

Memaknai *Corporate Governance* Berbasis Kearifan Lokal

HANIF*

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

UNTI LUDIGDO

AULIA FUAD RAHMAN

ZAKI BARIDWAN

Universitas Brawijaya

Abstrak : Penelitian ini bertujuan memaknai tata kelola (*corporate governance*) dalam organisasi grup restoran Padang X Jakarta. Organisasi restoran Padang dipilih karena memiliki keunikan tersendiri dalam pengelolaan organisasinya (Naim, 1985; Naim et al, 1987). Penelitian ini juga bertujuan menggali nilai-nilai lokal apa saja yang mendasari tata kelola perusahaan sebab pada awalnya, perusahaan tumbuh dengan nilai-nilai tradisional dan bagaimana nilai-nilai tradisional itu bertahan dalam kepungan nilai-nilai modern yang mendominasi kota Jakarta. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, peneliti memilih menggunakan pendekatan grounded. Peneliti langsung ke lapangan menghayati dan merasakan praktik yang terjadi dalam tata kelola grup restoran Padang X.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa grup restoran Padang X memiliki keunikan tersendiri dalam tata kelolanya. Sistem bagi hasil adalah pusat keunikan dari tata kelola, sebab semua tata kelola berhulu dan bermuara dari sistem ini. Sistem bagi hasil terlaksana dengan baik di perusahaan ini karena diselenggarakan dengan prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggungjawab (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan keadilan (*fairness*). Dengan kata lain, penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) merupakan syarat mutlak sistem bagi hasil dapat dilaksanakan dengan baik. Penerapan GCG di grup restoran Padang X juga diwarnai nilai-nilai kearifan lokal. Meskipun telah terjadi perubahan-perubahan seiring berubahnya ruang, waktu, corak organisasi, dan sumber daya manusia, perubahan-perubahan tersebut masih di tataran permukaan saja. Namun secara substansi, keunikan tata kelola perusahaan dengan sistem bagi hasil tetap terlaksana dengan baik. Sebagai satu contoh akuntabilitas keuangan dilakukan secara terbuka, sehingga semua anggota organisasi restoran memiliki informasi yang simetri, artinya mulai dari bagian cuci piring sampai pada jajaran manajemen dan investor, memiliki akses yang sama terhadap informasi keuangan. Hal ini, sesuai pula dengan jargon mereka bahwa piti (uang) satu rupiah adalah milik bersama. Jargon ini mengikat perilaku mereka untuk saling bekerja sama, saling asah, asih dan asuh dalam mencapai tujuan organisasi. Selain hal itu, penelitian ini juga menghasilkan suatu model tata kelola perusahaan.

Kata kunci: Tata Kelola, Bagi Hasil, *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, *Fairness*.

* Corresponding author: hanif.ismail@kwikkiangie.ac.id

1. Pendahuluan

Pemberitaan berbagai media akhir-akhir ini menunjukkan semakin meningkatnya praktik korupsi, terutama korupsi di organisasi publik. Tata kelola organisasi yang dilakukan dengan baik (*good corporate governance*) atau GCG dianggap dapat mengurangi tindak kejahatan korupsi tersebut. Adopsi konsep GCG di Indonesia terutama dikaitkan pula dengan upaya menangkali terjadinya tindakan korupsi, yang makin marak di negeri ini. Sidharta (IAI, 2013) mengemukakan, GCG merupakan jurus ampuh menangkali korupsi. Jika GCG diterapkan, tindakan manipulatif dan koruptif akan segera diketahui. Oleh sebab itu, GCG tetap memberi harapan, meskipun tidak menjamin dapat menghilangkan sepenuhnya tindakan korupsi tersebut.

Penelitian tentang *corporate governance* telah banyak dilakukan, terutama dengan paradigma positivistik. Namun, masih sangat jarang menggunakan pendekatan non-positivistik. Misalnya, Naim *et al* (1987) melakukan penelitian tentang manajemen restoran Padang dengan pendekatan sosiologi, walaupun dalam penelitian itu ia tidak secara spesifik menyebut *corporate governance*.

Naim *et al* (1987) menemukan hal yang menarik. Ia menyatakan, manajemen restoran Minang, atau sering juga disebut restoran Padang, memiliki keunikan tersendiri dalam pengelolaannya, yaitu diwarnai dengan kearifan lokal budaya Minangkabau. Penelitian Naim dan kawan-kawan ini dilakukan di restoran Padang di kota Padang pada 1983.

Peneliti mengangkat tata kelola restoran Padang dalam konteks yang sangat berbeda dengan Naim dan kawan-kawan. Mereka melakukan penelitiannya di wilayah budayanya restoran Padang, yaitu Minangkabau. Naim dan kawan-kawan meneliti di 15 restoran Padang yang berbeda, berstatus perusahaan perseorangan, dengan maksimal tenaga kerja hanya 20. Dalam penelitian Naim *et al* (1987), menemukan bahwa *spirit* lebih mendominasi materi dalam manajemen restoran Padang

Sedangkan, penelitian ini dilakukan di arena yang lebih “garang,” yaitu kota bisnis Jakarta. Jakarta adalah salah satu kota di Indonesia yang telah didominasi nilai-nilai kapitalis, yaitu yang meletakkan materi di atas segala-galanya. Di kota Jakarta inilah grup restoran Padang X yang akan diteliti, didirikan dan berkembang.

Grup restoran Padang X, saat ini telah berbadan hukum perseroan terbatas (PT), memiliki 105 cabang, dengan 3.600 karyawan, dan telah melibatkan banyak investor dengan latar belakang yang berbeda-beda pula. Grup restoran Padang X, awalnya dimulai dengan usaha kaki lima, dengan sebuah gerobak dorong di tahun 1972. Agaknya, di awal berdiri usaha ini, nilai-nilai tradisional Minangkabau masih kental mewarnai pengelolaan usaha karena pak Udin, sebagai pendiri sampai hari ini masih menghayati dan mengamalkan nilai-nilai tersebut. Namun, dalam konteks saat ini, di mana grup restoran Padang X sudah berkembang menjadi bisnis dengan skala besar, dengan lingkungan yang sangat kompetitif dan dinamis, dengan tren bisnis restoran waralaba internasional. Dalam lingkungan bisnis seperti itu, masihkah pengelolaannya memiliki keunikan dengan spirit yang berdasarkan pada nilai-nilai luhur yang hidup di tengah-tengah masyarakatnya?

Berdasarkan uraian tersebut, pertanyaan penelitiannya adalah bagaimana memaknai tata kelola grup restoran Padang X dalam konteks kekinian, di mana restoran didirikan dan beroperasi di luar budaya Minangkabau, yaitu di kota Jakarta? Nilai-nilai luhur apa saja yang mendasari tata kelola tersebut? Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan makna tata kelola di grup restoran Padang X tersebut.

2. Kerangka Teoretis

Penelitian ini menggunakan pendekatan *grounded*. Oleh sebab itu dalam proses pengumpulan data di lapangan, peneliti tidak mendasarkannya pada satu teori tertentu, agar

tidak terjadi pra-konsepsi. Sebaliknya, penelitian ini diharapkan dapat menemukan proposisi tertentu, bahkan konsep baru tentang tata kelola perusahaan.

Namun, untuk memahami konsep *corporate governance* (CG) yang sudah ada perlu penjelasan tentang CG tersebut. Konsep CG yang saat ini banyak menjadi wacana publik di Indonesia diadopsi konsepnya dari luar Indonesia. *Corporate governance* pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* Inggris tahun 1922, sebagaimana yang dikutip Agoes dan Ardana (2009:101), yaitu:

seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya, yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain, suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Definisi tersebut melukiskan mekanisme pengelolaan organisasi yang berbadan hukum perseroan terbatas (PT). Konteks mekanisme itu adalah untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan strategi tertentu, agar mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Mekanisme tata kelola tersebut dijalankan dengan prinsip GCG, sebagaimana yang dikemukakan oleh *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*. Prinsip itu juga sejalan dengan salah satu isi keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-MBU/2002, yaitu *transparency* (keterbukaan), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (tanggung jawab), *independence* (bebas dari pengaruh), dan *fairness* (adil) (Tjager et al, 2003; Agoes & Ardana, 2009:103), yang disingkat dengan "TARIF". Tulisan ini sengaja tidak merujuk pada satu teori tertentu untuk menjelaskan segala hal tentang GCG tetapi GCG digali dari dunia praktik.

3. Metode Riset

Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, dengan metode *grounded*. Dalam pelaksanaannya, peneliti tidak membawa konsep atau teori tertentu dalam mengumpulkan data di lapangan. Peneliti terlibat dan hadir secara langsung di manajemen grup serta di beberapa kedai grup restoran Padang X di Jakarta. Situs penelitian adalah di kantor pusat pengelola restoran, dan satu kedai (cabang) restoran.

Data diperoleh dari observasi partisipatif dan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa informan. Di samping itu, peneliti mendeskripsikan suasana yang berkaitan dengan tata kelola grup restoran Padang X. Selanjutnya peneliti juga mengumpulkan dokumen relevan untuk memperkuat hasil wawancara, seperti laporan “keuangan”, yang dibuat setiap 100 hari kerja. Dengan demikian, sumber data terdiri dari wawancara dengan informan, mendeskripsikan perilaku orang dalam kaitan tata kelola, dan dokumen-dokumen yang relevan.

Wawancara dengan informan direkam, kemudian disalin ke dalam manuskrip. dan di-*coding*, dengan membaginya ke dalam beberapa tema dan sub-tema makna tata kelola. Setelah itu, dilakukan triangulasi data, yaitu antara peneliti, informan dan ahli. Ahli yang peneliti pilih adalah yang memiliki pengetahuan tentang manajemen restoran Padang dan pernah menelitinya, yaitu seorang sosiolog Muchtar Naim. Peneliti telah melakukan diskusi dengannya terkait tata kelola grup restoran Padang X ini.

Dalam hal melakukan analisis kemungkinan terjadinya perubahan makna dalam tata kelola karena perbedaan wilayah budaya restoran, peneliti mencoba menganalisisnya dengan hasil penelitian Naim *et al* (1987). Hasil penelitian Naim dan kawan-kawan dipilih karena saat ini hanya ini yang ada, yang terpublikasi dan relevan dengan penelitian ini, yaitu tentang

sosiologi manajemen restoran Padang yang diteliti di kota Padang tahun 1983, dan peneliti anggap dapat dijadikan sebagai pembanding. Meskipun sebetulnya membandingkan hasil penelitian ini dengan penelitian Naim dan kawan-kawan, juga ada kelemahan yaitu dari sisi situs penelitian. Artinya perbandingan ini kurang *apple to apple*, karena situs penelitian Naim dan kawan-kawan 15 jenis merek restoran Padang yang berbeda di kota Padang, sementara situs penelitian ini dilakukan di grup restoran Padang X Jakarta di tahun 2012. Meskipun demikian masih ada persamaannya yaitu penelitian ini sama-sama dilakukan di restoran Padang.

Alasan memilih grup restoran Padang X Jakarta sebagai situs penelitian ini karena perusahaan ini telah berkembang menjadi bisnis yang sudah cukup besar, 105 cabang dengan jumlah karyawan diperkirakan mencapai 3.600 orang, yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Sebaran cabangnya ditampilkan pada lampiran 1. Dengan besaran bisnis seperti ini, mungkin akan ditemukan tata kelola yang unik.

4. Analisis Data dan Pembahasan

Mekanisme Tata Kelola

Pengelolaan 105 cabang restoran diatur dari kantor pusat di Jakarta yang disebut Pusat Pengelolaan restoran Padang X, sudah berbadan hukum PT. X. Komisaris utama PT. Grup Restoran Padang X dijabat oleh pendiri, Bapak Udin, dibantu komisaris oleh istri dan seorang putri. Direktur utama dijabat oleh putra pak Udin, kemudian dari 5 posisi direktur, 2 dijabat anak pak Udin yang lain, dan 1 orang oleh sepupu, dan 2 orang profesional. Jajaran direksi memiliki 3 orang anggota dewan penasehat, 1 orang adalah profesional dalam bisnis waralaba, 2 orang masih kalangan kerabat. Pegawai jajaran kantor pusat lebih kurang setengahnya masih kalangan kerabat, dan setengahnya profesional. Di jajaran operasional setiap cabang kedai (pimpinan, tukang masak dan karyawan) asal karyawan tidak hanya

karyawan dari Minang tetapi berasal dari latar belakang, lebih kurang dengan komposisi sepertiga berasal dari sunda, sepertiga dari Padang dan sepertiga lainnya dari Jawa.

Tata kelola perusahaan grup restoran Padang X memiliki mekanismenya sendiri, yang dapat dilihat dalam pengelolaan baik secara formal maupun informal. Hirarki rapat dari yang tertinggi sampai ke rapat operasional secara berturut-turut sebagai berikut: Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Rapat Dewan Komisaris, Rapat Direksi, Rapat Internal Audit, Rapat Divisi, dan Rapat Operasional Restoran. RUPS adalah pengambil keputusan tertinggi. Rapat Dewan Komisaris adalah dalam rangka pengawasan, memberikan pengarahan kebijakan dan perencanaan serta pelaksanaan program kerja. Rapat dipimpin oleh Presiden Komisaris atau salah satu Komisaris yang ditunjuk.

Rapat direksi pesertanya adalah Presdir, Para Direktur, Sekertaris perusahaan dan bila diperlukan mengikut sertakan *Business Advisor* dan/atau R & D. Rapat ini dipimpin Presdir atau salah satu Direktur yang ditunjuk. Rapat bersifat koordinatif dan sinkronisasi kebijakan, perencanaan dan pelaksanaan program kerja, serta termasuk keuangan. Melakukan evaluasi program kerja dan evaluasi kinerja keuangan. Mengambil keputusan atau membuat kebijakan baru. Rapat ini biasanya diselenggarakan paling sedikit 1 bulan sekali.

Rapat internal audit diadakan secara periodik pula minimal 1 kali dalam satu bulan pesertanya, Preskom, Komisasis, Presdir, Para Direktur, dan Sekertaris Perusahaan. Rapat divisi terdiri rapat Divisi HRD; Rapat Divisi Operasional; Rapat Divisi Keuangan. Rapat dipimpin oleh masing-masing Divisi Direktur. Rapat bersifat koordinatif dan sinkronisasi kebijakan, perencanaan, pelaksanaan atas program kerja termasuk keuangan. Bagian-Bagian dalam masing-masing Divisi, melakukan evaluasi program kerja. Membuat keputusan atau kebijakan baru. Merancang laporan manajemen, laporan keuangan dari setiap Divisi. Rapat biasanya diselenggarakan paling sedikit 2 (dua) kali sebulan

Rapat operasional restoran adalah rapat pada tingkat gerai restoran (kedai). Rapat dipimpin oleh Koordinator Wilayah atau Manajer Restoran. Rapat dilaksanakan dalam rangka pengendalian, koordinasi dan sinkronisasi operasional gerai restoran, evaluasi, memberikan masukan ke atasan dan membahas serta melaksanakan keputusan dari Direksi, khususnya keputusan direktur operasional. Hasil dan keputusan rapat dilaporkan kepada Direktur operasional. Rapat operasional restoran diselenggarakan setiap diperlukan.

Struktur organisasinya terdesentralisasi dan dikendalikan dari kantor pusat di Jakarta. Ia juga berstatus badan hukum perseroan terbatas (PT) dan dikelola oleh tim manajemen. Artinya, telah terdapat unsur-unsur komisaris, direksi, manajer restoran, investor, dan karyawan.

Di samping telah diatur mengenai koordinasi melalui rapat-rapat yang telah dijelaskan tersebut, namun pelaksanaannya, tidaklah kaku. Suasana kumunal tradisional, masih terasa, artinya pertemuan-pertemuan informal bahkan lebih banyak menentukan kebijakan. Misalnya pertemuan yang diadakan secara informal pada saat pembukaan cabang baru, kadang dapat menghasilkan keputusan penting. Lagi pula, karena cabang restoran terbentang di berbagai wilayah Indonesia, kadangkala sulit mencari waktu untuk rapat formal di kantor pusat. Pak Udin, kadang juga lebih senang langsung datang ke lapangan, memantau dan memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga waktu di kantor sangat sedikit. Walaupun telah dibentuk pengurus kantor pusat (tim manajemen), dengan pembagian tugas, tetapi pelaksanaannya tetap fleksibel, bahkan tokoh sentral dari pengelolaan grup restoran Padang X tetap berada di tangan Bapak Udin, sehingga seluruh masalah perusahaan akhirnya baru selesai manakala sudah diputuskan pak Udin. Hal ini juga diakui oleh seluruh tim manajemen perusahaan bahkan menyebut pak Udin sebagai rohnya perusahaan. Artinya, pak Udin telah menjadi pemimpin spiritual grup restoran Padang X Jakarta.

Bagi Hasil Sebagai Inti Keunikan Tata Kelola

Keunikan utama dari grup restoran ini adalah menerapkan bagi hasil. Karyawan tidak menerima gaji dan upah tetap setiap bulan, tetapi karyawan menerima penghasilan setiap 100 hari sekali, bersama-sama dengan “deviden” yang diterima oleh investor. Baik investor maupun karyawan sama-sama menerimanya setiap 100 hari sekali. Sistem bagi hasil tersebut telah berlangsung sejak berdirinya usaha ini, ketika masih berjualan dengan sebuah gerobak dorong di tahun 1972, sampai saat ini setelah memiliki 105 cabang. Tata kelola berdasarkan sistem bagi hasil ini secara substantif tetap bertahan dengan baik selama 41 tahun.

Sistem bagi hasil dalam praktik tersebut, seiring berjalannya waktu telah berkembang pula menjadi dua model. Model pertama adalah bagi hasil antara pemilik (dan juga pendiri) dan karyawan, di mana komposisinya *babagi duo* atau *fifty-fifty* dari laba yang dihasilkan. Model kedua adalah bagi hasil dalam konteks *kerja sama operasi* (KSO) dengan pihak luar (investor). Komposisi bagi hasilnya menjadi: pemilik merek 15%, investor 35%, dan karyawan 50%.

Dalam kasus KSO ini porsi untuk karyawan tetap dipertahankan 50% dari total laba yang diperoleh. Hal ini bermakna posisi karyawan di perusahaan tetap diistimewakan. Selanjutnya di tingkat karyawan dan pengelola, pembagian hasil (setengah dari total laba tersebut) didasarkan pada satu indeks kinerja yang disebut *mato*, yang biasanya diukur dengan skor angka. Penghasilan karyawan bersifat proporsional dengan *mato* yang dimiliki. Semakin besar *mato*, semakin besar pula porsi bagi hasil yang diterimanya, dan sebaliknya.

Laba atau hasil yang diperhitungkan setiap periode 100 hari langsung dibagi tunai ke seluruh pemangku kepentingan, yaitu investor, pengelola/pemilik merek, dan karyawan restoran. Dengan sistem seperti ini, semua karyawan, mulai dari bagian cuci piring sampai pimpinan kedai atau manajer diposisikan sebagai “pemilik” juga. Setoran modal mereka

adalah tenaga dan keahlian yang mereka miliki. Dengan sistem bagi hasil ini, investor, pemilik merek/pengelola, dan karyawan berposisi sebagai mitra yang relatif setara. Ini bisa dinyatakan lewat pepatah *duduk sama rendah dan tegak sama tinggi*, di mana semua pemangku kepentingan memiliki kontribusi, sesuai dengan porsinya masing-masing. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Bapak Udin bahwa:

“...*Kito* memberlakukan karyawan sebagai pemilik *juo*. Walaupun mereka tidak menyettor dalam bentuk modal, tenaga dan keahlian mereka dinilai sebagai modal dari mereka...”

Sebetulnya perlakuan perusahaan terhadap karyawan tersebut juga tercermin dalam pembagian, yang memposisikan hak karyawan 50%. Misalnya, di satu cabang membutuhkan modal investasi Rp 6 miliar rupiah dan cabang tersebut dikelola oleh 40 orang. Dengan hak pembagian laba 50% untuk karyawan, berarti kontribusi karyawan dalam bentuk tenaga dan keahlian sebenarnya juga dihargai sejumlah modal yang ditanamkan di cabang tersebut, yaitu Rp 6 miliar juga. Dengan kata lain, sistem ini bukan mencerminkan hubungan majikan dan buruh, tetapi lebih mencerminkan perkongsian antara pemilik modal dengan karyawan keseluruhan. Agaknya sistem perusahaan mirip *partnership*, tetapi organisasi tidak berbentuk badan hukum *partnership*, karena di setiap cabang yang merupakan perusahaan perseorangan, yaitu biasanya atas nama investor atau manajer cabang tersebut.

Prinsip-Prinsip Tata Kelola Yang Baik

Prinsip transparansi

Direktur SDM Bapak Mansur lebih kurang mengatakan:

“...Setiap satu rupiah uang yang ada di restoran adalah milik bersama, karena mereka di sini tidak digaji, dan dihitung pembagiannya setiap 100 hari. Modal utama kita untuk menjaga kepercayaan karyawan adalah keterbukaan dalam hal berapa uang yang dihasilkan setiap hari dan berapa belanja harian. Karyawan dapat mengetahuinya... Pemilik, manajer juga tidak bisa seenaknya dalam menggunakan uang, tetapi itu akan dicatat dan diketahui oleh semua orang. Seluruh karyawan dari bagian mana pun sangat “peduli” dengan pendapatan dan pengeluaran perusahaan karena hal itu juga menyangkut uang mereka...”

Oleh sebab itu, mekanisme pengelolaan menjadi sangat berbeda dengan organisasi modern. Pengikat perilaku seluruh pemangku kepentingan di perusahaan (investor, karyawan, dan pemilik merek) adalah sistem bagi hasil ini. Sistem ini akan berjalan dengan baik apabila semua pihak saling percaya dan kepercayaan itu dibangun lewat keterbukaan informasi keuangan.

Keterbukaan informasi tentang keuangan perusahaan bukan hanya pada tingkat wacana tetapi betul-betul diimplementasikan, karena di dalamnya terdapat unsur kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan. Mulai dari karyawan pencuci piring sampai pada investor, semua memiliki informasi yang relatif sama atas keuangan perusahaan. Peneliti pernah hadir pada suatu malam, setelah selesai operasi perusahaan, untuk menyaksikan bagaimana pendapatan dan pengeluaran hari itu dihitung bersama-sama. Hadir pada malam itu: wakil karyawan bagian tengah (pelayan), dapur, minuman, kasir, dan bagian cuci piring.

Hasil perhitungan pendapatan dan pengeluaran hari, besok paginya langsung diinformasikan di papan pengumuman agar diketahui seluruh pekerja. Di tingkat karyawan, informasi tersebut akan digunakan untuk memprediksi uang yang akan mereka peroleh ketika perhitungan laba (hasil) dilakukan, dan sekaligus juga untuk ikut mengendalikan keuangan perusahaan.

Bapak Udin membandingkan pelaksanaan sistem bagi hasil di restorannya dengan yang dilakukan di restoran Padang lainnya:

“...Di *siko*, *kito* transparan dalam menetapkan bagi hasil. Setiap karyawan tahu hak-haknya, tahu pendapatan harian restoran dan belanja hariannya, dan tentu juga bisa memprediksi berapa pendapatan yang akan mereka terima dalam periode 100 hari nanti... kalau di rumah makan Padang lain, karyawan langsung saja diberi uang dalam amplop... *ndak tau* dari *mana* perhitungannya”

Kepada seorang karyawan, peneliti menanyakan, apakah hasil yang ia peroleh setiap 100 hari tersebut sesuai dengan prediksinya. Jawabannya:

“...*lai* ‘*Da*, *apo* yang *kito* terimo samolah dengan *apo* yang *kito* kiro-kiro. *Sarupo ambo* punyo catatan sendiri, jadi *ambo* bisa memprediksinyo...”

(“...sesuai ‘Da, apa yang kita terima sama dengan apa yang kita perkirakan. Seperti catatan milik saya sendiri, jadi saya bisa memprediksinya...”

Menjaga kepercayaan karyawan dan seluruh pemangku kepentingan menjadi sangat penting. Oleh karena itu, Bapak Udin selalu menyampaikan pada karyawan, hal utama yang harus menjadi pegangan bagi seluruh karyawan adalah kejujuran. Sehingga tidak ada hak-hak orang lain yang dikurangi.

Akuntabilitas

“Jujur” adalah kata pertama yang diucapkan Bapak Udin, ketika ditanyai tentang kunci keberhasilan dalam mengembangkan bisnis yang dirintis dari bawah. Kejujuran menjadi prinsip Bapak Udin dalam membangun relasi dengan semua pihak. Bapak Udin jujur dengan karyawan. Apa yang telah diucapkannya akan ia laksanakan dengan sepenuh hati. Bapak Udin sangat mendahulukan kepentingan karyawan dan orang lain termasuk investor. Sekretaris korporasi mengemukakan:

“...usaha ini diwarnai oleh jiwa Pak Udin sebagai pendiri dan pemilik... Ia jujur, bahkan terkesan lugu, sehingga kejujurannya itu banyak dimanfaatkan oleh orang-orang yang mencari keuntungan pribadi. Saya bisa mengatakan, karyawan tidak ada yang takut dengan Bapak Haji, tetapi mereka akan sangat segan dengan Pak Udin. Ia melayani siapa saja. Telepon dari siapa pun selalu dilayani termasuk, dari karyawan bagian cuci piring...”

Kepala bagian zakat organisasi mengemukakan bahwa:

“...apa yang dicapai saat ini adalah karena rasa ikhlasnya pak Udin pada seluruh karyawan dan kejujurannya dalam menjalankan usahanya .. Investor dari berbagai latar belakang, bahkan yang non-Muslim, saudara kita orang Cina, percaya padanya untuk bermitra membuka cabang baru. Tentu, di samping adanya prospek dalam usaha ini, soal keikhlasan dan kejujuran Pak Udin juga dilihat oleh mereka. Hal ini karena untuk membuka satu cabang saat sekarang bukan lagi bernilai kecil, tetapi sudah miliaran, 3 sampai 6 milyar rupiah. Orang percaya ke Bapak Udin karena kerendahhatian dan kejujurannya itu...”

Dalam hal mengelola uang orang lain, Bapak Udin benar-benar bersandar pada keyakinan bahwa semua itu nanti akan dipertanggungjawabkan di akhirat. Maka, sudah menjadi aturan

tegas yang harus dipatuhi semua pihak bahwa kondisi keuangan harus disampaikan secara jujur dan apa adanya.

Akuntabilitas sangat ditekankan dalam komunitas ini. Laporan keuangan maupun laporan manajemen lainnya bukan sekedar formalitas dan bersifat administratif saja, tetapi bersifat substantif. Sistem bagi hasil tidak akan pernah berjalan maksimal jika akuntabilitas tidak dijadikan praktik sehari-hari di organisasi ini. Perhitungan laba setiap 100 hari menjadi kepentingan bersama. Dengan sistem ini, telah menjadi budaya bahwa *laba (uang) satu rupiah adalah milik bersama*. Hal ini berarti klaim kepemilikan atas laba (hasil) bukan hanya klaim investor (pemegang saham) sebagaimana sistem bisnis modern, melainkan laba adalah milik karyawan, pengelola/pemilik merek, dan investor. Selain itu, sebagian laba juga wajib dizakatkan, sebagaimana ketentuan ajaran Islam. Sistem ini dapat berjalan dengan baik karena adanya kejujuran dan transparansi dalam soal keuangan perusahaan.

Peran akuntansi sebagai wujud *akuntabilitas* dan *informasi* benar-benar diwujudkan. Informasi laba (hasil) dapat bermanfaat untuk semua pihak karena disajikan dengan *spirit* kejujuran, yang menjadi landasan rasa percaya dari semua pihak. Akuntabilitas tersebut juga dilandasi keyakinan agama. Ini terlihat dari dianggarkannya pemotongan zakat sebesar 2,5 persen dari laba kotor tunai, sebelum laba itu dibagikan ke investor, pemilik merek/pengelola, dan karyawan. Dengan kata lain, akuntabilitas di perusahaan ini tidak hanya akuntabilitas horizontal –yaitu, kepada investor, pemilik merek/pengelola, dan karyawan-- tetapi juga akuntabilitas vertikal. Akuntabilitas vertikal ini menggarisbawahi bahwa pekerjaan dilakukan secara jujur, dalam rangka peribadatan dan penghambaan kepada Tuhan, Sang Pemberi Rezeki.

Responsibilitas

Dengan tidak adanya upah dan gaji, maka penghasilan sangat tergantung pada keberhasilan seluruh karyawan dalam bekerja sama, rasa tanggungjawab mereka terhadap

perusahaan, dan terhadap diri mereka sendiri. Tanggungjawab itu datang dengan sendirinya, sebab jika karyawan malas, lalai, tidak disiplin, dan tidak jujur, hal ini akan merugikan diri mereka sendiri. Jika laba yang dihasilkan kecil, penghasilan mereka yang tergantung pada laba tersebut otomatis juga akan kecil.

Tanggungjawab karyawan sehari-hari terhadap pekerjaan tidak terpaku secara kaku pada deskripsi tugas dan tanggungjawab sesuai dengan bagiannya, tetapi lebih fleksibel. Artinya, satu bagian dapat segera membantu bagian lain yang sedang berat pekerjaannya, tanpa menunggu komando. Bahkan pada jam-jam sangat sibuk, pada jam makan siang, pimpinan kedai dan pemilik sering langsung ikut membantu, agar terlaksananya pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan.

Responsibilitas terwujud dalam komunitas ini, tidak hanya pada si pemilik Bapak Udin, tetapi juga pada seluruh pemangku kepentingan. Sistem bagi hasil mengikat perilaku membentuk kesadaran komunitas untuk bertindak secara bertanggungjawab (memenuhi aturan main, SOP dan peraturan perundangan). Naik turunnya penghasilan tergantung pada seberapa besar mereka mengambil tanggung jawab secara bersama-sama (prinsip responsibilitas GCG). Sebagaimana yang disampaikan salah satu pelayan, Masri

“...jika kami lalai melayani pelanggan dan kemudian pelanggan pindah ke restoran lain, maka ini sama saja artinya dengan kami menuangkan periuk nasi kami ke tanah...”

Di samping itu, tanggung jawab itu muncul karena kesempatan yang telah diberikan perusahaan pada karyawan untuk juga diposisikan sebagai “pemilik,” sebagai *entrepreneur*, bukan sebagai buruh upahan. Ini suatu penghargaan kemanusiaan yang tidak dapat ditakar dengan nilai uang. Agaknya, hal ini secara psikologis berdampak pada diri setiap karyawan. Hal itu menimbulkan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan sehingga mereka lebih bertanggungjawab. Para pekerja lebih cekatan, lebih gesit, tidak saling menunggu, saling

membantu, bekerja dengan semangat dan gembira, sehingga pelayanan semakin baik dan pelanggan bertambah ramai.

Terciptanya hasil (laba) adalah hasil karya kolektif semua pihak dan laba itu juga milik semua pihak. Ikatan kebersamaan untuk mewujudkan laba tersebut berdampak pula ke tanggung jawab dalam bekerja. Pada suatu waktu, peneliti mencatat beberapa hal sebagai berikut:

masing-masing pekerja bergerak cepat tanpa ada supervisi dari atasan. Seorang pelayan laki-laki dengan sigap mengangkat sekumpulan besar kotak-kotak nasi, memindahkannya ke ruang tengah. Pelayan yang lain sibuk membersihkan piring, sendok, dan meja. Ini memberi kesan bahwa semua orang bergerak dan bekerja tanpa menunggu instruksi ini dan itu. Semua dilaksanakan dengan cekatan, sigap, cepat, dan berkualitas. Setelah pekerjaan ini selesai, berikutnya mereka juga membantu merapikan administrasi.

Rasa tanggung jawab yang besar dalam bekerja muncul sebagai umpan balik dari sistem kompensasi, yang didasarkan pada bagi hasil. Kesadaran karyawan dalam bekerja juga sangat dirasakan dalam pelayanan, sebagaimana peneliti mencatatnya, ketika peneliti berposisi sebagai pelanggan.

“...Semua berlangsung cepat...! Penulis berkunjung ke salah satu cabang grup restoran Padang X di Jakarta, di mana peneliti belum pernah makan di situ sebelumnya (artinya, peneliti tidak dikenal) untuk makan siang. Terlihat seorang pelayan laki-laki langsung mendekat dan membawakan satu gelas teh tawar hangat, tanpa diminta sebelumnya. Kemudian, sekelebat, seorang pria pelayan yang lain dengan cekatan membawa berbagai jenis makanan di atas dua telapak tangan sampai di kedua pergelangan tangannya. Berbagai jenis makanan diletakkan bertingkat-tingkat, ditata, disusun rapi di kedua tangan tersebut. Sekitar delapan jenis makanan diletakkan di piring kecil yang berbeda, ditambah satu piring nasi agak besar, dan satu nasi tambahan di piring kecil. Semua itu langsung dibawa sekaligus dengan kedua tangan pelayan laki-laki tadi. Dengan gerakan yang terlatih dan tangkas, seluruh piring yang ada di kedua tangan pelayan, yang dibawa dari *Paluang*, kemudian diletakkan di meja makan dan terhidang rapi di hadapan penulis. Lengkap sudah penyajian cepat berbagai jenis makanan Padang siang itu. Semua terhidang langsung, tanpa diorder sebelumnya, kecuali sebuah kalimat pendek dari penulis: “Makan, ‘Da...” Inilah kekhasan rumah makan Padang, kecepatan dalam melayani plus keramahmatan pelayannya. Di samping lezatnya masakan, pelayanan cepat dan sigap, serta semua pekerja dengan semangat tinggi melaksanakan tugasnya...”

Ketika peneliti menanyakan soal rasa tanggungjawab dalam pekerjaan, dalam suasana yang agak santai Pak Rudi (pelayan, terkadang juga merangkap seksi belanja) mengatakan:

Iyolah Pak, kito di siko kan babagi hasil, bukan urang gajian. Rasaki kito tagantuang ka kito di siko bakarajo. Kalau kito maleh bakarajo, nanti akan badampak ka hasil juo, kok rajin kito dampaknyo ka hasil juo untuak kito juo. Jadi kalo kito maleh-malehan bakarajo, itu samo sajo awak mambuang pariuak nasi kito ka tanah, karena awak babagi hasil. Ketek jo gadang hasil tagantuang upayo awak basamo...

(Iyalah, Pak, kita di sini kan berbagi hasil, bukan orang gajian. Rezeki kita tergantung pada kita di sini bekerja. Kalau kita malas bekerja, nanti akan berdampak ke hasilnya juga. Jika rajin, nanti dampak hasilnya ke kita juga. Jadi kalau kita malas-malasan bekerja, itu sama saja kita membuang periuk nasi kita ke tanah, karena kita di sini berbagi hasil. Kecil dan besar hasil tergantung upaya kita bersama)

Indeks kinerja *mato* ini dikendalikan secara ketat. Artinya, nilai *mato* bisa naik dan turun tergantung pada kerajinan, disiplin, dan sikap kerja karyawan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan selalu dalam pantauan manajer, sehingga yang rajin dan malas betul-betul berbeda penghasilannya. Hal yang terakhir ini juga memicu rasa tanggungjawab yang lebih tinggi.

Independensi

Prinsip independensi dapat dilihat bahwa setiap orang yang bekerja di restoran adalah manusia merdeka. Penghasilan mereka tergantung pada kreativitas mereka sendiri, tidak ada penghasilan tetap dalam bentuk upah dan gaji. Dalam hal ini, sebetulnya karyawan juga berbagi risiko dengan pemangku kepentingan lain. Desain struktur organisasi adalah bisnis unit dengan desentralisasi, di mana hampir sebagian besar keputusan operasional dilimpahkan ke setiap cabang.

Konsekuensi berbagi hasil sebetulnya juga mencerminkan berbagi kekuasaan di antara pemangku kepentingan. Setiap cabang adalah *profit center* yang mandiri. Maka, setiap cabang restoran dengan budaya *uang satu rupiah milik bersama* mendorong rasa memiliki yang tinggi, dan sekaligus sebagai alat pemersatu atas “diri” cabang tersebut sendiri.

Setiap cabang akan mengendalikan diri mereka sendiri karena diikat oleh rasa bahwa restoran ini adalah milik bersama. Besar dan kecil penghasilan tergantung pada upaya dan kerja keras pengelola dan pekerja, serta peran pemangku kepentingan lainnya. Hal ini juga sekaligus akan mendorong mereka untuk menjaga organisasi dari rongrongan atau pengaruh yang tidak baik dari oknum-oknum yang tidak bertanggungjawab. Dalam hal ini, organisasi dan sub-unit organisasi (cabang) seperti memiliki *self-control* tersendiri.

Keadilan

Setiap karyawan memiliki indeks *mato* sesuai dengan keahliannya dan kontribusi keahlian tersebut dalam menciptakan laba (hasil) tadi. Hal ini sejalan dengan prinsip keadilan distributif (prinsip keadilan GCG). Misalnya, kepala tukang masak (dapur) adalah pemilik *mato* yang paling tinggi, karena keahliannya dianggap sangat menentukan keberhasilan restoran. Setelah itu, pemilik *mato* tertinggi kedua adalah manajer restoran, dan begitu seterusnya untuk karyawan bagian lain, sampai ke posisi *cleaning service* dan pencuci piring. Semua diberi indeks *mato*. Indeks kinerja *mato* ini dikendalikan secara ketat, artinya nilai *mato* bisa naik dan turun tergantung pada kerajinan, disiplin dan sikap kerja karyawan.

Bu Khodijah sebagai pendiri mengemukakan:

“...untuk karyawan, kita hargai posisi tertentu yang dirasa memiliki kontribusi lebih... Kita menghargai keahlian karyawan, yang menentukan keberhasilan Kedai...Yang rajin kita beri lebih dari yang malas, agar mereka tambah giat lagi...Kalau mau dapat duit, rajinlah...”

Kinerja karyawan selalu dalam pantauan manajer, sehingga yang rajin dan malas betul-betul berbeda penghasilannya. Sudah menjadi *konvensi* di antara sesama karyawan komunitas restoran Padang tentang keberadaan *mato* untuk setiap posisi dan keahlian tadi. Semua diketahui di depan secara transparan oleh semua karyawan. Keadilan lebih dimaknai sebagai keadilan distributif, karena penghasilan yang diperoleh karyawan disesuaikan dengan kontribusinya dalam menciptakan laba perusahaan.

Nilai-nilai Luhur Perekat GCG

Pelaksanaan GCG di grup restoran Padang X Jakarta dilandasi *spirit* kebersamaan, demokratis, egaliter, keikhlasan, menghargai hak orang lain, dan kesadaran bahwa tidak etis mengambil sesuatu yang bukan menjadi haknya. Ditambah lagi, keyakinan bahwa akuntabilitas tidak hanya sampai pada laporan (keuangan dan non-keuangan) di meja pimpinan, tetapi lebih dari itu. Yakni, akuntabilitas yang hakiki dengan pertanggungjawaban secara vertikal kepada Yang Maha Tahu, sehingga laporan disampaikan dengan jujur, apa adanya. Aturan main dan prosedur operasi standar (SOP) dibuat secara sederhana, bahkan ada yang tidak tertulis, tetapi aturan main dan SOP itu relatif terlaksana secara memadai. Meski belum sempurna dalam pelaksanaannya, secara umum praktik GCG dalam kasus restoran Padang ini memadai. Lima prinsip dari GCG plus *spirit* yang menjadi lem perekatnya, agaknya telah menjadi *collective mental programming* bagi sebagian besar pengelola dan pemangku kepentingan lainnya di restoran Padang.

Pak Udin juga memberikan kesempatan pada siapa saja yang memiliki talenta untuk bekerja di restoran ini, tidak harus orang Minang atau barisan kerabat. Pak Udin juga menerapkan nilai-nilai *di mana bumi diinjak di situ langik dijunjuang*. Artinya, kehadiran organisasi ini juga bermanfaat untuk membuka kesempatan kerja bagi masyarakat setempat, sejauh ia memenuhi syarat.

Ekonomi yang berkeadilan sosial lebih terasa dengan bagi hasil. Karyawan rajin, kreatif, produktif, efisien, dan pada akhirnya memperoleh laba. Keuntungan tidak hanya dinikmati pemegang saham, tetapi pada akhirnya juga akan dirasakan oleh karyawan karena penghasilan karyawan ditentukan berdasarkan laba tersebut. Nilai-nilai luhur yang memayunginya sesuai pepatah Minangkabau, *duduak samo randah tagak samo tinggi* (duduk sama rendah, berdiri sama tinggi).

Kepedulian perusahaan terhadap zakat, dibuktikan dengan dimasukkannya zakat dalam laporan laba-rugi bagi hasil, yaitu potongan zakat 2,5% dari laba kotor setiap cabang restoran. Di samping itu, untuk memastikan pemungutan dan penyaluran zakat secara benar, perusahaan telah membentuk satu unit zakat dalam struktur formal organisasinya. Unit zakat ini dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab. Pimpinan spiritual organisasi ini Pak Udin agaknya dipengaruhi oleh nilai-nilai Minang dan Islam. Memang, di masyarakat Minangkabau berlaku pepatah *adat bersandi syara, syara bersandi Kitabullah*, yaitu nilai yang mendominasi adat Minangkabau ialah nilai-nilai Islam.

Daya Tahan Tata Kelola Dalam Pusaran Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan, seiring dengan berubahnya ruang, waktu, dan corak pengelolaan, serta besaran bisnis yang dikelola, terjadi pula perubahan dalam pengelolaan. Naim *et al* (1987) tahun 1983 menemukan bahwa pengelolaan restoran di kota Padang menunjukkan indikasi spirit (nilai-nilai luhur) lebih mengungguli materi, sedangkan dalam penelitian ini di grup restoran Padang X di kota Jakarta, mengalami perubahan dimana kecenderungannya terhadap materi tinggi namun tetap spirit kebersamaan, kekeluargaan terjaga dengan baik. Prinsip-prinsip GCG masih tetap berjalan dengan baik --seperti *transparency, accountability, responsibility, independency* dan *fairness*-- meskipun belum sempurna dan masih terbuka peluang untuk menyempurnakannya. Perubahan tersebut hanyalah bersifat permukaan, sebagai bagian dari penyesuaian dari dinamika perubahan lingkungan.

Makna Tata Kelola di Grup Restoran Padang X

Dari uraian tersebut dapat diringkas makna tata kelola yaitu sebagai aturan main sistem bagi hasil dan *piti* (uang) satu rupiah milik bersama. Artinya memaknai tata kelola sama artinya dengan aturan main dari badi hasil yang telah dijelaskan sebelumnya. Hal ini berdampak pada rasa memiliki yang tinggi terhadap restoran, motivasi kerja dan motivasi

berprestasi. Tata kelola yang baik (*good corporate governance*) merupakan syarat mutlak untuk terlaksananya sistem bagi hasil. Artinya sistem bagi hasil dan jargon *piti* (uang) satu rupiah milik bersama, tidak mungkin terlaksana dengan baik jika tidak diselenggarakan dengan tata kelola yang baik. Grup restoran Padang agaknya telah berhasil melaksanakan sistem bagi hasil dengan tata kelola yang baik, terbukti dengan perkembangan perusahaan yang pesat, yang dimulai dengan sebuah gerobak dorong di tahun 1972 dan sampai saat ini telah memiliki 105 cabang, 3600 orang karyawan dan telah melibatkan lebih kurang 50 orang investor. Sistem bagi hasil dengan tata kelola yang baik, agaknya telah mengundang rasa percaya yang tinggi dari investor dan karyawan. Makna tata kelola grup restoran Padang X dapat dilukiskan dalam Gambar 1 pada lampiran 1. Penggambaran tata kelola dengan lingkaran mencerminkan empat unsur tata kelola yang saling terkait (bagi hasil, *piti* (uang) satu rupiah milik bersama, mekanisme tata kelola, dan prinsip-prinsip tata kelola) merupakan satu kesatuan

5. Simpulan Sementara dan Keterbatasan Penelitian

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa grup restoran Padang X memiliki tata kelola yang unik, dan berhulu dan bermuara pada konsep bagi hasil. Bagi hasil tersebut telah menjadi suatu *collective mental programming* bagi komunitas grup restoran Padang X. Bagi hasil tersebut dimaknai oleh komunitas grup restoran Padang X, sebagai *piti (uang) satu rupiah milik bersama*. Mekanisme tata kelola dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik merupakan syarat mutlak terlaksananya sistem bagi hasil dengan baik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, membutuhkan waktu yang panjang di lapangan. Penelitian ini dilakukan di grup restoran Padang X Jakarta yang memiliki 105 cabang, yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia. Karena keterbatasan waktu tersebut, penelitian ini hanya fokus di kantor pusat dan satu cabang saja, meskipun ada juga pengamatan yang tidak terlalu dalam di beberapa cabang. Penelitian ini juga terbatas di grup

restoran Padang X yang ada di Jakarta, belum mengamati grup restoran Padang X yang sama di daerah lain.

Di samping itu, keterbatasan lain terkait dengan situs penelitian adalah peneliti belum mengamati restoran Padang dengan merek yang lain, yang juga telah menggunakan sistem bagi hasil, yang keberadaannya terbentang di seluruh kota di Indonesia, bahkan juga ke beberapa negara seperti Malaysia, Singapura.

Daftar Referensi

- IAI. 2013. *Majalah Akuntan Indonesia*. Edisi Mei.
- Naim, Muchtar. 1985. *Rumah Makan Minang: Prototipe Sistem Ekonomi Pancasila*. Seminar Kebudayaan Minangkabau, dalam rangka Pekan Budaya Minangkabau III, di Bukittinggi
- Naim, Muchtar, Wall Paragoan, Zaili Asril, dan Fachrul Rasyid. 1987. *Jurus Manajemen Indonesia Sistem Pengelolaan Restoran Minang Sebuah Prototipe Sistem Ekonomi Pancasila*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Agoes, Sukrisno dan I Cenik Ardana. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya*. Jakarta: Salemba Empat

Lampiran

Tabel 1. Daftar Informan

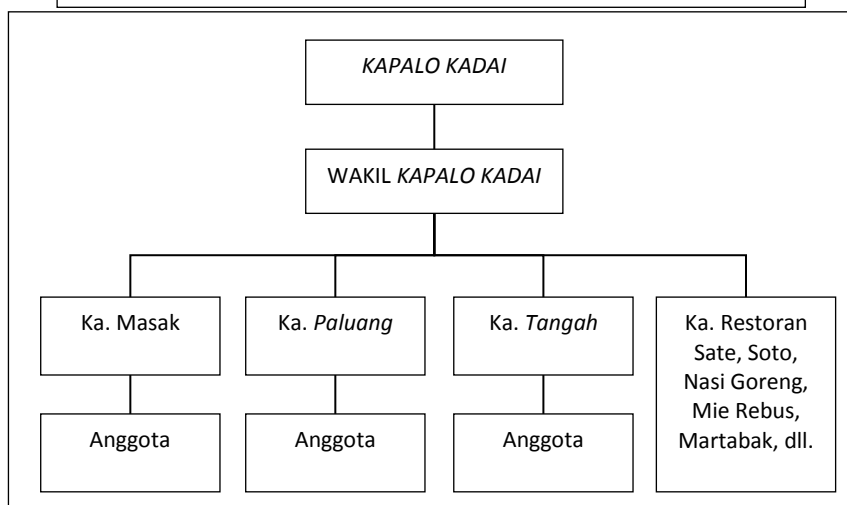
No	Nama	Posisi	Lama bekerja
1	Udin	Pendiri dan pemilik	Bekerja sejak usaha ini berdiri, 1972 sampai sekarang (41 tahun)
2	Mansur	Direktur SDM dan Kepala Cabang Jakarta Timur	15 tahun
3	Mamad	Manajer zakat	10 tahun
4	Rudi	Karyawan	12 tahun
5	Bu Haji Khodijah	Komisaris	41 tahun
6	Mahar	Investor di 7 cabang	12 tahun
7	Ari	Sekretaris Pusat Pengelola	6 tahun

Keterangan: Nama informan dan nama cabang bukanlah nama sebenarnya

Tabel 2. Sebaran Anak Cabang dari Grup Restoran Padang X

No	WILAYAH CABANG	JUMLAH
1	Jakarta	40
2	Jawa Barat	19
3	Jawa Timur	5
4	Jawa Tengah	4
5	Riau	6
6	Palembang	7
7	Padang	3
8	Banten	5
9	Kalimantan	5
10	Jambi	5
11	Sulawesi	4
12	Medan	1
13	Yogya	1
	TOTAL	105

Struktur Organisasi Kedai Grup Restoran Padang X Jakarta



Gambar 1: Makna Tata Kelola di Grup Restoran Padang X Jakarta

