

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN RC

Andrew Russell Tan
Universitas Katolik Parahyangan
andrewrusselltan@gmail.com

Fernando Mulia
Universitas Katolik Parahyangan
fernando@unpar.ac.id

ABSTRAK

Perusahaan RC adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri makanan dengan spesialisasi produksi roti tawar, yang mengalami penurunan pendapatan yang signifikan setelah transisi kepemimpinan pada tahun 2018. Penelitian ini mempelajari penerapan praktis *Good Corporate Governance* (GCG) dalam konteks bisnis keluarga, dengan menggunakan RC sebagai studi kasus. Didirikan pada tahun 1995, pergantian kepemimpinan RC menimbulkan tantangan yang menyebabkan penurunan pendapatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengurai dinamika penerapan GCG yang rumit dalam bisnis keluarga, memberikan wawasan bagi para praktisi yang menavigasi suksesi dan kompleksitas tata kelola. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan prosedur wawancara. Adapun pedoman wawancara yang digunakan pada penelitian ini berdasar pada 5 prinsip *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*. Narasumber atau partisipan pada penelitian ini adalah pemilik, salah satu manajer operasional, dan salah satu representative dari pegawai. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa perusahaan perlu berfokus pada peningkatan kontrol kualitas, membangun transisi kepemimpinan yang sistematis, mengatasi tantangan tenaga kerja, mendorong kemandirian kepemimpinan, memastikan perekrutan yang transparan, dan meningkatkan praktik-praktik SDM. Penerapan rekomendasi-rekomendasi ini sejalan dengan prinsip-prinsip GCG, yang akan membangun fondasi bagi pertumbuhan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang bagi Perusahaan Keluarga RC.

Kata kunci: *Good Corporate Governance*, Perusahaan Keluarga, Sistem Manajemen

ABSTRACT

The company RC is a family company operating in the food industry specializing in the production of white bread, which experienced a significant decline in revenue after a leadership transition in 2018. This research studies the practical application of Good Corporate Governance (GCG) in the context of a family business, using RC as a case study. Founded in 1995, RC's change in leadership created challenges that led to a decline in revenue. This research aims to disentangle the complex dynamics of GCG implementation in family businesses, providing insight for practitioners navigating succession and governance complexities. The method used in this research is a qualitative method using interview procedures. The interview guide used in this research is based on the 5 principles of Good Corporate Governance, namely transparency, accountability, responsibility, independence and fairness. The resource persons or participants in this research were the owner, one of the operational managers, and one of the employee representatives. The results of this research found that companies need to focus on improving quality control, establishing systematic leadership transitions, addressing workforce challenges, encouraging leadership independence, ensuring transparent hiring, and improving HR practices. Implementation of these recommendations is in line with GCG principles, which will build the foundation for sustainable growth and long-term success for the RC Family Company.

Keywords: *Good Corporate Governance, Family Company, Management System.*

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga masih mendominasi lanskap bisnis di Indonesia, mencakup 95% dari seluruh jumlah perusahaan (*Pricewaterhouse Coopers*, 2016). Zellweger (2017) menekankan pada kepemilikan mayoritas keluarga untuk UMKM (50%) dan perusahaan yang lebih besar (20%). Fokus pada kelangsungan hidup dan pertumbuhan oleh para pendiri, ditambah dengan keterlibatan aktif generasi berikutnya, menjadi ciri khas dari bisnis-bisnis ini. Namun, tantangan muncul karena kurangnya kerangka kerja perencanaan yang kohesif, yang mengarah pada konflik antara dinamika keluarga dan operasi bisnis (Ward, 2016).

Terlepas dari kontribusi ekonomi bisnis keluarga (82,44% terhadap PDB), mempertahankan bisnis keluarga menimbulkan tantangan, terutama setelah generasi ketiga (Pounder, 2015). Skenario unik di Indonesia, di mana lebih dari 95% bisnis dimiliki oleh keluarga, sangat kontras dengan praktik-praktik yang terjadi di Inggris. Kompleksitas dinamika ini menggarisbawahi perlunya strategi tata kelola perusahaan yang kuat untuk menyalurkan kepentingan keluarga dan praktik bisnis (*Pricewaterhouse Coopers*, 2016).

Studi kasus sebuah perusahaan makanan milik keluarga yang bernama perusahaan RC yang berspesialisasi dalam produksi roti tawar mencontohkan tantangan-tantangan yang dihadapi dalam masa transisi kepemimpinan. Didirikan pada tahun 1995, perusahaan ini mengalami proses suksesi pada tahun 2018,

yang menyebabkan penurunan laba dan pendapatan di bawah kepemimpinan Lus Intan Andriyas yang dianggap tidak siap (*Pricewaterhouse Coopers*, 2016). Penelitian menekankan pentingnya sistem tata kelola yang baik dalam mengatasi hambatan umum yang dihadapi oleh bisnis keluarga di Indonesia.

Sebuah perusahaan keluarga di industri makanan yang mengkhususkan diri dalam produksi roti tawar. Didirikan pada tahun 1995 oleh Lina Turnawan, perusahaan yang berlokasi di Bandung ini menghasilkan penjualan bulanan sebesar 45-50 juta rupiah. Pada tahun 2018, RC mengalami proses suksesi dari pendiri Ibu Lina Turnawan kepada anak terakhirnya, Lus Intan Andriyas, sebagai calon penerus. Namun, selama masa transisi kepemimpinan, RC menghadapi tantangan, karena penerus dianggap tidak siap dan tidak mampu memimpin perusahaan secara efektif. Hal ini menyebabkan keputusan-keputusan yang tidak tepat dan penurunan laba perusahaan. Hal ini didukung dengan pemasukan dalam pendapatan perusahaan yang menurun seperti dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1. Total Pendapatan dari RC

Tahun	Pendapatan
2015	Rp. 563.805.000,-
2016	Rp. 636.768.000,-
2017	Rp. 696.465.000,-
2018	Rp. 547.222.500,-
2019	Rp. 603.603.000,-
2020	Rp. 361.800.000,-
2021	Rp. 45.2250.000,-

2022	Rp. 355.000.000,-
2023	Rp. 402.000.000,-

Sumber: Data Perusahaan

Perusahaan RC menghadapi tantangan selama masa transisi kepemimpinan pada tahun 2018, yang mengakibatkan penurunan pendapatan yang substansial. Dari data yang diberikan, terlihat bahwa terdapat penurunan pendapatan pada tahun 2020 dan 2021, yang terkait dengan dampak pandemi COVID-19. Penurunan pendapatan ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk penurunan permintaan produk atau layanan, gangguan dalam rantai pasokan, dan penurunan aktivitas ekonomi secara keseluruhan. Namun, pada tahun 2022 terjadi peningkatan pendapatan yang cukup signifikan dari tahun sebelumnya. Ini bisa mengindikasikan adanya pemulihan ekonomi setelah masa-masa sulit akibat pandemi. Peningkatan pendapatan ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti pemulihan permintaan konsumen, kebijakan stimulus ekonomi, atau strategi bisnis yang berhasil diimplementasikan oleh perusahaan.

Tabel tersebut menunjukkan ketergantungan yang besar pada keterlibatan pendahulunya, dengan fluktuasi pendapatan setelah transisi, yang menunjukkan ketidakmampuan kepemimpinan untuk mengelola perusahaan secara mandiri. Wawancara dengan pemilik perusahaan mengungkapkan adanya cacat produksi yang menyebabkan produk tidak dapat dijual dan kerugian finansial, ditambah dengan keluhan konsumen pada tahun

2018, yang selanjutnya berdampak pada reputasi dan pendapatan perusahaan. Kurangnya profesionalisme dalam operasi, terutama dalam menangani kualitas produk dan kepuasan pelanggan, menggarisbawahi pentingnya kerangka kerja formal dan sistem evaluasi yang terperinci.

Selain itu, perusahaan RC mengalami masalah transparansi, yang dibuktikan dengan ketidakkonsistenan dalam transparansi secara keseluruhan, komunikasi yang buruk dengan karyawan biasa, dan perubahan kebijakan yang dikomunikasikan secara lisan. Masalah akuntabilitas muncul dari ketidakjelasan Prosedur Operasi Standar (SOP) dan kekhawatiran karyawan tentang nepotisme dalam perekrutan. Perusahaan tidak memiliki pelaporan tertulis untuk inisiatif Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), dan intervensi pendahulunya tetap dominan, yang mengindikasikan kurangnya independensi. Selain itu, masalah keadilan muncul, dengan karyawan merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, karena pertemuan formal dengan anggota keluarga jarang dilakukan dan tidak memiliki format yang terstruktur. Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) sangat penting untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, dengan menetapkan standar yang jelas berdasarkan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan keadilan, yang dapat memandu perusahaan menuju pertumbuhan yang berkelanjutan.

Dari permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan RC maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Good Corporate Governance* yang telah diimplementasikan pada Perusahaan Keluarga RC?
2. Bagaimana usulan *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga RC?

KAJIAN TEORI

Good Corporate Governance

Good Corporate Governance (GCG) berfungsi sebagai kerangka kerja peraturan, mengatur interaksi antara para pemangku kepentingan seperti pemegang saham, manajemen, kreditor, pemerintah, karyawan, dan entitas internal dan eksternal (FCGI, 2001). Tujuan utamanya adalah untuk mengendalikan dan mengelola perusahaan dengan tujuan utama untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan. GCG mendorong pendekatan manajemen yang transparan, profesional, dan etis, menarik minat investor, mengurangi tantangan birokrasi, menumbuhkan kepercayaan, dan memastikan perlindungan hak-hak pemangku kepentingan. Diperkenalkan oleh Komite Cadbury pada tahun 1992, istilah ini mencakup sistem yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi, yang menjadi terkenal di Indonesia selama krisis ekonomi tahun 1998 sebagai tanggapan terhadap manajemen perusahaan yang tidak memadai. GCG melibatkan struktur, mekanisme, dan pengawasan untuk mencapai tujuan, mengelola sumber daya secara efektif, dan mengatasi konflik keagenan, memastikan manajemen perusahaan yang bertanggung jawab dan

akuntabel (Sutedi, 2012; Daniri, 2014).

Esensi GCG terletak pada transformasi prinsip-prinsip menjadi norma budaya, memandu dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, memberi nilai tambah, dan menyeimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan (Daniri, 2014). Implementasinya mengatasi masalah-masalah yang ada dalam manajemen perusahaan, dengan memasukkan elemen-elemen seperti komite audit, peningkatan transparansi, penyertaan komisaris independen, peningkatan hubungan dengan investor, dan remunerasi yang terkait dengan kinerja (Kusmayadi, 2015). Menyadari manfaat multifaset, termasuk peningkatan layanan kepada pemangku kepentingan, peningkatan nilai perusahaan, peningkatan kepercayaan investor, dan peningkatan kepuasan pemegang saham, menggarisbawahi pentingnya memprioritaskan prinsip-prinsip GCG di semua aspek bisnis untuk kesuksesan yang berkelanjutan dan prioritas pemangku kepentingan (Wilson Arafat, 2008).

Sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memastikan penerapan prinsip-prinsip GCG di semua aspek bisnisnya, karena prinsip-prinsip ini sangat penting untuk mencapai keberlanjutan bisnis perusahaan dengan tetap mengutamakan para pemangku kepentingan (KNKG, 2006). Berikut adalah asas-asas dari GCG:

1. Transparansi (*Transparency*)

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan ketersediaan informasi yang mudah diakses dan dimengerti oleh semua pihak yang memiliki kepentingan. Kewajiban ini

mencakup penyampaian informasi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, serta memberikan rincian yang relevan dan penting untuk mendukung proses pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan. Perusahaan keluarga, dalam mematuhi prinsip transparansi, harus memastikan bahwa semua laporan keuangan, proses pengambilan keputusan, dan hal-hal penting perusahaan dikomunikasikan dan dapat diakses dengan mudah oleh semua anggota keluarga dan seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam bisnis.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan adil, mengelola bisnis dengan benar, terukur, dan selaras dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks bisnis keluarga, akuntabilitas ditunjukkan ketika setiap anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan mengkomunikasikan kontribusinya secara jelas, memastikan bahwa keputusan bisnis dibuat secara kolektif, dan kinerja dilaporkan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan keluarga.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perusahaan diwajibkan untuk mematuhi peraturan perundang-undangan dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan lingkungan untuk memastikan kesinambungan usaha jangka panjang dan diakui sebagai warga korporasi yang bertanggung jawab. Perusahaan keluarga, sebagai bagian dari tanggung jawabnya, juga secara aktif

terlibat dalam inisiatif masyarakat dan proyek-proyek pelestarian lingkungan. Kegiatan ini menunjukkan komitmen keluarga untuk memenuhi peran mereka sebagai warga korporat yang bertanggung jawab di tengah masyarakat luas.

4. Independensi (*Independency*)

Dalam menegakkan prinsip-prinsip GCG, perusahaan harus memastikan manajemen yang independen, mencegah salah satu organ perusahaan untuk mendominasi dan menjaga dari intervensi pihak luar. Dalam bisnis yang dijalankan oleh keluarga, independensi ditunjukkan ketika anggota keluarga menghormati otonomi setiap unit bisnis atau departemen, mencegah pengaruh dan campur tangan yang tidak semestinya dari anggota non-keluarga atau pihak eksternal.

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Perusahaan harus secara konsisten memprioritaskan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, dengan menjunjung tinggi prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan dalam setiap aktivitasnya. Dalam bisnis keluarga, keadilan terlihat jelas ketika semua anggota keluarga, terlepas dari peran atau kepemilikan saham mereka, memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat mereka selama proses pengambilan keputusan. Hal ini memastikan adanya pendekatan yang seimbang yang mempertimbangkan perspektif semua pemangku kepentingan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang menekankan pada keterlibatan langsung selama proses

penelitian (Sugiyono, 2016). Pendekatan ini melibatkan perumusan strategi, pemilihan metode pengembangan data, dan penyajian temuan dalam bentuk naratif untuk menangkap wawasan yang bernuansa tentang fenomena yang diteliti. Penelitian deskriptif digunakan untuk mengeksplorasi karakteristik objek atau situasi secara kualitatif, yang bertujuan untuk memahami sifat objek penelitian dan mengatasi masalah yang ada (Sekaran, 2016). Penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus ini berfokus pada objek tertentu untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang masalah nyata dari berbagai perspektif melalui pemeriksaan yang mendalam (Irawan, 2014; Creswell, 2014; Moleong, 2016; Sekaran, 2016).

Sugiyono (2016) menekankan bahwa kualitas data penelitian bergantung pada keefektifan dua faktor utama dalam teknik pengumpulan data: kualitas instrumen penelitian dan kemahiran dalam metode pengumpulan data. Validitas dan reliabilitas instrumen berkontribusi pada kualitasnya, sementara ketepatan metode pengumpulan data menentukan kualitas data secara keseluruhan. Sangat penting untuk dicatat bahwa instrumen yang tervalidasi sekalipun mungkin tidak menghasilkan data yang dapat diandalkan jika tidak digunakan dengan benar dalam proses pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti berperan langsung dalam memperoleh data yang valid melalui berbagai metode, termasuk metode observasi, wawancara terstruktur, analisis dokumentasi, dan studi literatur, untuk memastikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai

objek penelitian, yaitu perusahaan keluarga RC.

Penelitian ini mengandalkan data kualitatif, yang dicirikan oleh deskripsi komprehensif dan kombinasi fakta yang dikumpulkan di lapangan (Silalahi, 2012). Metode analisis data induktif dianggap cocok untuk penelitian ini, karena didasarkan pada fakta-fakta yang ditemukan. Sumber data dikategorikan ke dalam jenis primer dan sekunder. Data primer, diperoleh langsung dari Perusahaan RC, yang dianggap sebagai "informasi dari tangan pertama." Data sekunder, dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya, termasuk data dari buku, arsip, literatur, laporan ilmiah, dan dokumen lain yang relevan. Objek penelitian secara khusus difokuskan pada perusahaan keluarga RC, dengan alur penelitian secara keseluruhan meliputi observasi lapangan, wawancara awal, studi literatur, dan penyajian data, yang berujung pada kesimpulan dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem manajemen dan operasional perusahaan RC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Good Corporate Governance* Perusahaan Keluarga RC

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik atau *owner*, manajer, dan pegawai, dalam mengelola perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* yang memiliki lima prinsip yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran atau *fairness*, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Transparansi

Perusahaan RC menekankan transparansi, menekankan keterbukaan dan pelaporan keuangan rutin bagi para pemangku kepentingan. Namun, kesenjangan yang signifikan muncul karena visi strategis dan rincian keuangan terbatas pada pemilik dan manajer, yang bertentangan dengan keterbukaan yang ditekankan. Kekhawatiran para manajer terhadap ancaman eksternal menyebabkan akses informasi yang terkendali. Dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG), transparansi harus dipahami sebagai prinsip yang mengharuskan penyediaan informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan para pemangku kepentingan perusahaan. Ini berarti tidak semua informasi harus dibuka secara luas, namun penting untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan memadai untuk pengambilan keputusan yang tepat. Evaluasi tingkat transparansi perusahaan harus mempertimbangkan keterbatasan informasi yang wajar, kebutuhan pemangku kepentingan, dan komunikasi efektif antara manajemen dan pemangku kepentingan. Dengan demikian, membangun persepsi yang sama mengenai tingkat keterbukaan dan memenuhi prinsip-prinsip GCG yang relevan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan praktik tata kelola yang efektif sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan.

Akuntabilitas

Perusahaan RC menunjukkan penerapan prinsip-prinsip akuntabilitas yang kuat, dengan sistem yang terstruktur dengan baik yang menekankan transparansi dan manajemen bisnis yang adil. Pembagian tugas yang jelas, seleksi karyawan berbasis

kompetensi, dan pengukuran kinerja yang melibatkan pemilik dan manajer divisi menggarisbawahi komitmen terhadap praktik bisnis yang terukur dan transparan. Namun demikian, karyawan menyoroti potensi kesenjangan dalam hal kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP), kekhawatiran mengenai proses rekrutmen, dan ketidakpastian mengenai ukuran kinerja. Kekhawatiran mengenai proses rekrutmen yang disoroti oleh karyawan dalam konteks Perusahaan RC meliputi beberapa aspek. Pertama, ada kekhawatiran terkait transparansi dan kejelasan dalam proses seleksi karyawan. Karyawan merasa bahwa kriteria seleksi atau prosedur perekrutan tidak cukup jelas atau terbuka bagi semua karyawan. Kedua, ada ketidakpastian mengenai proses penilaian atau penentuan kualifikasi yang digunakan dalam memilih karyawan baru, yang dapat menimbulkan kekhawatiran tentang adilnya proses tersebut. Selain itu, karyawan juga merasa bahwa proses rekrutmen tidak selalu mempertimbangkan kompetensi atau kualifikasi yang tepat secara objektif. Area-area ini memerlukan perhatian untuk meningkatkan kerangka kerja akuntabilitas secara keseluruhan di dalam Perusahaan RC.

Responsibilitas

Perusahaan RC menunjukkan penerapan prinsip-prinsip responsibilitas yang terpuji, dengan menekankan kepatuhan terhadap hukum, pembayaran pajak tepat waktu, dan keterlibatan dalam inisiatif sosial dan lingkungan. Pemilik, manajer, dan karyawan secara kolektif menegaskan komitmen perusahaan untuk menjadi warga korporat yang bertanggung jawab. Dedikasi ini selaras dengan indikator

responsibilitas, yang menegaskan prinsip-prinsip tanggung jawab yang positif di berbagai tingkat organisasi.

Independensi

Meskipun pemilik menyatakan bahwa Perusahaan RC dikelola secara independen, keterlibatan anggota keluarga, terutama pendiri, dalam proses pengambilan keputusan menimbulkan kekhawatiran tentang kemandirian yang murni. Pengakuan adanya campur tangan dari pendiri, yang mengarah pada konflik di antara anggota keluarga, menyoroti potensi kontradiksi dalam kemandirian yang diklaim. Konflik yang terjadi dalam konteks campur tangan pendiri dalam pengambilan keputusan di Perusahaan RC dapat bervariasi, namun sering kali melibatkan pertentangan antara visi atau kepentingan individu dengan strategi atau keputusan perusahaan secara keseluruhan. Contohnya meliputi perbedaan pendapat tentang arah strategis perusahaan, alokasi sumber daya, rekrutmen atau promosi internal, atau masalah kepemimpinan. Konflik semacam ini bisa menjadi rumit karena melibatkan dinamika keluarga dan kepentingan bisnis yang terkadang tidak selalu sejalan.

Tingkat konflik dan seberapa sering hal ini terjadi bisa sangat bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti struktur kekuasaan dalam perusahaan, kultur keluarga, sejarah hubungan antar anggota keluarga, dan kecenderungan individu terhadap konflik. Dalam beberapa kasus, konflik dapat muncul secara teratur dan menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan yang efektif, sementara dalam kasus lain, konflik mungkin lebih jarang

terjadi tetapi tetap memiliki dampak yang signifikan ketika terjadi.

Kewajaran

Perusahaan RC menekankan keadilan dalam pembagian tugas dan wewenang, dengan memberikan hak kepada anggota keluarga untuk berpartisipasi dalam diskusi strategis. Namun, kesenjangan muncul karena pemilik mengakui tidak adanya pertemuan keluarga formal, yang berpotensi menghambat komunikasi yang efektif. Meskipun demikian, pemilik bersikeras untuk memberikan kompensasi yang adil berdasarkan peran. Para manajer menggemakan sentimen yang sama, menekankan distribusi yang adil tetapi mengakui kurangnya pertemuan keluarga formal. Dalam konteks Perusahaan RC, manajer yang disebutkan dapat mencakup anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen perusahaan serta manajer profesional yang direkrut dari luar keluarga. Manajer keluarga sering kali memiliki kepentingan yang kuat dalam kesinambungan bisnis keluarga, sementara manajer profesional memiliki latar belakang dan keterampilan khusus dalam bidang manajemen. Kedua kelompok manajer ini berbagi sentimen yang sama dalam menekankan distribusi yang adil dan partisipasi dalam diskusi strategis, namun perbedaan dalam cara mereka terlibat dalam perusahaan dan hubungan mereka dengan anggota keluarga memengaruhi persepsi dan pengalaman mereka dalam konteks prinsip keadilan. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan dinamika ini ketika mempertimbangkan upaya untuk mengatasi tantangan dalam penerapan prinsip keadilan di Perusahaan RC. Di sisi karyawan, kekhawatiran tentang

kompetensi, pelatihan yang tidak memadai, dan keterlibatan yang terbatas dalam diskusi strategi menyoroti tantangan meskipun ada keadilan dalam kompensasi. Diperlukan perhatian untuk mengatasi tantangan-tantangan ini dan memastikan penerapan prinsip keadilan yang komprehensif di Perusahaan RC.

Usulan *Good Corporate Governance* Perusahaan Keluarga RC

Dalam rangka meningkatkan *corporate governance* perusahaan keluarga RC, disarankan untuk melakukan pendekatan dari berbagai sisi. Berikut adalah penjelasan usulan yang terbagi berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance*:

Transparansi

Dalam rangka meningkatkan transparansi di perusahaan keluarga RC, disarankan untuk meningkatkan saluran komunikasi. Komunikasi yang jelas dan komprehensif harus mencakup visi strategis, kondisi keuangan, dan perubahan prosedur. Pembaruan, laporan, atau forum rutin dapat memastikan transparansi menjangkau semua pemangku kepentingan. Menekankan komunikasi informal, seperti pertemuan keluarga, dapat mencegah konflik dan menumbuhkan pemahaman.

Akuntabilitas

Perbaikan dalam kejelasan dan transparansi Standar Operasional Prosedur (SOP) disarankan untuk mengatasi potensi terjadinya konflik. Dokumentasi SOP, bukan hanya komunikasi verbal, dapat mengurangi kebingungan dan meningkatkan akuntabilitas. Dalam perekrutan, menyelaraskan kompetensi

karyawan dengan peran mereka sangat penting. Pelaporan kinerja yang transparan kepada semua pemangku kepentingan keluarga dapat memperkuat akuntabilitas di perusahaan keluarga.

Responsibilitas

Meskipun Perusahaan RC menunjukkan tanggung jawab yang baik, mengadakan pertemuan keluarga secara formal direkomendasikan untuk komunikasi dan pengambilan keputusan yang lebih efektif antara anggota keluarga. Selain itu, menggabungkan kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dapat lebih meningkatkan komitmen perusahaan terhadap kewajiban sosial dan lingkungan. Maksud dari menggabungkan kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) adalah mengintegrasikan atau menyatukan kegiatan CSR dengan aktivitas atau program lain yang dilakukan oleh perusahaan. Ini dapat mencakup integrasi CSR ke dalam strategi bisnis yang lebih luas, pengembangan program CSR yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan, atau mengkoordinasikan kegiatan CSR dengan inisiatif lain seperti pertemuan keluarga secara formal. Dengan menggabungkan CSR dengan kegiatan atau program lain, perusahaan dapat lebih meningkatkan komitmen mereka terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, sambil juga memastikan bahwa kegiatan CSR tersebut mendukung dan terintegrasi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Independensi

Dalam menghadapi berbagai penerapan prinsip kemandirian, perlu diambil langkah-langkah untuk memastikan

otonomi yang sesungguhnya dalam pengambilan keputusan. Meninjau ulang proses pengambilan keputusan, mencari struktur yang tidak memihak, dan mendorong keragaman perspektif dapat mengatasi konflik yang timbul dari pengaruh keluarga. Langkah-langkah harus diambil untuk meningkatkan objektivitas dalam proses pengambilan keputusan. Langkah-langkah tersebut mencakup meninjau ulang proses pengambilan keputusan yang ada untuk mengidentifikasi potensi bias atau ketidakseimbangan, mencari struktur pengambilan keputusan yang tidak memihak dengan pembentukan komite yang terdiri dari anggota keluarga dan non-keluarga, serta mendorong keragaman perspektif melalui partisipasi anggota keluarga dan profesional dari luar keluarga. Selain itu, penggunaan kriteria objektif dan terukur dalam pengambilan keputusan, bersama dengan pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kesadaran akan otonomi dan objektivitas, juga penting untuk dipertimbangkan. Dengan mengadopsi langkah-langkah ini, Perusahaan RC dapat memastikan bahwa keputusan diambil dengan otonomi yang sesungguhnya dan tingkat objektivitas yang tinggi, yang pada gilirannya dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kinerja serta keberlanjutan perusahaan.

Kewajaran

Dalam prinsip kewajaran, diusulkan untuk menyediakan fasilitas forum pendapat formal bagi anggota keluarga dan karyawan. Hal ini untuk mengatasi kurangnya masukan dari anggota non-keluarga dalam diskusi strategis dan meningkatkan keadilan secara keseluruhan dalam pengambilan keputusan. Meninjau

dan meningkatkan program pengembangan kompetensi dapat mengatasi kekhawatiran tentang kompetensi karyawan baru, memastikan perlakuan yang adil dan inisiatif pembelajaran yang berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di Perusahaan RC, terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas operasional dan integritas perusahaan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan transparansi yang muncul karena pembatasan keterlibatan pemangku kepentingan, terutama karyawan, dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun pemilik menekankan pentingnya keterbukaan, umpan balik, dan pelaporan keuangan, keterbatasan komunikasi dengan pemangku kepentingan lainnya dapat menimbulkan ketidakonsistenan dengan komitmen terhadap transparansi universal. Selain itu, ketidakjelasan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) serta kurangnya pertemuan formal keluarga dapat menghambat komunikasi dan koordinasi yang efektif antara anggota keluarga dan manajemen. Konflik terkait independensi manajemen juga menjadi perhatian, karena klaim tentang manajemen independen oleh pemilik sering kali bertentangan dengan campur tangan keluarga yang diakui, yang dapat mengganggu otonomi pengambilan keputusan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, beberapa rekomendasi strategis dapat diusulkan. Pertama, perusahaan dapat membuka saluran

komunikasi yang lebih jelas dan terdokumentasi agar semua pemangku kepentingan dapat lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Ini dapat mencakup penyelenggaraan pertemuan rutin untuk memperbarui perkembangan perusahaan serta memastikan semua anggota keluarga tetap mendapat informasi yang relevan. Selanjutnya, kejelasan dalam SOP sangat penting, oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan dokumentasi dan aksesibilitas SOP, serta mengadopsi sistem pemberitahuan atau sesi pelatihan rutin untuk memfasilitasi pemahaman dan adaptasi terhadap perubahan SOP.

Kemudian, tanggung jawab dalam perusahaan keluarga dapat diperkuat dengan menjadwalkan pertemuan keluarga secara teratur, di mana anggota keluarga dapat secara terbuka membahas isu-isu strategis dan mendokumentasikan keputusan untuk referensi di masa mendatang. Selain itu, struktur pengambilan keputusan yang seimbang perlu ditetapkan, yang mendefinisikan peran dan tanggung jawab untuk setiap anggota keluarga sambil melindungi dari pengaruh eksternal yang tidak semestinya. Terakhir, untuk memastikan keadilan dalam pengambilan keputusan, perusahaan harus mendorong partisipasi aktif dari semua anggota keluarga dan karyawan melalui forum dan diskusi terbuka, serta mengadopsi kebijakan kompensasi yang adil dan selaras dengan kontribusi individu dan tingkat kinerja.

Dengan mengadopsi rekomendasi-rekomendasi ini, diharapkan Perusahaan RC dapat mengatasi tantangan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG dan memperkuat kerangka kerja tata kelola

perusahaannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik serta keberlanjutan jangka panjang.

REFERENSI

- Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daniri, A. (2014). *Konsep dan Penerapan Good Corporate Governance dalam Konteks Indonesia*. Ray Indonesia.
- FCGI. (2001). *Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan*. Edisi ke-3, Jilid I, FCGI.
- KNKG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- Kusmayadi, D. R. (2015). *Good Corporate Governance (I. Firmansyah (Ed.))*. LPPM Universitas Siliwangi.
- Pounder, P. (2015). Family business insights an overview of the literature. *Journal of Family*, 5(1), 116-127.
- Pricewaterhousecoopers. (2016). *Global Family Business Survey 2016: The "Missing Middle": Bridging Strategy Gap in Family Firms*.
- Sekaran, Uma, & Bogie, Roger. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach 7th Edition*. West Sussex: Wiley & Sons.
- Silalahi, U. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sutedi, A. (2012). *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.

Ward, J. (2016). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Springer.

Wilson, A. (2008). *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively* . Jakarta: Skyrocketing Publisher.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*.