

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
PADA PERUSAHAAN RC**



**SKRIPSI**

Oleh :

**Andrew Russell Tan**

**2017120215**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi Unggul Oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.R.10/IX/2023**

**BANDUNG**

**2024**

**APPLICATION *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

***AT RC COMPANY***



**UNDERGRADUATE THESIS**

**AUTHOR :**

**Andrew Russell Tan**

**2017120215**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY FACULTY OF  
ECONOMICS**

**PROGRAM IN MANAGEMENT**

**(Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023)**

**BANDUNG**

**2024**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN**

**RC**

Oleh:

Andrew Russell Tan/ 2017120215

Bandung, 15 Januari 2024

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM.

Pembimbing Skripsi,

DRAP TANGGAL 15 JANUARI 2024

Fernando Mulia, S.E., M.Kom

## DAFTAR PERBAIKAN NASKAH SKRIPSI

Nama : Andrew Russell Tan  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2017120215  
Program Studi : Manajemen  
Pembimbing : Fernando Mulia, S.E., M.Kom.  
Ko Pembimbing :  
Hari dan tanggal ujian skripsi :  
Judul (Bahasa Indonesia) : PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN RC  
Judul (Bahasa Inggris) : APPLICATION GOOD CORPORATE GOVERNANCE AT THE CITEPUS BREAD COMPANY

### 1. Perbaiki Judul Skripsi menjadi (Judul harus ditulis lengkap menggunakan huruf besar kecil/Title Case)

Judul (Bahasa Indonesia) -  
-  
-

Judul (Bahasa Inggris) -  
-  
-

### 2. Perbaiki Umum (meliputi : cara merujuk, daftar pustaka, teknis editing) :

-

-

kerapihan, typo, spasi

### 3. Perbaiki di Bab 1

-

-

latar belakang buang umkm, bahas ttg kenapa GCG? berbasis pada jurnal terdahulu; sesuai pembahasan dalam sidang

### 4. Perbaiki di Bab 2

-

-

-

### 5. Perbaiki di Bab 3

-

-

-

### 6. Perbaiki di Bab 4

-

-

-

### 7. Perbaiki di Bab 5

-

-

-

Bandung, 24 Januari 2024  
Ketua Program Studi,

Penguji (Pembimbing),

  
Eusewando Mulia, S.E., M.Kom.

Ko Pembimbing

Penguji

  
Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA., CPM.

31 Januari 2024  
Penguji

  
Angela Teressia, S.IP., M.M.

## PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Andrew Russell Tan  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 09 September 1999  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2017120215  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

### JUDUL

### **PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN RC**

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan Fernando Mulia, S.E., M.Kom. 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 dari yang disebut plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

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 penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung, 15 Januari 2024  
Pembuat pernyataan :



(Andrew Russell Tan)

## 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 Perusahaan 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*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena selalu menyertai penulis dari awal hingga akhir sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini . Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti tentunya mendapatkan hambatan maupun dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
2. Fernando Mulia, S.E., M.Kom selaku dosen pembimbing skripsi yang telah sabar dan bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan dukungan sehingga peneliti dapat termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu kepada peneliti serta pengetahuan yang bermanfaat bagi peneliti.
4. Seluruh keluarga peneliti, baik ayah dan juga kakak yang selalu menyemangati peneliti dan juga memberikan dukungan moral agar peneliti tetap termotivasi dalam mengerjakan skripsi ini.
5. Intan teman dalam kehidupan peneliti, yang selalu menyemangati peneliti dan juga memberikan dukungan kepada peneliti sehingga dapat bersemangat saat menyelesaikan skripsi ini.
6. Semua teman-teman SMA peneliti yang tidak dapat disebutkan satu per satu namanya. Namun peneliti sangat bersyukur karena tidak ada henti-hentinya teman-teman peneliti memberikan semangat dan juga tak lupa memberikan doa kepada peneliti agar peneliti dapat menyelesaikan skripsi.
7. Semua teman-teman seperjuangan dan seangkatan yang telah bersedia berbagi pengetahuannya kepada peneliti selama masa studi di Universitas Katholik Parahyangan.
8. Semua teman-teman dekat peneliti di kampus yang tidak dapat disebutkan juga namanya satu persatu karna jumlahnya yang banyak. Peneliti sangat bersyukur karna jika tidak ada mereka maka peneliti mungkin tidak mampu menyelesaikan skripsi ini. Dukungan mereka sangat berarti bagi peneliti untuk peneliti menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan skripsi yang masing-masing saling memberikan dorongan kepada peneliti agar tetap termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga peneliti mengharapkan kritik dan juga saran yang membangun dari para pembaca. Peneliti sangat terbuka jika ada masukan-masukan yang dapat membuat skripsi ini menjadi lebih baik. Akhir kata, peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan.

Bandung, 15 Januari 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters that appear to read 'ARW'.

Andrew Russell Tan

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| Abstrak .....   | v   |
| Abstract .....  | vi  |
| Kata Pengantar .....  | vii |
| Daftar Isi .....  | ix  |
| Daftar Tabel .....  | xi  |
| Daftar Gambar .....   | xii |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....   | 1   |
| 1.1 Latar Belakang .....  | 1   |
| 1.2 Rumusan Masalah .....   | 9   |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....   | 9   |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....  | 9   |
| 1.5 Kerangka Penelitian .....   | 10  |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....  | 12  |
| 2.1 Manajemen .....   | 12  |
| 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 14  |
| 2.3 <i>Good Corporate Governance</i> .....  | 17  |
| 2.4 Penelitian Terdahulu .....  | 23  |
| BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....   | 25  |
| 3.1 Metode Penelitian .....   | 25  |
| 3.2 Alur Penelitian .....   | 26  |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data .....   | 27  |
| 3.4 Jenis Data .....  | 28  |
| 3.5 Objek Penelitian .....  | 29  |
| 3.6 Operasionalisasi Variabel .....   | 33  |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....  | 39  |
| 4.1 Evaluasi <i>Good Corporate Governance</i> Perusahaan Keluarga RC .....                  | 39  |
| 4.1.1 Hasil Wawancara Mengenai <i>Good Corporate Governance</i> Pada<br>Perusahaan RC ..... | 39  |
| 4.1.2 Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Pada Perusahaan Keluarga<br>RC .....       | 44  |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| A.    | Transparansi.....  | 44 |
| B.    | Akuntabilitas.....   | 46 |
| C.    | Responsibilitas.....   | 48 |
| D.    | Independensi.....  | 49 |
| E.    | Kewajaran ( <i>Fairness</i> ) .....  | 50 |
| 4.2   | Usulan <i>Good Corporate Governance</i> Pada Perusahaan Yang Dapat<br>Diimplementasikan Pada Perusahaan Keluarga RC..... | 53 |
| BAB 5 | PENUTUP .....  | 61 |
| 5.1   | Kesimpulan.....  | 61 |
| 5.2   | Saran .....  | 64 |
|       | Daftar Pustaka   |    |
|       | Lampiran   |    |
|       | Riwayat Hidup Penulis  |    |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Total Pendapatan dari RC .....   | 4  |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....   | 23 |
| Tabel 3.1 Tabel Operasionalisasi Implementasi <i>Good Corporate Governance</i><br>Perusahaan Keluarga RC ..... | 35 |
| Tabel 4.1 Hasil Wawancara Mengenai Governasi Perusahaan.....   | 40 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 Kerangka Penelitian ..... | 11 |
| Gambar 2.1 Struktur Organisasi.....  | 40 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....  | 31 |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang cukup besar di Indonesia, mencakup 95% dari seluruh bisnis (Pricewaterhousecoopers, 2016). Zellweger (2017) membedakan bisnis keluarga dari perusahaan umum berdasarkan kepemilikan, dimana bisnis diklasifikasikan sebagai bisnis keluarga jika kepemilikan mayoritas berada di tangan keluarga. Untuk UMKM, anggota keluarga harus memiliki minimal 50% kepemilikan untuk dianggap sebagai bisnis keluarga, sementara perusahaan yang lebih besar atau perusahaan publik membutuhkan setidaknya 20% kepemilikan keluarga.

Dalam bisnis keluarga, fokus pendiri sering kali adalah pada kelangsungan hidup dan pertumbuhan. Laporan Pricewaterhousecoopers (2016) mengindikasikan bahwa tingginya prevalensi bisnis keluarga di Indonesia mengharuskan penekanan yang tajam pada kelangsungan hidup dan ekspansi mereka. Keterlibatan generasi penerus patut dicatat, dengan 48% telah menangani operasi internal yang penting, dan 26% memegang posisi direktur eksekutif. Perusahaan Bisnis Keluarga (*Family Business Enterprises/FBE*), yang dicirikan oleh kepemilikan dan manajemen oleh keluarga pendiri, merupakan hal yang lazim di Indonesia. Loyalitas dan dedikasi yang kuat dari anggota keluarga terhadap perusahaan berkontribusi pada ketahanan bisnis-bisnis milik keluarga ini (Pricewaterhousecoopers, 2016).

Bisnis keluarga, merupakan suatu badan usaha yang unik dalam lanskap perusahaan, yang menghadapi beragam tantangan, terutama karena tidak adanya

kerangka perencanaan konseptual yang koheren untuk lintasan masa depan mereka (Ward, 2016). Skenario yang rumit ini semakin diperjelas dengan temuan dari survei yang dilakukan di berbagai negara maju, yang menunjukkan perbedaan mencolok dalam preferensi para pendiri perusahaan mengenai keterlibatan keturunan mereka dalam bisnis keluarga. Sementara di Inggris, mayoritas pendiri perusahaan secara aktif mencegah keturunan mereka untuk bergabung dengan perusahaan keluarga, Indonesia, sebaliknya, menyajikan skenario di mana lebih dari 95% bisnis dimiliki oleh keluarga, dan para pendiri perusahaan menunjukkan kecenderungan yang kuat terhadap partisipasi aktif penerus mereka (Pricewaterhousecoopers, 2016).

Terlepas dari kontribusi substansial bisnis keluarga terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, terdapat tantangan mendasar dalam memastikan keberlanjutan jangka panjangnya. Tantangan ini tercermin dalam data statistik yang sering berulang bahwa sebagian besar bisnis keluarga akan goyah setelah generasi ketiga. Permasalahan ini muncul dari interaksi yang rumit antara pertimbangan keluarga dan kebutuhan bisnis, yang diperparah dengan tumpang tindihnya peran manajer dan pemilik yang dipegang oleh individu yang sama. Dinamika yang kompleks ini menjadi pemicu konflik yang berpotensi menghambat pertumbuhan dan membahayakan kemakmuran jangka panjang perusahaan-perusahaan ini (Pounder, 2015). Dalam lanskap ekonomi Indonesia, bisnis keluarga memiliki pengaruh yang signifikan, dengan kontribusi sebesar 82,44% terhadap Pendapatan Domestik Bruto. Terlepas dari kehebatan ekonomi mereka, mempertahankan perusahaan-perusahaan ini menimbulkan tantangan yang cukup besar karena pertemuan antara dinamika keluarga dan operasi bisnis. Tingginya kemungkinan konflik yang terjadi



menggarisbawahi perlunya strategi tata kelola perusahaan yang kuat untuk menyeimbangkan kepentingan keluarga dan praktik bisnis yang berkelanjutan.

Permasalahan mengenai memertahankan bisnis keluarga secara konsisten pada tiap generasi ini merupakan hal yang cukup umum dialami oleh pelaku bisnis keluarga. Salah satu pemicu permasalahan ini terjadi adalah dikarenakan adanya ketidakkonsistenan dari pelaku bisnis keluarga dalam mengelola usahanya. Seperti halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Lieyanto & Indriyani (2014) yang mengambil salah satu perusahaan keluarga sebagai objek penelitiannya, dan kemudian menemukan bahwa pemicu dari hambatan usaha keluarga adalah dikarenakan kurangnya system tata Kelola yang baik dan didukung oleh praktisi-praktisi yang sudah berpengalaman sebagai pelakunya. Maka dari itu hal ini mencerminkan bahwa memiliki tata Kelola usaha yang baik merupakan hal yang sangat penting bagi usaha keluarga.

Menanggapi tantangan-tantangan ini, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) muncul sebagai mekanisme penting untuk memulihkan kepercayaan investor. Para investor, yang menyadari peran penting GCG, memprioritaskan GCG sebagai faktor penting dalam mengevaluasi kinerja keuangan dan perkembangan perusahaan secara keseluruhan, terutama dalam konteks perusahaan-perusahaan yang sedang berkembang (Tjager, 2003). Periode pasca milenium di Indonesia telah menyaksikan upaya-upaya bersama untuk meningkatkan kesadaran tentang GCG. Hal ini mencakup pembentukan Komisi Nasional GCG dan perumusan Pedoman Nasional Tata Kelola Perusahaan yang Baik, yang berfungsi sebagai pilar dasar untuk menumbuhkan budaya tanggung jawab dan transparansi perusahaan.

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 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Total Pendapatan dari RC**

| <b>Tahun</b> | <b>Pendapatan</b> | <b>Keterangan</b>  |
|--------------|-------------------|--|
| 2015         | Rp. 563.805.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh pendahulu.                             |
| 2016         | Rp. 636.768.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus dan didampingi oleh pendahulu. |
| 2017         | Rp. 696.465.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus dan didampingi oleh pendahulu. |
| 2018         | Rp. 547.222.500,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus.                               |
| 2019         | Rp. 603.603.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus.                               |
| 2020         | Rp. 361.800.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus.                               |
| 2021         | Rp. 45.2250.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus.                               |
| 2022         | Rp. 355.000.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus.                               |

| <b>Tahun</b> | <b>Pendapatan</b> | <b>Keterangan</b>                              |
|--------------|-------------------|--|
| 2023         | Rp. 402.000.000,- | Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus. |

**Sumber:** laporan keuangan RC

Berdasarkan tabel diperoleh informasi bahwa pendapatan perusahaan meningkat sebesar 13% pada tahun 2015 ke 2016 dan 9% pada tahun 2016 ke 2017 yang pada masa peralihan kepemimpinan, dimana pendahulu masih mendampingi penerus dalam memimpin perusahaan. Sedangkan pada tahun 2018, pendapatan dari perusahaan mengalami penurunan yang cukup besar yaitu sebesar 21% pada tahun 2017 ke 2018 walaupun terjadi kenaikan sebesar 10% pada tahun 2018 ke 2019 dan juga penurunan kembali pada tahun 2022. Meskipun pada tahun 2023 terjadi kenaikan, namun hanya terjadi sedikit kenaikan sebagaimana yang pernah didapatkan oleh pendahulu yang mana bisa mencapai hingga 6 juta. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hal kepemimpinan, perusahaan RC masih cukup mengandalkan adanya keterlibatan dari pendahulu. Indikasi tersebut juga dapat dikarenakan adanya kurang profesionalitas dalam melakukan manajemen operasional, dikarenakan harusnya pemimpin tidak terus-menerus mengandalkan adanya pendampingan tersebut dari pendahulu dan bisa bergerak secara mandiri dalam memajukan kinerja perusahaan. Akan tetapi melihat dari penurunan yang kerap terjadi setelah pendapatan yang tinggi di tahun 2016-2017, menunjukkan bahwa kurangnya kemampuan dari pemimpin dalam mengelola perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik perusahaan, hal ini disebabkan oleh cacat pada proses produksi roti yang menyebabkan produk tidak dapat dijual dan mengakibatkan kerugian finansial. Selain itu, pada tahun 2018, perusahaan menghadapi berbagai keluhan konsumen terkait dengan cacat tersebut, seperti

adanya roti yang kotor, roti yang kurang besar, roti yang terlalu matang, roti yang kempes atau tidak beragi, dan ketidaksesuaian jumlah yang dipesan. Kegagalan produksi tersebut tidak hanya mempengaruhi kualitas roti, tetapi juga mempengaruhi jumlah keseluruhan roti yang diproduksi, sehingga menyebabkan tidak terpenuhinya pesanan pelanggan. Hal tersebut terindikasi dikarenakan kurangnya profesionalitas yang ada pada operasional perusahaan tersebut seperti halnya pada saat mempekerjakan manajer *Good Corporate Governance* yang berwenang mengambil keputusan mengenai kualitas produk yang layak dipasarkan, masih belum dapat bekerja secara profesional. Maka dari itu suatu perusahaan, khususnya perusahaan keluarga juga sangat penting untuk memiliki kerangka kerja yang formal dengan sistem evaluasi yang detail dan terperinci.

Perusahaan RC sebagai objek penelitian yang dipilih oleh peneliti memiliki masalah dalam masa transisi pergantian kepemimpinan, setelah suksesi pada tahun 2018 yang lalu, RC mengalami penurunan dalam jumlah pendapatan perusahaan yang cukup besar, yang mana membawa permasalahan yang serius bagi perusahaan keluarga RC, mengingat penurunan tersebut terjadi paska pergantian kepemimpinan perusahaan. Selain itu permasalahan lain yang terjadi pada perusahaan RC ini adalah pada kurangnya transparansi antar pegawai dengan manajer, begitupun sebaliknya. Selain itu adanya indikasi kurangnya objektivitas dalam pemilihan karyawan. Menurut KNKG (2006) prinsip-prinsip pada *Good Corporate Governance* adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*. Hal ini sesuai dengan permasalahan yang seringkali ditemukan pada penerapan strategi yang sukses lintas generasi dalam bisnis keluarga, yaitu tantangan karena adanya perbedaan sudut pandang. Rintangan ini

merupakan hambatan utama dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan dalam bisnis keluarga, karena mereka sering kesulitan dalam memprioritaskan penerapan tersebut. Tingginya tingkat kepercayaan terhadap manajemen perusahaan, yang dipandang sebagai anggota keluarga, merupakan alasan umum untuk keengganan memprioritaskan tata kelola perusahaan (Chrisnanda, 2014).

Pada transparansi, permasalahan yang dihadapi perusahaan RC adalah ketidakonsistenan dalam transparansi yang menyeluruh karena pegawai biasa seringkali merasa tidak dilibatkan yang mana dapat berlanjut pada permasalahan komunikasi karena seringkali perubahan kebijakan hanya disampaikan secara verbal saja. Kemudian pada akuntabilitas, terdapat ketidakjelasan dalam SOP dan kekhawatiran karyawan atas adanya indikasi nepotisme dalam perekrutan. Pada tanggung jawab, meskipun perusahaan RC sudah melakukan CSR namun perusahaan tidak melakukan pelaporan secara tertulis. Pada independensi, masih terlihat jelas bahwa campur tangan pendahulu masih cukup dominan. Dan pada *fairness*, karyawan merasa tidak memiliki wadah untuk menyampaikan pendapat dan seringkali keputusan hanya dititikberatkan oleh Sebagian pihak keluarga. Hal ini dikarenakan tidak adanya pertemuan secara formal seperti rapat pelaporan hasil usaha dengan semua anggota keluarga yang terlibat secara rutin. Hal ini hanya dilakukan sesekali dan seringkali pertemuan tidak berjalan dengan formal karena masih kental akan kekeluargaan. Dengan menggunakan penerapan *good corporate governance*, maka rintangan ini bisa dihadapi dengan baik karena dapat membentuk standart manajemen perusahaan yang jelas didasari oleh transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan *fairness*.

Penelitian ini berupaya menggali lebih dalam tentang penerapan praktis GCG dalam konteks bisnis keluarga, yang dicontohkan melalui studi kasus RC, sebuah perusahaan keluarga di industri makanan yang berspesialisasi dalam produksi roti tawar. Didirikan pada tahun 1995, RC mengalami transisi kepemimpinan pada tahun 2018, yang ditandai dengan berbagai tantangan dan penurunan pendapatan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dinamika kompleks seputar penerapan GCG dalam bisnis keluarga, menawarkan wawasan yang mendalam bagi para praktisi yang menavigasi medan suksesi dan tata kelola yang kompleks. Eksplorasi pengalaman perusahaan RC berfungsi sebagai sebuah contoh kecil, yang memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan dan peluang yang melekat pada persimpangan antara dinamika keluarga dan tata kelola perusahaan dalam lanskap bisnis Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi tidak hanya pada wacana akademis tetapi juga pada ranah praktis, memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi bisnis keluarga yang mencari pertumbuhan berkelanjutan dan umur panjang dalam lanskap ekonomi yang berkembang pesat.

Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* dalam perusahaan merupakan hal yang penting dan menjadi salah satu pilar dalam berdirinya suatu perusahaan keluarga agar dapat bertahan dan bisa bersaing dengan para kompetitor. Maka dari itu penulis tertarik untuk membuat penelitian dengan judul ***“Good Corporate Governance pada Perusahaan keluarga (Studi pada Perusahaan RC)”***

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

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

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian pada penulisan penelitian ini disesuaikan oleh latar belakang beserta rumusan masalah yang telah dirumuskan peneliti, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, memahami, dan memahami bagaimana penerapan implementasi *Good Corporate Governance* pada Perusahaan RC.
2. Untuk mengetahui, memahami, dan menyusun rekomendasi *Good Corporate Governance* pada Perusahaan RC.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis mengharapkan penelitian dapat berguna bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi penulis

Lebih memahami praktek *Good Corporate Governance* yang ada di perusahaan keluarga, khususnya pada perusahaan manufaktur di bidang makanan dan minuman.

## 2. Bagi RC

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan referensi untuk perusahaan dalam memperbaiki dan mempelajari lebih lanjut mengenai proses suksesi pada bisnis keluarga.

### **1.5 Kerangka Penelitian**

*Good Corporate Governance* (GCG) berkaitan dengan seperangkat peraturan yang dirancang untuk mengatur interaksi antara pemegang saham, manajemen perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan, dan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal. Peraturan-peraturan ini menggambarkan hak dan tanggung jawab masing-masing pihak yang terlibat (FCGI, 2001). Penerapan GCG mendorong pendekatan manajemen yang bersih, transparan, dan profesional, sehingga menarik minat investor. Tujuan utamanya adalah untuk mengurangi masalah birokrasi, menanamkan rasa aman di antara para pemegang saham atau investor, dan memastikan penghormatan dan perlindungan terhadap hak-hak mereka. Penerapan praktik GCG meningkatkan transparansi perusahaan, dan investor menghargai nilai informasi yang komprehensif, sehingga membantu dalam mengevaluasi kinerja dan prospek perusahaan.

Sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memastikan penerapan prinsip-prinsip GCG di seluruh aspek bisnisnya. Prinsip-prinsip ini sangat penting untuk mencapai kesinambungan perusahaan dengan mengedepankan para pemangku kepentingan, mewujudkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran. Realisasi prinsip-prinsip ini melibatkan berbagai langkah, termasuk penetapan peraturan perusahaan yang melindungi kepentingan minoritas, perumusan kode etik dan kebijakan yang

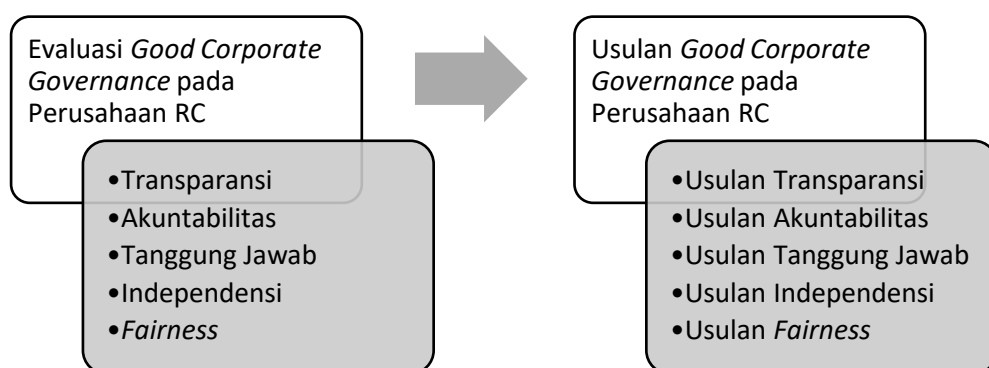


mencegah tindakan tidak etis, transaksi sendiri, dan konflik kepentingan. Hal ini mencakup pendefinisian secara jelas peran dan tanggung jawab dewan komisaris, direksi, dan komite-komite untuk memastikan penyajian informasi yang adil. Perusahaan RC merupakan perusahaan milik keluarga yang system manajemennya masih belum terstruktur dengan baik dan masih mengalami cukup banyak permasalahan komunikasi.

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) telah menunjukkan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan mendorong harmonisasi praktik-praktik manajemen. Peran yang berdedikasi dan independen dari direksi dan dewan komisaris sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan yang berkontribusi pada kinerja perusahaan yang optimal. Tujuan mendasar dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) adalah untuk mendorong kemajuan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**Gambar 1.1**

**Kerangka Penelitian**



Sumber:Olahan Penulis