



## Penerapan *Good Governance* pada Perusahaan Skala Kecil dan Menengah *Non Go Public*

Jaswadi

Politeknik Negeri Malang

jaswadi@polinema.ac.id

doi:10.18382/jraam.v1i3.39

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	11-11-2016
Tanggal revisi	26-03-2016
Tanggal diterima	28-03-2016

### Keywords:

*Corporate Governance, SME Companies, Corporations, Partnerships, Sole Traders*

### Abstract

*The purpose of this study is to investigate a knowledge base for the implementation of good corporate governance in SMEs sector and identify a special governance provision that need to be addressed over the implementation of good corporate governance in the SME sector. Interviews were conducted on the 10 interviewees of owners and managers within SMEs in Malang, Batu, Sidoarjo, Jember, and Madiun East Java. The results show that the application of the governance aspects of SMEs may need to be adjusted regarding a difference legal forms of SMEs, among others, 3 (three) legal form of the business entity of the Corporation, Partnerships, and Sole Traders. Across these entities, monitoring and family governance mechanism requires more attention from decision-makers, investors, and banks as well as SMEs themselves. In order to implement an effective monitoring mechanism, the role of the Board of Commissioners and Board of Directors is in accordance the rules of the corporation. While partnership and sole traders need to set up an advisory board consisting of all partner and to engage external consultants related accounting aspects. In addition, the sole traders with owner-manager should engage external consultant to have a second opinion during decision making process.*

### Kata kunci:

Tata Kelola Perusahaan, UKM, Perseroan, Persekutuan, Perseorangan

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan investigasi dalam mengidentifikasi sebuah dasar pengetahuan (*knowledge base*) atas implementasi *good corporate governance* pada sektor UKM *non-go public*, dan mengidentifikasi aspek pengaturan yang perlu dimodifikasi atas implementasi *good corporate governance* pada sektor ini. Wawancara dilakukan kepada 10 informan pelaku UKM di wilayah Malang, Batu, Sidoarjo, Jember, dan, Madiun Propinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penerapan aspek *good governance* UKM dapat menyesuaikan dengan bentuk badan hukumnya, antara lain 3 (tiga) bentuk hukum badan usaha yakni perseroan, persekutuan, dan perseorangan. Dari aspek tersebut, mekanisme *monitoring* dan *family governance* memerlukan perhatian lebih dari pengambil keputusan, investor, dan perbankan serta para pelaku UKM sendiri. Dalam rangka menerapkan mekanisme *monitoring* yang efektif, peran dewan komisaris dan direksi mengikuti aturan tentang perseroan. Sementara persekutuan perlu membakukan adanya dewan penasehat yang mungkin terdiri dari

seluruh sekutu/*partners* dan mempekerjakan konsultan eksternal utamanya terkait aspek akuntansi. Selanjutnya, pada perseorangan dengan *owner-manager* perlu mengoptimalkan adanya konsultan untuk mendapatkan alternatif pilihan dalam pengambilan keputusan.

## 1. Pendahuluan

BAPEPAM-LK (2011) telah melakukan studi atas potensi UKM untuk dapat mencatatkan sahamnya di bursa efek. Studi tersebut melaporkan bahwa peningkatan rata-rata sebesar 15,40% setiap tahun atas jumlah unit UKM periode 2006 sampai 2009 (tidak termasuk sektor usaha mikro). Jumlah unit usaha UKM mendominasi sebesar 99,21% dari keseluruhan UKM dan usaha besar yang berdiri di Indonesia. Dukungan terhadap UKM sangat penting dalam rangka meningkatkan kontribusi sektor ini terhadap produk domestik bruto atau mendorong UKM tumbuh menjadi usaha besar (UB).

Marsch, Schmieder, dan Aerssen (2007) menyatakan bahwa terjadi asimetri informasi dalam UKM. Informasi asimetris diantara UKM dan Bank timbul dari kurangnya catatan akuntansi UKM, laporan keuangan atau rencana bisnis yang kurang memadai, sehingga sulit bagi kreditor dan investor untuk menilai kelayakan kredit dari proposal UKM yang potensial (Iorpev, 2012). Dalam RPJM II 2010-2014, secara eksplisit dijelaskan bahwa sangat perlu untuk meningkatkan dan memajukan usaha kecil menengah (UKM) dengan menambah akses terhadap modal dan melaksanakan kebijakan pemihakan untuk memberikan ruang usaha bagi pengusaha kecil dan menengah. Pemerintah melalui berbagai kementerian/lembaga serta pemerintah daerah melakukan program-program untuk peningkatan akses permodalan, produksi, pemasaran dan manajemen. Fakta menunjukkan bahwa akses modal UKM di Indonesia adalah perbankan dan investor individu, hal ini tampak bahwa hanya 9 (sembilan) emiten skala UKM sampai akhir 2011 dan ada 18 (delapan belas) emiten skala UKM sampai akhir 2014.

Salah satu permasalahan yang terungkap adalah belum adanya kesiapan fundamental dan mental UKM dimana sebagian besar perusahaan masih menjalankan usahanya secara konvensional dan belum menerapkan *good corporate governance*. Secara umum, praktek *Corporate Governance* yang baik menjadikan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik, kegagalan usaha kecil dan menengah adalah hasil dari praktek *Corporate Governance* yang lemah (Wahab, et al., 2007). Para pelaku UKM masih konservatif terhadap informasi dan belum mempraktikkan aspek keterbuka-

an informasi secara memadai. Mayoritas UKM belum menjalankan usaha secara profesional dan belum memiliki perencanaan jangka panjang, sehingga ada risiko dari aspek keberlanjutan (*sustainability*).

Penelitian terdahulu mengenai UKM lebih banyak meneliti mengenai tantangan yang dihadapi UKM dan perannya dalam perekonomian Negara. Sebagaimana penelitian Aina dan Amnes (2007) yang menyatakan adanya kebutuhan akan kebijakan yang dapat menguatkan UKM di Nigeria. Agyapong (2010) yang melakukan penelitian di Ghana menyatakan bahwa UKM berperan untuk mengurangi kemiskinan. Adanya dukungan terhadap UKM juga terbukti berpengaruh terhadap pertumbuhan dan pemerataan pendapatan penduduk di China, sebagaimana hasil penelitian Li dan Lou (2008).

Penelitian tentang implementasi GCG pada perusahaan besar (UB) dan perusahaan *go-public* sudah cukup banyak dengan konteks negara luar negeri maupun di Indonesia, namun investigasi GCG pada UKM sangatlah terbatas. Hasil penelitian dari BAPEPAM-LK (2011) dapat menjadi pendorong untuk investigasi lebih lanjut dan menciptakan peluang bagi implementasi GCG pada UKM secara lebih pas dan lebih baik. Dengan potensi ekonomi makro yang signifikan, UKM tidak boleh dianggap sebagai '*the forgotten stakeholders*' dalam pengembangan praktik *good corporate governance* (Clarke, 2007). Keberhasilan UKM yang berjumlah besar adalah kemakmuran untuk perekonomian sebuah negara dan masyarakat (Jaswadi, Iqbal, dan Sumiadji, 2015).

Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi: (1) Struktur dan mekanisme *governance* pada UKM jenis perseroan, Perserkutuan, dan Perseroangan, (2) Peran dewan komisaris atau dewan penasehat pada UKM. Secara umum, manfaat artikel ini adalah memberikan alternatif desain atas penerapan prinsip-prinsip GCG, tidak hanya pada perseroan yang telah *go public*, tetapi kepada semua jenis entitas UKM *non-go public*, yakni perseroan tertutup, persekutuan, dan perseorangan. Kemampuan penerapan prinsip-prinsip GCG tersebut, diharapkan meningkatkan nilai perusahaan dan juga status *bankable* maupun *investable* dari sebuah UKM.

## 2. Kajian Teori

### 2.1 Usaha Kecil dan Menengah

Para peneliti mendefinisikan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) ke dalam berbagai versi. Abor and Adjasi (2007) mendefinisikan UKM sebagai perusahaan yang memiliki karyawan kurang dari 250 orang, *turnover* kurang dari EUR 40 juta dan total aset kurang dari EUR 27 juta. Obamuyi (2010) dan Iorpev (2012) mendefinisikan UKM sebagai usaha dengan total modal tidak kurang dari 1.5 juta, tetapi tidak lebih dari 200 juta dan jumlah karyawan tidak kurang dari 10 orang dan tidak lebih dari 300 orang. Sementara, Di Indonesia UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mengklasifikasikan usaha kecil adalah perusahaan dengan total aset lebih besar 50 juta dan lebih kecil dan sama dengan 500 juta; Penjualan per tahun lebih besar 300 juta dan lebih kecil dan sama dengan 2,5 milyar. Usaha menengah adalah perusahaan dengan total aset lebih besar 500 juta dan lebih kecil dan sama dengan 10 milyar, penjualan per tahun lebih besar 2,5 milyar dan lebih kecil dan sama dengan 50 milyar.

UMKM memiliki sifat yang dinamis dan fleksibel dalam bisnis, tingkat produktifitas tinggi, berinovasi, serta karakteristik inovatif (Sener, Savrul dan Aydin, 2014). Seiring perkembangannya, tidak sedikit UMKM yang mengalami berbagai hambatan, diantaranya kurangnya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Ramakrishnan (2013) menjelaskan bahwa *good corporate governance* penting untuk perkembangan perusahaan yang sehat dan kompetitif. Tata kelola perusahaan memang bukan merupakan solusi untuk semua masalah yang dihadapi UMKM, namun tata kelola adalah hal yang tidak perlu dipertanyakan lagi untuk mencapai suatu kesuksesan bisnis (Flowers, Parker, Arenz, Gaffley, Greighton, Fredricks, Rasdicn, Matthews, Pietersen dan Smit, 2013).

### 2.2 Implementasi GCG di Indonesia

Rerangka legislasi yang mengatur *good corporate governance* di Indonesia berdasarkan UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, UU Pasar Modal Tahun 1995, dan UU No. 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Ketiga UU tersebut secara eksplisit mewajibkan sebuah perseroan terbatas, perusahaan terbuka, dan penanaman modal untuk melaksanakan tata kelola perusahaan. Bahkan dalam UU Penanaman Modal pasal 25 ayat (a) mensyaratkan investor untuk melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik, melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan,

dan menghormati tradisi dan budaya lokal.

Penerapan *good corporate governance* memberikan manfaat bagi UMKM. Abor dan Adjasi (2007) mengemukakan beberapa manfaat penerapan GCG bagi UMKM, yaitu: 1) Membuka jalan bagi UMKM untuk tumbuh dan berkembang, 2) Memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan diri dalam proses *initial public offering* (IPO) di pasar modal, 3) Mempermudah perolehan dana, baik melalui investor maupun lembaga keuangan lain, 4) Memperbaiki sistem pengendalian internal sehingga akan meningkatkan tingkat akuntabilitas dan profitabilitas yang baik, 5) Meningkatkan pengawasan atau pengendalian sehingga meminimalkan terjadinya kecurangan dalam UMKM, dan 6) Meningkatkan kedisiplinan manajemen UMKM. Karena kontrol pasar yang lemah, mekanisme pengendalian *corporate* internal memainkan peran penting dalam mekanisme *corporate governance* dalam *emerging economies* (Ahmad & Seet, 2009). Hasil penelitian Umrani, John, dan Ibrahim (2015) mengemukakan tidak ada bentuk kode tata kelola perusahaan yang tersedia untuk mengendalikan UKM dan kepemilikannya di Malaysia, oleh karena itu pemerintah Malaysia sebaiknya mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah UKM di Malaysia.

Implementasi *good corporate governance* telah dimulai dengan dibentuknya Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) pada 1999. Misi komite ini adalah untuk mempengaruhi dan meningkatkan keefektifan penerapan *good governance* dalam rangka membangun budaya dimana prinsip-prinsip *governance* diinternalisasi, baik sektor publik maupun sektor swasta. Komite ini telah menyusun pedoman (KNKCG, 1999). Pada 2004, nama komite ini dirubah berdasarkan Keputusan Menteri Kep 49/M.EKON/11/TAHUN 2004 menjadi Komite Nasional Kebijakan *governance* (KNKKG) dengan tujuan memperluas cakupan tidak saja pada sektor '*corporate*' tapi juga '*public*'.

Indonesia mengikuti praktik terbaiknya dan melakukan revisi panduan *good corporate governance* (2006) dengan penekanan pada komitmen untuk penyediaan rerangka dasar atas *governance* yang efektif. Panduan penerapan *good corporate governance* tahun 2006 telah menjadi acuan bagi perusahaan swasta, perusahaan publik, BUMN, dan Perbankan. Implementasi pada perusahaan swasta, terutama sektor UB, dan perusahaan publik mengacu pada panduan tersebut. Sementara, Bank Indonesia dan BUMN mengeluarkan panduan khusus sebagai pelengkap panduan

yang dikeluarkan KNKG (2006). Hal ini untuk menyesuaikan dengan sistem dan struktur dari Perbankan Umum, dan BUMN.

Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) sampai dengan tahun 2006 telah menerbitkan pedoman umum penerapan *corporate governance*, dan diikuti oleh pedoman khusus secara sektoral seperti BUMN, Perbankan, dan Perusahaan Publik. Namun demikian, sampai saat ini belum ada pedoman sektoral yang dikhususkan untuk UKM walaupun mempunyai peran besar pada perekonomian nasional (Jaswadi, Iqbal, dan Sumiadji, 2014).

### 2.3 *Good Governance* pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Krechovska dan Prochazkova (2013) menyatakan bahwa pentingnya penerapan *good governance* dalam bisnis pada skala manapun dibutuhkan dalam kerangka konsep *sustainability*. Lebih lanjut konsep *sustainability* ini kemudian menjadi dasar bagi berkembangnya suatu usaha. Logika sederhana dapat menjelaskan bahwa Perseroan yang telah mapan, awalnya mungkin dibentuk oleh seorang atau beberapa wirausahawan mulai dari skala kecil atau menengah. Sebagai contoh, pada awal tahun 1980an Arifin Panigoro mendirikan *Meta Epsi Drilling Company* (MEDCO) sebagai kontraktor pertambangan minyak dan gas. Sebelum MEDCO dibentuk, Arifin menjalankan biro teknik untuk instalasi listrik perumahan di Jawa Barat, dan dilanjutkan pemasangan pipa minyak. Boom minyak pada tahun 1979-1981, Arifin dengan mendapatkan dukungan investor untuk memenangkan proyek raksana pemasangan pipa-pipa minyak melalui MEDCO. Perkembangan selanjutnya, MEDCO melakukan listing di BEI pada tahun 1994 dan suksesi kepemimpinan dilakukan Arifin kepada para profesional pada tahun 1998 (Medco, 2005).

Referensi para pengusaha sukses berawal dari UKM menjadi korporasi besar banyak dituliskan pada berbagai literatur, semisal Steve Jobs (Apple) di Amerika Serikat atau Chaerul Tanjung (CT Group) di Indonesia. Diskusi dalam literatur berkembang, mengapa ada yang gagal dan sebagian UKM berhenti hanya sampai 1 (satu) generasi pada pendiri? Jawaban dari pertanyaan besar ini adalah multi disiplin, literatur yang ada menjelaskan bahwa, salah satu jawabannya adalah masalah kesuksesan rencana suksesi jangka panjang dari sebuah UKM (Dubai SME, 2011), yang termasuk salah satu persyaratan diterapkannya *SME Governance*.

Dalam kaitannya dengan *governance* pada U-

KM, Heuvel (2006) dalam disertasinya menjelaskan ada beberapa model riset telah disajikan paling tidak dalam 4 kategori yang: 1) Bermaksud untuk membuat model penelitian *family business* secara umum, 2) Menilai aspek-aspek khusus *good governance* pada *family business*, 3) Fokus pada peran *board of directors* pada perseroan skala UKM, dan 4) Menyajikan pendekatan sistem lebih luas yang mengindikasikan tingkatan mekanisme *governance*.

Entitas UKM dan *family business* merupakan bagian penting pada perekonomian, namun demikian kajian-kajian *governance* diambil dari perusahaan besar yang telah *go public*. Fakta bahwa UKM seringkali *overlap* dengan *family business*, sehingga mungkin terdapat beberapa implikasi penelitian maupun praktis (Heuvel, 2006; OECD, 2006).

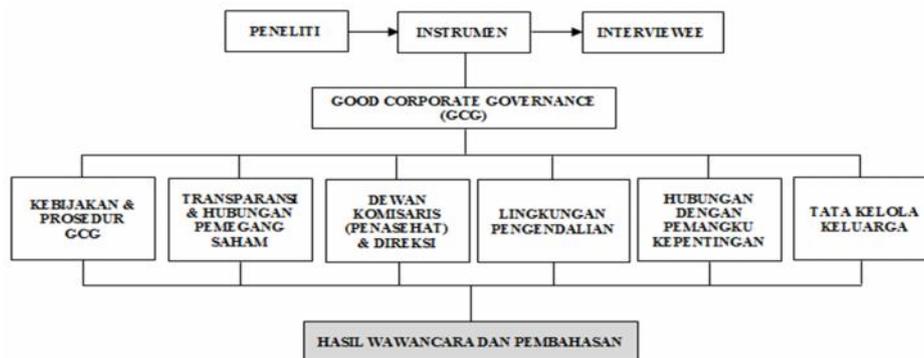
Isu mengenai penerapan *good governance* pada UKM masih menjadi perdebatan. Penelitian terdahulu telah dilakukan di beberapa Negara. Perdebatannya adalah mengenai bagaimana norma atau aturan *governance* yang sesuai (Dube, 2011). Pada kasus hasil penelitian di Indonesia, *good governance* pada UKM relatif baru dan masih sedikit mendapat perhatian. Salah satu riset terbaru menjelaskan bahwa berjalannya mekanisme *good governance* pada UKM yang efektif ditandai dengan tingginya penerapan semua prinsip *good corporate governance* (Maskur, 2012). Dengan semakin kuat penerapan indikator-indikator atas aspek transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan serta kewajaran, maka semakin efektif mekanisme *governance* diterapkan. Penerjemahan prinsip-prinsip tersebut ke dalam mekanisme, proses, dan struktur tata kelola selayaknya pada skala usaha besar. Suksesi yang direncanakan secara baik dan pengaturan *family governance* masih belum banyak mendapatkan perhatian dari literatur yang ada.

Berkaitan dengan peran *board of directors* atau *advisers* pada entitas UKM, ada pertanyaan bagaimana analogi peran dewan komisaris dan direksi pada perseroan terhadap organ serupa pada persekutuan dan perseorangan? Pada jenis perseorangan, *owner-manager* adalah wirausahawan dimana hampir tidak ada konflik keagenan yang memerlukan peran monitoring pada entitas ini. Akuntabilitas diperlukan dalam rangka meningkatkan keberlanjutan usaha. Namun demikian, adanya seorang atau peran penasehat perusahaan perseorangan akan sangat bermanfaat (*The Hongkong Institute of Directors*, 2009). Sementara pada persekutuan, selain hadirnya *advisers* khususnya bidang akuntansi, pembentukan dewan penasehat yang terdiri pada sekutu/*partners* menjadi sangat penting

(The Hong Kong Institute of Director, 2009; Dubai SME, 2011).

### 3. Metode Penelitian

Objek penelitian ini adalah para informan yang terlibat langsung dalam perusahaan skala UKM, mulai dari jenis perseroan, persekutuan maupun perseorangan. Terdapat 10 informan dari Malang/Batu, Sidoarjo, Jember, dan Madiun Wilayah Propinsi Jawa Timur. Terdapat 4 (empat) perseroan, 2 (dua) persekutuan dan 4 (empat) perseorangan yang bersedia berpartisipasi melalui *indept interview* atas pola *governance* UKM yang dikembangkan dari prinsip-prinsip TARIF (KNKG, 2006) dan SME Governance (Dubai SME, 2011). Gambar 1 menyajikan rerangka analisis yang dikembangkan dalam penelitian ini.



**Gambar 1 Rerangka Analisis Penelitian**

Instrumen penelitian dikembangkan dari *SME Governance* dan dirangkum dalam 24 butir pertanyaan. Analisis kualitatif dilakukan dengan *content analysis* atas hasil wawancara dengan informan yang relevan untuk mengangkat hal-hal penting untuk diidentifikasi pada peran dan fungsi dewan komisaris dan direksi dan/atau organ sejenis. Hal ini dalam rangka memahami bagaimana peran utama pengawasan dewan komisaris dan direksi serta *group dynamics* dalam rangka memastikan efektifitas *good corporate governance* pada sebuah perusahaan sektor UKM. Tabel 1 menunjukkan daftar informan yang bersedia berpartisipasi memberikan keterangan melalui wawancara dalam penelitian ini.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Dalam rangka mendapatkan *insight* dari para pelaku UKM di Jawa Timur, pengamatan lapangan dan wawancara menggunakan *guided questionnaire*

telah dilakukan kepada 11 (sebelas) informan yang tersebar dari wilayah Madiun, Sidoarjo, Malang, dan Batu serta Jember. Hasil wawancara terhadap informan dikelompokkan dan dibahas dalam 6 (enam) aspek dimana UKM swasta dapat menerapkan prinsip *governance*. Aspek-aspek tersebut adalah: (a) Kebijakan dan prosedur *corporate governance*, (b) Transparansi dan hubungan dengan pemegang saham, (c) Dewan komisaris atau penasehat, (d) Lingkungan pengendalian, (e) Hubungan dengan pemangku kepentingan Lain, dan (f) *Family governance*.

#### a. Kebijakan dan Prosedur *Corporate Governance*

Pada kategori ini terdapat dua buah pilar yaitu: (1) Mengadopsi rerangka formal mekanisme *corporate governance* dan (2) Melakukan proses perencanaan

pergantian pimpinan perusahaan (*succession*). Berikut hasil dan pembahasan pada 3 (tiga) bentuk entitas hukum yang ada:

#### Perseroan

Entitas UKM dengan bentuk Perseroan mempunyai rerangka formal berdasarkan UU 40 Tahun tentang Perseroan, namun entitas UKM dalam bentuk persekutuan dan perseorangan tidak mempunyai rerangka legal yang memadai. Menurut pernyataan seorang internal auditor PTMRI:

*“Tentunya di perseroan kami ada perencanaan jangka pendek, menengah, panjang, dan didalam hal tersebut ada mekanisme pergantian kepengurusan pimpinan manajemen yang juga terdapat pada AD ART perusahaan.”*

Tabel 1. Daftar Informan/Interviewee

No.	Interviewee	UKM	Badan Hukum	Lokasi	Tanggal Wawancara
1	Bapak DEA Internal Auditor	PT. MRI	Perseroan	Kab Malang	8 Juni 2015
2	Ibu DE Internal Auditor	PT. KNB	Perseroan	Kota Malang	8 Juni 2015
3	Bapak SH Direktur	PT. SLC	Perseroan	Kota Batu	13 Juli 2015
4	Bapak IS Komisaris Utama	PT. JHB	Perseroan	Kab Jember	18 Mei 2015
5	Bapak NH Owner	CV. INM	Persekutuan	Kota Malang	16 Juni 2015
6	Ibu ME Administrasi dan Sekretaris	CV. TWN	Persekutuan	Kota Madiun	19 Juni 2015
7	Bapak DI Manajer Keuangan	UD. PBT	Perseorangan	Kab Malang	16 Juni 2015
8	Ibu AG Akuntan Internal	UD. PBT Plus	Perseorangan	Kab Sidoarjo	17 Juni 2015
9	Bapak MH Pemilik	Pabrik Tahu BRK	Perseorangan	Kota Madiun	19 Juni 2015
10	Bapak SU Pemilik	UD. Taxi BMA	Perseorangan	Kota Madiun	09 Juli 2015

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Direktur PT SLC yaitu:

*“Penunjukan direksi dan komisaris di PT SLC memiliki masa bakti untuk direksi selama 5 tahun, sedangkan untuk komisaris per 3 tahun.”*

Hal yang berbeda juga disampaikan oleh internal auditor PT KNB terkait proses suksesi pergantian manajemen yakni:

*“Sepanjang yang saya ketahui pergantian pimpinan di KNB pastinya dilakukan meskipun untuk hal metode dan formalitas yang masih kurang karena perusahaan keluarga. PT KNB itu tidak pendelegasian wewenang yang secara formal tertulis itu, namun cukup mengacu pada AD/ART perseroan saja.”*

#### Persekutuan

Berbeda dengan opini yang diungkapkan oleh pemilik CV INM, menyatakan:

*“Pergantian pimpinan pasti dilakukan di perusahaan ini, mengingat usaha yang tidak begitu besar maka yang mendasari adalah bagaimana performa orang tersebut, karena kita punya beberapa unit usaha yang berbeda-beda, yang lebih sering adalah pergeseran kepemimpinan dari unit yang satu ke unit yang*

*lain.”*

Namun meskipun untuk salah satu pilar yakni *succession* kurang jelas direncanakan pada CV INM, pada sisi lainnya telah mengadopsi kerangka formal mekanisme *corporate governance* yakni pernyataan berikut:

*“Harus, kalau satu job description itu tidak jelas, legitimasinya bakal dipertanyakan, dengan adanya satu dokumen yang tertulis, maka legitimasi orang tersebut akan jelas, dan mandat yang diberikan jelas dengan batasan yang diberikan.”*

#### Perseorangan

Hal yang sama disampaikan oleh pemilik UD BMA perusahaan Taxi di Madiun:

*“Untuk tugas pokok dan SOP, saya sampaikan secara lisan kepada karyawan saya. Sedangkan peraturan, pedoman perilaku, sistem bonus dan sanksi telah tercantum dalam peraturan serta tata tertib yang dibuat secara tertulis. Untuk lebih mengikat antara pemilik dengan karyawan, perlu adanya perjanjian secara tertulis dan ditanda tangani oleh karyawan dan pemilik. Hal ini untuk menjaga sikap profesional karyawan. Namun demikian, suksesi dan rencana pergantian belum disiapkan secara tertulis.”*

Berdasarkan rangkaian hasil wawancara pada 3 (tiga) jenis entitas, terdapat gradasi implementasi antara perseroan, persekutuan, dan perseorangan. Dengan adanya kerangka legal dari sebuah perseroan (UU 40/2007), maka secara *mandatory* mempunyai prosedur formal kebijakan *governance*. Namun demikian, sebuah persekutuan dan perseorangan belum mempunyai prosedur formal tersebut. Responden perseroan dengan mendekati ambang batas atas ukuran usaha menengah (aset >Rp10miliar dan omset >Rp50miliar, sesuai dengan UU 20/2008), cenderung lebih menaruh perhatian terhadap rencana suksesi dibanding entitas UKM lainnya. Hal ini kemungkinan besar terkait dengan keberlanjutan entitas.

### **b. Transparansi dan Hubungan Pemegang Saham**

Pada kategori kedua ini terdapat satu pilar yaitu menetapkan pola informasi yang tepat waktu, terbuka dan, transparan kepada pemegang saham dalam perusahaan. Berikut hasil dan pembahasan pada 3 (tiga) bentuk entitas hukum yang ada:

#### Perseroan

Menurut Direktur PT SLC:

*“Alhamdulillah dalam RUPS yang kita lakukan sudah lebih baik dari yang terdahulu, karena dulu RUPS disetting layaknya panggung politik, jadi hanya pihak yang pro saja yang bisa bicara, tetapi sekarang semua memiliki hak yang sama karena pemegang saham tidak menampik peningkatan omset investasi yang masuk ke SLC. Titik balik kita sejak ada investasi waterpark, dan sampai saat ini tidak ada penurunan omset perusahaan pertahunnya, setiap tahun naik terus, hal itu yang membuat persero(pemegang saham) percaya dan menjadikan proses aklamasi di RUPS lancar.”*

Ditambahkan oleh Direktur SLC bahwa:

*“Evaluasi kinerja dewan komisaris dan direksi dalam RUPS. Ini bukan masalah hasil kerja, tapi bagaimana kita berkomunikasi kita dengan RUPS, dengan komisaris, dengan karyawan. Kepercayaan itu butuh waktu, dan komunikasi itu penting.”*

Internal auditor PT MLN juga mengungkapkan:

*“Tentunya iya, dan hal itu terbukti di dalam RUPS perusahaan dimana semua pemegang saham yang ada memiliki haknya untuk memperoleh informasi atas perusahaan.”*

Internal auditor PTKNB mengungkapkan:

*“Ambil contohnya saja Gudang Garam ya, Pemegang Sahamnya kan ada di Grl (nama disamarkan, Penulis) juga, ya mereka diperlakukan sama sesuai besarnya kepemilikannya, tapi di Grl kan Gudang Garam mayoritasnya. Jadi di Grl itu pemegang sahamnya itu ya Ownernya, Direktur dan Kabag mereka perlakuanya pun sama (seperti yang di Gudang Garam, Penulis).”*

#### Persekutuan

Sedangkan disampaikan pemilik CV INM:

*“Di CV ini tidak ada RUPS, kalau rapat rutin itu pasti ada, rapat dengar pendapat dengan para karyawan dan staf karena mereka yang dilapangan yang tau kondisi nyata perusahaan, dan rapat selalu terjadwal.”*

#### Perseorangan

Hal yang sama disampaikan oleh pemilik UD BMA perusahaan Taxi di Madiun:

*“Untuk praktik akuntansi, saya masih belum melaksanakan akuntansi yang kredibel. Pembukuan masih sederhana menggunakan catatan pendapatan setiap hari.”*

Menurut keterangan yang diberikan para *interviewee*, rata-rata mereka semua telah memenuhi pilar *good corporate governance* yaitu transparansi dan menjaga hubungan dengan pemegang saham dengan menetapkan pola keterbukaan informasi yang tepat waktu, terbuka dan transparan kepada pemegang saham di perusahaannya yang umumnya dilaksanakan melalui mekanisme RUPS yang efektif maupun rapat rutin oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan.

### **c. Dewan Komisaris (Penasehat) dan Direksi**

Pada kategori ini, terdapat dua pilar yang disajikan oleh penulis. Kedua pilar tersebut mengenai kesungguhan upaya membentuk secara formal dewan komisaris (penasehat) dan direksi pada perusahaan

dan mengembangkan *mandate* yang jelas kepada dewan komisaris untuk tugas pengawasan kinerja operasi serta mengevaluasi perbaikan strategi bisnis. Berikut hasil dan pembahasan pada 3 (tiga) bentuk entitas hukum yang ada:

Perseroan

Sesuai dengan isi yang terdapat dalam kebijakan dan prosedur *good corporate governance* yang sebelumnya telah penulis ungkapkan yakni adanya prosedur formal tertulis yakni AD-ART, Menurut Bapak Sujud selaku Direktur PT SLC:

“Jadi kita ada Anggaran Dasar perusahaan dimana termasuk didalamnya adalah pemisahan hak dan kewenangan direksi dan komisaris, hal tersebut ada di Anggaran Dasar.”

Juga ditambahkan oleh Direktur SLC:

“dan tentunya dalam menjalankan fungsinya, dewan komisaris memerlukan informasi yang independen mengenai kinerja direksi untuk selanjutnya dipertanggungjawabkan bersama dihadapan RUPS dan disini dewan komisaris menunjuk KAP yang independen untuk melakukan audit di SLC.”

Direktur PT MRI juga menyampaikan bahwa di perusahaan:

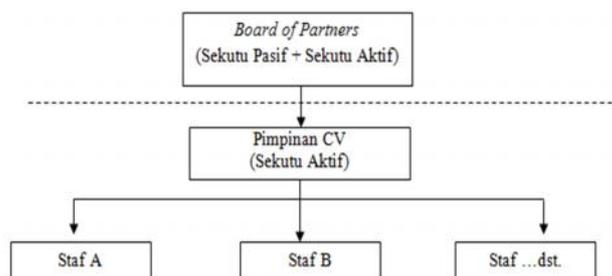
”Di perusahaan saya karena pertanggungjawaban manajemen tidak hanya untuk intern perusahaan saja namun juga ke pihak luar maka manajemen menunjuk konsultan dan praktisi yang biasanya diangkat juga sebagai anggota

Persekutuan

Berdasarkan pernyataan *interviewee*, nampak bahwa perusahaan membentuk penasehat dari pihak independen untuk membantu memberikan masukan dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan guna mendukung bisnis usaha. Kesungguhan perusahaan untuk upaya membentuk secara formal dewan penasehat dan direksi di CV INM ditunjukkan melalui pernyataan pemiliknya berikut:

“Bisa iya bisa juga tidak. Tapi sejauh ini saya ketika ambil keputusan ga pernah saya ambil keputusan sendiri melainkan melalui keputusan bersama, karena selalu ada unsur biaya (pendanaan) yang berkaitan dengan hal tersebut maka kita selalu rapatkan dulu.”

Meskipun penerapannya masih sederhana pada CV INM, hal tersebut cukup mengartikan bahwa di Persekutuan tersebut sungguh-sungguh berupaya untuk mengoptimalkan peran rapat sekutu (dapat dianalogikan sebagai *board of partners*) untuk membantu sekutu aktif dalam menjalankan tata kelola yang efektif dan dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan. Dengan analogi direksi pada sebuah Perseroan, dunia usaha mengenal adanya fungsi *managing partner* pada firma dan sekutu komanditer (seringkali disebut pimpinan CV). Hak dan kewajiban *managing partner* atau pimpinan CV adalah paling dominan terkait kegiatan operasional sehari-hari dan secara bersamaan pengambilan keputusan strategis lainnya. Mekanisme *check and balance* dari adanya *Board of Partners* yang memadai dapat mengurangi adanya *agency cost* yang terjadi dalam hubungan *principal vs agent*. Gambar 2 menunjukkan hubungan tata kelola dalam persekutuan komanditer.



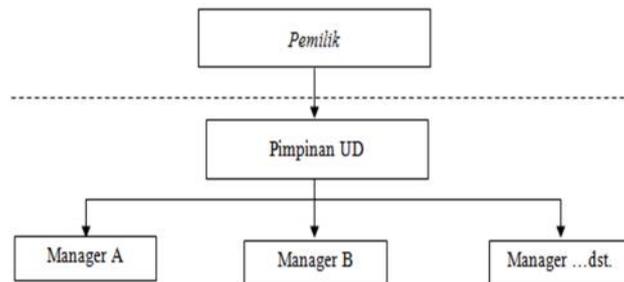
Gambar 2. Hubungan Tata Kelola dalam Persekutuan Komanditer

komite audit, dewan direksi dan atau sebagai komisaris independen yang masuk struktur perusahaan.”

Perseorangan

Perusahaan perseorangan adalah perusahaan yang dijalankan oleh satu orang pengusaha, sehingga tanggung jawabnya pun dibebankan kepada satu orang saja. Salah satu jenis perusahaan perseorangan adalah

Perusahaan Dagang (UD) dengan berbagai jenis bidang usaha. Jenis perusahaan perseorangan sangat banyak di Indonesia karena biaya pendirian yang sangat murah. Dalam kasus UD BMA di Madiun, struktur organisasi paling tinggi adalah pemilik (Bapak SU). Pada sebuah usaha perseorangan, terdapat kondisi dimana pemilik adalah manajer (*owner-manager*) dan pemilik mendelegasikan tugas manajemen kepada orang lain. Pada kasus UDPBT dan UD PBT Plus, pemilik mendelegasikan kepada manajemen (pimpinan UD dan stafnya). Struktur organisasi dapat dilihat pada Gambar 3. Modifikasi diperlukan pada saat sebuah UD melibatkan aspek pendanaan eksternal (baik kreditor perseorangan atau perbankan), maka keterli-



**Gambar 3. Hubungan Tata Kelola dalam Perusahaan Perseorangan (Owner Manager)**

batan pengawasan menjadi lebih penting. Pada usaha perseorangan, dimana pemilik juga menjadi manajer (*owner-manager*), aspek *governance* diperlukan jika hadirnya bank dan kreditor lain. Perusahaan akan menjadi lebih *bankable* dan *investable* jika *owner-manager* menerapkan mekanisme *governance*. Hal ini menjadi janji kepada pihak ketiga bahwa dana yang dipinjamkan atau diinvestasikan kepada pemilik sekaligus manajer dapat dikembalikan dengan *expected return* tertentu. Gambar 4 menunjukkan hubungan tata kelola dalam perusahaan perseorangan dengan keterlibatan pihak ketiga.

Berdasarkan paparan atas hasil wawancara dengan para informan, berikut adalah rangkuman peran dewan komisaris (penasehat) dan Direksi pada 3 (tiga) jenis entitas *non-go public*.

a. Perseroan Terbatas. Peran dewan komisaris pada perseroan (*non go-public*) relatif sama dengan peran dewan pada emiten. Hal yang membedakan adalah kepentingan perlu/tidaknya hadirnya seorang komisaris independen (lihat: aturan komisaris independen pada Peraturan OJK Nomor 04/POJK.03/2015). Secara umum rangkuman atas peran dewan komisaris pada perseroan *non go-public* adalah: (1) Pemilihan direksi dan pimpinan lain, (2) Menentukan ruang lingkup tanggung

jawab manajemen, (3) Menentukan bonus manajemen, (4) Mengarahkan suksesi kepemimpinan, dan (5) Melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja manajemen. Selanjutnya peran direksi pada perseroan mengacu pada aturan yang berlaku pada Undang-undang Perseroan Terbatas.

b. Persekutuan. Upaya mendayagunakan peran *Board of Partners* yang terdiri dari sekutu komanditer dan komplementer sangat diperlukan untuk meningkatkan efektifitas *good corporate governance*.

c. Perseorangan. Keberadaan dewan penasehat informal (baik dari konsultan/banker/kreditor) menjadi penting dalam rangka mendukung keberlanjutan

usaha jenis UKM ini.

#### **d. Lingkungan Pengendalian Pada UKM**

Dalam kategori lingkungan pengendalian ini terdapat dua pilar pembahasan yaitu melakukan pembukuan yang diaudit oleh auditor eksternal dan menetapkan kerangka pengendalian internal serta melakukan wawancara atas potensi risiko secara berkala. Berikut hasil dan pembahasan pada 3 (tiga) bentuk entitas hukum yang ada:

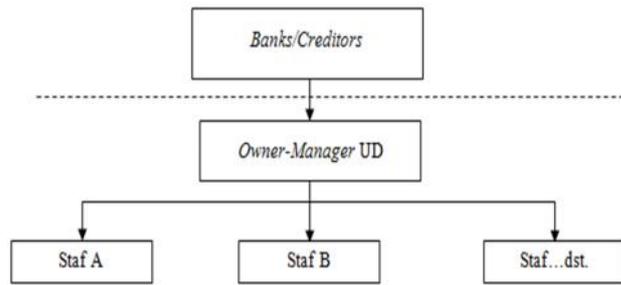
##### Perseroan

Internal auditor PT MRI mengatakan:

*“Di perusahaan tempat saya bekerja selama ini melakukan proses pengendalian, salah satunya dengan menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) sebagai auditor eksternal untuk proses penyajian laporan keuangan perusahaan.”*

Hal serupa juga disampaikan oleh internal auditor PT KNB yakni:

*“Iya sesuai dengan peraturan yang ada, perusahaan kami selama ini selalu diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yang independen, yang*



**Gambar 4. Hubungan Tata Kelola dalam Perusahaan Perseorangan (Owner-Manager)**

*terakhir kemarin di audit oleh KAP Tnsl dan rekan (nama KAP disamarkan Penulis).”*

Begitu pula Direktur PT SLC mengatakan:

*“Tentunya selama ini kita telah menggunakan jasa konsultan pajak maupun auditor eksternal dengan menunjuk KAP, jadi ada pihak ketiga dan yang memilih auditor itu bukan direksi tapi komisaris yang mewakili para pemegang saham, jadi kita bekerja secara profesional dengan melibatkan pihak independen sebagai pengendalian.”*

Ketiga jawaban *interviewee* tersebut nampak berbeda dengan yang disampaikan oleh pemilik CV INM:

*“Jika mampu sebaiknya iya perusahaan kami diaudit oleh akuntan publik yang independen, namun karena jasa akuntan publik yang independen kan mereka punya tarif yang berbeda-beda, jadi bisa diaudit dan mungkin tidak perlu, tergantung kemampuan keuangan perusahaan.”*

Persekutuan

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan CV INM memerlukan laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, akan tetapi masih memandang bahwa biaya menjadi salah satu faktor yang menentukan apakah perusahaan akan memakai jasa Kantor Akuntan Publik atau tidak. Namun secara umum para informan dari perusahaan yang lain telah menetapkan standar akuntansi dan menyajikan laporan keuangan yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yang independen dalam RUPS maupun laporan tahunan antara sekutu pada persekutuan.

Perseorangan

Bapak IN sebagai manajer keuangan UD PBT menje-

laskan bahwa perusahaannya telah mempunyai sistem akuntansi dan diaudit oleh KAP. Hal ini berkaitan dengan bidang usahanya yang bergerak pada industri rokok, dimana ada kewajiban dari Kantor Bea Cukai untuk melaporkan secara berkala atas penggunaan pita cukai dan laporan keuangan auditan pada akhir tahun buku. Sementara UD dan informan lain menyatakan bahwa usaha mereka saat ini berfokus pada pencapaian omset dan keberlangsungan usahanya.

**e. Hubungan dengan Pemangku Kepentingan**

Pada hubungan dengan pemangku kepentingan, akan dibahas satu buah pilar yaitu mengenali kebutuhan pemangku kepentingan. Apakah kebijakan perusahaan selalu mementingkan hubungan dengan pemangku kepentingan yang baik dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan juga dapat mengurangi risiko dan meningkatkan kesempatan perusahaan berkembang. Berikut hasil dan pembahasan pada 3 (tiga) bentuk entitas hukum yang ada:

Perseoran

Direktur PT SLC mengatakan:

*“Evaluasi kita lakukan untuk mengukur kinerja dewan komisaris dan direksi, evaluasi kita dari RUPS itu. Ini bukan masalah hasil kerja, tapi bagaimana kita berkomunikasi kita dengan RUPS, dengan dewan komisaris, dengan karyawan. Kepercayaan itu butuh waktu, dan komunikasi itu penting.”*

Internal auditor PT MRI mengungkapkan:

*“Iya tentunya, di perusahaan saya sejalan dengan tumbuhnya perusahaan tidak akan lepas dengan para pemangku kepentingan yang ada sebagai pihak yang penting karena mensupport operasional bisnis yang dijalankan perusahaan selama ini.”*

Dalam bentuk lain disampaikan pula oleh internal auditor PT KNB:

*“Untuk di KNB ini karena bisnisnya adalah rokok, dan karena regulasi rokok kan cukup ketat, contohnya cukai dan penyantunan gambar di rokok, dan sebagainya. Semuanya harus mengikuti regulasi dan aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.”*

#### Persekutuan

Dari yang disampaikan oleh ibu DS bahwa perusahaannya menjaga hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan dalam hal ini Pemerintah melalui kepatuhan perusahaan atas regulasi dan peraturan yang berlaku pada bisnisnya. Dan sejalan dengan pernyataan *interviewee* sebelumnya diatas, pemilik CV INM mengatakan:

*“Karena semua pihak turut ambil peran di dalam usaha ini, jadi pasti perlu adanya kebijakan yang jelas yang mengatur hubungan perusahaan dan pemangku kepentingan disekitarnya, termasuk di perusahaan kamu sudah ada hal tersebut meski sifatnya masih sederhana.”*

#### Perseorangan

Secara umum pada perusahaan perseorangan, entitas usaha dibentuk awalnya untuk memenuhi kebutuhan pokok seorang wirausahawan dan menjaga harmoni keluarga. Keterlibatan keluarga besar dan masyarakat sekitar dianggap sebagai upaya untuk tujuan tersebut.

Jika diambil garis besar dari pernyataan para informan mengenai hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan, maka dapat dikatakan bahwa entitas UKM tersebut menganggap bahwa menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan sebagai hal yang sangat penting karena aktivitas bisnis yang dijalankan tidak lepas dari para pemangku kepentingan dan mereka menerapkan kebijakan-kebijakan perusahaan yang mengatur hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan tersebut.

#### **f. Tata Kelola Keluarga (Family Governance)**

Pada kategori terakhir ini dibahas satu buah pilar yaitu formulasi kerangka yang menjelaskan hubungan keluarga dan bisnis. Berikut hasil dan pembahasan pada 3 (tiga) bentuk entitas hukum yang ada:

#### Perseroan

Direktur PT SLC nampaknya memiliki pengalaman tersendiri, hal ini didasari oleh pernyataan informan:

*“Aturan membatasi peran keluarga dengan perusahaan Itu yang agak susah, tapi kita sudah bisa menegaskan, kita telah mencoba memodernkan cara berfikir para pemegang saham dan seluruh karyawan melalui AD-ART perusahaan, yang mana mereka dulu bisa saya katakan kurang logis karena mencampur adukan kepentingan keluarga dengan perusahaan. Karena kita sudah pernah mengalami dampak negatif akibat hal tersebut, kita punya pengalamannya, dan hal tersebut akan merepotkan kinerja perusahaan.”*

PT MRI melalui internal auditornya mengatakan:

*“Saya kurang tahu mengenai hal tersebut di perusahaan saya tapi tentunya telah ada kebijakan semacam itu untuk memisahkan hubungan keluarga dengan bisnis agar tidak membawa kepentingan keluarga ke dalam perusahaan sehingga bisa menekan terjadinya konflik kepentingan.”*

Dari para *interviewee* tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan tersebut telah cukup jelas melakukan dan menerapkan pembatasan hubungan yang ada antara perusahaan dengan keluarga.

Sedikit agak berbeda, internal auditor PT KNB mengatakan:

*“Jadi meskipun PT. KNB merupakan family company tetap saja hal tersebut telah diatur secara untuk pemisahannya, keluarga tidak ada dalam kebijakan perusahaan, dan tidak ada deskripsi tertulis yang menjelaskan.”*

#### Persekutuan

Pemilik CV INM juga mengungkapkan:

*“Intinya begini, yang telah kami lakukan, sekalipun ada pihak keluarga, jadi hubungan keluarga itu cuman akses mempermudah saja, bukan berarti melanggar prosedur yang ada di perusahaan kami, jadi harus ada pemisahan pemisahan yang jelas.”*

### Perseorangan

Secara keseluruhan, Pelaksanaan *good corporate governance* pada UKM di Malang Raya dengan 4 perusahaan yang menjadi responden dalam wawancara yang telah penulis lakukan telah dilaksanakan, meskipun di sebagian hal pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* masih terlihat masih cukup jauh untuk dikatakan baik. Akan tetapi dibalik semua hal tersebut terbukti bahwa UKM tersebut memandang *good corporate governance* sangat penting dan sedikit demi sedikit mereka menerapkan prinsip *good corporate governance* yang utuh. Hal ini dapat diketahui melalui tata cara perusahaan yang melakukan *good corporate governance* berdasarkan pernyataan yang diungkapkan oleh para *interviewee*.

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan UKM di Jawa Timur, telah diperoleh informasi atas 6 (enam) aspek penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada UKM atas 3 (tiga) bentuk hukum badan usaha yakni perseorangan, Persekutuan, dan perseorangan. Dari aspek tersebut, mekanisme *monitoring* dan *family governance* yang memerlukan perhatian lebih dari pengambil keputusan, investor dan perbankan serta para pelaku UKM sendiri.

Dalam rangka menerapkan mekanisme *monitoring* yang efektif, peran dewan komisaris dan direksi mengikuti aturan tentang perseorangan. Sementara persekutuan perlu membakukan adanya dewan penasihat terdiri dari seluruh sekutu/*partners* serta peran konsultan eksternal terkait aspek akuntansi. Selanjutnya, pada perseorangan para *owner-manager* perlu mengoptimalkan adanya konsultan untuk mendapatkan perspektif alternatif pilihan dalam pengambilan keputusan.

Praktik SDM yang baik, *family governance*, diperlukan dalam rangka memberikan kepastian agar hubungan bisnis-keluarga dapat dikelola secara semestinya dan tidak mengganggu usaha. Penerapan prinsip *fairness* (kewajaran) dalam mengelola entitas bisnis UKM dimulai dengan mulai terlibatnya pengelola non-keluarga yang potensial mengelola usaha. Responden memberikan penjelasan bahwa pertimbangan kekerabatan sudah mulai diminimalisir, hal ini berkaitan dengan kebutuhan SDM UKM yang semestinya ciri khas karyawan seharusnya multi talenta guna membantu keberlangsungan usaha.

### 6. Saran dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah: (1) Penggunaan rasional dari *agency theory* yang lebih cocok pada perseorangan, sementara ruang lingkup penelitian termasuk Persekutuan dan perseorangan; (2) Dasar hukum Persekutuan yang masih terbatas yakni hanya KUHD saja, sementara kerangka legal persekutuan masih belum dibakukan di Indonesia seperti halnya UU Perseroan dan Koperasi; dan (3) Terbatasnya jumlah informan yang terlibat serta belum adanya masukan dari asosiasi pengusaha.

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu pertimbangan untuk melakukan advokasi atas adanya pedoman khusus penerapan *Good Corporate Governance* pada UKM, khususnya pada persekutuan (Persekutuan Perdata, Firma, dan CV) dan perusahaan perseorangan. Dengan demikian, tujuan jangka panjang, kualitas, dan nilai UKM meningkat dan sinergi dengan usaha besar (UB) tercipta guna mendukung perekonomian nasional secara simultan.

### Daftar Pustaka

- Abor, A.&Adjasi, C. K. D. (2007), Corporate Governance and the Small and Medium Enterprises Sector: Theory and Implications, *Corporate Governance*, 7(2), 111-122.
- Agyapong, D. (2010). Micro, Small, and Medium Enterprises' Activities, Income Level and Poverty Reduction in Ghana: A Synthesis of Related Literature, *International Journal of Business and Management*, 5(12), 196-205.
- Ahmad, N. H., dan Seet, P. S. (2009). Dissecting Behaviours Associated with Business Failure: A Qualitative Study of SME Owners in Malaysia and Australia. *Asian Social Science*, 5 (9), 98-104.
- Aina, Olayinka Chris Mnitp, RTP, Amnes. (2007). The Role of SMEs in Poverty Alleviation in Nigeria, *Journal of Land Use and Development Studies*, 3(1), 124-131.
- BAPEPAM-LK. (2011). *Potensi Perusahaan UKM untuk Go Publik*. Jakarta: Departemen Keuangan Republik Indonesia.
- Clarke, A. D. (2007). Corporate Governance and SMEs: The Forgotten Stakeholders. *Australian Business Law Review*, 35(1), 7-17.
- Dubai SME. (2011). *The Code of Corporate Governance for Small and Medium Enterprises*.
- Dube, I. 2011. Corporate Governance Norm for SME.

- Journal for Public Administration and Governance*, 1(2), 77-123.
- Flowers, D., Parker, H., Arenz, J., Gaffley, J., Greighton, L., Fredricks, L., Rasdian, S., Matthews, T., Pietersen, V., dan Smit, Y. 2013. An Explanatory Study on Corporation Governance Practises in Small and Micro Fast Moving Consumer Good enterprises in the Cape Metropole. *African Journal of Business Management*. 7(22), 2119-2125.
- Iorpev, L. (2012). Does Bank Size Master to Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) Financing in Negeria? *International Journal of Business and Management Tommorrow*, 2(3), 19.
- Jaswadi, Iqbal M., Sumiadji. (2014). *Norm of SME Corporate Governance: A Need for Specific Guideline Development*. Artikel dipresentasikan di The 1st Indonesian Finance Association (IFA) Conference, Solo-Indonesia, 14-15 Januari 2015.
- Jaswadi, Iqbal, M., Sumiadji (2015). SME Governance in Indonesia: a Survey and Insight from Private Companies. *Procedia Finance and Economics Journal* 31. 387-398, available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), doi: 10.1016/S2212-5671(15)01214-9.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- Krechovzka, M., & Prochazkova, P. T. 2014. Sustainability and Its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting, *Procedia Engineering*, 69(2014), 1144-1151.
- Li, S. & Ghuliang Luo, (2008). Growth Pattern, Employment and Income Inequality: What the Experience of Republic of Korea and Taipei, China Reveals to the People's Republic of China, *Asian Development Review*, 25(1&2), 100-118.
- Marsch, K., Schmieder, C., & Aerssen, K.F. 2007. Banking Consolidation and Small Business Finance Empirical Evidence from Germany. Discussion Paper, Series 2. *Banking and Finance Studies* No. 09.
- Medco (2005). *Profil Medco Energi: Providing Energy for Life*. Jakarta.
- Obamuyi, T. M. 2010. Firms' Performance and Lending Constraints in Nigeria. *Journal of Entrepreneurship*. 19(2), 179-190.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 2006. *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Market*.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). 2015. *Peraturan OJK No. 04/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Perkreditan Rakyat*.
- Ramakrishnan, R. 2013. SMEs: The Smart Enterprises. Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2324874>.
- Sener, S., Savrul, M., dan Aydin, O. 2014. Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol 150, 212-221.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Tambunan, T. (2005). Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: A Policy Experience from Indonesia. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 138-154.
- Tambunan, T. 2008. SME Development, Economic Growth, and Government Intervention in a Developing Country: The Indonesian Story. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 147-167.
- Umrani, A. I., Johl, S. K. dan Ibrahim, M. Y. 2015. Corporate Governance Practices and Problems Faced by SMEs in Malaysia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 71-77.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Wahab, E. A. A., How, J. C. Y. dan Verhoeven, P. 2007. The Impact of the Malaysian Code on Corporate Governance: Compliance, Institutional Investors, and Stock Performance. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 3(2), 106 -129.