

**PERANAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM PERENCANAAN  
TENAGA PROFESIONAL TINGKAT MANAJEMEN MENENGAH PADA  
LINGKUP PRODUKSI PERUSAHAAN KELUARGA PT. SCU**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

**Oleh :**

**Peter Arnold Senjaya Suryadi**

**2017120113**

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

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

**BANDUNG**

**2021**

**THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE PROFESSIONAL  
MANPOWER PLANNING OF MEDIUM MANAGEMENT LEVEL IN  
THE SCOPE OF PRODUCTION PT. SCU FAMILY COMPANY**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

By

**Peter Arnold Senjaya Suryadi**

**2017120113**

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VIL/2018

BANDUNG

2021

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI

PERANAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM PERENCANAAN  
TENAGA PROFESIONAL TINGKAT MANAJEMEN MENENGAH  
PADA LINGKUP PRODUKSI PERUSAHAAN KELUARGA PT. SCU

Oleh

Peter Arnold Senjaya Suryadi

2017120113

Bandung,

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing 1 Skripsi,

20210903128

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

Pembimbing 2 Skripsi

Dr. Istiharini, CMA.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Peter Arnold Senjaya Suryadi

Tempat, tanggal lahir : 23 Juli 1998

Nomor Pokok : 2017120113

Program studi : Manajemen

Jenis naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

“Peranan Tata Kelola Perusahaan dalam Perencanaan Tenaga Profesional Tingkat Manajemen Menengah Pada Lingkup Produksi Perusahaan Keluarga PT.SCU “

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc. dan Dr. Istiharini,CMA.

Adalah benar-benar karya tulis 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 paksa 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 ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 6 Agustus 2021

Pembuat pernyataan



(Peter Arnold Senjaya Suryadi)

## ABSTRAK

Perusahaan keluarga merupakan bisnis yang terdiri dari dua atau lebih satu anggota yang terlibat dalam perusahaan. Tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh perusahaan keluarga. *Good Corporate Governance* memiliki prinsip-prinsip yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dependensi, kesetaraan dan kewajaran. Adanya tata kelola yang baik di perusahaan keluarga dapat memberikan penerapan bagi manajemen untuk mencapai tujuan dan pengawasan kinerja.

PT. SCU merupakan perusahaan keluarga dalam bidang tekstil. Penerapan tata kelola dalam perusahaan tersebut belum berjalan dengan baik. PT.SCU merasa manajemen tingkat menengah khususnya kepala bawah mengalami tumpang tindih pekerjaan yang membuat kinerja menjadi tidak optimal. Perusahaan mempunyai perencanaan mengenai penambahan tenaga kerja profesional untuk mengoptimalkan kinerja manajemen bagian menengah. Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui peranan tata kelola perusahaan dalam persiapan tenaga profesional dalam tingkat manajemen menengah pada perusahaan keluarga PT. SCU.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan melakukan observasi dan wawancara. Wawancara dilakukan langsung dengan bagian internal perusahaan yaitu Bapak DA sebagai pendiri PT.SCU, Saudara AS sebagai generasi pertama, dan Bapak W sebagai kepala produksi. Hasil yang diperoleh yaitu dapat diketahui bahwa PT. SCU sebagai *Family Bsuiness Enterprise* berada dalam tahap *sibling partnership* dengan tujuan dapat mempertahankan kepemilikan keluarga di perusahaan. Dilihat dari penerapan prinsip *Good Corporate Governance* PT. SCU belum menerapkan prinsip *transparency*, *accountability* serta *fairness* dengan baik. hal ini disebabkan karena tata kelola perusahaan pada bagian manajemen tingkat menengah yaitu kepala bawah masih memegang memilki tumpang tindih pekerjaan. Dengan adanya tata kelola perusahaan yang baik, dapat menunjang tenaga profesional yang akan datang untuk membantu berjalannya perusahaan dengan baik.

**Kata Kunci:** Bisnis Keluarga, *Good Corporate Governance*, Tenaga Profesional

## ABSTRACT

*A family company is a business consisting of two or more members who are involved in the company. Good corporate governance is something that is needed by family companies. Good Corporate Governance has principles consisting of transparency, accountability, responsibility, dependency, equality and fairness. The existence of good governance in family companies can provide application for management to achieve goals and monitor performance.*

*PT. SCU is a family company in the textile sector that is implementing the principles of Good Corporate Governance. The application of these principles has not been effective. The application of these principles has not been effective. PT.SCU feels that the middle level management, especially the lower heads, has overlapping work which makes performance not optimal. The company has a plan regarding the addition of a professional workforce to optimize the performance of the middle management. The purpose of this study was to determine the role of corporate governance in the preparation of professionals in the middle management level at the family company PT. SCU.*

*This study uses descriptive research methods by conducting observations and interviews. Interviews were conducted directly with the company's internal division, namely Mr. DA as the founder of PT.SCU, Mr. AS as the first generation, and Mr. W as the head of production. The results obtained that can be seen that PT. SCU as a Family Business Enterprise is in the sibling partnership stage with the aim of maintaining family ownership in the company. Judging from the application of the principles of Good Corporate Governance PT. SCU has not implemented the principles of transparency, accountability and fairness properly. This is because corporate governance at the middle level of management, namely the lower heads, still has overlapping work. With good corporate governance, it can support future professionals to help the company run well.*

**Keywords:** *Family Business, Good Corporate Governance, Professionals*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PERANAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM MENUNJANG PERENCANAAN TENAGA PROFESIONAL BAGIAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. SCU” dengan baik. Penelitian ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan dalam jenjang S1 Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan dukungan oleh pihak-pihak yang senantiasa memberikan bantuan, dukungan, dan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus atas segala berkat dan karunia yang diberikan hingga saat ini, juga diberikan kesehatan dikala pandemi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Djunadij Agus dan Ko Theresiana selaku orang tua penulis yang selalu mendukung dan menyemangati agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Jesica Winata yang selalu memberikan semangat, motivasi, dan doa selama penulisan skripsi ini agar dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Inge Barlian yang dengan sabar membimbing seluruh proses skripsi dari awal hingga akhir, memberikan saran, pesan, juga pembelajaran selama dibuatnya skripsi ini.
5. Ibu Dr. Istiharini selaku co-pembimbing dan Ketua Program Studi S1 Ilmu Manajemen yang sudah memberikan pengarahan untuk penyelesaian skripsi ini, dan banyak memberikan pembelajaran dan dukungan selama masa perkuliahan.
6. Ibu Natalia selaku Dosen Wali penulis yang membantu penulis dalam mengambil keputusan mata kuliah selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Pengajar, Staf, dan pekerja lainnya yang berada di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang selalu memberikan informasi yang berguna bagi penulis semasa perkuliahan.
8. Ricky Renaldy, Michael Laksana, Garry William, dan Lus Intan selaku teman yang selalu mendukung dan menyemangati selama proses berjalannya skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman, sahabat, dan pihak lain yang belum disebutkan atas bantuan, semangat, dan pengetahuan yang diberikan selama masa perkuliahan ini.

Besar harapan penelitian ini dapat menjadi manfaat untuk semua pembaca khususnya pihak yang menjadi objek penelitian dalam skripsi ini. Di sisi lain, peneliti menyadari penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena terbatasnya ilmu, kemampuan, juga informasi yang dimiliki penulis. Akhir kata, semoga Tuhan dapat membalas semua bantuan yang diberikan pada penulis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan, baik di masa sekarang, maupun di waktu yang akan datang.

Bandung, 6 Agustus 2021

Penulis,

Peter Arnold Senjaya Suryadi

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB 1.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2.....	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Bisnis Keluarga.....	8
2.1.1. Jenis Bisnis Keluarga.....	8
2.1.2. Jenis Status Keanggotaan.....	9
2.2. Profesionalisme.....	10
2.2.1. Definisi Profesionalisme.....	10
2.2.2. Ciri-ciri Profesionalisme.....	10
2.2.3. Pengembangan Profesionalisme.....	11
2.3. Tata Kelola Perusahaan.....	12
2.4. Tata Kelola Perusahaan Keluarga.....	12
2.5. Tata Kelola Perusahaan yang Baik ( <i>Good Corporate Governance</i> ).....	14
2.5.1. Tujuan <i>Good Corporate Governance</i> .....	14
2.5.2. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	14
2.6. Manajemen.....	15
2.7. Penelitian Terdahulu.....	16
BAB 3.....	18
METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	18
3.1. Metode dan Jenis Penelitian.....	18
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	18
3.3. Objek Penelitian.....	19

3.3.1.	Sejarah Singkat Perusahaan .....	19
3.3.2.	Produk Utama .....	20
3.3.3.	Tata Kelola Perusahaan PT. SCU .....	22
3.3.4.	Tata Kelola Keluarga PT. SCU.....	22
3.3.5.	Struktur Organisasi PT. SCU.....	23
3.3.6.	Struktur Pohon Keluarga.....	26
3.3.7.	Proses Produksi PT. SCU.....	27
3.3.8.	Daftar Pertanyaan.....	27
BAB 4.....		32
HASIL DAN PEMBAHASAN .....		32
4.1.	Tahap Perkembangan Bisnis Keluarga dalam PT. SCU.....	32
4.1.1.	Tahapan Kepemilikan Awal ( <i>founder</i> ).....	32
4.1.2.	Tahapan Kemitraan ( <i>Sibling Partnership</i> ) .....	32
4.2.	Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dalam Tata Kelola Perusahaan PT. SCU ...	33
4.2.1.	Hasil Wawancara Mengenai Tata Kelola Perusahaan PT. SCU.....	33
4.2.2.	Hasil Wawancara Mengenai Tata Kelola Keluarga PT. SCU .....	37
4.2.3.	Hasil Wawancara PT. SCU Mengenai Perencanaan Tenaga profesional....	43
4.2.4.	Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT.SCU .....	45
4.3.	Masalah yang Dihadapi Perusahaan dengan Tata Kelola Perusahaan PT.SCU Saat Ini.....	47
4.4.	Tata Kelola Perusahaan untuk Mendukung Persiapan Perencanaan Tenaga Kerja Professional di Tingkat Manajemen Menengah pada PT.SCU.....	48
4.5.	Usulan Tata Kelola Keluarga dan Tata Kelola Perusahaan dalam Perencanaan Tenaga Profesional pada Tingkat Manajemen Menengah di PT SCU.....	50
4.5.1.	Usulan Tata Kelola Perusahaan PT. SCU .....	50
4.5.2.	Usulan Tata Kelola Keluarga PT. SCU.....	52
BAB 5.....		54
KESIMPULAN DAN SARAN .....		54
5.1.	Kesimpulan.....	54
5.2.	Saran .....	55
DAFTAR PUSTAKA.....		56
RIWAYAT HIDUP .....		59

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Pembagian Tanggung Jawab PT. SCU.....	2
Tabel 1.2. Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Tingkat Menengah.....	3
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 2.1.1. Penelitian Terdahulu (lanjutan) .....	17
Tabel 3.1. Daftar Pertanyaan Mengenai Tata Kelola Keluarga PT. SCU.....	28
Tabel 3.2. Daftar Pertanyaan Tata Kelola Perusahaan PT. SCU .....	29
Tabel 3.2.1. Daftar Pertanyaan Tata Kelola Perusahaan PT. SCU (lanjutan) .....	30
Tabel 3.3. Daftar Pertanyaan dalam Perencanaan Menambah Tenaga Profesional.....	31
Tabel 4.1. Hasil Wawancara Tata Kelola Perusahaan PT. SCU.....	34
Tabel 4.1.1. Hasil Wawancara Tata Kelola Perusahaan PT. SCU (lanjutan) .....	35
Tabel 4.1.2. Hasil Wawancara Tata Kelola Perusahaan PT. SCU (lanjutan) .....	36
Tabel 4.1.3. Hasil Wawancara Tata Kelola Perusahaan PT. SCU (lanjutan) .....	37
Tabel 4.2. Hasil Wawancara Anggota Keluarga dalam Bisnis PT. SCU.....	37
Tabel 4.2.1. Hasil Wawancara Anggota Keluarga dalam Bisnis PT. SCU (lanjutan).....	38
Tabel 4.2.2. Hasil Wawancara Anggota Keluarga dalam Bisnis PT. SCU (lanjutan).....	39
Tabel 4.2.3. Hasil Wawancara Anggota Keluarga dalam Bisnis PT. SCU (lanjutan).....	40
Tabel 4.2.4. Hasil Wawancara Anggota Keluarga dalam Bisnis PT. SCU (lanjutan).....	41
Tabel 4.2.5. Hasil Wawancara Anggota Keluarga dalam Bisnis PT. SCU (lanjutan).....	42
Tabel 4.3. Hasil Wawancara PT. SCU mengenai Perencanaan Tenaga Profesional .....	43
Tabel 4.3.1. Hasil Wawancara PT. SCU mengenai Perencanaan Tenaga Profesional (lanjutan).....	44
Tabel 4.3.2. Hasil Wawancara PT. SCU mengenai Perencanaan Tenaga Profesional (lanjutan).....	45
Tabel 4.4. Masalah yang Dihadapi Manajemen Tingkat Menengah dalam Tata Kelola Perusahaan PT. SCU.....	47
Tabel 4.4.1. Masalah yang Dihadapi Manajemen Tingkat Menengah dalam Tata Kelola Perusahaan PT. SCU (lanjutan).....	48

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 3. Kerangka Pemikiran.....	7
Gambar 2. 1. Dimensi Tata Kelola Bisnis Keluarga .....	13
Gambar 3. 1. Struktur Organisasi PT. SCU .....	23
Gambar 3. 2. <i>Family Genogram</i> PT. SCU .....	25
Gambar 3. 3. Proses Produksi PT. SCU .....	26

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Bisnis keluarga dalam perekonomian dunia memiliki peranan yang cukup besar. Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Ward & Arnoff, 2016). Bisnis keluarga biasanya dimulai dan dijalankan oleh seorang individu yang pada akhirnya, akan diserahkan dan dilanjutkan kepada suksesi maupun penerusnya dan tidak lagi cukup mengandalkan nilai dan warisan untuk mendorong bisnis ke depan (Zellweger, 2017).

Banyak perusahaan besar pada awalnya didasarkan pada adanya hubungan keluarga. Perkembangan bisnis keluarga diperkirakan mengalami pertumbuhan sebesar 64% dan akan meningkat sampai 84% di tahun 2022 (PWC, 2021). Bisnis keluarga bukan hanya mendominasi bisnis di berbagai negara, namun di Indonesia sendiri bisnis keluarga memiliki peranan bagi penyerapan tenaga kerja, pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat juga signifikan. Di Indonesia 90% bisnis yang dijalankan merupakan bisnis keluarga yang dilanjutkan generasi ke generasi.

Perusahaan keluarga merupakan sebuah entitas bisnis yang unik jika dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya. Karakteristik tersebut membutuhkan pengelolaan dan transformasi yang solid. Bisnis keluarga pada masa kini membutuhkan pendekatan baru untuk meraih kesuksesan yang langgeng dan pendekatan yang didasarkan pada transformasi digital yang dipercepat, prioritas tujuan keberlanjutan, dan tata kelola keluarga yang profesional (PWC, 2021).

Tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh perusahaan keluarga. Adanya tata kelola yang diterapkan perusahaan akan mengungkapkan informasi yang bertujuan agar tidak terdapat kesalahpahaman komunikasi antara anggota keluarga dan non-keluarga yang bekerja dalam perusahaan tersebut. GCG merupakan sebuah peraturan yang dapat mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pihak internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka atau suatu *system* yang mengendalikan perusahaan (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). *Corporate Governance* yang baik dapat memberikan sebuah penerapan bagi manajemen untuk mencapai tujuan dan pengawasan kinerja. GCG memiliki prinsip yaitu transparansi,

akuntabilitas, responsibilitas, dependensi, kesetaraan dan kewajaran (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006).

PT. SCU merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang tekstil. Didirikan oleh Bapak DA pada tahun 1995. Perusahaan ini mampu bertumbuh menjadi perusahaan yang menyediakan berbagai kebutuhan perusahaan konveksi dalam kebutuhan bahan dasar kain. Pada tahun 2016 perusahaan ini bertransformasi menjadi perusahaan keluarga dengan menerapkan *system* perusahaan *Family Business Enterprise* (FBE). *Family Business Enterprise* merupakan bisnis yang berisi anggota keluarga yang berperan menjadi pemilik sekaligus pengelola bisnis tersebut (Susanto , 2007).

Bapak DA memiliki satu orang istri dan 2 orang penerus dari generasi pertama yang dipercaya untuk menjalankan perusahaan PT. SCU yaitu putri pertama bernama Saudari HN dan anak kedua yang bernama Saudara AS. Para anggota keluarga diberikan hak dan wewenang untuk mengelola perusahaan dengan pembagian jabatan sebagai berikut yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.

Pembagian Tanggung Jawab PT. SCU

<b>Nama</b>	<b>Jabatan dan Pekerjaan</b>
Bpk. DA	Direktur
Saudari HN	Kepala Atas
Saudara AS A.	Kepala Bawah, <i>Negotiator</i> , dan <i>Lobby</i> .

Sumber : Manajemen Perusahaan

Berdasarkan data dari tabel 1.1. dapat diketahui peran Saudari HN sebagai anak pertama yang disebut juga sebagai kepala atas, diberikan tanggung jawab untuk menjadi kepala atas yang bertanggung jawab dalam mengelola divisi administrasi, pembelian, penjualan, dan keuangan. Saudara AS sebagai anak kedua disebut sebagai kepala bawah yang mengepalai kepala produksi, kepala gudang, serta sebagai divisi transportasi dan pengiriman. Dalam perusahaan ini, kepala atas diartikan sebagai manajer bagian administrasi secara keseluruhan, dan kepala bawah diartikan sebagai manajer bagian operasional. Terdapat pembebanan tugas yang berlebih terhadap kepala bawah. Tugas dan tanggung jawab yang dilakukan kepala bagian bawah dapat dilihat pada Tabel 1.2. mengenai tugas dan tanggung jawab manajemen tingkat menengah.

Tabel 1.2.

## Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Tingkat Menengah

Jabatan	Tugas dan Tanggung Jawab
Kepala Bawah (Saudara AS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan persetujuan mengenai PO barang</li> <li>2. Mengontrol produksi,</li> <li>3. Menjadwal pengiriman,</li> <li>4. Pengecekan stok siap kirim,</li> <li>5. Melakukan persetujuan pembelian sparepart baik mesin produksi maupun transportasi,</li> <li>6. Memberikan perintah kerja karyawan lapangan,</li> <li>7. Melakukan negosiasi dengan supplier bahan baku,</li> <li>8. Melakukan <i>lobby</i> dengan langganan,</li> <li>9. Memastikan karyawan lapangan bekerja dengan baik</li> </ol>

Sumber : Hasil Wawancara

Berdasarkan tabel 1.2. dapat diketahui mengenai tugas dari kepala bawah yaitu mengerjakan dan mengawasi bagian operasional. Dapat dilihat bahwa terjadi tumpang tindih pekerjaan yang membuat kinerja kepala bawah menjadi menurun. Pekerjaan yang tumpang tindih tersebut karena selain sebagai kepala bawah yang mengatur operasional juga saudara AS berperan dalam menjaga hubungan antara perusahaan dengan *supplier* dalam hal negosiasi.

Selain adanya tugas dan tanggung jawab yang saling tumpang tindih tugas dari kepala bawah juga mengepalai banyak divisi dibawahnya. Kepala bawah memiliki beberapa divisi dibawahnya yang harus dikelola yaitu bagian produksi, bagian gudang barang jadi, gudang barang untuk produksi dan bagian transportasi. Adanya penambahan tugas bagi kepala bawah yaitu dengan menjadi *negotiator* membuat kinerja yang dihasilkan tidak optimal sehingga penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang tidak berjalan baik.

Tata kelola perusahaan di PT. SCU sejauh ini berdasarkan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance* belum diterapkannya dengan baik. Salah satu prinsip tersebut adalah prinsip akuntabilitas yaitu terdapat pembebanan tugas yang lebih banyak kepada kepala bawah. Hal ini dikarenakan kepala bawah tidak hanya harus mengelola banyak divisi yang berada di bawahnya yang berkaitan dengan proses produksi, tetapi juga harus menjadi penghubung antara perusahaan dengan supplier dalam hal *lobbying* maupun

negosiasi. Permasalahan tersebut menjadi pertimbangan PT. SCU untuk merekrut tenaga profesional yang akan membantu kepala bawah dalam pekerjaannya agar dapat dikelola lebih baik.

PT. SCU merencanakan untuk mengganti kepala bawah yang sebelumnya menjadi tanggung jawab Saudara AS. Perubahan peran dan tanggung jawab Saudara AS membutuhkan bantuan tenaga profesional dalam membantu pengelolaan perusahaan pada bagian operasional. Adanya peranan tata kelola perusahaan yang baik dalam PT. SCU diharapkan akan membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik, sehingga PT. SCU dalam perencanaan pemanfaatan tenaga profesional dapat membantu kepala bawah dalam mengelola bagian operasional. Selain itu perlu adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur perusahaan PT. SCU dalam menunjang keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peranan Tata Kelola Perusahaan dalam Perencanaan Tenaga Profesional Tingkat Manajemen Menengah Pada Lingkup Produksi Perusahaan Keluarga PT.SCU”

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tahap perkembangan bisnis keluarga dalam PT. SCU?
2. Bagaimana prinsip *Good Corporate Governance* dalam tata kelola perusahaan PT. SCU?
3. Apa masalah yang dihadapi perusahaan dengan tata kelola perusahaan yang diterapkan saat ini?
4. Bagaimana tata kelola perusahaan untuk mendukung perisapan perencanaan tenaga kerja profesional pada bagian operasional di PT.SCU?
5. Bagaimana usulan tata kelola keluarga dan tata kelola perusahaan dalam perencanaan tenaga profesional pada bagian operasional di PT SCU?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap permasalahan yang didapatkan pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tahapan perkembangan dari bisnis keluarga dalam PT. SCU.

2. Mengetahui penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam tata kelola perusahaan PT. SCU.
3. Mengetahui masalah apa saja yang dihadapi oleh PT. SCU dalam tata kelola yang diterapkan saat ini.
4. Mengetahui tata kelola perusahaan untuk mendukung perisapan perencanaan tenaga kerja profesional pada bagian operasional di PT.SCU.
5. Mengetahui usulan tata kelola keluarga dan tata kelola perusahaan dalam perencanaan tenaga profesional pada bagian operasional di PT SCU.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperoleh manfaat terutama untuk pihak-pihak yang berkaitan sebagai berikut :

##### 1. Bagi PT. SCU

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah sumber yang berguna untuk membantu perusahaan dalam mendapatkan informasi mengenai perencanaan menambah tenaga profesional kembali yang akan menggantikan posisi tingkat manajemen menengah yang sebelumnya dikelola oleh anggota keluarga.

##### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menjadi salah satu sumber informasi, wawasan, dan tambahan pengetahuan sehingga dapat berguna khususnya para peneliti dalam bidang bisnis keluarga yang ingin merencanakan adanya tenaga profesional.

##### 3. Bagi Keluarga Bisnis Lainnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber ide, wawasan, informasi, dan praktik baik yang dapat berguna bagi hotel-hotel lain dalam menerapkan sistem penerapan tenaga profesional dalam bisnis keluarga.

#### 1.5. Kerangka Pemikiran

Bisnis keluarga merupakan perusahaan di mana hak suara-mayoritas ada di tangan keluarga yang mengontrol; termasuk para pendiri yang berniat untuk meneruskan bisnis kepada keturunan mereka (Abouzaid , 2018). Terdapat beberapa usaha bisnis keluarga yang menggunakan tenaga profesional dari *non-family members* dalam ikut serta dalam

menggerakkan proses manajemen perusahaan. Karakteristik bisnis keluarga terdapat lima kategori yang dapat dijadikan pembeda bisnis keluarga salah satunya adalah model *corporation* dimana model ini merupakan salah satu model yang paling berkembang yang ditandai dengan kompleksitas yang lebih tinggi dan tingkat perkembangan struktur tertinggi (Hussein, 2019). Kehadiran anggota keluarga dalam manajemen puncak dalam beberapa kasus adalah tidak langsung atau melalui tenaga profesional non-keluarga, sehingga pengelola utama bisnis tidak berasal dari anggota keluarga.

Jenis status keanggotaan, terdapat beberapa jenis-jenis status keanggotaan yang muncul dari dua kelompok (Hussein, 2019):

1. Anggota Keluarga : anggota keluarga yang merupakan pekerja dan juga pemilik

Anggota kelompok ini mungkin memiliki posisi paling sulit dalam perusahaan. Sebagai pemilik, mereka bertanggung jawab atas kesejahteraan dan kelangsungan bisnis, serta kegiatan bisnis sehari-hari.

2. Anggota Non-Keluarga : anggota non-keluarga pekerja tetapi bukan pemilik

Kelompok karyawan ini sering dihadapkan dengan nepotisme dan pembangunan koalisi sebagai dampak dari konflik keluarga yang ada pada kegiatan bisnis sehari-hari.

*Istilah corporate governance* merujuk kepada hubungan di antara *board of directors, top management, dan shareholder* dalam menentukan arah dan kinerja perusahaan. Seluruh perusahaan memerlukan sistem tata kelola yang baik (Wheelen & Hunger, 2015). Hal ini juga berlaku pada perusahaan keluarga dimana tata kelola diperlukan untuk menjaga pertumbuhan yang berkelanjutan dari generasi ke generasi. Tata kelola perusahaan keluarga melibatkan tiga entitas berbeda yang masing-masing memiliki kepentingan tersendiri yaitu keluarga, manajemen dan kepemilikan (Tagiuri & J., 1996).

Perusahaan membutuhkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam menunjang kinerja perusahaan yang lebih optimal dan agar dapat mencapai tujuan. Penerapan *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dalam mendukung pengembangan perusahaan yang berkelanjutan melalui tata kelola yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, interdependensi serta kewajaran dan kesetaraan.

Gambar 1.3.  
Kerangka Pemikiran



