motivation	Good for company performance
Understand the consequences	Be more prudent
Use their networks and influences	Managing effectively
Know the business (<i>entrepreneurship</i>)	Fast in making the decisions

Sumber: Stefan S Handoyo (2010)

Setiap anggota dalam manajemen bisnis keluarga bisa saja menduduki jabatan tertentu dalam organ PT, baik sebagai anggota RUPS bersama-sama dengan *stakeholders* lainnya dari luar keluarganya, atau sebagai direksi, maupun komisaris. Justru dengan adanya tiga organ PT ini maka kemandirian perusahaan dapat berjalan dengan baik tanpa intervensi tidak sah (*illegal intervension*) dan tidak etis dari luar organ PT tersebut. Masing-masing organ memiliki batas tugas dan tanggung jawab yang diatur secara tegas dan jelas di UU PT. Dengan demikian, pemegang saham (secara pribadi) tidak boleh melaku-

kan intervensi yang tidak sah terhadap direksi dengan maksud untuk menguntungkan dirinya.

Karena itu, selain pentingnya ketaatan *owner* atau *stakeholders* terhadap prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga, pasal 3 ayat (2) UU PT telah mengatur bahwa tanggung jawab pemegang saham bisa sampai pada kekayaan pribadi jika ia dengan itikad buruk memanfaatkan PT untuk kepentingan pribadi, atau terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan perusahaan, atau ia secara melawan hukum menggunakan kekayaan PT, yang mengakibatkan kekayaan perseroan tidak cukup untuk melunasi utang perseroan itu.

Hal yang sama juga berlaku bagi direksi dan dewan komisaris (pengawas PT). Pasal 104 ayat (2) UU PT menyatakan, jika kepailitan PT terjadi karena kesalahan atau kelalaian direksi, dan harta pailit tidak cukup untuk membayar utang perseroan, maka setiap anggota direksi secara tanggung renteng bertanggung-jawab atas seluruh utang yang tidak terlunasi tersebut. Lalu, pasal 114 ayat (2) UU PT menyatakan bahwa anggota dewan komisaris ikut bertanggungjawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila ia bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya (pengawas dan penasihat direksi).

Dalam perspektif bisnis keluarga, kesalahan direksi yang melanggar aturan dalam UU PT sebagaimana digambarkan dalam UU PT di atas sebenarnya tidak lepas dari ambisi yang buruk dari keluarga yang bersangkutan. Karena itu, meskipun direksi memiliki wewenang yang tak terbatas, pemegang saham maupun komisaris yang memiliki saham mayoritas di perusahaan bisa saja memberi pengaruh negatif terhadapnya supaya ia menerobos prinsip yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Komitmen keluarga terhadap prinsip kejujuran, keadilan, keselamatan konsumen, dan kelestarian lingkungan dalam manajemen bisnis akan berdampak positif terhadap perseroan terbatas (PT) milik keluarga tersebut dalam mewujudkan kemandirian PT. UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang PT telah menjamin kemandirian PT berupa kebebasan dewan direksi (*board of directors*) dalam menjalankan perusahaan secara profesional, tanpa adanya intervensi ilegal atau perilaku tidak etis dari keluarga (*owner*). Dengan demikian, PT pun menerapkan prinsip-prinsip itu di internal maupun ke eksternal perusahaan (pemerintah, kompetitor, dan konsumen). Jadi, batas-batas manajemen bisnis keluarga di dalam PT terletak pada fungsi tiap organ PT (RUPS,

Direksi, Komisaris) yang di dalamnya terdapat anggota keluarga *owner*.

Saran

- (1) Pemerintah lewat sistem birokrasi yang bersih dan berwibawa perlu memberikan tauladan yang baik kepada para pelaku bisnis keluarga (*family business*) menyangkut ketaatan terhadap prinsip kejujuran, keadilan, keselamatan masyarakat, dan kelestarian lingkungan.
- (2) Perusahaan-perusahaan besar yang merupakan milik keluarga di Indonesia perlu lebih menekankan prinsip-prinsip yang baik dalam menjalankan bisnis supaya peranan masing-masing dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat bisa lebih optimal dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan, 2009. *Penelitian Kualitatif (komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya)*, Kencana, Jakarta.
- Collin, P.H., 2002. *Dictionary of Law*, Third edition, Peter Collin Publishing.
- Fuady, Munir, 1994. *Hukum Bisnis*, Citra Aditya Bhakti, Bandung.
- Ginting, Jamin, 2007. *Hukum Perseroan Terbatas, ulasan tentang Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007*, Citra Aditya, Bandung.
- Hadjon M, Philipus dan Tatiek Sri Djatmiati, 2005. *Argumentasi Hukum*, Gajah Mada University Press.
- Handoyo, S. Stefan, Agustus 2010. *Structure of Family-Owned and Controlled Corporations*, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh *Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD)*, Jakarta.
- Handoyo, S. Stefan, Agustus 2010. *A Conceptual View of a Family-Owned Corporation*, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh *Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD)*, Jakarta.
- Hill, Alexander, 2001. *Just Business (Christian Ethics for The Market Place)*, diterjemahkan oleh Henry Lantang, Yayasan Kalam Hidup.
- Marzuki, Peter Mahmud, 2005. *Penelitian Hukum*, Kencana.
- Setiono, H., 2004. *Kejahatan Korporasi*, Bayu-media Publishing, Malang.

Simanjuntak, Djisman, Agustus 2010. *Good Corporate Governance Relevance, Mechanism, Role Models*, Makalah dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh *Indonesia Institute for Corporate Directorship* (IICD), Jakarta.

Soerjonodibroto, Tjhajono, Agustus 2010. *Practice of Directorship in Family Firms*, Makalah dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh *Indonesia Institute for Corporate Directorship* (IICD), Jakarta.

Widjaya, IG Rai, 2006. *Hukum Perusahaan Perseroan Terbatas*, Kesaint Blanc.