

**EVALUASI PENERAPAN GOVERNANSI BISNIS MILIK  
KELUARGA (STUDI KASUS CV AT)**



**Skripsi**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh:**

**Muhammad Fathur Ramadhan**

**6032001207**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023**

**BANDUNG**

**2024**

**THE EVALUATION OF GOVERNANCE  
IMPLEMENTATION IN A FAMILY-OWNED BUSINESS  
(CASE STUDY ON CV AT)**



**Undergraduate Thesis**

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

**By:**

**Muhammad Fathur Ramadhan**

**6032001207**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**PROGRAM IN MANAGEMENT**

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

**BANDUNG**

**2024**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**EVALUASI PENERAPAN GOVERNANSI BISNIS MILIK  
KELUARGA (STUDI KASUS CV AT)**

Oleh:

Muhammad Fathur Ramadhan  
6032001207

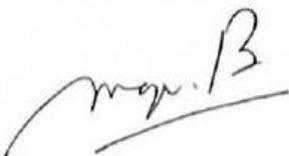
Bandung, 21 Juli 2024

Ketua Program Sarjana Manajemen,



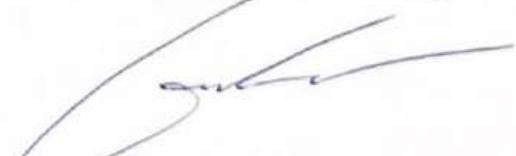
**Katlea Fitriani ST., MSM., CIPM.**

Pembimbing 1,



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

Pembimbing 2,



**Fernando Mulia, SE., M.Kom.**

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Fathur Ramadhan  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 9 November 2001  
NPM : 6032001207  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:  
Evaluasi Penerapan Governansi Bisnis Milik Keluarga (Studi Kasus CV AT)  
Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc. dan  
Fernando Mulia, SE., 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 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 : 21 Juli 2024

Pembuat pernyataan :



Muhammad Fathur Ramadhan

## ABSTRAK

Bisnis milik keluarga memegang peranan penting sebagai penggerak roda ekonomi negara, sehingga memiliki governansi yang baik sangatlah krusial. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan governansi pada bisnis milik keluarga, dengan studi kasus pada CV AT, perusahaan dengan fokus pelayanan kesehatan yang memiliki tiga unit bisnis saat ini. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur dan studi pustaka.

Hasil analisis menunjukkan beberapa masalah dalam governansi CV AT. Pertama, independensi organ perusahaan belum sepenuhnya efektif karena masih adanya intervensi dari pemilik dalam operasional sehari-hari serta rantai perintah yang tidak selalu mencapai target. Selain itu, penerapan kebijakan seringkali dilakukan secara kekeluargaan, mengakibatkan pencegahan intervensi belum optimal. Kepatuhan karyawan terhadap SOP juga rendah, dengan tantangan memastikan semua karyawan memahami dan mengikuti standar yang ditetapkan. Struktur deskripsi kerja masih dalam tahap pengembangan, dan tugas serta tanggung jawab belum terintegrasi secara formal dan terorganisir. Sistem pengendalian internal yang masih baru menambah kompleksitas masalah governansi di CV AT. Transparansi informasi 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.

Sebagai perusahaan profesional, CV AT membutuhkan pembentukan dan penerapan sistem governansi perusahaan terpadu berbasis kesepakatan dan perjanjian dalam rangka pembenahan penerapannya. Penggunaan teori dari pedoman umum governansi korporat Indonesia oleh KNKG mengacu pada empat prinsip *good corporate governance*: perilaku beretika, akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan untuk governansi perusahaan. Sementara itu, governansi keluarga menggunakan pedoman umum governansi bisnis milik keluarga Indonesia oleh KNKG, yang mencakup organ-organ dalam perusahaan yaitu lembaga keluarga: forum keluarga, majelis keluarga, kantor keluarga dan konstitusi keluarga. Keluarga pemilik sebagai salah satu elemen penting dari perusahaan juga perlu mengembangkan governansi keluarga dengan framework yang dianjurkan oleh KNKG melalui langkah bertahap.

**Kata Kunci: Governansi, Bisnis Milik Keluarga, Bisnis**

## ABSTRACT

*Family-owned businesses play a crucial role in driving the economy, making good governance essential. This study aims to evaluate the governance practices in family-owned businesses, with a case study on CV AT, a healthcare service company currently operating three business units. Data collection was conducted through structured interviews and literature review.*

*The analysis results indicate several governance issues at CV AT. Firstly, the independence of the company's organs is not fully effective due to ongoing owner intervention in daily operations and a chain of command that does not always meet targets. Additionally, policies are often implemented in a familial manner, leading to suboptimal prevention of intervention. Employee compliance with SOPs is low, presenting challenges in ensuring all employees understand and follow established standards. The job description structure is still under development, and duties and responsibilities are not yet formally and systematically integrated. The newly established internal control system adds to the complexity of governance issues at CV AT. Information transparency is limited to mandatory disclosures, lacking focus on optional information that could enhance stakeholder trust. In terms of environmental aspects, waste management needs improvement, and the company has not fully engaged in environmental initiatives to reduce negative impacts.*

*As a professional company, CV AT requires the establishment and implementation of an integrated corporate governance system based on agreements and contracts to improve its governance practices. The theoretical framework used is based on the general guidelines of corporate governance in Indonesia by KNKG, which employs four principles of good corporate governance: ethical behavior, accountability, transparency, and sustainability for corporate governance. Meanwhile, family governance uses the general guidelines of family business governance in Indonesia by KNKG, encompassing organs within the company, such as family institutions: family forum, family council, family office and family constitutions. The owning family, as a critical element of the company, also needs to develop family governance using the framework recommended by KNKG through a gradual process.*

**Keywords: Governance, Family-owned Business, Business**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Evaluasi Penerapan Governansi Bisnis Milik Keluarga Studi Kasus (CV AT)" dengan lancar dan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Penulisan skripsi ini merupakan wujud nyata dari dedikasi dan kerja keras penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama masa perkuliahan. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri, CV AT, dan para pembaca.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang selalu menyertai penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang yang tiada henti kepada penulis.
3. Manajemen CV AT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan mereka.
4. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, PhD., ASCA., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memimpin fakultas dengan penuh dedikasi.
5. Ibu Katlea Fitriani ST., MSM., CIPM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama masa perkuliahan.
6. Ibu Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc. selaku dosen pembimbing 1 yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran yang sangat berharga kepada penulis selama proses penyusunan skripsi.
7. Bapak Fernando Mulia, SE., M.Kom. selaku dosen pembimbing 2 yang telah memberikan masukan dan saran yang konstruktif kepada penulis.
8. Ibu Meidila Anggita, S.E., M.M. selaku Dosen wali penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
9. Seluruh dosen dan staf di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang

telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berharga kepada penulis.  
10. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi perbaikan skripsi ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan mereka dengan balasan yang lebih berlipat ganda.

Bandung, 17 April 2024

Penulis  
Muhammad Fathur Ramadhan

# DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
1.5 Kerangka Penelitian.....	3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Bisnis Milik Keluarga .....	7
2.2 Governansi Perusahaan.....	7
2.2.1 Perilaku Beretika.....	8
2.2.2 Akuntabilitas .....	8
2.2.3 Transparansi.....	9
2.2.4 Keberlanjutan.....	9
2.3 Governansi Keluarga .....	10
2.3.1 Lembaga Keluarga.....	10
2.3.2 Konstitusi Keluarga.....	12
2.4 Governansi Bisnis Milik Keluarga.....	12
2.5 Model Governansi 5M .....	13
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....	15
3.1 Metode Penelitian .....	15
3.2 Alur Penelitian .....	15
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	16
3.3.1 Wawancara.....	16
3.3.2 Tinjauan Pustaka .....	16
3.5 Teknik Analisa Data .....	17
3.6 Objek Penelitian.....	17
3.7 Panduan Wawancara.....	21
BAB 4 PEMBAHASAN.....	29
4.1 Penerapan Governansi Perusahaan CV AT .....	29
4.1.1 Hasil Wawancara Governansi Perusahaan CV AT.....	29

4.1.2 Analisis Penerapan Governansi Perusahaan CV AT .....	50
4.1.3 Masalah yang Dihadapi Dalam Governansi Perusahaan CV AT.....	57
4.1.4 Usulan Perbaikan Governansi Perusahaan CV AT .....	59
4.1.5 Evaluasi Penerapan Governansi Perusahaan untuk Menunjang Kegiatan Perusahaan .....	66
4.2 Penerapan Governansi Keluarga CV AT .....	74
4.2.1 Hasil Wawancara Governansi Keluarga CV AT .....	74
4.2.2 Analisis Penerapan Governansi Keluarga CV AT .....	76
4.2.3 Masalah yang Dihadapi Dalam Governansi Keluarga CV AT .....	78
4.2.4 Usulan Perbaikan Governansi Keluarga CV AT .....	79
4.2.5 Evaluasi Penerapan Governansi Keluarga untuk Menunjang Kegiatan Perusahaan .....	82
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>89</b>
5.1 Kesimpulan .....	89
5.1.1 Analisis Penerapan Governansi Perusahaan CV AT .....	89
5.1.2 Masalah yang Dihadapi Dalam Governansi Perusahaan CV AT.....	89
5.1.3 Evaluasi Penerapan Governansi Perusahaan untuk Menunjang Kegiatan Perusahaan .....	90
5.1.4 Analisis Penerapan Governansi Keluarga CV AT .....	90
5.1.5 Masalah yang Dihadapi Dalam Governansi Keluarga CV AT .....	91
5.1.6 Evaluasi Penerapan Governansi Keluarga untuk Menunjang Kegiatan Perusahaan .....	91
5.2 Saran .....	92
5.2.1 Usulan Perbaikan Governansi Perusahaan CV AT .....	92
5.2.2 Usulan Perbaikan Governansi Keluarga CV AT .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>96</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS .....</b>	<b>127</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran .....	6
Gambar 2.1 Struktur Governansi Perusahaan .....	10
Gambar 2.2 Struktur Governansi Keluarga.....	12
Gambar 2.3 Struktur Governansi Bisnis Milik Keluarga.....	13
Gambar 3.1 Genogram Keluarga Bapak BP .....	18
Gambar 3.2 Bagan Struktur Organisasi Perusahaan CV AT .....	19
Gambar 3.3 <i>Three Circles</i> Perusahaan Keluarga CV AT .....	20

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Panduan Wawancara Penerapan Prinsip Governansi Perusahaan CV AT.....	22
Tabel 3.2 Panduan Wawancara Penerapan Governansi Keluarga CV AT .....	26
Tabel 3.3 Responden Wawancara .....	28
Tabel 4.1 Hasil Wawancara Penerapan Governansi Perusahaan CV AT .....	29
Tabel 4.2 Analisis Masalah yang Dihadapi Governansi Perusahaan CV AT .....	57
Tabel 4.3 Usulan Perbaikan Governansi Perusahaan CV AT .....	59
Tabel 4.4 Diagram Alir SOP Pelaksanaan Audit Internal.....	63
Tabel 4.5 Diagram Alir SOP Proses Penyusunan Kebijakan Governansi .....	65
Tabel 4.6 Hasil Wawancara Governansi Keluarga CV AT .....	74
Tabel 4.7 Analisis Masalah yang Dihadapi Governansi Perusahaan CV AT .....	79
Tabel 4.8 Usulan Perbaikan Governansi Keluarga CV AT .....	79
Tabel 4.9 Tahapan Usulan Perbaikan Governansi Keluarga CV AT.....	81

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Bisnis milik keluarga memainkan peran penting dalam perekonomian dunia, termasuk di Indonesia. Bisnis-bisnis tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap PDB dalam negeri. Dari sisi kontribusi ekonomi, bisnis keluarga menyumbang sekitar 40% dari kapitalisasi pasar Indonesia (Global Business Guide Indonesia, 2016). Selain itu, menurut The Jakarta Post (2019) lebih dari 95% dari seluruh bisnis di negara ini dimiliki oleh keluarga.

Bisnis milik keluarga adalah jenis organisasi bisnis di mana dua atau lebih anggota keluarga adalah pendiri dan memiliki mayoritas kepemilikan (De Azkue, 2024). Bisnis ini biasanya dikelola dan dikendalikan oleh satu keluarga atau sekelompok keluarga dari beberapa generasi. Dalam bisnis milik keluarga, keluarga memiliki saham mayoritas, kontrol suara, serta kekuasaan atas keputusan strategis, dan manajemen senior diambil dari keluarga (Business Jargons, 2022).

Dalam proses mengelolanya, bisnis milik keluarga sama halnya seperti perusahaan pada umumnya, yaitu membutuhkan sebuah governansi. Akan tetapi, bisnis milik keluarga memiliki unsur tambahan lainnya yang unik pada mereka. Governansi bisnis milik keluarga dibagi menjadi dua yaitu governansi perusahaan (*corporate governance*) dan governansi keluarga (*family governance*). Governansi keluarga adalah sistem, struktur, dan proses yang digunakan untuk mengelola dan mengendalikan bisnis milik keluarga. Sementara itu, menurut International Finance Corporation (2018) governansi perusahaan didefinisikan sebagai sebuah sistem yang terbangun melalui serangkaian hubungan yang ditentukan oleh berbagai struktur dan proses yang ada di dalam sebuah perusahaan.

Dalam sebuah penelitian pada mekanisme governansi perusahaan pada bisnis keluarga, Graves dkk. (2023) menemukan hasil yang menunjukkan bahwa kedua governansi, perusahaan dan keluarga, memiliki hubungan yang kuat pada performa finansial dari perusahaan, di mana tujuan-tujuan bisnis dapat terancam jika tujuan-tujuan keluarga tidak terpenuhi.

CV AT adalah sebuah klinik swasta yang didirikan di Jawa Barat pada tahun 2009, telah berkembang menjadi bagian penting dari sektor kesehatan lokal. Bisnis ini

meresmikan operasinya sebagai CV pada tahun 2013 dan berekspansi dengan membuka tempat praktik dokter baru pada tahun 2014 dan 2023. Pada tahun 2017, bisnis ini juga melakukan diversifikasi ke sektor makanan dan minuman.

Perusahaan ini adalah bisnis keluarga dengan struktur keluarga yang kompleks dan tim manajemen yang terdiri dari anggota keluarga dan profesional. Kompleksitas struktur keluarga ini dapat menimbulkan berbagai masalah, terutama dalam hal governansi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan bersama keluarga pemilik generasi pertama dan kedua, serta profesional yang bekerja di CV AT sebagai bagian dari penelitian awal, beberapa temuan penting telah diidentifikasi. Misalnya, konflik kepentingan antara anggota keluarga dan profesional dalam tim manajemen dapat mengganggu proses pengambilan keputusan dan operasional bisnis. Selain itu, masalah rantai perintah juga sering muncul dalam bisnis keluarga, di mana anggota keluarga senior seringkali memiliki otoritas lebih besar dibandingkan manajer profesional. Hal ini dapat menimbulkan ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab, serta menurunkan efektivitas manajemen.

Kepatuhan karyawan dan SOP rendahnya kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur yang ada juga menjadi masalah dalam bisnis ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau kesadaran tentang pentingnya SOP, atau mungkin juga disebabkan oleh kurangnya penegakan aturan oleh manajemen. Masalah ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan.

Salah satu kekurangan dalam penerapan *good corporate governance* di CV AT adalah intervensi pemilik dalam operasi sehari-hari dan proses pengambilan keputusan yang tidak melewati rantai komando dan struktur manajemen yang sudah diterapkan. Intervensi ini dapat mengganggu alur kerja yang telah ditetapkan dan menurunkan efektivitas governansi yang ada.

Melihat isu dan fenomena yang terjadi di perusahaan tersebut, penulis menyatakan ketertarikan untuk melakukan penelitian yang berjudul "EVALUASI PENERAPAN GOVERNANSI PADA BISNIS MILIK KELUARGA (STUDI KASUS CV AT)". Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai isu-isu governansi, mengevaluasi praktik yang ada saat ini, dan mengusulkan strategi untuk meningkatkan governansi pada bisnis milik keluarga seperti CV AT.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang sudah dibahas, penulis mengajukan rumusan-rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan governansi perusahaan di CV AT?
2. Bagaimana penerapan governansi keluarga di CV AT?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membantu CV AT dalam penerapan governansi bisnis milik keluarga di perusahaan.
2. Mengusulkan perbaikan untuk penerapan governansi bisnis milik keluarga CV AT.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat di antara lain:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan solusi untuk masalah yang teridentifikasi dalam governansi CV AT. Penelitian ini dapat membantu perusahaan memahami dan menerapkan praktik-praktik governansi perusahaan yang baik, meningkatkan kinerja operasi, dan memastikan keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang.
2. Bagi penulis, penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan penulis tentang governansi perusahaan dalam bisnis keluarga. Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan yang berharga tentang tantangan unik yang dihadapi oleh bisnis keluarga seperti CV AT dan strategi untuk mengatasinya.

## **1.5 Kerangka Penelitian**

Governansi perusahaan adalah sebuah sistem aturan, praktik, dan proses yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Di dalamnya terdapat keseimbangan antara kepentingan dari berbagai pemangku kepentingan perusahaan, yang dapat mencakup pemegang saham, manajemen perusahaan, dewan direksi, dan pemangku kepentingan lainnya. Chen (2023) memaparkan bahwa governansi perusahaan mencakup hampir semua bidang manajemen, mulai dari perencanaan kegiatan dan pengendalian internal hingga pengukuran kinerja dan pengungkapan perusahaan. Dewan direksi perusahaan adalah pemegang kendali utama yang mempengaruhi governansi perusahaan. Governansi perusahaan yang baik dapat

menciptakan transparansi peraturan dan pengawasan, menjadi pedoman bagi kepemimpinan, dan menyelaraskan kepentingan pemegang saham, direksi, manajemen, dan karyawan. Governansi perusahaan yang baik dapat membantu membangun kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan perusahaan

Governansi keluarga adalah sistem, struktur, dan proses yang digunakan untuk mengelola dan mengendalikan bisnis milik keluarga. Sistem ini dapat berbentuk sebuah mekanisme untuk membuat keputusan bersama yang melibatkan keluarga dan jajaran sebuah bisnis yang dapat membantu keluarga pemilik dalam mengelola bisnis dan kekayaannya (Poza & Daugherty, 2014). Governansi keluarga dirancang untuk menyeimbangkan antara kepentingan keluarga dan bisnis, memastikan keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan. Sistem ini terdiri dari Lembaga Keluarga dan Konstitusi Keluarga, yang memfasilitasi pengambilan keputusan bersama dan komunikasi efektif di antara anggota. Lembaga Keluarga, yang mencakup Majelis Keluarga, Forum Keluarga, dan Kantor Keluarga, berperan penting dalam menyelaraskan nilai-nilai keluarga dengan strategi bisnis dan memastikan keberlangsungan bisnis. Majelis Keluarga bertindak sebagai badan pengatur utama, mewakili kepentingan keluarga dan garis keturunan utama dalam bisnis. Forum Keluarga adalah wadah diskusi untuk semua anggota keluarga tentang isu bisnis dan keluarga. Kantor Keluarga, diorganisir dan diawasi oleh Majelis Keluarga, membantu mengelola dan melindungi kekayaan kolektif keluarga dan menyediakan berbagai layanan profesional, dan Konstitusi Keluarga yang merupakan pernyataan prinsip yang menguraikan komitmen keluarga terhadap nilai-nilai inti, visi, dan misi bisnis milik keluarga (Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2022).

CV AT, sebuah bisnis milik keluarga, menerapkan praktik governansi keluarga di tahap awal. Keluarga tersebut memiliki Forum Keluarga yang sederhana, yang berupa pertemuan bulanan untuk membahas rencana masa depan, sesuai dengan literatur tata kelola yang menekankan pentingnya komunikasi dan pembuatan keputusan bersama. Dewan Keluarga yang masih berkembang terlihat dengan adanya perwakilan dari generasi pertama dan kedua yang mengkomunikasikan kebijakan keluarga dan mengelola perusahaan. Tidak seperti perusahaan yang lebih besar, CV AT belum memiliki rencana untuk mendirikan Kantor Keluarga, yang biasanya mengelola kekayaan keluarga yang besar dan menyediakan layanan profesional. Selain itu, keluarga ini mengandalkan Konstitusi Keluarga informal (lisan) untuk memandu nilai-nilai dan visi mereka, yang menyoroti komitmen mendasar mereka terhadap prinsip-

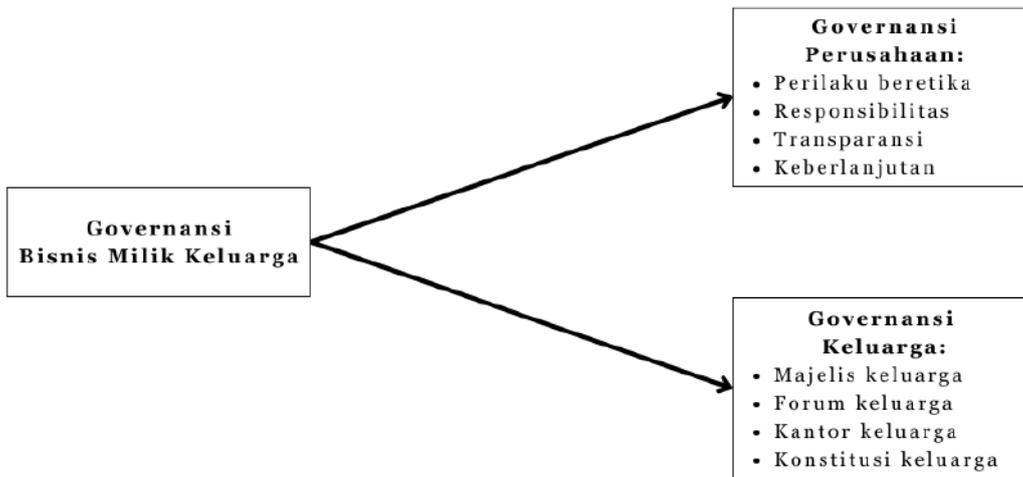
prinsip tata kelola. Kerangka kerja ini menetapkan landasan untuk formalisasi potensial seiring dengan berkembangnya bisnis.

Dalam praktik governansi perusahaan, dijelaskan dalam pedoman yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi (2021) praktik ditopang oleh pilar-pilar governansi perusahaan yang baik meliputi perilaku beretika (*ethical behavior*); akuntabilitas (*accountability*); transparansi (*transparency*); dan keberlanjutan (*sustainability*). Pilar-pilar ini membantu memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan cara yang etis, bertanggung jawab, dan sejalan dengan kepentingan semua pemangku kepentingan. Penerapan pilar-pilar ini telah dilangsungkan di CV AT. Akan tetapi, ada beberapa kekurangan yang perlu diperhatikan seperti intervensi pemilik dalam operasi sehari-hari dan proses pengambilan keputusan yang tidak melewati rantai komando dan struktur manajemen yang sudah diterapkan. Intervensi ini dapat mengganggu alur kerja yang telah ditetapkan dan menurunkan efektivitas governansi yang ada.

Dalam penelitian terdahulu, Jazira (2022) menemukan bahwa bisnis milik keluarga harus memperbaiki penerapan governansi baik dari sisi governansi perusahaan maupun governansi keluarga untuk menunjang keberhasilan perusahaan secara jangka panjang sebagai bisnis keluarga. Penelitian yang akan dilakukan peneliti memiliki keserupaan metode dengan penelitian tersebut dengan dilengkapi oleh panduan pelaksanaan governansi terbaru.

Performa CV AT secara umum sangat dipengaruhi oleh penerapan governansi yang ada di perusahaan. Maka dari itu, perbaikan pada penerapan Governansi di perusahaan menjadi suatu hal yang penting agar keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang bisa terwujud.

**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Hasil Pengolahan Penulis