2. LANDASAN TEORI

2.1 *Good Corporate Governance*

2.1.1 Definisi *Good Corporate Governance*

Berdasarkan Komite Nasional Kebijakan *Governance* atau KNKG (2006) *good corporate governance* (GCG) adalah tumpuan dari sistem ekonomi secara luas yang berkaitan dengan kepercayaan terhadap perusahaan yang melaksanakan GCG tersebut dan juga terhadap iklim usaha suatu negara sehingga dapat muncul persaingan yang sehat dan iklim yang kondusif antara sesama perusahaan agar dapat menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang saling berhubungan (p. i).

Menurut Monks dan Minow (2004) GCG merupakan sistem yang dapat mengatur dan juga mengendalikan perusahaan dengan menciptakan nilai tambah untuk *stakeholder*. GCG melihat pentingnya hak dari pemegang saham agar mendapat informasi yang benar dan melihat kewajiban perusahaan untuk melakukan penyampaian informasi secara akurat, tepat waktu dan transparan (dalam Halimatusadiah & Gunwan, 2014, p. 301).

Menurut Indonesia *Corporate Governance Manual* (2018), GCG adalah:

> Suatu sistem yang ditentukan oleh proses yang berisi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi dan pemangku kepentingan lainnya. GCG menyediakan struktur yang berisi tentang penetapan tujuan perusahaan dan sarananya agar dapat mencapai tujuan sesuai yang telah ditentukan (p. 27).

Menurut Komite Cadbury (1992) definisi dari GCG adalah sistem yang berfungsi agar dapat mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. GCG adalah beberapa peraturan tentang hubungan antara para manager, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya. Pihak tersebut adalah internal maupun eksternal dan yang berhubungan dengan hak-hak dan tanggung jawab mereka (dalam Pawana, 2014, p. 27). Berdasarkan keempat definisi di atas, penelitian ini akan menggunakan definisi GCG berdasarkan yang telah dikemukakan oleh KNKG (2006).

2.1.2 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) terdapat lima prinsip GCG, yaitu:

1. Transparansi (*Transparency*)

   Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan perlu untuk menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh seluruh *stakeholder*. Perusahaan perlu berinisiatif untuk menunjukkan tidak hanya hal yang diwajibkan oleh undang-undang, tetapi hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Pedoman Pokok Pelaksanaan:

   a. Perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dapat diperbandingkan dan juga mudah diakses oleh *stakeholder*.
   b. Informasi tersebut meliputi visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, kepemilikan saham oleh anggota direksi dan juga anggota dewan komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya. Setelah itu juga sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan seluruh kejadian penting yang bisa mempengaruhi kondisi sebuah perusahaan baik itu keluarga maupun non-keluarga.
   c. Prinsip transparansi yang dianut sebuah perusahaan berkewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan undang-undang yang berlaku, rahasia mengenai jabatan, dan juga hak-hak pribadi seluruh *stakeholder.*
   d. Kebijakan perusahaan diwajibkan untuk tertulis dan secara proporsional telah dikomunikasikan kepada *stakeholder*.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

   Perusahaan harus bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara transparan dan wajar. Karena itu perusahaan harus dikelola dengan benar, dapat diukur dan juga sesuai dengan kepentingan perusahaan. Perusahaan juga wajib memperhitungkan kepentingan *stakeholder*. Prinsip ini adalah prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang dapat berkembang terus menerus. Pedoman Pokok Pelaksanaan:

   a. Perusahaan wajib memiliki rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan yang ada di dalam perusahaan secara jelas dan sesuai dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan yang ada dan juga strategi perusahaan yang telah ditentukan.
   b. Perusahaan harus dapat meyakinkan para *stakeholder* dan semua karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
   c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam setiap sistem pengelolaan perusahaan.
   d. Perusahaan harus mempunyai ukuran dari kinerja pada semua jabatan di perusahaan dimana ukuran tersebut harus sesuai dengan sasaran usaha perusahaan dan juga memiliki *reward and punishment system*.
   e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semua karyawan dan seluruh bagian harus berpegang pada etika bisnis yang ada dan juga pedoman perilaku yang telah disepakati.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

   Perusahaan wajib untuk mematuhi segala aturan perundang-undangan dan juga melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan yang ada perusahaan. Hal itu penting agar dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan perusahaan bisa mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman Pokok Pelaksanaan:

   a. Seluruh bagian di perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap segala peraturan

perundang-undangan, anggaran dasar dan juga peraturan perusahaan itu sendiri.

b. Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap sosial yang artinya perusahaan harus peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

4. Independensi (*Independency*)

   Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen agar masing-masing dari bagian di dalam perusahaan tidak ada yang mendominasi dan tidak bisa diintervensi oleh pihak eksternal. Pedoman Pokok Pelaksanaan:

   a. Seluruh organ atau bagian di dalam perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, lalu juga tidak boleh terpengaruh oleh kepentingan-kepentingan tertentu dari segala pengaruh atau tekanan juga sehingga pengambilan keputusan yang ada di dalam perusahaan dapat dilakukan secara obyektif.

   b. Perusahaan harus melaksanakan seluruh tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan undang-undangan yang berlaku dan berkaitan. Tidak boleh ada dominasi dari pihak manapun atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lainnya.

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

   Perusahaan di dalam aktivitasnya harus selalu memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* sesuai dengan prinsip kewajaran dan kesetaraan. Pedoman Pokok Pelaksanaan:

   a. Perusahaan harus bisa memberi kesempatan kepada *stakeholder* untuk dapat menyampaikan pendapat dan memberi masukan untuk kepentingan perusahaan dan juga membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup masing-masing yang telah ada.

   b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada seluruh pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

c. Perusahaan wajib dalam memberikan kesempatan yang sama di dalam proses *recruitment* karyawan, jenjang karir dan juga dalam melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik (p. 5).

Menurut *The Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) GCG dibangun dalam empat nilai inti utama, yaitu:

1. *Fairness*:

   Dalam prinsip ini menjelaskan bahwa GCG menjadi pelindung hak-hak pemegang saham dan memastikan ada perlakuan yang selalu adil bagi semua pemegang saham, termasuk pemegang saham yang minoritas dan juga asing. Mereka semua harus mendapat kesempatan yang sama untuk memperoleh ganti rugi yang perlu untuk pelanggaran hak-hak yang telah terjadi.

2. *Responsibility*:

   Dalam prinsip ini GCG harus mengakui hak-hak dari setiap pemangku kepentingan sesuai di peraturan undang-undang dan mendorong kerjasama yang aktif antara seluruh bagian perusahaan dan *stakeholder* dalam menciptakan kesuksesan, pekerjaan, dan juga kelanjutan perusahaan yang memiliki keuangan yang sehat.

3. *Transparency*:

   Pada prinsip ini GCG harus meyakinkan bahwa pengungkapan yang tepat waktu dan akurat telah dilakukan terhadap semua hal mengenai perusahaan yang di dalamnya termasuk situasi keuangan, struktur tata kelola, kinerja dan kepemilikan dari perusahaan.

4. *Accountability*:

   Pada prinsip ini GCG harus memastikan tujuan strategis milik perusahaan tersebut. Yang berarti adalah pengawasan pada manajemen yang dilakukan secara efektif oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, dan juga akuntabilitas Dewan Komisaris maupun Dewan Direksi kepada perusahaan dan pemegang saham (dalam Indonesia *Corporate Governance Manual*, 2014, p. 39).

2.1.3 Organ Perusahaan dalam *Good Corporate Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) organ perusahaan dalam pelaksanaan GCG adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris

   Dewan komisaris di dalam perusahaan berfungsi sebagai organ perusahaan yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengawasan dan memberi masukan kepada dewan direksi dan juga memastikan bahwa perusahaan telah melaksanakan *good corporate governance*. Namun dewan komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan di bidang operasional karena hanya sebagai pengawas saja. Kedudukan setiap anggota dewan komisaris termasuk komisaris utama adalah setara dan sama. Tugas komisaris utama sebagai *primus inter pares* (pemimpin yang setara dengan pemimpin sebelumnya) adalah mengkoordinasikan kegiatan dari dewan komisaris itu sendiri.

2. Direksi

   Direksi di dalam perusahaan adalah organ perusahaan yang bertugas secara langsung dalam mengelola perusahaan. Seluruh anggota direksi dapat melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya. Tetapi di dalam pelaksanaan tugasnya, anggota direksi tetap memiliki tanggung jawab bersama. Kedudukan seluruh anggota direksi tidak terkecuali direktur utama adalah setara. Tugas direktur utama sebagai *primus inter pares* adalah mengkoordinasikan seluruh kegiatan direksi (p. 11).

2.1.4 Pemegang Saham dalam *Good Corporate Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) dalam GCG, pemegang saham juga merupakan pemilik modal. Mereka memiliki hak dan tanggung jawab pada perusahaan sesuai dengan aturan dalam perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan. Dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya, perlu diperhatikan prinsip-prinsipnya sebagai berikut:

1. Pemegang saham wajib menyadari bahwa pelaksanaan hak dan tanggung jawabnya harus tetap memperhatikan kelangsungan hidup dari perusahaan

itu sendiri.

2. Perusahaan tersebut harus menjamin terpenuhinya hak dan tanggung jawab dari seluruh *stakeholder* atas dasar prinsip kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) sesuai di dalam aturan perundang-undangan dan anggaran dasar milik perusahaan (p. 21).

2.1.5 Pemangku Kepentingan dalam *Good Corporate Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) dalam pelaksanaan GCG yang disebut dengan pemangku kepentingan atau biasa disebut *stakeholder* adalah mereka yang punya kepentingan-kepentingan terhadap perusahaan dan mereka juga yang berpengaruh dan dipengaruhi secara langsung dalam setiap keputusan strategis dan operasional perusahaan. *Stakeholder* tersebut terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama disekitar perusahaan. Antara perusahaan dan juga pemangku kepentingan harus terjalin hubungan yang sesuai dengan prinsip kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi masing-masing pihak.

Agar hubungan antara perusahaan dengan pemangku kepentingan berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Perusahaan harus menjamin di dalam seluruh aktivitas yang ada di perusahaan, tidak terjadi hal seperti apapun yang mengarah kepada diskriminasi suku, agama, ras, golongan, dan *gender*. Perusahaan juga harus menjamin terciptanya perlakuan yang adil, setara dan jujur dalam mendorong perkembangan dan kompetensi setiap karyawan sesuai dengan potensi, kemampuan, pengalaman, keahlian dan keterampilan masing-masing.
2. Perusahaan dan mitra bisnis yang berkaitan dengan perusahaan harus bekerja sama untuk kepentingan kedua belah pihak agar dapat saling menguntungkan.
3. Perusahaan wajib untuk memperhatikan kepentingan umum dari seluruh *stakeholder* dan salah satunya yang terutama yaitu masyarakat sekitar perusahaan, serta pengguna produk dan jasa yang ada di dalam perusahaan (p. 23).

2.1.6 Tujuan dan Manfaat dalam *Good Corporate Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) tujuan dan manfaat dalam pelaksanaan GCG adalah sebagai berikut:

1. Mendorong agar terjadi sebuah kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
2. Agar mendorong suatu pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing dari organ perusahaan yaitu dewan komisaris, dewan direksi, dan lain-lain.
3. Untuk mendorong seluruh pemegang saham, anggota dewan komisaris dan anggota dewan direksi agar dalam membuat suatu keputusan dan menjalankan tindakannya selalu dilandasi oleh nilai-nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan juga adanya kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dan yang terkena dampak dari perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham yang ada dengan tetap memperhatikan setiap pemangku kepentingan atau *stakeholder* lainnya.
6. Meningkatkan daya saing milik perusahaan secara nasional maupun internasional sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang akan berkesinambungan (p. 2).

2.2 *Corporate Social Responsibility*

2.2.1 Definisi *Corporate Social Responsibility*

Menurut Suparman (2013) *corporate social responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya perusahaan memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya yang diantaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas serta lingkungan di dalam segala aspek operasional

perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan (p. 70).

Menurut Nurbaety, Ratnasih, dan Ramdan (2015) tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR merupakan bentuk komitmen perusahaan untuk bertindak secara etis terhadap *stakeholder* secara langsung maupun tidak langsung dengan cara meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan dan juga dengan mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan dari setiap kegiatan perusahaan (p. 141).

Menurut Budiarti dan Raharjo (2014) kegiatan CSR bagi masyarakat adalah suatu proses yang bergerak dan bertalian dengan sumber-sumber yang ada di dalam masyarakat. Proses tersebut yang saat ini mulai dimanfaatkan secara maksimal oleh banyak perusahaan. Dalam hal ini peran serta dari masyarakat dan *stakeholder* menjadi penting untuk dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan CSR tersebut (p. 13).

Menurut ISO 26000:2010 (2017) CSR didefinisikan sebagai tanggung jawab perusahaan atas dampak keputusan dan kegiatannya terhadap masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku yang transparan dan etis, yaitu:

1. Memberi kontribusi kepada pembangunan berkelanjutan, termasuk dalam kesehatan dan kesejahteraan masyarakat sekitar.
2. Mempertimbangkan harapan para pemangku kepentingan.
3. Mematuhi hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma-norma perilaku internasional.
4. Diintegrasikan ke seluruh organisasi dan dipraktekkan dalam hubungannya (p. 7).

Menurut Frynas (2009) definisi CSR dibagi menjadi tiga poin utama sebagai berikut:

1. Perusahaan harus bertanggung jawab atas dampak yang diberikan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar dan hal itu sangat membutuhkan sikap patuh terhadap hukum dan tanggung jawab terhadap masing-masing individu.
2. Perusahaan memiliki sebuah tanggung jawab terhadap perilaku kepada orang lain dengan siapa mereka melakukan proses bisnis (seperti misalnya dalam rantai pasokan).
3. Perusahaan perlu mengelola hubungannya dengan masyarakat secara lebih

baik dan lebih luas. Hal ini berguna demi alasan kelayakan perusahaan dan bisa juga untuk menambah nilai bagi masyarakat (p. 6).

Berdasarkan kelima definisi di atas, penelitian ini akan menggunakan definisi CSR berdasarkan yang telah dikemukakan oleh Frynas (2009).

2.2.2 Perspektif Teoritis tentang strategi *Corporate Social Responsibility*

Menurut Frynas (2009) ada perspektif teoritis tentang strategi CSR, yaitu:

1. Teori *Stakeholder*:

   Teori ini memiliki pengertian mengenai reaksi perusahaan dalam konteks hubungan dengan *stakeholder*. Teori ini menjelaskan penyesuaian strategi CSR yang didasarkan pada respon strategis yang berbeda dari perusahaan terhadap tekanan-tekanan sosial walaupun dalam industri sejenis atau negara yang sama, berdasarkan pada sifat hubungan eksternal yaitu dengan *stakeholder*.

2. Teori Institusional:

   Teori ini memiliki pengertian mengenai adaptasi perusahaan secara kelembagaan. Teori ini menjelaskan mengapa perusahaan dari negara atau industri yang sama dapat memiliki perbedaan dalam merespon tekanan sosial dan lingkungan, atau mengapa di negara yang berbeda-beda dari perusahaan multinasional yang sama dapat memilih program CSR yang berbeda.

3. Perspektif *Austrian Economics*:

   Perspektif ini memiliki pengertian dimana upaya strategi CSR dalam perusahaan dengan suatu perspektif kewirausahaan modern. Perspektif ini menekankan pada peluang kewirausahaan dalam mengidentifikasi masa depan bisnis. Perspektif ini dipandang sebagai salah satu alternatif pemikiran yang lebih maju dalam memandang kegiatan CSR. Dalam kaitan dengan kewirausahaan sosial, perspektif ini sebagai suatu pendekatan dalam mengatasi persoalan sosial dan kemasyarakatan dengan menempatkan CSR sebagai peluang bisnis, investasi dan sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif demi kemajuan perusahaan dan untuk masa depan dari bisnis perusahaan (p. 15).

Berikut ini adalah tabel perbandingan perspektif teoritis tentang strategi CSR yaitu:

Tabel 2.1
Perbandingan Perspektif Teoritis tentang Strategi CSR

	Teori *Stakeholder*	Teori Institusional	Perspektif *Austrian Economics*
Fokus Utama	Hubungan dengan faktor eksternal	Ketaatan pada aturan dan norma	Peran kewirausahaan
Faktor Yang Mempengaruhi Strategi CSR	Ketergantungan relatif suatu perusahaan pada stakeholder	Keselarasan pada konteks kelembagaan yang berbeda	Masa depan kewirausahaan (investasi bisnis)
Lingkup Untuk Kebebasan Aksi Manajemen	Pilihan perilaku terbatas	Tidak memiliki pilihan perilaku	Pilihan perilaku substansial

Sumber: Frynas, 2009, p. 18

2.3 Perusahaan Keluarga

2.3.1 Definisi Perusahaan Keluarga

Menurut Giudice (2017) perusahaan keluarga adalah sebuah bisnis dengan anggota keluarga yang terlibat. Terlepas dari ukuran kepentingan nasional atau internasional berada di bawah kepemilikan dari satu atau lebih keluarga. Juga bisa disebut sebagai sebuah perusahaan di mana seluruh manajemen dijalankan oleh pemilik dan juga rekan kerjanya yang berasal dari anggota keluarga (p.1).

Menurut Ward dan Aronoff (2002) suatu perusahaan keluarga dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang bertanggung jawab dalam mengawasi keuangan perusahaan (dalam Ariani, 2014, p. 80).

Menurut Donnelley (2002) suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit memiliki keterlibatan dari dua generasi dalam keluarga tersebut dan mereka semua memiliki pengaruh yang cukup besar pada kebijakan perusahaan (dalam Ariani, 2014, p. 80).

Menurut Villalonga dan Amit (2006) sebagian besar definisi tentang perusahaan keluarga setidaknya mencakup tiga dimensi, yaitu:

1. Satu atau beberapa keluarga memegang bagian penting dari modal perusahaan.

2. Anggota keluarga mempertahankan kendali yang besar pada perusahaan dengan tetap dibatasi oleh undang-undang atau hukum.
3. Anggota keluarga berada pada posisi manajemen puncak atau *top management* di dalam perusahaan (dalam Ariani, 2014, p. 80).

Berdasarkan keempat definisi di atas, penelitian ini akan menggunakan definisi Perusahaan Keluarga berdasarkan yang telah dikemukakan oleh Giudice (2017).

2.3.2 Jenis-jenis Perusahaan Keluarga

Jenis-jenis perusahaan keluarga dibagi menjadi empat, yaitu:

1. *Household Family Businesses* (Perusahaan Keluarga Rumah Tangga)
   Jenis perusahaan keluarga dengan kepemilikan independen atau cukup banyak pemilik (tidak independen) dengan kehadiran seluruh anggota keluarga yang terlibat di keanggotaan dan badan manajemen perusahaan.
2. *Traditional Family Businesses* (Perusahaan Keluarga Tradisional)
   Jenis perusahaan keluarga ini berbeda dengan jenis *household family businesses*. Perbedaannya yaitu dilihat dari ukurannya yang lebih besar dan adanya kehadiran anggota eksternal selain keluarga dalam badan manajemen perusahaan.
3. *Extended Family Businesses* (Perusahaan Keluarga Besar)
   Jenis perusahaan keluarga ini identik dengan modal yang dimiliki oleh lebih banyak orang (selalu di dalam keluarga) dari jenis sebelumnya yang disebabkan oleh kehadiran anggota non-keluarga, baik pada dewan direksi maupun di badan manajemen perusahaan.
4. *Open Family Businesses* (Perusahaan Keluarga Terbuka)
   Jenis perusahaan keluarga yang satu ini identik dengan ukuran perusahaannya yang menengah atau besar, dengan orang-orang yang tidak berasal dari pendiri sebagai pemilik saham, dengan komposisi beragam baik dari direksi maupun badan manajemen perusahaan, dan bisa merupakan anggota keluarga ataupun non-keluarga (Giudice, 2017, p. 2).

2.3.3 Fase-fase dalam Perusahaan Keluarga

Fase-fase dalam perusahaan keluarga dibagi menjadi empat poin dan setiap fase juga memiliki tantangan tersendiri bagi perusahaan keluarga. Empat fase tersebut yaitu:

1. *Selection* (Seleksi)

   Pada fase ini anggota keluarga dapat melakukan klaim dalam menempati posisi dalam perusahaan walaupun sebenarnya tidak memiliki keahlian yang sesuai. Dapat terjadi karena hanya untuk menikmati hak mereka atas kepemilikan bisnis. Solusi untuk masalah ini bisa juga dengan penetapan regulasi yang memiliki panduan dalam pemilihan anggota baru (misalnya batas kualifikasi, pengalaman kerja di perusahaan lain, dll.).

2. *Training* (Pelatihan)

   Pada fase ini seringkali terjadi dimana perbedaan antara individu dan kebutuhan perusahaan dapat dipecahkan melalui manajemen yang direncanakan dari proses pelatihan dan seleksi.

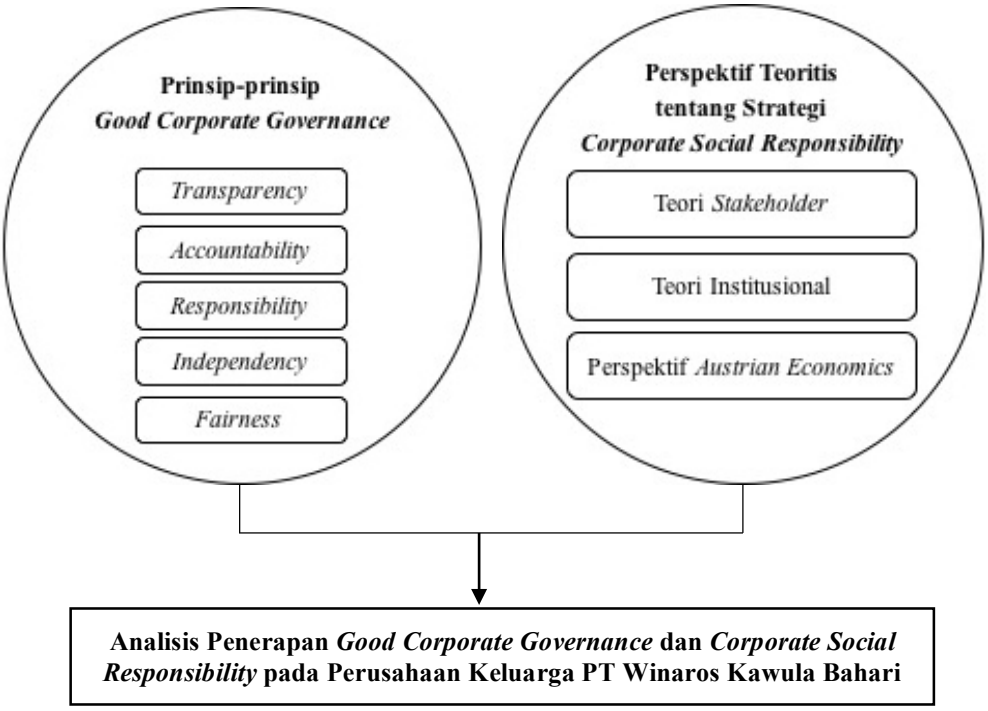
3. *Assessment* (Penilaian)

   Pada fase ini seringkali kesulitan ada akibat dari penilaian secara obyektif oleh anggota keluarga, oleh karena itu seringkali penilaian yang ada muncul dengan diikuti oleh faktor emosional. Untuk alasan ini, komite evaluasi yang terdiri dari anggota keluarga dan non-keluarga biasanya didirikan untuk mengatasi kelemahan.

4. *Reward* (Hadiah)

   Pada fase ini seringkali mucul perlakuan yang berbeda antara yang merupakan anggota keluarga dibandingkan dengan yang adalah non-keluarga. Bahkan seringkali terjadi pada keluarga sendiri dimana *reward* yang diberikan tidak didasarkan pada talenta dan kompetensi sedangkan untuk non-keluarga *reward* itu diberikan sesuai pada keunggulan talenta dan kemampuan individu tersebut yang bukan merupakan anggota keluarga (Giudice, 2017, p. 3).

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* dan *Corporate Social Responsibility* pada Perusahaan Keluarga PT Winaros Kawula Bahari

Sumber: Komite Nasional Kebijakan *Governanc*e (2006) dan Frynas (2009) diolah oleh peneliti