

Peran Tata Kelola Perusahaan yang Baik dalam Mempertahankan Nilai Etika dan Keberlanjutan Bisnis Keluarga di Indonesia

Ryaz Azmi Pratama Ginting¹, M. Chaerul Rizky², Grenius Syukur Zebua³, Gembira Rumiris Manalu⁴, Ruby Saputra B. Zulferi⁵

Universitas Panca Budi, Indonesia

Email: ryazazmipratama@gmail.com¹, mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id², greniuszebua11@gmail.com³, gembira.manalu25@icloud.com⁴, saputra558@gmail.com⁵

Article History:

Received: 14 Januari 2026

Revised: 01 April 2026

Accepted: 12 April 2026

Keywords: Tata kelola perusahaan; Bisnis keluarga; Etika bisnis; Keberlanjutan; Nilai keluarga.

Abstract: Penelitian ini berangkat dari kenyataan bahwa bisnis keluarga merupakan pilar utama perekonomian Indonesia dan umumnya berakar pada nilai-nilai etika yang bersumber dari keyakinan pendiri serta budaya keluarga. Namun, proses alih generasi, dinamika persaingan pasar, dan orientasi pada capaian finansial jangka pendek kerap berpotensi melemahkan dasar etika tersebut apabila tidak ditopang oleh sistem tata kelola perusahaan yang solid. Tujuan penelitian ini adalah menelaah peranan good corporate governance (GCG) dalam menjaga nilai etika dan keberlanjutan bisnis keluarga di Indonesia. Pendekatan kualitatif digunakan dengan desain studi kasus ganda terhadap tiga perusahaan keluarga. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi. Temuan menunjukkan bahwa penerapan GCG yang disesuaikan dengan konteks budaya keluarga melalui pembentukan family council, penetapan aturan suksesi yang transparan, dan penyusunan kode etik tertulis efektif dalam menginstitusionalisasikan nilai-nilai utama keluarga seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial ke dalam sistem organisasi formal. Integrasi tersebut tidak hanya meminimalkan konflik internal dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan jangka panjang baik secara ekonomi, sosial, maupun moral. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa GCG dalam bisnis keluarga perlu dipahami bukan sekadar sebagai instrumen kepatuhan, melainkan sebagai kerangka ethical governance yang mengharmonisasikan profesionalisme dengan pelestarian nilai-nilai bisnis keluarga.

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga menjadi salah satu fondasi utama perekonomian Indonesia karena kepemilikan dan pengelolaan perusahaan oleh keluarga masih mendominasi berbagai sektor, mulai dari perdagangan, industri manufaktur, hingga jasa. Ciri khas bisnis keluarga tidak hanya terletak pada struktur kepemilikannya, melainkan juga pada besarnya peran pendiri dan anggota keluarga dalam menanamkan nilai-nilai etika, budaya kerja, serta orientasi jangka panjang. Dalam banyak kasus, nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, kesederhanaan, dan kepedulian sosial menjadi identitas moral yang membedakan perusahaan keluarga dari entitas bisnis lainnya (Prasetio, 2024).

Seiring berjalannya waktu, ketika bisnis keluarga bertransformasi menjadi perusahaan multigenerasi, kompleksitas pengelolaan pun meningkat. Hal ini terjadi akibat bertambahnya jumlah anggota keluarga yang berpartisipasi, mudahnya pengaruh figur karismatik pendiri, dan meningkatnya tuntutan untuk melakukan profesionalisasi. Tanpa penerapan tata kelola yang baik, kondisi tersebut dapat memicu konflik kepentingan, ketidakjelasan pembagian peran antara keluarga dan manajemen profesional, serta pengambilan keputusan yang lebih dipengaruhi emosi daripada prinsip-prinsip rasional dan etis. Dalam jangka panjang, lemahnya tata kelola dapat mengikis nilai-nilai keluarga yang selama ini menjadi sumber legitimasi dan kepercayaan dari karyawan, mitra usaha, serta masyarakat luas.

Sementara itu, literatur mengenai tata kelola perusahaan menegaskan bahwa penerapan prinsip *good corporate governance* (GCG)—meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan—merupakan prasyarat utama bagi terciptanya proses pengambilan keputusan yang sehat, terukur, dan berkeadilan bagi seluruh pemangku kepentingan. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi GCG tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga mengurangi praktik oportunistik dan memperkuat kepercayaan investor, baik pada perusahaan publik maupun nonpublik. Tantangannya, standar GCG yang banyak diadopsi dari pengalaman perusahaan publik sering kali dianggap terlalu formal dan kurang sesuai dengan karakter emosional serta kekeluargaan yang melekat pada bisnis keluarga (Adrai, 2024).

Dalam konteks Indonesia, terdapat kebutuhan untuk merancang sistem tata kelola yang tidak hanya memenuhi prinsip-prinsip formal, tetapi juga harmonis dengan nilai-nilai keluarga dan prinsip syariah, khususnya bagi perusahaan yang berlandaskan ekonomi Islam. Nilai-nilai seperti keadilan (*al-'adl*), amanah, kejujuran (*shidq*), dan tanggung jawab sosial (*maslahah*) dapat dijadikan pedoman etis sekaligus operasional dalam membangun struktur dan mekanisme tata kelola. Dengan demikian, GCG tidak semata dipahami sebagai seperangkat prosedur teknis, melainkan sebagai sarana untuk menginstitusionalisasikan nilai-nilai moral keluarga yang menjadi ciri khas bisnis keluarga Muslim di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada pertanyaan utama: bagaimana peran tata kelola perusahaan yang baik dalam mempertahankan nilai-nilai etika serta keberlanjutan bisnis keluarga di Indonesia? Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi bentuk implementasi GCG dalam perusahaan keluarga; (2) menjelaskan mekanisme integrasi nilai-nilai etika keluarga ke dalam sistem tata kelola; dan (3) menganalisis kontribusi GCG terhadap keberlanjutan bisnis keluarga dari perspektif ekonomi, sosial, dan moral.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda (multiple case study) untuk menelaah secara mendalam praktik tata kelola serta integrasi nilai-

nilai etika dalam bisnis keluarga di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian terletak pada pemahaman terhadap proses, makna, dan dinamika internal yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui data kuantitatif.

1. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian difokuskan pada tiga perusahaan keluarga yang beroperasi di sektor manufaktur, distribusi barang konsumsi, dan tekstil, masing-masing berlokasi di Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Adapun kriteria pemilihan kasus meliputi: (1) telah beroperasi selama minimal 20 tahun; (2) memiliki kepemilikan mayoritas oleh keluarga; (3) sedang atau telah menjalani proses transisi kepemimpinan antargenerasi; serta (4) memiliki unsur tata kelola formal, seperti dewan komisaris, komite audit, *family council*, atau *family charter*.

2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam dengan berbagai pihak, termasuk pendiri atau generasi senior, generasi penerus, anggota dewan komisaris, dan manajer profesional non-keluarga. Wawancara berfokus pada aspek sejarah perusahaan, nilai-nilai keluarga, sistem tata kelola, pengalaman menghadapi konflik, serta pandangan mereka terhadap keberlanjutan usaha. Selain itu, dilakukan observasi non-partisipan terhadap aktivitas seperti rapat manajemen, pertemuan keluarga (bila diizinkan), dan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang mencerminkan penerapan nilai-nilai etika. Analisis data dilakukan mengikuti tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan sebagaimana diuraikan oleh Miles dan Huberman. Proses analisis mencakup: (1) pengkodean tematik berdasarkan kategori seperti nilai keluarga, struktur GCG, konflik, suksesi, dan keberlanjutan; (2) identifikasi pola lintas kasus untuk menemukan tema-tema umum di antara perusahaan; (3) verifikasi temuan melalui triangulasi sumber dan metode; serta (4) konfirmasi hasil melalui *member checking* dengan sejumlah informan kunci.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa seluruh perusahaan keluarga yang dikaji memiliki seperangkat nilai inti keluarga yang dikembangkan secara eksplisit, antara lain integritas, tanggung jawab, kebersamaan, dan kepedulian terhadap lingkungan sosial. Awalnya, nilai-nilai tersebut bersifat tidak formal dan terutama diwujudkan melalui keteladanan pribadi pendiri sebagai figur sentral perusahaan. Pendiri memainkan peran penting sebagai panutan moral yang menunjukkan bagaimana kejujuran, amanah, dan kepedulian terhadap sesama diterapkan dalam hubungan dengan karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis. Pewarisan nilai dilakukan secara lisan maupun melalui praktik sehari-hari, seperti etos kerja, penyelesaian konflik internal, dan kegiatan sosial terhadap komunitas sekitar.

Seiring pertumbuhan perusahaan dan meningkatnya proses profesionalisasi, nilai-nilai etika keluarga mulai diformalkan dalam berbagai instrumen tata kelola. Nilai inti keluarga dimasukkan ke dalam pernyataan visi dan misi, dijadikan motto korporasi, serta dituangkan dalam kode etik tertulis yang berlaku untuk seluruh karyawan baik dari keluarga maupun nonkeluarga. Proses kodifikasi ini menjadikan nilai-nilai etika tidak lagi bergantung pada figur pendiri semata, melainkan terinstitusionalisasi dalam sistem organisasi. Dengan demikian, nilai-nilai tersebut dapat ditransmisikan secara lebih konsisten, diawasi pelaksanaannya, dan dijadikan tolok ukur dalam evaluasi kinerja serta perilaku individu di perusahaan.

Temuan berikutnya menyoroti penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas, yang diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan secara berkala, pelaksanaan audit internal, dan

keterbukaan informasi kepada pemegang saham keluarga. Penerapan praktik ini terbukti memperkuat kepercayaan para kreditur, pemasok, dan mitra bisnis. Dalam salah satu kasus, penerapan tata kelola dan kepatuhan yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh akses pembiayaan bank dengan tingkat bunga yang lebih kompetitif. Audit internal yang dilaksanakan secara rutin berfungsi sebagai mekanisme pengendalian utama untuk memastikan bahwa kebijakan operasional dan keuangan dijalankan sesuai ketentuan. Fungsi ini membantu mengidentifikasi potensi penyimpangan sejak dini, memperbaiki kelemahan sistem, serta memperlihatkan komitmen manajemen terhadap prinsip akuntabilitas. Kehadiran audit internal juga memberikan sinyal positif bagi pemangku kepentingan eksternal bahwa perusahaan memiliki sistem pengawasan yang kredibel dan tidak mentolerir praktik yang merugikan.

Salah satu studi kasus menunjukkan bahwa kombinasi laporan keuangan yang transparan dan audit internal yang kredibel meningkatkan kepercayaan lembaga keuangan terhadap perusahaan. Dampaknya, perusahaan memperoleh akses pendanaan dengan bunga yang lebih rendah, sehingga memiliki kapasitas lebih besar untuk memperluas usaha, melakukan investasi, dan menjaga stabilitas likuiditas. Dengan demikian, penerapan transparansi dan akuntabilitas tidak hanya memenuhi aspek kepatuhan tata kelola, tetapi juga menjadi aset strategis yang memperkuat reputasi dan posisi kompetitif perusahaan di mata mitra bisnis eksternal.

Keterkaitan antara *good corporate governance* (GCG), etika bisnis, dan keberlanjutan tampak nyata dalam studi kasus yang dianalisis. Tata kelola yang baik menyediakan kerangka pengambilan keputusan yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan hukum dan efisiensi operasional, tetapi juga menjunjung prinsip etika serta keberlanjutan jangka panjang. Dalam perspektif Islam, hal ini sejalan dengan konsep *maqashid al-syariah*, yaitu tujuan syariah yang menuntut keseimbangan dalam menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dengan demikian, keberhasilan bisnis tidak diukur semata dari pencapaian laba finansial, melainkan juga dari sejauh mana perusahaan memberikan kontribusi terhadap kemaslahatan masyarakat. Elemen strategis seperti manajemen kinerja guru, perencanaan, rekrutmen, dan pelatihan. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen unggul membantu mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Salma, 2024).

Dari sudut pandang keberlanjutan, orientasi pada *maqashid al-syariah* memperluas dimensi kinerja perusahaan melampaui ukuran keuntungan jangka pendek. Suatu perusahaan dikategorikan berhasil apabila mampu mempertahankan eksistensi bisnisnya sekaligus memberikan manfaat nyata bagi karyawan, komunitas, dan lingkungan. Hal ini diwujudkan melalui praktik ketenagakerjaan yang adil, penyediaan produk yang aman dan bernilai guna, serta pelaksanaan program sosial yang berkontribusi terhadap pengurangan kemiskinan dan ketimpangan. Dengan cara tersebut, GCG, etika bisnis, dan keberlanjutan berpadu menjadi satu kesatuan dalam kerangka *ethical governance*.

Dalam konteks bisnis keluarga, GCG dapat dimaknai sebagai bentuk *ethical governance*, yaitu sistem tata kelola di mana struktur, prosedur, dan mekanisme pengawasan dirancang untuk memastikan setiap keputusan bisnis konsisten dengan nilai-nilai etika keluarga dan prinsip-prinsip syariah. Tata kelola semacam ini tidak hanya menekankan pemisahan fungsi direksi dan komisaris, tetapi juga menegaskan pentingnya internalisasi nilai seperti amanah, kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial dalam kebijakan serta perilaku organisasi. Dengan demikian, GCG berfungsi bukan hanya sebagai instrumen kepatuhan formal, melainkan juga sebagai media institusionalisasi nilai keluarga lintas generasi.

Implementasi *ethical governance* terlihat, misalnya, melalui penyusunan kode etik tertulis yang mengatur hubungan perusahaan dengan seluruh pemangku kepentingan mulai dari karyawan, pelanggan, dan pemasok hingga masyarakat luas serta pembentukan sistem *whistleblowing* yang aman dan kredibel. Penerapan mekanisme ini secara konsisten membentuk budaya organisasi yang menolak praktik korupsi, suap, maupun penyalahgunaan kekuasaan. Budaya tersebut memperkuat reputasi perusahaan keluarga sebagai entitas yang terpercaya dari perspektif ekonomi sekaligus moral. Pada akhirnya, penerapan *ethical governance* menjadikan bisnis keluarga mampu mempertahankan relevansi dan kepercayaan publik di tengah dinamika perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan pergeseran preferensi pasar. Kepercayaan ini berfungsi sebagai modal sosial yang memperkuat posisi perusahaan di mata kreditur, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Dengan demikian, GCG tidak hanya berperan dalam menjaga keberlanjutan finansial, tetapi juga dalam melestarikan reputasi serta nilai-nilai keluarga sebagai warisan yang memungkinkan bisnis bertahan dan berkembang lintas generasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* (GCG) memiliki peran fundamental dalam menjaga kelestarian nilai-nilai etika dan keberlanjutan bisnis keluarga di Indonesia. Melalui pembentukan struktur formal seperti *family council*, penyusunan *family charter*, perumusan kode etik, serta kebijakan suksesi yang terarah, nilai-nilai inti keluarga seperti integritas, tanggung jawab, keadilan, dan kepedulian sosial yang dapat terlembaga secara sistematis dalam tata kelola organisasi. Integrasi antara prinsip-prinsip GCG dan nilai-nilai etika keluarga terbukti mampu menekan potensi konflik internal, memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan, serta menopang keberlanjutan usaha dari aspek ekonomi, sosial, dan moral. Dalam perspektif ekonomi Islam, praktik ini sejalan dengan nilai amanah, keadilan, dan kemaslahatan (*maslahah*), sehingga GCG pada perusahaan keluarga dapat dipahami sebagai kerangka *ethical and sustainable governance* yang menghubungkan profesionalisme dengan pelestarian nilai-nilai keluarga lintas generasi.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar dikembangkan pedoman GCG yang lebih kontekstual yang menyesuaikan dengan karakter bisnis keluarga berbasis nilai lokal dan prinsip syariah. Selain itu, dibutuhkan program pendampingan bagi generasi penerus agar mampu menyeimbangkan antara kepentingan keluarga, integritas etika, dan tuntutan profesionalisme dalam pengelolaan bisnis. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif guna menguji hubungan antara tingkat implementasi GCG, kekuatan nilai etika, dan kinerja keberlanjutan pada cakupan perusahaan keluarga yang lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam international human resources management. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 68-85.
- Arifina, Y. (2017). Peran Tata Kelola Perusahaan Dan Risiko Pelaporan Keuangan Dalam Pembentukan Komite Manajemen Risiko Yang Terpisah. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 15(2), 246-262.
- Arifina, Y. (2017). Peran Tata Kelola Perusahaan Dan Risiko Pelaporan Keuangan Dalam Pembentukan Komite Manajemen Risiko Yang Terpisah. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 15(2), 246-262.

- Asril, J. (2019). Etika Bisnis Dan Konsep Good Corporate Governance Dalam Menciptakan Perusahaan Berbasis Nilai. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 3(2), 215-224.
- Ayuningtias, V. K., & Gultom, E. (2024). Tata Kelola Perusahaan Yang Baik: Sebagai Upaya Penguatan BUMN. *Hakim: Jurnal Ilmu Hukum dan Sosial*, 2(1), 288-298.
- Batubara, K., & Rizky, M. C. (2024). Peran Human Capital Manajemen Dalam Perekrutan Tenaga Kerja. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(3), 72-80.
- Damayanti, N., & Firmansyah, A. (2021). Peran tata kelola perusahaan dalam kinerja operasional dan kinerja pasar di Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 26(2), 206-222.
- Juliana, F., & Wijaya, H. (2022). Manajemen laba terhadap nilai perusahaan: Peranan tata kelola perusahaan dan kualitas audit sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Finansial Dan Perbankan*, 1(2), 150-170.
- Kartikasari, D., & Kresnawati, E. (2021). Peran Tata kelola perusahaan pada Pengaruh Utang dan Profitabilitas terhadap Penghindaran Pajak. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 208-216.
- Kusmiarti, P. (2020). Implementasi etika bisnis dan good corporate governance pada Perkebunan Kelapa Sawit PT. Bumitama Gunajaya Agro. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 196-210.
- Lestari, N. P. (2019). Etika bisnis dan tata kelola perusahaan dalam perspektif nilai keluarga. *Jurnal Etika dan Bisnis*, 8(2), 121–133.
- PIERITSZ, L. R., & Setiawan, A. (2021). Peran tata kelola perusahaan Dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap manajemen laba. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 9(2).
- Prasetyo, P. (2024). *Menanamkan Nilai Religiusitas Melalui Good Government Governance dan Implementasi SAP Dalam Komitmen Organisasi*. PT Salim Media Indonesia.
- Putri, M. A., & Hidayat, W. (2022). Nilai-nilai keluarga dan praktik etika bisnis pada perusahaan keluarga di Jawa. *Jurnal Bisnis dan Etika*, 10(1), 23–39.
- Rizky, C., Anwar, Y., Ardian, N., & Suharsono, R. P. (2024). Strategi peningkatan sumber daya manusia pelaku UMKM desa melalui optimasi platform digital dalam aspek produksi, pemasaran dan permodalan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Sapangambe Manoktok Hitei*, 4(2), 235-241.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance employee performance for increase work motivation on Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
- Rizky, C., Hajar, I., Fahri, M., & Syahri, R. F. (2024). Mengoptimalkan potensi: pendekatan teoritis dan praktis dalam manajemen sumber daya manusia dan karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 01-11.
- Salma, C. D., & Rizky, M. C. (2024). Strategi manajemen unggul dalam mengelola human capital management untuk meningkatkan kinerja pendidikan. *Jurnal ILMAN (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 12(3), 55-69.
- Silvera, D. L. (2024). Tata Kelola Perusahaan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Tinjauan

- atas Pengaruhnya terhadap Penghindaran Pajak dan Praktik Manajemen Laba. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 4(1), 35-53.
- Siregar, H. (2018). *Good corporate governance dalam pengelolaan perusahaan keluarga di Indonesia*. Jakarta: LIPI Press.
- Sumarto, F., Habeahan, R., Muchtar, A., & Prayitno, S. (2024). Peran Audit Hukum Profesional Dalam Mewujudkan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik/Good Corporate Governance. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(1), 146-158.
- Wardhani, T. (2021). Transisi kepemimpinan dan keberlanjutan bisnis keluarga. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 17(4), 221–235.
- Wibisono, B. (2023). Etika dan tata kelola pada perusahaan keluarga multigenerasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis Keluarga Indonesia*, 5(1), 44–59.
- Yuliana, S., & Hamid, A. (2019). Pengaruh tata kelola keluarga terhadap kinerja dan keberlanjutan usaha keluarga. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 34(2), 101–117.