



Tantangan Implementasi *Good Corporate Governance* di Perusahaan Keluarga

Polina Lase¹, Ernestia Meilia Br. Sembiring², Muhammad Ibrahim Simatupang³, Puriadi⁴,
Dinda Nur Apriliya⁵, Karto Sitanggang⁶

^{1,2,3,4}Universitas Panca Budi, Medan, Sumatera Utara, 20221, Indonesia

e-mail: polinalase71@gmail.com, ernestia.meilia18@gmail.com, baimsimatupang1@gmail.com, brpidagilanggemilang@gmail.com,
dindanuraprillya6@gmail.com, kartositanggang1@gmail.com,

INFO ARTIKEL

Keywords

Family Business;
Good Corporate Governance (GCG);
Corporate Governance;
Internal Conflict;
Professionalism

Kata kunci:

Perusahaan Keluarga;
Good Corporate Governance (GCG);
Tata Kelola Perusahaan;
Konflik Internal;
Profesionalisme

ABSTRAK

Abstract: Family businesses are a vital element of the private sector and play a strategic role in driving national economic growth, particularly in developing countries like Indonesia. Despite their significant contribution to the economy, family businesses often face complex internal challenges that hinder the effective implementation of *Good Corporate Governance* (GCG) principles. This study addresses the issue of GCG implementation challenges in family businesses. Using a descriptive method with a qualitative approach, the research aims to portray the actual conditions encountered by family businesses in applying sound corporate governance practices. The findings reveal that the main challenges in implementing GCG include the dominance of family members in management and decision-making, the lack of formal governance structures and mechanisms, a paternalistic culture, resistance to professionalism, internal conflicts, and unclear succession processes. Additionally, the lack of awareness and education regarding GCG further impedes its implementation. To overcome these issues, family businesses need to undergo a gradual transformation by adopting principles of professionalism, establishing an independent board of commissioners, developing a family business charter, and enforcing a corporate code of ethics as efforts to create transparent, accountable, and sustainable governance.

Abstrak: Perusahaan keluarga merupakan elemen vital dalam sektor swasta dan memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Meskipun kontribusinya terhadap perekonomian sangat signifikan, perusahaan keluarga sering kali menghadapi tantangan internal yang kompleks, yang menghambat penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara optimal. Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah tantangan implementasi GCG di perusahaan keluarga. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan kondisi riil yang dihadapi perusahaan keluarga dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama dalam implementasi GCG meliputi dominasi keluarga dalam manajemen dan pengambilan keputusan, minimnya struktur dan mekanisme tata kelola yang formal, budaya paternalistik, resistensi terhadap profesionalisme, konflik internal, serta ketidakjelasan proses suksesi. Selain itu, kurangnya pemahaman dan edukasi mengenai GCG juga menjadi faktor penghambat. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan keluarga perlu melakukan transformasi secara bertahap melalui penerapan prinsip-prinsip profesionalisme, pembentukan dewan komisaris independen, penyusunan family business charter, serta penetapan kode etik perusahaan sebagai upaya menciptakan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

Pendahuluan

Perusahaan keluarga merupakan salah satu bentuk entitas bisnis yang paling dominan di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Secara umum, perusahaan keluarga didefinisikan sebagai perusahaan yang dimiliki, dikelola, atau dikendalikan oleh satu atau beberapa anggota keluarga, yang memiliki tujuan untuk mempertahankan kepemilikan dan pengelolaan usaha dalam lingkup keluarga lintas generasi.¹ Peran perusahaan keluarga dalam perekonomian nasional tidak dapat dipandang sebelah mata, mengingat jenis perusahaan ini menyumbang proporsi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), penciptaan lapangan kerja, serta inovasi dalam sektor usaha kecil, menengah, dan besar.²

Meskipun demikian, perusahaan keluarga juga menghadapi tantangan struktural dan manajerial yang unik, terutama dalam aspek tata kelola perusahaan. Di satu sisi, kedekatan hubungan emosional antar pemilik dan pengelola dapat menciptakan loyalitas dan stabilitas yang tinggi. Namun di sisi lain, keterlibatan emosional ini kerap mengaburkan batas antara kepentingan pribadi dan kepentingan profesional, yang pada akhirnya dapat mengganggu prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).³

Penerapan GCG menjadi semakin krusial seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan tuntutan pemangku kepentingan terhadap transparansi, akuntabilitas, serta integritas perusahaan. Prinsip-prinsip GCG yang mencakup transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*) telah diakui sebagai fondasi penting dalam mewujudkan sistem pengelolaan perusahaan yang sehat dan berkelanjutan.⁴ Sayangnya, penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam konteks perusahaan keluarga seringkali mengalami kendala, baik dari aspek budaya organisasi, struktur kepemilikan, hingga minimnya profesionalisme dalam manajemen.

Salah satu tantangan terbesar adalah kecenderungan dominasi keluarga dalam struktur pengambilan keputusan, yang dapat menghambat penerapan sistem kontrol internal yang efektif.⁵ Dalam banyak kasus, posisi manajerial strategis diisi oleh anggota keluarga meskipun belum tentu memiliki kompetensi yang memadai, yang berdampak pada penurunan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.⁶

Selain itu, konflik internal antar anggota keluarga, khususnya dalam hal pembagian kekuasaan, warisan, atau perbedaan visi antar generasi, juga menjadi potensi gangguan serius bagi keberlanjutan perusahaan.⁷ Dalam konteks tersebut, penting untuk mengkaji lebih dalam berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan keluarga dalam mengimplementasikan GCG. Pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika internal perusahaan keluarga serta hambatan struktural dan kultural yang mengiringinya menjadi langkah awal dalam merancang strategi tata kelola yang lebih adaptif. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan keluarga tidak hanya dapat meningkatkan kinerja dan reputasi bisnisnya, tetapi juga mampu bertahan secara berkelanjutan lintas generasi.

Berdasarkan kasus dan permasalahan yang telah diuraikan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian normative mengenai “Tantangan Implementasi *Good Corporate Governance* Di Perusahaan Keluarga”. Dengan rmusan masalah bagaimana mengeksplorasi tantangan-tantangan utama dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan keluarga?. Dan bagaimana rekomendasi yang aplikatif untuk memperkuat tata kelola *Good Corporate Governance* yang baik?

¹ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P., *Trends And Directions In The Development Of A Strategic Management Theory Of The Family Firm, Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(5), 2005, hlm. 555–576.

² Kartono, D. T., *Manajemen Perusahaan Keluarga di Indonesia*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2018, hlm. 7.

³ Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H., *Family Firm Governance, Strategic Conformity, And Performance: Institutional Vs Strategic Perspectives, Organization Science*, 24(1), 2013, hlm. 189–209.

⁴ Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Jakarta: KNKG, 2006, hlm. 2.c

⁵ Suwito & Hermawan, *Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Perusahaan Keluarga di Indonesia, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 10, No. 2, 2020, hlm. 145.

⁶ Carlock, R. S., & Ward, J. L., *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, New York: Palgrave Macmillan, 2001, hlm. 889.

⁷ Lansberg, I., *The succession conspiracy, Family Business Review*, 2(2), 1989, hlm. 119–143.

Landasan Teoritis

A. Konsep Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan hubungan antara berbagai pihak dalam perusahaan, terutama antara manajemen, dewan komisaris, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.⁸ Tujuan utama dari GCG adalah untuk menciptakan perusahaan yang sehat, efisien, transparan, dan bertanggung jawab secara sosial serta dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada publik.⁹

Secara internasional, prinsip-prinsip GCG telah dirumuskan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dan banyak diadopsi oleh berbagai negara, termasuk Indonesia. Menurut pedoman GCG yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), terdapat lima prinsip utama:¹⁰

1. *Transparansi*, yaitu keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang relevan secara tepat waktu, jelas, dan dapat diakses.
2. *Akuntabilitas*, yaitu kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban setiap organ dalam struktur perusahaan.
3. *Responsibilitas* yaitu kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku serta ,prinsip etika bisnis.
4. *Independensi*, yaitu pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional tanpa campur tangan dari pihak yang memiliki kepentingan tertentu.
5. Kewajaran dan Kesetaraan, yaitu perlakuan yang adil terhadap semua pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Implementasi prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi kebutuhan normatif, tetapi juga menjadi alat strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan, menciptakan kepercayaan investor, dan menjamin keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

B. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan jenis perusahaan yang kepemilikan dan/atau pengelolaannya dilakukan oleh satu atau lebih anggota keluarga, yang biasanya juga terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis.¹¹ Ciri khas perusahaan keluarga terletak pada hubungan emosional antar anggotanya, nilai-nilai tradisional yang diwariskan lintas generasi, serta dorongan untuk mempertahankan kontrol dan kelangsungan bisnis dalam lingkungan keluarga.¹²

Menurut Gersick et al. dalam model *three-circle*, perusahaan keluarga terdiri dari tiga sistem yang saling beririsan: keluarga (*family*), kepemilikan (*ownership*), dan bisnis (*business*).¹³ Ketiganya dapat menghasilkan dinamika yang kompleks karena masing-masing memiliki tujuan, nilai, dan struktur yang berbeda. Misalnya, sistem keluarga menekankan pada harmoni dan kesetiaan, sistem kepemilikan fokus pada imbal hasil dan pertumbuhan aset, sementara sistem bisnis menekankan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Ketika ketiga sistem ini tidak diseimbangkan dengan tepat, konflik dapat muncul dan mengganggu stabilitas organisasi.

Salah satu kekuatan utama perusahaan keluarga adalah orientasi jangka panjangnya. Tidak seperti perusahaan non-keluarga yang seringkali mengejar laba jangka pendek, perusahaan keluarga lebih cenderung mengambil keputusan dengan memperhatikan kesinambungan usaha lintas generasi.¹⁴ Namun, kekuatan ini juga bisa menjadi kelemahan apabila tidak diiringi dengan modernisasi sistem manajemen dan penerapan tata kelola yang baik.

⁸ Cadbury Committee, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Gee Publishing, 1992, hlm. 203-205.

⁹ Monks, R. A. G., & Minow, N., *Corporate Governance*, 6th ed., Chichester: Wiley, 2011, hlm. 111.

¹⁰ Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Op. Cit*, hlm. 3.

¹¹ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P., *Op. Cit*, hlm. 19–39.

¹² Neubauer, F., & Lank, A. G., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, London: Macmillan Press, 1998.

¹³ Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

¹⁴ Miller, D., & Le Breton-Miller, I., *Op. Cit*, 2005.

C. Tantangan Implementasi GCG dalam Konteks Perusahaan Keluarga

Meskipun prinsip GCG menawarkan kerangka kerja yang ideal untuk membangun tata kelola perusahaan yang sehat, penerapannya dalam perusahaan keluarga tidaklah sederhana. Salah satu tantangan paling mendasar adalah dominasi keluarga dalam struktur organisasi dan pengambilan keputusan.¹⁵ Dalam banyak kasus, posisi strategis dalam perusahaan diberikan berdasarkan hubungan kekeluargaan, bukan atas dasar kompetensi profesional, yang berpotensi menurunkan efisiensi organisasi.

Selain itu, kurangnya struktur formal dan mekanisme pengawasan yang independen juga menjadi penghambat implementasi GCG secara efektif. Banyak perusahaan keluarga masih belum memiliki dewan komisaris atau komite audit yang independen, dan hal ini menurunkan kualitas pengawasan terhadap manajemen.¹⁶ Di sisi lain, pengambilan keputusan seringkali tidak terdokumentasi dengan baik dan dilakukan secara informal, sehingga tidak memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Budaya paternalistik yang kuat dalam perusahaan keluarga juga menimbulkan resistensi terhadap perubahan dan profesionalisasi manajemen.¹⁷ Loyalitas terhadap anggota keluarga lebih diutamakan dibandingkan sistem meritokrasi, sehingga karyawan non-keluarga merasa tidak memiliki peluang karier yang adil. Hal ini dapat menurunkan motivasi, meningkatkan turn over, dan merusak iklim organisasi.

Masalah suksesi juga menjadi tantangan krusial dalam perusahaan keluarga. Kurangnya perencanaan suksesi yang matang menyebabkan ketidakjelasan kepemimpinan ketika generasi pendiri tidak lagi aktif.¹⁸ Konflik antar generasi, perbedaan visi, serta perebutan kekuasaan dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan membahayakan keberlanjutan usaha.

Dalam konteks inilah pentingnya penerapan GCG pada perusahaan keluarga menjadi sangat relevan. GCG dapat berfungsi sebagai alat untuk menyeimbangkan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis, serta membantu perusahaan dalam menciptakan sistem tata kelola yang adil, akuntabel, dan berorientasi jangka panjang. Namun, untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan keluarga perlu melakukan transformasi budaya, penguatan struktur organisasi, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara menyeluruh.

Metode

Penelitian pada kajian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untuk menyampaikan atau menjabarkan suatu keadaan atau kenyataan yang terjadi menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara actual. Penelitian ini merupakan penelitian kajian literatur yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena penerapan *Good Corporate Governance* pada bisnis keluarga secara ilmiah berdasarkan hasil kajian literatur yang ada. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari hasil analisis kajian literatur yang sudah ada mengenai implementasi penerapan *Good Corporate Governance* pada bisnis keluarga. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di perusahaan keluarga merupakan isu penting yang tidak dapat dipisahkan dari keberlanjutan dan profesionalisme perusahaan dalam jangka panjang. GCG tidak hanya sekadar seperangkat prinsip normatif, melainkan merupakan sistem tata kelola yang berfungsi untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil.¹⁹ Namun, perusahaan keluarga memiliki karakteristik yang unik dan kompleks, sehingga penerapan prinsip-prinsip GCG seringkali mengalami hambatan baik secara struktural, kultural, maupun psikologis.

¹⁵ Anderson, R. C., & Reeb, D. M., *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, *The Journal of Finance*, Vol. 58, No. 3, 2003, hlm. 1301–1328.

¹⁶ Suwito & Hermawan, *Op. Cit*, hlm. 145-150.

¹⁷ Sharma, P., & Irving, P. G., *Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 1, 2005, hlm. 13–33

¹⁸ Lansberg, I., *Op. Cit*, hlm. 119–143.

¹⁹ Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Op. Cit*, hlm. 5.

A. Tantangan-Tantangan Utama Dalam Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Keluarga

1. Dominasi Keluarga dalam Manajemen dan Pengambilan Keputusan

Salah satu tantangan paling nyata dalam perusahaan keluarga adalah dominasi keluarga dalam struktur organisasi dan pengambilan keputusan strategis. Dalam banyak kasus, posisi-posisi kunci seperti direktur utama, komisaris, atau kepala keuangan dipegang oleh anggota keluarga tanpa mempertimbangkan aspek kompetensi profesional.²⁰

Hal ini bertentangan dengan prinsip *accountability* dan *independency* dalam GCG, karena keputusan-keputusan bisnis yang seharusnya berbasis pada data dan pertimbangan objektif justru dipengaruhi oleh hubungan emosional dan kepentingan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa lebih dari 70% perusahaan keluarga di Asia Tenggara menempatkan anggota keluarga pada posisi manajerial tertinggi, terlepas dari latar belakang pendidikan atau pengalaman mereka.²¹

Hal ini menimbulkan risiko konsentrasi kekuasaan dan minimnya pengawasan, yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya penyalahgunaan wewenang dan konflik kepentingan. Dalam konteks ini, prinsip *independency* GCG sulit diterapkan secara maksimal.

2. Minimnya Struktur Formal dan Mekanisme Tata Kelola

Perusahaan keluarga umumnya belum memiliki struktur tata kelola yang memadai seperti *board of directors* yang independen, *audit committee*, atau kebijakan manajemen risiko yang terdokumentasi.²² Banyak keputusan diambil secara informal, bahkan dalam suasana kekeluargaan yang tidak tercatat secara administratif.

Model pengelolaan seperti ini menimbulkan kerentanan terhadap ketiadaan akuntabilitas dan transparansi, terutama dalam hal pelaporan keuangan, perencanaan strategis, serta evaluasi kinerja. Prinsip *transparency* dalam GCG menuntut agar informasi material yang relevan tersedia dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan, termasuk investor, kreditor, dan karyawan.

Namun, perusahaan keluarga sering kali tidak mempublikasikan laporan keuangan atau menghindari audit eksternal karena dianggap sebagai campur tangan pihak luar.²³ Dalam jangka panjang, sikap ini dapat mengurangi kredibilitas perusahaan di mata investor dan mitra bisnis.

3. Budaya Paternalistik dan Resistensi terhadap Profesionalisme

Budaya paternalistik masih menjadi dominan dalam perusahaan keluarga, di mana pemilik atau pendiri perusahaan sering kali dianggap sebagai sosok yang tidak boleh dibantah dan memiliki kendali mutlak atas keputusan perusahaan.²⁴ Hal ini menyebabkan resistensi terhadap masuknya manajemen profesional dari luar keluarga yang sebenarnya dapat membawa perubahan positif dalam hal efisiensi, inovasi, dan pengelolaan risiko.

Penerapan GCG menuntut adanya *responsibility* dan sistem manajemen berbasis kinerja. Namun dalam banyak kasus, pengangkatan jabatan tidak dilakukan berdasarkan meritokrasi, melainkan loyalitas keluarga. Karyawan dari luar keluarga sering merasa memiliki keterbatasan dalam berkariernya karena tidak adanya peluang yang setara.²⁵ Akibatnya, perusahaan kehilangan potensi sumber daya manusia unggul yang dapat membantu modernisasi dan ekspansi usaha.

4. Konflik Internal dan Ketidakjelasan Suksesi

Permasalahan suksesi merupakan tantangan krusial dalam perusahaan keluarga. Ketika generasi

²⁰ Neubauer, F., & Lank, A. G., *Op. Cit*, hlm. 122.

²¹ PWC, *Family Business Survey: The Values Effect*, PwC Global Report, 2021, hlm. 51-55.

²² Suwito & Hermawan, *Op. Cit*, hlm. 145-150.

²³ IFC (International Finance Corporation), *Introduction to Corporate Governance: A Training Program for Firms*, Washington D.C.: World Bank Group, 2011, hlm. 200-202.

²⁴ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I., *Op. Cit*, hlm. 889.

²⁵ Poza, E. J., & Daugherty, M. S., *Family Business*, 4th ed., Mason: South-Western Cengage Learning, 2013, hlm. 990-995.

pendiri mendekati masa pensiun, ketidakjelasan dalam pengaturan suksesi sering memicu konflik internal.²⁶ Beberapa anggota keluarga mungkin merasa berhak atas posisi kepemimpinan tanpa adanya parameter yang objektif. Sementara itu, generasi muda sering memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengelola bisnis, yang tidak selalu diterima oleh generasi sebelumnya.

Dalam konteks GCG, proses suksesi seharusnya dilakukan secara terencana dan terbuka, dengan kriteria yang jelas serta melibatkan dewan direksi untuk menjaga objektivitas. Namun kenyataannya, banyak perusahaan keluarga belum memiliki dokumen *succession plan* atau *family constitution* yang dapat menjadi panduan formal dalam proses transisi kepemimpinan.²⁷ Akibatnya, proses suksesi menjadi rentan terhadap konflik, intervensi emosional, dan bahkan perpecahan dalam keluarga.

5. Kurangnya Edukasi dan Kesadaran akan GCG

Faktor lain yang tak kalah penting adalah rendahnya tingkat literasi dan pemahaman pemilik perusahaan keluarga mengenai pentingnya GCG. Banyak dari mereka memandang bahwa GCG hanya relevan untuk perusahaan besar atau perusahaan publik yang tercatat di bursa.²⁸ Padahal, penerapan GCG yang tepat juga dapat meningkatkan efisiensi operasional, akses terhadap pendanaan, serta keberlanjutan perusahaan keluarga dalam jangka panjang.

Sebagai contoh, perusahaan keluarga yang menerapkan GCG cenderung lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari investor, bank, dan mitra bisnis karena dianggap memiliki sistem manajemen yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.²⁹ Selain itu, keberadaan mekanisme tata kelola seperti audit internal dan evaluasi kinerja direksi dapat membantu perusahaan menghindari praktik korupsi dan penyimpangan lainnya.

B. Rekomendasi Yang Aplikatif Untuk Memperkuat Tata Kelola Good Corporate Governance

Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan keluarga perlu melakukan transformasi organisasi dan budaya secara bertahap. Proses ini dapat dimulai dengan merekrut tenaga profesional pada posisi-posisi strategis, membentuk dewan komisaris independen, menyusun *family business charter*, dan menetapkan kode etik perusahaan.³⁰

Transformasi ini tidak hanya membutuhkan komitmen dari pemilik, tetapi juga edukasi yang berkelanjutan bagi seluruh anggota keluarga dan karyawan agar nilai-nilai GCG dapat tertanam secara menyeluruh dalam budaya organisasi.

Langkah lain yang penting adalah melakukan pelatihan tata kelola perusahaan bagi generasi penerus, agar mereka tidak hanya mewarisi kekuasaan, tetapi juga nilai-nilai profesionalisme dan akuntabilitas. Melalui strategi ini, perusahaan keluarga dapat menjaga kelangsungan bisnis lintas generasi tanpa mengorbankan integritas dan kepercayaan publik.

Simpulan

1. Tantangan-tantangan utama dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di perusahaan keluarga seperti dominasi keluarga dalam manajemen dan pengambilan keputusan; minimnya struktur formal dan mekanisme tata kelola; budaya paternalistik dan resistensi terhadap profesionalisme; konflik internal dan ketidakjelasan suksesi; kurangnya edukasi dan kesadaran akan GCG.
2. Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan keluarga perlu melakukan transformasi organisasi dan budaya secara bertahap. Proses ini dapat dimulai dengan merekrut tenaga profesional pada posisi-posisi strategis, membentuk dewan komisaris independen, menyusun *family business charter*, dan menetapkan kode etik perusahaan.

²⁶ Lansberg, I., *Op. Cit*, hlm. 119–143.

²⁷ Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H., *Op. Cit*, hlm. 1–15.

²⁸ Miller, D., & Le Breton-Miller, I., *Op. Cit*, hlm. 100.

²⁹ Anderson, R. C., & Reeb, D. M., *Op. Cit*, hlm. 1301–1328.

³⁰ Carlock, R. S., & Ward, J. L., *Op. Cit*, hlm. 199.

Daftar Rujukan

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M., *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, The Journal of Finance, Vol. 58, No. 3, 2003.*
- Cadbury Committee, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Gee Publishing, 1992.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L., *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, New York: Palgrave Macmillan, 2001.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P., *Trends And Directions In The Development Of A Strategic Management Theory Of The Family Firm, Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(5), 2005.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- IFC (International Finance Corporation), *Introduction to Corporate Governance: A Training Program for Firms*, Washington D.C.: World Bank Group, 2011.
- Kartono, D. T., *Manajemen Perusahaan Keluarga di Indonesia*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2018.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Jakarta: KNKG, 2006.
- Lansberg, I., *The succession conspiracy, Family Business Review*, 2(2), 1989.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H., *Family Firm Governance, Strategic Conformity, And Performance: Institutional Vs Strategic Perspectives, Organization Science*, 24(1), 2013.
- Monks, R. A. G., & Minow, N., *Corporate Governance*, 6th ed., Chichester: Wiley, 2011.
- Neubauer, F., & Lank, A. G., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, London: Macmillan Press, 1998.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S., *Family Business*, 4th ed., Mason: South-Western Cengage Learning, 2013.
- PwC, *Family Business Survey: The Values Effect*, PwC Global Report, 2021.
- Sharma, P., & Irving, P. G., *Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences, Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 1, 2005.
- Suwito & Hermawan, *Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Perusahaan Keluarga di Indonesia, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 10, No. 2, 2020.