

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Wawancara terstruktur yang telah dilakukan penulis kepada komisaris, direksi, dan perwakilan jajaran manajemen CV AT memberikan bukti bahwa penerapan governansi perusahaan dan governansi keluarga yang baik menjadi suatu hal yang sangat penting bagi kelangsungan CV AT sebuah bisnis milik keluarga. Berikut adalah kesimpulan-kesimpulan yang penulis ambil:

##### **5.1.1 Analisis Penerapan Governansi Perusahaan CV AT**

Penerapan governansi perusahaan yang dilakukan di CV AT mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip dari good corporate governance dengan taraf yang berbeda-beda, tetapi cenderung sudah berjalan. CV AT telah menunjukkan penerapan perilaku beretika di berbagai aspek operasionalnya, mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keadilan, kesetaraan, dan transparansi. Perusahaan memperlakukan pemangku kepentingan internal secara adil dengan kebijakan yang mengutamakan meritokrasi dan kesetaraan hak serta kewajiban. Nilai-nilai moral dan integritas ditanamkan melalui pengembangan karakter dan budaya perusahaan. Akuntabilitas diperkuat dengan penetapan tugas dan tanggung jawab yang rinci, seleksi ketat berdasarkan kompetensi, dan komunikasi yang baik dengan regulator. Dalam hal transparansi, informasi disampaikan secara efektif dan akurat melalui berbagai media elektronik. Selain itu, CV AT berkomitmen pada keberlanjutan dengan berkontribusi pada sektor kesehatan, bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan, dan mengelola dampak lingkungan melalui praktik yang bertanggung jawab.

##### **5.1.2 Masalah yang Dihadapi Dalam Governansi Perusahaan CV AT**

Berdasarkan informasi wawancara yang telah didapatkan, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang dihadapi CV AT dalam governansi perusahaannya. Pertama, independensi organ perusahaan belum sepenuhnya efektif karena masih adanya intervensi dari pemilik dalam operasional sehari-hari serta rantai perintah yang kadang tidak mencapai target yang diharapkan. Selain itu, penerapan kebijakan seringkali dilakukan secara kekeluargaan, mengakibatkan pencegahan

intervensi belum optimal. Rendahnya kepatuhan karyawan terhadap SOP juga menjadi tantangan, dimana masih ada kesulitan dalam memastikan semua karyawan memahami dan mengikuti standar yang ditetapkan. Struktur deskripsi kerja yang masih dalam tahap pengembangan serta penyesuaian tugas dan tanggung jawab yang belum terintegrasi secara formal dan terorganisir juga menjadi permasalahan. Sistem pengendalian internal yang masih baru dan dalam tahap pembelajaran dan perluasan menambah kompleksitas masalah governansi di CV AT. Transparansi informasi juga terbatas pada informasi yang diwajibkan, tanpa fokus pada informasi opsional yang dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Dari aspek lingkungan, pengelolaan limbah masih perlu ditingkatkan dan perusahaan belum sepenuhnya terlibat dalam inisiatif lingkungan untuk mengurangi dampak negatif.

### **5.1.3 Evaluasi Penerapan Governansi Perusahaan untuk Menunjang Kegiatan Perusahaan**

Evaluasi penerapan governansi perusahaan di CV AT menunjukkan bahwa meskipun telah ada komitmen terhadap perilaku beretika, akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan, masih terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki. Ketidakjelasan dalam komitmen, nilai, dan peraturan, belum adanya rencana suksesi yang jelas, serta integrasi visi dan misi keluarga yang belum optimal merupakan tantangan utama yang perlu diatasi. Selain itu, independensi organ perusahaan, pengendalian dominasi atau intervensi pihak luar, serta kepatuhan karyawan terhadap SOP juga perlu ditingkatkan melalui pengawasan dan pelatihan yang lebih baik. Dalam hal akuntabilitas, perusahaan perlu memperjelas deskripsi tugas dan tanggung jawab, serta mengembangkan sistem pengendalian internal yang lebih efektif. Transparansi perlu ditingkatkan dengan menyediakan informasi yang lebih lengkap dan relevan bagi semua pemangku kepentingan. Terakhir, meskipun CV AT telah mengambil langkah-langkah untuk mendukung keberlanjutan, pengelolaan limbah dan inisiatif lingkungan memerlukan perbaikan lebih lanjut. Dengan memperbaiki area-area ini, CV AT dapat meningkatkan efektivitas dan profesionalisme dalam penerapan governansi perusahaan, serta memperkuat komitmennya terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan.

### **5.1.4 Analisis Penerapan Governansi Keluarga CV AT**

Penerapan governansi keluarga di CV AT masih didominasi oleh kontrol lisan dan asas kepercayaan, yang sulit diukur efektivitasnya. Peran perwakilan keluarga

sebagai jembatan antara perusahaan dan keluarga berfungsi dalam menyampaikan aspirasi keluarga serta mendengarkan masukan dari profesional perusahaan. Mereka juga membantu anggota keluarga baru untuk berintegrasi secara bertahap dalam perusahaan. Koordinasi komunikasi antara perusahaan dan keluarga dilakukan secara rutin oleh perwakilan keluarga, meskipun pertemuan keluarga tidak memiliki jadwal tetap dan topiknya sering kali tidak selalu terkait dengan perusahaan. Kesempatan partisipasi dan penyampaian pendapat bagi anggota keluarga cukup terbuka, dengan sering diadakan diskusi dan brainstorming. Meskipun belum ada kantor keluarga formal, fungsi-fungsi dasar yang menyerupai kantor keluarga sudah ada, namun masih pada tahap dasar. Upaya untuk memisahkan urusan bisnis dan keluarga sudah ada, tetapi belum terdokumentasikan secara resmi. Nilai-nilai dan peraturan yang mengatur hubungan keluarga dengan perusahaan masih bersifat tersirat dan berdasarkan komunikasi lisan.

#### **5.1.5 Masalah yang Dihadapi Dalam Governansi Keluarga CV AT**

CV AT menghadapi beberapa masalah dalam governansi keluarga yang melibatkan anggota keluarga dalam perusahaan. Pertama, belum terbentuknya governansi keluarga yang formal seperti forum keluarga, majelis keluarga, dan konstitusi keluarga menyulitkan pengukuran efektivitas kontrol dan pengawasan oleh perwakilan keluarga. Kedua, tidak adanya mekanisme yang jelas untuk mengukur kinerja atau hasil dari peran jembatan yang dimainkan oleh perwakilan keluarga menambah kompleksitas permasalahan. Selain itu, pertemuan keluarga yang tidak memiliki jadwal tetap menyebabkan beberapa anggota keluarga sulit untuk mengikuti atau mempersiapkan diri dengan baik, sementara topik diskusi yang tidak selalu terkait dengan perusahaan mengurangi fokus pada hal-hal yang penting bagi keberlangsungan bisnis keluarga. Ketidakjelasan dalam komitmen, nilai, dan peraturan juga menyebabkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan mengatur hubungan antara anggota keluarga pemilik dan perusahaan. Kurangnya dokumentasi dan formalisasi mengakibatkan kesulitan dalam mengelola dan melindungi kekayaan kolektif keluarga serta menyediakan layanan profesional yang konsisten dan efektif kepada anggota keluarga.

#### **5.1.6 Evaluasi Penerapan Governansi Keluarga untuk Menunjang Kegiatan Perusahaan**

Evaluasi penerapan governansi keluarga di CV AT menunjukkan bahwa meskipun telah ada langkah-langkah awal dalam membentuk struktur seperti Majelis

Keluarga, Forum Keluarga, Kantor Keluarga, dan Konstitusi Keluarga, masih terdapat banyak tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai efektivitas dan profesionalisme yang diharapkan. Majelis Keluarga telah memainkan peran penting dalam mengoordinasikan kepentingan anggota keluarga dengan bisnis, namun pengawasan yang dilakukan masih sulit diukur secara objektif. Forum Keluarga berfungsi sebagai wadah diskusi, tetapi kurangnya jadwal tetap dan struktur pertemuan menyebabkan beberapa masalah dalam keterlibatan anggota keluarga. Kantor Keluarga, meskipun masih dalam tahap dasar, menunjukkan upaya dalam mengelola dan melindungi kekayaan keluarga, tetapi kurangnya dokumentasi formal menghambat pengelolaan yang efektif. Penerapan Konstitusi Keluarga masih bersifat informal dan lisan, sehingga belum memberikan pedoman yang jelas dalam mengelola hubungan antara keluarga dan perusahaan. Untuk mengatasi berbagai permasalahan ini, perlu dilakukan formalisasi struktur governansi keluarga dengan menetapkan indikator kinerja utama (KPI), membuat jadwal pertemuan yang tetap, memformalkan keputusan dan kebijakan dalam dokumen resmi, serta mengembangkan dan mensosialisasikan konstitusi keluarga yang mencakup komitmen, nilai, peraturan, dan rencana suksesi yang jelas.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil olah data dan kesimpulan penelitian yang penulis lakukan, penulis memberikan saran dan usulan sebagai berikut:

### **5.2.1 Usulan Perbaikan Governansi Perusahaan CV AT**

Untuk mengatasi masalah-masalah dalam governansi perusahaan, penulis menyarankan CV AT untuk membentuk sistem governansi terpadu dengan pembentukan Komite Governansi Perusahaan yang terdiri dari manajemen, pemegang saham, dan tenaga ahli independen. Komite ini harus memiliki peran, tanggung jawab, dan wewenang yang jelas sesuai kesepakatan formal untuk merancang kebijakan tata kelola dan mengawasi penerapannya. Selain itu, penting untuk mengembangkan deskripsi kerja dan SOP yang lebih terstruktur seperti yang penulis berikan pada tabel 4.1.4.2 diagram alir SOP pelaksanaan audit internal, dan tabel 4.1.4.3 diagram alir proses penyusunan kebijakan governansi. Kemudian, deskripsi dan SOP yang telah didokumentasikan dalam perjanjian kerja disetujui oleh karyawan, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi melalui platform digital. Otomatisasi proses penyebaran informasi dan pengingat tugas juga perlu diintegrasikan dengan kesepakatan formal tentang jenis informasi yang disebar dan tanggung jawab

individu. Program pelatihan berkelanjutan perlu dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam etika bisnis. Evaluasi dan audit rutin perlu dilakukan untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap kebijakan governansi dan efektivitas sistem, dengan kesepakatan mengatur frekuensi, metode, dan pelaporan hasil audit.

### **5.2.2 Usulan Perbaikan Governansi Keluarga CV AT**

Untuk memperbaiki governansi keluarga di CV AT, penulis menyarankan keluarga pemilik untuk memulai dengan membentuk sistem governansi keluarga berdasarkan *framework* yang dianjurkan oleh KNKG. Langkah pertama adalah mengadakan pertemuan keluarga untuk menyamakan pemahaman mengenai konstitusi dan lembaga keluarga. Selanjutnya, keluarga dapat menyusun konstitusi keluarga bersama-sama sebagai dasar bagi hubungan antar anggota keluarga dan dengan perusahaan. Setelah itu, fokus dapat dialihkan pada pengaturan lembaga keluarga seperti forum dan majelis keluarga, serta menetapkan perwakilan yang akan mengelola organ-organ ini. Selain itu, perlu ditetapkan indikator kinerja utama (KPI) dan mekanisme penilaian berbasis KPI untuk memastikan pengawasan yang efektif. Jadwal pertemuan tetap dan teratur dengan agenda terstruktur juga penting untuk menjaga fokus pada hal-hal penting bagi keberlangsungan bisnis keluarga. Konstitusi keluarga harus mencakup komitmen, nilai, dan peraturan, dan semua keputusan serta kebijakan harus didokumentasikan secara resmi. Pendekatan bertahap ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kontrol, mengklarifikasi komitmen dan nilai, serta memastikan keberlanjutan bisnis keluarga melalui dokumentasi yang konsisten dan formalisasi yang jelas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aniday. (2023, October 26). What is the 5m model? the importance of the 5M governance model. <https://aniday.com/en/blog/what-is-the-5m-model-the-importance-of-the-5m-governance-model-2669>
- Business Jargons. (2022). *What is Family Business?* [https://businessjargons.com/family-business.html#google\\_vignette](https://businessjargons.com/family-business.html#google_vignette)
- De Azkue, I. (2024, January 19). *Family-owned business*. Encyclopedia of Humanities. <https://humanidades.com/en/family-owned-business/>
- Global Business Guide Indonesia. (2016). *A Guide to Family-Owned Businesses in Indonesia*. Gbgindonesia.Com. [http://www.gbgindonesia.com/en/main/why\\_indonesia/2016/family\\_matters\\_a\\_guide\\_to\\_family\\_owned\\_businesses\\_in\\_indonesia\\_11459.php](http://www.gbgindonesia.com/en/main/why_indonesia/2016/family_matters_a_guide_to_family_owned_businesses_in_indonesia_11459.php)
- Graves, C., Caspersz, D., & Thomas, J. (2023). An Examination of the Relationship Between Governance Mechanisms and Performance: Evidence from the Australian Family Business Context. *Family Firms and Family Constitution*, 143–163. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-200-520231009>
- Hall, A. (2023). *The Power of a Family Constitution: Guiding Values, Governance, and Succession*. <https://aaronhall.com/insights/the-power-of-a-family-constitution-guiding-values-governance-and-succession/>
- Holme, C. (2008). Business ethics – Part One: Does it matter? *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 248–252. <https://doi.org/10.1108/00197850810886487>
- International Finance Corporation. (2018a). *IFC Family Business Governance*.
- International Finance Corporation. (2018b). Indonesia Corporate Governance Manual. In *Indonesia Corporate Governance Manual* (Second Edi). International Finance Corporation. <https://doi.org/10.1596/30122>
- Jazira, F. A. (2022). *Evaluasi Penerapan Governansi Pada Perusahaan Keluarga Studi Kasus PT. PLA*. Universitas Katolik Parahyangan.
- Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2021). *PEDOMAN UMUM GOVERNANSI KORPORAT INDONESIA (PUG-KI) 2021*. Komite Nasional Kebijakan Governansi.
- Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2022). *PEDOMAN UMUM GOVERNANSI BISNIS MILIK KELUARGA INDONESIA (PUG-BMKI)*. Komite Nasional

Kebijakan Governansi.

- Kong, W. (2023). The impact of ESG performance on debt financing costs: Evidence from Chinese family business. *Finance Research Letters*, 55, 103949.  
<https://doi.org/10.1016/J.FRL.2023.103949>
- Leach, P. (2011). *Family Businesses: The Essentials* (S. Perry, Ed.; Edisi Revisi). Profile Books.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nakpodia, F. (2023). Corporate governance and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0198>
- Nguyen, A. (2023, March 16). *What is the 5m model? the importance of the 5M governance model*. Viindoo. <https://viindoo.com/blog/business-management-3/5m-model-727>
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business* (Fourth Edition). CENGAGE Learning.
- Pratama, B. C., Innayah, M. N., Darmawan, A., Tubastuvi, N., & Inayati, N. I. (2020). *CORPORATE GOVERNANCE: Teori, Perspektif, dan Praktik* (A. Fitriati & S. Wahyuni, Eds.; Cetakan Pertama). UM Purwokerto Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th Edition). John Wiley & Sons Ltd.
- Shumbambiri, G., & Mwenje, D. J. (2023). Family Business Literature Overview: Towards Achieving Family Business Growth. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VII(V), 942–951.  
<https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.70574>
- The Jakarta Post. (2019, December 6). *Only 13% of Indonesian family businesses survive until third generation: Deloitte*.  
<https://www.thejakartapost.com/news/2019/12/06/only-13-of-indonesian-family-businesses-survive-until-third-generation-deloitte.html>
- UNESCAP. (2021). *Definitions of MSMEs*. <https://msmepolicy.unescap.org/definitions-msmes>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.