

**PERANAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PRODUKSI PADA  
SEBUAH PERUSAHAAN KELUARGA CV APP**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh:**

**Michelle Karya Surya**

**2017120044**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2021**

**THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN  
IMPROVING PRODUCTION PERFORMANCE IN A  
CV APP FAMILY COMPANY**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Management

**By:**  
**Michelle Karya Surya**  
**2017120044**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**PROGRAM IN MANAGEMENT**  
**Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**  
**BANDUNG**  
**2021**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERANAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PRODUKSI PADA  
SEBUAH PERUSAHAAN KELUARGA CV APP**

Oleh:

Michelle Karya Surya

2017120044

Bandung, Agustus 2021

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,

20210830126

Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc.

Ko-pembimbing Skripsi,

Probowo Erawan S., S.E., M.Sc

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Michelle Karya Surya  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 12 April 1999  
NPM : 2017120044  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PERANAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PRODUKSI PADA SEBUAH  
PERUSAHAAN KELUARGA CV. APP

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Inge Barlian, Dra., Ak.,  
M.Sc. dan Probowo Erawan S., S.E., M.Sc

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 26 Agustus 2021

Pembuat pernyataan : Michelle Karya Surya



(Michelle Karya Surya)

## ABSTRAK

Beberapa perusahaan-perusahaan besar di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga bukanlah hanya sekedar bisnis kecil yang dilakukan oleh anggota keluarga. Perusahaan keluarga dapat menjadi perusahaan yang besar jika dikelola dengan baik dan benar. Perusahaan keluarga tentu membutuhkan tata kelola yang baik juga agar perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal pula. Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas pentingnya tata kelola yang baik atau yang sering dikenal dengan *Good Corporate Governance* pada perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga CV APP adalah perusahaan yang menjadi unit penelitian. Perusahaan keluarga CV APP sekarang ini dikelola oleh generasi kedua. Perusahaan keluarga CV APP bergerak di bidang produksi barang berbahan dasar plastik. *Good Corporate Governance* adalah inti dari penelitian ini. Ada lima prinsip *Good Corporate Governance* yang harus diimplementasikan perusahaan agar perusahaan dapat dikatakan memiliki tata kelola yang baik.

Peneliti mengumpulkan data penelitian melalui wawancara kepada direktur perusahaan dan beberapa anggota perusahaan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang akurat dari sisi internal perusahaan agar data yang diperoleh merupakan data yang obyektif.

Setelah melakukan wawancara, peneliti menarik kesimpulan bahwa tata kelola pada perusahaan keluarga CV APP belum mengacu kepada prinsip *transparency* dan *accountability* dari prinsip *Good Corporate Governance*. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan direktur yang menyatakan bahwa belum ada pembagian tugas yang jelas antar direktur dan belum adanya fungsi pengendalian di dalam perusahaan. Perusahaan keluarga CV APP harus menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam menjalankan perusahaannya. Prinsip yang harus diterapkan salah satunya adalah *accountability*. Tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagian produksi perusahaan harus diperjelas dan fungsi staff perusahaan seperti PPIC harus ada guna meingkakan pelaksanaan perencanaan produksi dan pengawasan produksi

Tata kelola perusahaan tentu harus didukung dengan tata kelola keluarga juga. Misalnya, diperlukan adanya majelis keluarga untuk membuat kesepakatan antar anggota keluarga dalam membagi tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya perpecahan keluarga yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Bila anggota keluarga sudah melakukan kesepakatan, maka peluang terjadinya masalah semakin kecil juga.

**Kata kunci: Perusahaan Keluarga, Tata Kelola, Produksi, kinerja**

## ABSTRACT

*Several large companies in Indonesia are family companies. A family company is not just a small business run by family members. A family company can become a big company if it is managed properly and properly. Family companies certainly need good governance so that the company can produce maximum performance as well. In this study, researchers will discuss the importance of good governance or what is often known as Good Corporate Governance in family companies.*

*CV APP family company is a company that is the research unit. The CV APP family company is currently managed by the second generation. CV APP's family company is engaged in the production of plastic-based goods. Good Corporate Governance is the core of this research. There are five principles of Good Corporate Governance that must be implemented by the company so that the company can be said to have good governance.*

*Researchers collected research data through interviews with company directors and several company members. Interviews were conducted to obtain accurate data from the company's internal side so that the data obtained were objective data.*

*After conducting interviews, the researchers concluded that the governance of the CV APP family company has not referred to the principles of transparency and accountability from the principles of Good Corporate Governance. This can be seen from the director's statement which states that there is no clear division of tasks between directors and the control function in the company. CV APP family company must apply the principles of Good Corporate Governance in running the company. One of the principles that must be applied is accountability. Duties, authorities, and responsibilities of the company's production department must be clarified and the functions of company staff such as PPIC must be in place to improve the implementation of production planning and production supervision.*

*Corporate governance must of course be supported by family governance as well. For example, family council needed to make agreement between family members about tasks and responsibility to run the company. This is done to prevent family divisions that will have an impact on the company's performance. When family members have made an agreement, the chances of problems getting smaller are also smaller.*

***Keywords: Family Company, Governance, Production, performance***

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan kasih-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul: “Peranan Tata Kelola Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Produksi Pada Sebuah Perusahaan Keluarga CV APP” tepat pada waktunya. Dalam proses pengerjaan skripsi, penulis mendapatkan dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak dan mendapatkan banyak pengalaman yang bisa dijadikan pelajaran di masa yang akan datang.

Oleh karena itu dengan hormat dan kerendahan hati izinkan penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Welly Karya Surya dan Nancy selaku orang tua penulis dan juga Marvellyn Karya Surya selaku adik penulis yang sudah memberikan dukungan moril, materil, maupun hiburan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.
2. Seluruh keluarga besar dari keluarga besar papa (Keluarga Karya Surya) dan juga keluarga besar mama (Keluarga Karmawidjaja), terima kasih sudah menyemangati dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Yth Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unpar yang sedang menjabat saat ini.
4. Yth. Ibu Dr. Istiharini, CMA.. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung dan dosen penguji sidang skripsi.
5. Yth. Ibu Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, kesabaran serta senantiasa selalu memberikan masukan positif serta dukungan kepada penulis.
6. Bapak Probowo Erawan Sastroredjo, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing 2 yang sudah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis sampai akhirnya skripsi ini bisa selesai.

7. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. yang sudah meluangkan waktunya untuk menguji serta memberikan masukan yang sangat berarti untuk penulisan skripsi ini.
8. Ibu Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM., selaku dosen wali penulis yang telah memberikan nasihat kepada penulis selama kuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
9. Semua dosen, Seluruh Staf Tata Usaha dan Perpustakaan, Pekarya, *Outsource* serta *Security* yang berada di Universitas Katolik Parahyangan, yang penulis temui dan membantu proses pembelajaran di kampus.
10. Yth. Bapak AKS sebagai pemegang perusahaan CV. APP yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
11. Yth. Bapak WKS, Bapak HKS selaku pembimbing penulis, serta seluruh staf di CV. APP yang telah memberikan bimbingan, membantu dan memberikan semangat serta motivasi kepada penulis selama penulis membuat skripsi.
12. Kepada Tan Leonardo Ignasius Santoso terimakasih sudah menemani, membantu, memberikan kepercayaan, semangat, canda dan tawa serta dukungan bagi penulis dari awal perkuliahan semester 1 hingga skripsi ini selesai.
13. Seluruh teman-teman dari Manajemen UNPAR Angkatan 2017 yang telah bersama-sama berjuang dari awal memasuki dunia perkuliahan, menghadapi berbagai momen dan juga yang sudah memberikan masa-masa suka dan duka bagi penulis di dalam perkuliahan, terima kasih untuk semuanya.
14. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu yang telah terlibat banyak membantu sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan pengetahuan, wawasan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Untuk itu, mohon maaf atas segala kekurangan yang ada dan penulis mengharapkan kritik maupun saran yang bersifat membangun bagi penulis.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi institusi pendidikan dan semua pembaca.

Bandung, 2 Agustus 2021

Penulis,  
Michelle Karya Surya

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Kerangka Pemikiran .....	6
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
2.1 Pengertian Perusahaan Keluarga .....	8
2.2 Pengertian Sistem Tata Kelola Yang Baik ( <i>Good Corporate Governance</i> )	14
2.3 Pengertian Produksi.....	16
2.4 Pengertian SOP.....	18
2.4.1 Jenis-Jenis Standar Operasional Prosedur (SOP) .....	18
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Standar Operasional Prosedur .....	19
2.5 Pengertian <i>Flowchart</i> / Diagram Alir.....	21
2.5.1 Jenis-Jenis <i>Flowchart</i> / Bagan Allir.....	21
2.5.2 Simbol - Simbol <i>Flowchart</i> / Bagan Alir .....	23
2.5.3 Contoh <i>Flowchart</i> / Bagan Alir.....	24
2.6 <i>Production Planning &amp; Inventory Control (PPIC)</i> .....	24
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>26</b>
3.1 Metode Penelitian.....	26
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	26
3.3 Jenis Data.....	27
3.4 Objek Penelitian .....	27

3.5 Tata Kelola Perusahaan CV. APP dan Tata Kelola Keluarga Bapak AKS.....	33
3.6 Daftar pertanyaan Mengenai Tata Kelola Perusahaan Keluarga CV APP..	36
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
4.1 Tata Kelola Perusahaan Keluarga CV. APP.....	47
4.1.1 Tata Kelola Pada Perusahaan Keluarga CV APP .....	47
4.1.2 Tata Kelola Dalam Keluarga Perusahaan CV APP .....	56
4.1.3 Hasil Wawancara Mengenai Tata Kelola Produksi CV APP .....	60
4.2 Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Pada Perusahaan CV APP.....	62
4.3 Analisa Kinerja Produksi dan Masalah yang Timbul di Bagian Produksi Pada Perusahaan CV. APP Beserta Perbaikan yang Diusulkan Penulis .....	63
4.4 Usulan Tata Kelola Perusahaan dan Tata kelola Keluarga pada Perusahaan CV APP untuk Menunjang Kegiatan Produksi .....	68
4.4.1 Usulan Tata Kelola Secara Umum pada Perusahaan Keluarga CV APP.....	68
4.4.2 Usulan Tata Kelola Keluarga pada Perusahaan CV APP .....	70
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>722</b>
5.1 Kesimpulan.....	72
5.1.1 Kesimpulan Tata Kelola Perusahaan Keluarga CV APP dan Tata Kelola Keluarga AKS.....	72
5.1.2 Kesimpulan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Perusahaan Keluarga CV APP.....	73
5.1.3 Kesimpulan Kinerja Produksi dan Permasalahan yang Timbul di Bagian Produksi Pada Perusahaan CV. APP.....	73
5.1.4 Kesimpulan Usulan Tata Kelola Perusahaan Keluarga CV APP dan Tata Kelola Keluarga Bapak AKS.....	73
5.2 Saran.....	74
5.2.1 Saran Tata Kelola Perusahaan Keluarga CV APP dan Tata Kelola Keluarga AKS.....	74
5.2.2 Saran Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di Perusahaan Keluarga CV APP.....	74

5.2.3 Saran Kinerja Produksi dan Permasalahan yang Timbul di Bagian Produksi Pada Perusahaan CV. APP .....	75
5.2.4 Saran Tata Kelola Perusahaan CV APP dan Tata Kelola Keluarga Bapak AKS.....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>777</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>81</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS.....</b>	<b>94</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Kesalahan Produksi.....	2
Tabel 1.2 Tabel Biaya per unit.....	3
Tabel 2.1 Matrix Aturan Hubungan Bisnis Keluarga Taguiri.....	12
Tabel 3.1 Tabel Daftar Pertanyaan Mengenai Tata Kelola Secara Umum Perusahaan keluarga CV APP.....	44
Tabel 3.2 Tabel Daftar Pertanyaan Mengenai Tata Kelola Keluarga Perusahaan CV APP.....	45
Tabel 3.3 Tabel Daftar Pertanyaan Mengenai Tata Kelola Produksi Perusahaan CV APP.....	45
Tabel 3.4 Tabel Daftar Responden.....	46
Tabel 4.1 Hasil Wawancara Mengenai Tata Kelola Perusahaan Keluarga CV. APP.....	48
Tabel 4.2 Hasil Wawancara Mengenai Tata Kelola Dalam Keluarga Perusahaan CV APP.....	57
Tabel 4.3 Hasil Wawancara Mengenai Proses Produksi CV APP.....	60
Tabel 4.4 Tabel Mengenai Persentase Kecacatan dan Kesalahan Produksi Perusahaan Keluarga CV APP.....	64
Tabel 4.5 Tabel Mengenai Permasalahan Produksi Perusahaan Keluarga CV APP.....	66
Tabel 4.6 Tabel Diagram Alur Mengenai Proses Produksi Perusahaan Keluarga CV. APP.....	67
Tabel 4.7 Tabel Usulan SOP Untuk Produksi Perusahaan Keluarga CV APP.....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Gambar Kerangka Pemikiran.....	8
Gambar 2.1. Lingkaran dalam Perusahaan Keluarga.....	11
Gambar 2.2 Simbol-simbol Flowchart / Bagan Alir.....	23
Gambar 2.3 Contoh <i>Flowchart</i> / Bagan Alir.....	24
Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi CV. APP.....	31
Gambar 3.2 Bagan Struktur Pohon Keluarga CV. APP.....	31
Gambar 3.3 Alur Proses Produksi CV. APP.....	33

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran I Transkrip Wawancara Direktur 1.....	81
Lampiran II Transkrip Wawancara Direktur 2.....	84
Lampiran III Transkrip Wawancara Manajer Penjualan.....	87
Lampiran IV Transkrip Wawancara Kepala Produksi.....	89
Lampiran V Transkrip Wawancara Staff Produksi.....	92
Lampiran VI Transkrip Wawancara Staff Produksi.....	93

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis keluarga menurut Carsrud (2004:40) adalah bisnis yang benar-benar dimiliki oleh keluarga dan pembuatan dan pengambilan kebijakan perusahaan didominasi oleh anggota keluarga. Ini berarti bahwa sesuatu perusahaan keluarga manakala didominasi anggota keluarga yang termasuk dalam kelompok yang mempunyai pertalian keluarga secara emosional sangat besar dan kelihatan secara kasat mata.

Indonesia merupakan negara dengan jumlah bisnis keluarga yang besar. Sebagian besar dari populasi bisnis di Indonesia dimiliki dan dikendalikan oleh satu keluarga. Bahkan, di Indonesia banyak bisnis *Go-Public* yang sahamnya masih dikuasai oleh keluarga. Peran keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup bisnis tersebut.

Hal ini menjadikan bisnis keluarga sebagai objek yang menarik untuk diteliti. Saat perusahaan atau bisnis didirikan, pada umumnya memiliki tujuan agar bisnis tersebut dapat bertahan dengan jangka waktu yang lama. Namun pada kenyataannya, seringkali tujuan tersebut tidak dapat terwujud.

Menurut penelitian, rata-rata umur bisnis keluarga kurang dari 25 tahun untuk 1 generasinya, karena peralihan antar generasi kurang berjalan mulus, dimana kurang lebih 70% bisnis keluarga gagal untuk meraih sukses di tangan generasi keduanya (Api Indonesia, 3 Maret 2009). Di Indonesia sendiri, tidak banyak bisnis keluarga yang dapat terus beroperasi sampai generasi ke empat.

Untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan tentu dibutuhkan tata kelola yang baik juga. Menurut Al-Haddad, Alzurqan, dan Al-Sufy (2011), penerapan tata kelola yang baik di dalam sebuah perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja (*performance*). Kinerja yang dimaksud adalah kinerja keuangan dan kinerja sumber daya manusia. Semakin baik penerapan tata kelola di perusahaan maka semakin baik pula kinerja dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan oleh penulis dengan salah satu direktur CV. APP, diketahui bahwa antara direktur seringkali terjadi perselisihan dalam pembagian tugas, jadi tidak adanya fokus pada salah satu bidang tertentu. Hal ini menyebabkan produktivitas perusahaan yang menurun. Selain itu, dampak lainnya adalah terjadinya keterlambatan produksi dan kesalahan produksi yang menyebabkan kerugian perusahaan karena retur dari konsumen.

**Tabel 1.1**

**Tabel Kesalahan Produksi**

<b>Tanggal</b>	<b>Pesanan</b>	<b>Produksi</b>	<b>Cacat</b>	<b>Kesalahan</b>	<b>Kerugian (Rp)</b>
Januari 2020	500 pcs gelas plastik	500 pcs gelas plastik	0 pcs	0 pcs	0
Februari 2020	4.500pcs sendok plastik	4.000 pcs sendok plastik	500 pcs	1.000 pcs	250.000
Maret 2020	10.000 container eskrim	10.000 container eskrim	340 pcs	340 pcs	1.020.000
April 2020	3.000 ember plastik 12 liter	3.000 ember plastik 12 liter	200 pcs	200 pcs	2.000.000
Mei 2020	750 pcs gelas plastik	750 pcs gelas plastik	240 pcs	200 pcs	880.000
Juni 2020	12.000 Container Eskrim	12.000 Container Eskrim	970 pcs	70 pcs	3.120.000
Juli 2020	3.700 pcs sendok plastik	3.700 pcs sendok plastik	1.330 pcs	280 pcs	850.000

<b>Tanggal</b>	<b>Pesanan</b>	<b>Produksi</b>	<b>Cacat</b>	<b>Kesalahan</b>	<b>Kerugian (Rp)</b>
Agustus 2020	875 pcs ember plastik	875 pcs ember plastik	65 pcs	0 pcs	650.000
September 2020	9.800 container eskrim	9.800 container eskrim	553 pcs	23 pcs	1.665.900
Oktober 2020	9.300 container eskrim	9.300 container eskrim	600 pcs	100 pcs	2.100.000
November 2020	1.000 pcs gelas plastik	1.000 pcs gelas plastik	180 pcs	22 pcs	40.400
Desember 2020	775 pcs sendok plastik	775 pcs sendok plastik	66 pcs	330 pcs	198.000

Sumber: data perusahaan CV APP

**Tabel 1.2**

**Tabel Biaya per unit**

<b>Unit</b>	<b>Harga per unit</b>
Gelas plastik 12 oz	200
Sendok Plastik	500
Container Eskrim	3.000
Ember plastik 12 liter	10.000

Sumber: data perusahaan CV APP

Kerugian yang dialami perusahaan tersebut dikarenakan tidak ada pembagian tugas yang jelas, maka pemilik perusahaan saling lempar tugas dan pada akhirnya tidak menyelesaikan tugas dengan baik. Hal ini dapat menimbulkan

masalah kerugian perusahaan. Kerugian perusahaan dapat berujung pada sikap saling menyalahkan satu sama lain yang pada akhirnya akan menimbulkan perpecahan antar pemilik perusahaan. Perpecahan yang terjadi antara pemilik perusahaan dapat menghambat kinerja dan keberlangsungan perusahaan juga.

Apabila pemilik bisnis keluarga tidak mampu bersikap independen dan profesional dalam mengelola bisnis, maka bisnis tersebut tidak dapat mencapai sistem tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*). Ini berkaitan erat dengan kinerja bisnis sehingga ketidakmampuan mengelola bisnis sesuai dengan prinsip-prinsip sistem tata kelola yang baik sama artinya dengan kinerja yang rendah. Struktur kepemilikan perusahaan dan juga pembagian tugas diyakini menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan kinerja suatu perusahaan.

Tujuan dari adanya sistem tata kelola yang baik adalah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pihak kepentingan (Sujoko, 2009). Sistem Tata Kelola yang baik disini menjadi sebuah media untuk perusahaan agar bisa lebih baik lagi, menciptakan nilai tambah bagi perusahaan, membantu kinerja perusahaan menjadi lebih efektif dan menciptakan pertambahan nilai bagi pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan yaitu *stakeholder*.

Perusahaan keluarga merupakan aset penting yang harus dilestarikan. Oleh karena itu, pendiri perusahaan harus memberikan perhatian ekstra untuk mengupayakan suksesi perusahaan agar perusahaan dapat terus bertahan dengan penerus yang tepat sesuai kriteria perusahaan.

Dengan adanya tata kelola yang baik pada suatu perusahaan, maka peranan setiap anggota perusahaan sangat jelas dan dapat mengurangi permasalahan di dalam perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja produksi perusahaan karena adanya pengawasan yang jelas pada proses produksi guna mengurangi retur akibat produk cacat.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan di atas tentang “Peranan Tata Kelola Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Produksi Pada Sebuah Perusahaan Keluarga CV. APP”, maka penulis merumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana tata kelola perusahaan di CV. APP dan tata kelola keluarganya?

2. Bagaimana proses penerapan prinsip-prinsip *Governance* pada perusahaan CV. APP untuk menunjang produksi perusahaan?
3. Bagaimana kinerja produksi dan apa masalah yang timbul di bagian produksi pada perusahaan CV. APP beserta usulannya?
4. Bagaimana usulan tata kelola di dalam perusahaan dan tata kelola keluarga untuk menunjang kegiatan produksi di perusahaan CV. APP?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penulis menentukan tujuan penelitian berdasarkan masalah yang ditemukan oleh penulis setelah melakukan observasi dan wawancara pada perusahaan keluarga CV APP. Berikut adalah tujuan penelitian yang dibuat oleh peneliti:

1. Mengetahui tata kelola pada perusahaan keluarga CV APP dan Tata kelola keluarga AKS.
2. Mengetahui proses penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan CV APP.
3. Mengetahui masalah yang timbul pada bagian produksi dan membuat usulan untuk menyelesaikan masalah tersebut.
4. Membuat usulan tata kelola perusahaan keluarga CV APP dan tata kelola keluarga AKS.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat penelitian bagi penulis  
Manfaat penelitian bagi penulis adalah penulis dapat belajar dan menambah wawasan mengenai pengelolaan CV. APP khususnya dalam bidang produksi sebagai bisnis keluarga.
2. Manfaat penelitian bagi pembaca  
Manfaat penelitian bagi pembaca adalah pembaca dapat belajar mengenai pengelolaan sebuah bisnis keluarga khususnya dalam bidang produksi.
3. Manfaat penelitian bagi perusahaan  
Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan menemukan solusi tata kelola yang baik pada bidang produksi yang didukung oleh tata kelola yang baik dari

dalam keluarga.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Tata kelola yang baik tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik. Tata kelola merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. CV APP memiliki kelemahan pada sistem tata kelola di dalam proses produksinya. Menurut penelitian sebelumnya yang berjudul Pengaruh *Corporate Governance* Dan Strategi Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Keluarga Di Indonesia yang ditulis oleh Adhitya Rechandi Christian Santoso. Dikatakan bahwa sistem tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) memberi stimulus pada kinerja perusahaan dari sisi produktivitas perusahaan. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Maka dari itu sistem tata kelola yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan di dalam perusahaan. Salah satunya adalah proses produksi yang merupakan proses penting dalam perusahaan.

Menurut Nilasari (2006:107) produksi juga merupakan segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) sesuatu barang atau jasa. Sedangkan menurut Prishardoyo (2005:26), Produksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan menghasilkan barang atau meningkatkan nilai guna suatu barang dan jasa.

Produksi merupakan proses penting dalam perusahaan dimana kualitas *output* perusahaan ditentukan dari proses produksi yang baik juga. CV APP belum memiliki tata kelola yang baik. Pembagian tugas antar direktur belum jelas sehingga sering terjadi kesalahan komunikasi. Alhasil direktur 1 dan direktur II saling melempar tugasnya di dalam pengecekan proses produksi. Hal ini menyebabkan seringkali terjadi kesalahan di dalam proses produksi perusahaan dan *output* yang dihasilkan pun menjadi tidak maksimal. Hal ini tentunya akan mengurangi penghasilan perusahaan dikarenakan adanya retur oleh klien perusahaan.

Perusahaan CV APP juga belum memiliki SOP yang baku dalam pelaksanaannya. Menurut Arini T. Seomohadiwidjojo (2015:90) SOP adalah dokumen yang lebih jelas dan rinci untuk menjabarkan metode yang digunakan dalam mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan dalam suatu organisasi

seperti yang ditetapkan dalam pedoman. Setelah pembagian tugas antar divisi dalam perusahaan sudah jelas. Maka perusahaan perlu membuat SOP yang baku. Hal ini bertujuan supaya kinerja setiap divisi dapat terukur dan dapat dievaluasi.

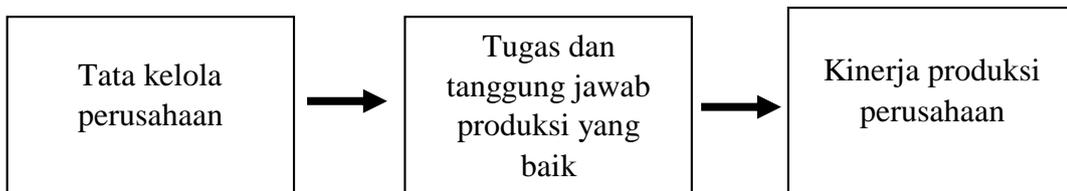
Untuk bagian pengembangan sistem perencanaan dan pengendalian produksi, Bedworth (1987) menggambarkan PPIC sebagai aliran material dan informasi fungsi pengendalian produksi dalam kegiatan perencanaan sumber daya manufaktur pada perusahaan.

PPIC akan membantu pengelolaan sebuah perusahaan agar tata kelola pada perusahaan menjadi baik. Dengan memiliki tata kelola yang baik pada perusahaan. Maka pembagian tugas pun semakin jelas dan kinerja perusahaan. Tentunya kinerja perusahaan dapat dikontrol dengan jelas berdasarkan pembagian tugas di dalam perusahaan. Evaluasi kinerja tiap divisi pun dapat dilakukan secara rutin sehingga dapat mengontrol kinerja perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa CV APP harus membenahi tata kelola agar lebih jelas untuk meningkatkan kinerja produksinya. Sehingga CV APP juga dapat meningkatkan omset perusahaannya.

### **Gambar 1.1**

#### **Gambar Kerangka Pemikiran Penulis**



Sumber: Hasil Olahan Data Oleh Penulis