

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kelangsungan hidup suatu perusahaan secara umum amat dipengaruhi oleh kondisi pelaksanaan tata kelola perusahaan. Maraknya skandal bisnis atau ambruknya perusahaan di seluruh dunia terbukti ada kaitannya dengan *Good Corporate Governance* (selanjutnya disebut *GCG*). Hal ini disebabkan karena prinsip-prinsip *GCG* yang bersifat universal tidak diterapkan secara murni, konsekuen dan konsisten (Sugiarsono dalam Besari, 2009, 1).

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik amat diperlukan, terutama terkait dengan manajemen internal perusahaan yang bersangkutan. Dengan menerapkan *GCG*, pengelolaan perusahaan dapat menjadi lebih fokus dan lebih jelas dalam membagi tugas, tanggung jawab, dan pengawasannya. Komponen utama dalam konsep *GCG* yaitu *fairness, transparency, accountability, dan responsibility*. Komponen tersebut penting karena terbukti dapat meningkatkan kualitas dan performa perusahaan secara keseluruhan. Definisi *GCG* adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Khairandy dalam Besari, 2009, 3).

Pada perusahaan besar dewasa ini, tata kelola perusahaan menjadi suatu upaya penting dalam memelihara laju perkembangan perusahaan dan sangat diperhatikan. Para pemilik dan pengelola perusahaan besar cenderung memperhatikan tata kelola perusahaan dengan harapan agar perusahaan yang dimiliki dan dikelola tersebut berkembang dengan baik dan dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sedangkan pada perusahaan kecil, banyak yang masih belum sadar tata kelola yang baik dalam menjalankan kepengurusan perusahaannya. Dalam perusahaan skala

kecil, tidak jarang pemegang saham merangkap sebagai pengurus perusahaan. Tetapi sebenarnya hal ini bertentangan dengan tata kelola perusahaan yang baik. Karena kondisi tersebut dapat menjadikan munculnya kebijakan maupun strategi perusahaan yang otoriter dan tertutup. Selain tidak adanya transparansi, ada kemungkinan komponen utama *GCG* lainnya juga tidak diterapkan dengan baik sehingga mengakibatkan berbagai macam persoalan yang dapat mengganggu perkembangan perusahaan. Jika kondisi seperti ini dibiarkan terus dalam jangka waktu yang lama dapat berimplikasi perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus atau bangkrut.

Penerapan *GCG* sangat dibutuhkan oleh seluruh perusahaan, termasuk perusahaan PT. Nitto Shoji. Meskipun merupakan perusahaan keluarga dengan kapasitas yang kecil, PT. Nitto Shoji tetap amat memerlukan penerapan *good corporate governance* yang tepat, dan dilaksanakan dengan baik dan konsisten oleh *Top Management* perusahaan. PT. Nitto Shoji yang berlokasi di Ruko Grand Wisata, Kabupaten Bekasi adalah perusahaan perdagangan swasta asing PMA (Penanaman Modal Asing) Jepang yang bergerak di bidang perdagangan umum yang menjalankan usaha ekspor-impor. Perusahaan perdagangan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jual-beli barang, yaitu membeli barang yang sudah jadi tanpa diolah lagi untuk selanjutnya dijual kembali.

Perusahaan ekspor-impor adalah perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor dan impor. Kegiatan ekspor adalah penjualan barang ke luar negeri dan berpindahkannya barang tersebut dari dalam negeri ke negara lain. Kegiatan impor adalah pembelian barang dari suatu negara asing dan memasukan barang atau komoditas tersebut ke dalam negeri. Adapun barang yang dipasarkan setelah diimpor oleh PT. Nitto Shoji adalah antara lain *pneumatic control, air regulator, automotive rubber spare parts, textile spare parts, ceramic guide* dan sebagainya. Barang ekspor yang dipasarkan antara lain plat besi dan mesin tekstil.

PT. Nitto Shoji yang merupakan perusahaan dengan kapasitas kecil tidak melaksanakan tata kelola yang baik. Keuangan perusahaan mengalami kerugian terus

menerus selama beberapa tahun terakhir dan terpaksa harus merencanakan untuk melepaskan kepemilikan sebagian atau seluruh sahamnya ke perusahaan lain. Bila rencana ini tidak berjalan dengan baik, maka skenario terburuk adalah menutup perusahaan. Pilihan-pilihan sulit ini merupakan pilihan terakhir yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Penyebab kerugian terus menerus selama beberapa tahun terakhir disebabkan karena tidak bisa berkompetisi dan tidak dapat menunjukkan kinerja dengan tidak dapat mencapai skala ekonomisnya.

Target *marketing* PT. Nitto Shoji adalah perusahaan-perusahaan Jepang, sehingga pangsa pasarnya menjadi terbatas meskipun pertumbuhan pasarnya cukup tinggi. Namun untuk mendapatkan order, perusahaan mengalami kesulitan mendapatkan harga yang cocok dengan calon *customer*. Hal ini disebabkan karena *unit price* produk impor yang ditawarkan tinggi, sehingga sulit untuk dapat diterima oleh calon *customer*. Selain itu mengalami kesulitan dalam mendistribusikan barang ke *customer*. Awalnya, idenya adalah untuk mengimpor semuanya sekaligus dan menghasilkan keuntungan, dan hal itu berjalan selama beberapa saat dan menghasilkan profit baik bagi perusahaan. Namun seiring dengan bertambahnya order dan *customer*, kapasitas produksi vendor yang terbatas tidak memungkinkan untuk dapat memenuhinya, sehingga stok barang di gudang vendor cepat kosong dan setiap produk yang sudah siap segera dikirimkan secara parsial menjadikan transaksi impor menjadi banyak dan karena harus mengejar waktu pengiriman ke *customer*, terpaksa menggunakan pengiriman melalui udara yang biayanya lebih besar daripada pengiriman melalui laut. Yang paling penting disini adalah mengurangi biaya impor, sementara pengetahuan perusahaan mengenai masalah ini dan pemakaian teknologi penunjangnya kurang yang disebabkan antara lain karena kurangnya kapasitas perusahaan. Namun kekalahan terbesar adalah kurangnya inisiatif dibandingkan dengan perusahaan lokal dan perusahaan pesaing.

Selain masalah tersebut, masalah lain perusahaan adalah Direktur mengalami kesulitan dalam membuat rencana untuk menstabilkan manajemen dan tidak bisa mendapatkan pandangan yang baik untuk rencana tahunan sehingga menyebabkan

penjualan tahunan selalu rendah. Presiden Direktur tidak tinggal di Indonesia dan tidak memimpin langsung pengelolaan perusahaan. Komisaris sebagai penasihat perusahaan juga tidak tinggal di Indonesia. Faktor jarak dan komunikasi dapat menjadi kendala yang menyebabkan daya saing perusahaan kurang mendapat perhatian dari *Top Management*. Selain itu, ada faktor yang tidak diketahui atau dikuasai oleh *Top Management* seperti keterampilan bahasa lokal, hukum dan adat istiadat masyarakat setempat, serta kesadaran historis, begitu juga terkait situasi di Indonesia seperti peraturan pajak, perubahan peraturan dan sebagainya.

Tata kelola perusahaan dianalisis melalui aspek *non financial*, melakukan pendekatan dengan memasukkan setiap faktor ke dalam lima asas *good corporate governance* yang disingkat menjadi *TARIF*, yaitu Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Responsibilitas (*Responsibility*), Independensi (*Independency*) dan yang terakhir adalah Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

## **B. Rumusan Masalah**

Sesuai penjelasan yang disampaikan dalam latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses bisnis/identifikasi tata kelola perusahaan PT. Nitto Shoji?
2. Berapa besarnya risiko dari tiap tahapan dari proses tata kelola PT. Nitto Shoji?
3. Bagaimana mitigasi pengelolaan risiko?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Menyajikan proses bisnis tata kelola perusahaan PT. Nitto Shoji.
2. Menentukan besar risiko dari tiap tahapan dari proses tata kelola PT. Nitto Shoji.
3. Menetapkan kebijakan (mitigasi risiko) PT. Nitto Shoji.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini ditujukan untuk dapat memberi manfaat bagi kepentingan PT. Nitto Shoji secara khusus, dan dapat juga disampaikan sebagai saran ke perusahaan sejenis

yang mengakuisisinya, serta bagi pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan terutama di bidang manajemen risiko secara umum. Manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah:

- a. Memberikan masukan perbaikan kepada perusahaan maupun ke perusahaan yang mengakuisisinya terkait penerapan tata kelola yang baik.
- b. Dapat menambah referensi dan mendorong dilakukan penelitian lebih lanjut ke depannya.

#### **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian dibatasi sesuai dengan rumusan masalah tersebut di atas agar lebih terarah dan terfokus pada lingkup permasalahan yang jelas.

Penelitian ini mengambil studi kasus permasalahan yang terjadi di PT. Nitto Shoji dan difokuskan pada *Good Corporate Governance (GCG)*. Penelitian ini dilakukan untuk mencari pemecahan masalah pada penerapan tata kelola yang tidak baik. Penelitian ini mengkhususkan pembahasan permasalahan yang terjadi di PT. Nitto Shoji tanpa melakukan perbandingan di perusahaan kecil sejenis lainnya. Waktu yang digunakan adalah pengalaman selama bekerja sebagai *General Manager* di PT. Nitto Shoji.