



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 5867-5876

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Penerapan Good Corporate Governance Sebagai Dasar PT Empat Sekawan dalam Menjalin Kemitraan dengan Toko Bagus

Maria Yovita R. Pandin¹, Aditya Risky Mahendra², Muhammad Iqbal Ainur Rohman³

^{1,2,3} Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

yovita_87@untag-sby.ac.id

Abstrak

Good Corporate Governance (GCG) merupakan konsep fundamental dalam pengelolaan perusahaan yang bertujuan untuk menjamin transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta keadilan dalam setiap proses bisnis. Di tengah perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif dan dinamis, penerapan GCG menjadi fondasi utama dalam membangun siklus usaha yang berlandaskan moralitas, nilai etika, serta orientasi keberlanjutan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak penerapan prinsip-prinsip GCG terhadap tingkat kepercayaan dan kepuasan para pemangku kepentingan perusahaan. Pemangku kepentingan yang dimaksud tidak hanya mencakup investor, tetapi juga karyawan, konsumen, mitra bisnis, komunitas sekitar, serta instansi pemerintah yang memiliki keterkaitan dengan aktivitas perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur dan analisis empiris terhadap penerapan GCG sebagai dasar operasional PT. Empat Sekawan dalam menjalin kemitraan dengan Toko Bagus. Data diperoleh melalui kajian dokumen perusahaan, referensi ilmiah, serta pengamatan terhadap praktik tata kelola yang dijalankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG mampu meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat hubungan kemitraan, serta memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Penerapan GCG yang baik juga berkontribusi dalam menciptakan stabilitas operasional dan citra perusahaan yang positif. Sebaliknya, ketidakpatuhan terhadap prinsip GCG berpotensi menimbulkan berbagai risiko, seperti menurunnya kepercayaan stakeholder, kerugian finansial, hingga ancaman kebangkrutan. Oleh karena itu, integrasi GCG ke dalam strategi perusahaan merupakan langkah strategis yang krusial untuk menjaga reputasi, meningkatkan daya saing, dan memastikan keberlangsungan bisnis di masa depan.

Kata kunci: Good Corporate Governance, Kemitraan, Kepercayaan, Kepuasan

1. Latar Belakang

Isu mengenai Good Corporate Governance (GCG) semakin memperoleh perhatian serius dalam diskursus pengelolaan bisnis modern, termasuk dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM). Penerapan prinsip-prinsip GCG dipandang sebagai faktor strategis yang berperan penting dalam menjaga stabilitas operasional, meningkatkan daya saing, serta mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Praktik tata kelola yang baik memungkinkan UKM untuk mengelola sumber daya secara lebih transparan dan akuntabel, sehingga mampu meminimalkan risiko penyalahgunaan kewenangan dan ketidakefisienan manajerial. Lebih jauh, pelaksanaan GCG yang konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan pemilik modal, mitra bisnis, dan pihak eksternal lainnya, yang pada akhirnya menciptakan iklim investasi yang lebih aman dan kondusif. Sebaliknya, lemahnya penerapan prinsip-prinsip GCG berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan stakeholder, memicu penarikan modal, serta menghambat masuknya investor baru. Kondisi ini menunjukkan bahwa GCG tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian internal, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang menentukan keberlangsungan dan pertumbuhan UKM dalam jangka panjang.

Dalam lingkup korporasi modern yang semakin dipengaruhi oleh dinamika pasar global, perkembangan teknologi, serta meningkatnya ekspektasi publik terhadap praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab, keberadaan Good Corporate Governance (GCG) telah menjadi prasyarat esensial bagi kelangsungan organisasi bisnis. GCG tidak lagi dipahami semata-mata sebagai seperangkat aturan normatif yang mengatur struktur dan proses manajemen

perusahaan, melainkan telah berkembang menjadi kerangka strategis yang memengaruhi kualitas hubungan antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya. Konsistensi dalam menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta keadilan (fairness) menjadi landasan utama dalam membangun hubungan yang saling percaya dan berkelanjutan dengan stakeholder, termasuk investor, karyawan, mitra usaha, konsumen, serta masyarakat luas. Hubungan yang harmonis dan berbasis kepercayaan tersebut menjadi modal sosial penting bagi perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis dan persaingan yang semakin kompleks.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memfokuskan perhatian pada kajian penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) oleh PT Empat Sekawan Mulia dalam menjalin dan mengelola kemitraan bisnis dengan Toko Bagus. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana prinsip-prinsip GCG diinternalisasikan dalam praktik manajerial dan operasional perusahaan, khususnya dalam konteks hubungan kemitraan. Selain itu, penelitian ini juga menelaah peran komunikasi partisipatif serta tingkat keterlibatan stakeholder dalam membentuk persepsi kepercayaan dan kepuasan mitra bisnis. Aspek komunikasi dan keterlibatan stakeholder dipandang krusial karena berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan penerapan tata kelola perusahaan dengan pengalaman langsung yang dirasakan oleh mitra usaha.

Sejalan dengan fokus tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) oleh PT Empat Sekawan Mulia dalam membangun, memelihara, dan memperkuat kemitraan yang berkelanjutan dengan Toko Bagus. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana komunikasi partisipatif dan keterlibatan stakeholder berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan, kepuasan, serta loyalitas mitra bisnis. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian GCG, sekaligus kontribusi praktis bagi pelaku usaha dalam merumuskan strategi tata kelola yang efektif guna memperkuat hubungan kemitraan dan menjamin keberlanjutan bisnis di masa depan.

2. Kajian Literatur

Good Corporate Governance

Perkembangan topik Corporate Governance sebelumnya cenderung bersifat terbatas, namun kini telah bergeser menjadi isu yang semakin strategis, termasuk bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UKM). Pemahaman yang memadai mengenai Corporate Governance sangat penting bagi UKM, karena penerapan prinsip-prinsip ini dapat membantu meningkatkan kredibilitas, daya saing, dan keberlanjutan usaha (Nuryan, 2016). Menurut IICG (The Indonesian Institute of Corporate Governance), Corporate Governance adalah suatu proses terkait struktur yang diterapkan dalam perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, sekaligus tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan (stakeholders) (IICG, 2013). Dalam konteks UKM, hal ini berarti pengelola usaha harus mampu menyeimbangkan kepentingan pemilik usaha, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat di sekitarnya.

Pengertian lain menyebut Corporate Governance sebagai sistem dan kerangka untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham serta pihak-pihak terkait seperti kreditor, pemasok, asosiasi bisnis, konsumen, karyawan, pemerintah, dan masyarakat luas (Tunggal, 2013). Konsep Corporate Governance dapat dikategorikan menjadi dua. Kategori pertama menekankan pada pola perilaku perusahaan yang dapat diukur melalui kinerja, pertumbuhan usaha, struktur pembiayaan, serta perlakuan terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan. Kategori kedua menitikberatkan pada kerangka normatif, yaitu aturan atau ketentuan yang berasal dari sistem hukum, peradilan, pasar keuangan, dan regulasi lain yang memengaruhi perilaku perusahaan.

Good Corporate Governance dapat dipahami sebagai seperangkat aturan atau prinsip mengenai pengelolaan perusahaan yang harus diterapkan pada setiap organisasi bisnis (Lozano, Martínez, dan Pindado, 2016). Bagi UKM, penerapan GCG menjadi strategi penting untuk mengelola seluruh sistem bisnis secara profesional,

meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan, membangun kepercayaan mitra bisnis dan pelanggan, serta meminimalkan potensi konflik yang dapat menghambat pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

Salah satu aspek penting dalam penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang sering kurang diperhatikan adalah pentingnya komunikasi perusahaan yang inklusif dan bersifat timbal balik. Para pemangku kepentingan (stakeholders) tidak hanya mengandalkan laporan keberlanjutan atau publikasi tahunan yang bersifat formal, tetapi juga menginginkan keterlibatan nyata dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada hak dan kepentingan mereka. Bagi UKM, prinsip ini tetap relevan. PT Empat Sekawan Mulia (ESM), misalnya, menunjukkan penerapan komunikasi dua arah dengan mitra distribusi seperti Toko Bagus melalui kegiatan meet and greet dan interaksi langsung. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan mitra secara nyata, sekaligus membangun kepercayaan dan kesetiaan, yang menjadi fondasi penting dalam keberlanjutan kemitraan.

Stakeholder

Secara konseptual, pendekatan Stakeholder Theory yang diperkenalkan oleh Freeman (1984) menjadi pijakan dalam memahami hubungan antara GCG dan para pemangku kepentingan. Teori ini menolak perspektif tradisional yang hanya berorientasi pada pemegang saham (shareholder-oriented) dan memandang perusahaan sebagai entitas sosial yang harus mengakomodasi kepentingan berbagai pihak. Donaldson dan Preston (1995) memperluas teori ini menjadi tiga dimensi: deskriptif, instrumental, dan normatif, yang menekankan bahwa praktik GCG tidak hanya meningkatkan legitimasi perusahaan tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh stakeholders. Dengan mengintegrasikan prinsip komunikasi partisipatif ke dalam praktik GCG, UKM seperti PT ESM dapat membangun kemitraan yang lebih kokoh, meningkatkan kepercayaan mitra, serta mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan, sekaligus menegaskan peran sosial perusahaan dalam ekosistem bisnis lokal.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) sebagai landasan PT Empat Sekawan Mulia (ESM) dalam membangun dan mengelola kemitraan bisnis dengan Toko Bagus, serta menganalisis dampaknya terhadap kualitas hubungan dan tingkat kepercayaan mitra usaha. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dan praktik bisnis secara komprehensif, dengan menekankan pemahaman terhadap makna, proses, dan dinamika yang terjadi di balik penerapan tata kelola perusahaan dan interaksi dengan para pemangku kepentingan. Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses penerapan GCG dalam konteks hubungan kemitraan yang berlangsung secara nyata.

Jenis penelitian ini merupakan studi kualitatif berbasis wawancara mendalam dengan narasumber kunci yang terlibat langsung dalam proses kemitraan, baik dari pihak PT ESM maupun Toko Bagus. Narasumber meliputi pemilik usaha, manajemen distribusi, serta staf operasional yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan kerja sama bisnis. Untuk memperkuat validitas data, penelitian ini juga memanfaatkan sumber data sekunder berupa dokumen perusahaan, seperti laporan tahunan, publikasi resmi, serta artikel media dan berita elektronik yang berkaitan dengan aktivitas distribusi, ekspansi usaha, dan praktik tata kelola perusahaan PT ESM. Penggunaan data sekunder ini bertujuan untuk memberikan konteks yang lebih luas serta memverifikasi informasi yang diperoleh dari hasil wawancara.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam guna memperoleh informasi terkait praktik penerapan GCG, strategi kemitraan yang dijalankan, serta persepsi mitra bisnis terhadap aspek transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Selain itu, analisis terhadap dokumen dan berita elektronik digunakan untuk melengkapi data primer, sekaligus mengidentifikasi konsistensi antara kebijakan perusahaan dan implementasinya di lapangan. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis) dengan mengidentifikasi pola, tema, dan kategori utama yang muncul dari hasil wawancara dan

dokumen yang dikaji. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana kualitas penerapan prinsip-prinsip GCG memengaruhi tingkat kepercayaan, kepuasan, serta keberlanjutan hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis, termasuk faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasinya.

Melalui pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai peran strategis GCG dalam memperkuat kemitraan bisnis, membangun sinergi yang saling menguntungkan, serta meningkatkan reputasi dan kredibilitas perusahaan. Selain memberikan kontribusi akademik, temuan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan praktis bagi perusahaan lain dalam meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan dan memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan.

4. Hasil dan Diskusi

Tabel 1. Founder PT. Empat Sekawan Mulia

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana PT Empat Sekawan Mulia (ESM) menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam kemitraan dengan Toko Bagus?	"Kami memastikan seluruh informasi terkait kerja sama seperti target penjualan, pembagian margin, dan kebijakan retur disampaikan secara terbuka sejak awal."
2.	Bagaimana proses komunikasi partisipatif yang diterapkan ESM membentuk kepercayaan dan kepuasan mitra bisnis?	"Kami tidak hanya memberikan instruksi satu arah, tetapi melibatkan mitra dalam proses pengambilan keputusan."
3.	Bagaimana PT ESM dan Toko Bagus menghadapi tantangan atau hambatan terbesar dalam implementasi GCG?	"Tantangan terbesar yang kami hadapi adalah menjaga konsistensi penerapan prinsip GCG di lapangan."
4.	Mengapa PT ESM menganggap penting untuk melakukan GCG dalam bermitra dengan Toko Bagus?	"Kami meyakini bahwa GCG bukan sekadar kewajiban formal, tapi fondasi utama untuk membangun kepercayaan dan keberlanjutan bisnis."
5.	Apa tujuan dari menerapkan GCG?	"Tujuan utama penerapan GCG adalah menciptakan sistem kemitraan yang sehat, transparan, dan berkelanjutan."
6.	Bisa Anda deskripsikan langkah-langkah praktis yang diambil perusahaan saat pertama kali 'membangkitkan' GCG? Siapa yang paling berperan (aktor kuncinya) dalam proses itu?	kalau yang paling berperan sudah pasti dari kami pihak manajemen puncaknya dewan komisaris dan direksi. untuk langkah-langkahnya: 1.tahap penyadaran, 2.membangun infrastruktur, 3.membuat aturan main,etik perusahaan, 4.sosialisasi yang berkelanjutan, 5.membangun saluran pengaduan
7.	Ketika kata 'GCG' disebut di rapat internal, apa yang pertama kali terlintas di benak karyawan dan manajemen di sini?	kalau permasalahan ini mungkin ada sedikit perbedaan persepsi antara karyawan operasona dan pihak manajemen, tapi bagi kami dari pihak manajemen puncak. GCG itu cara kami untuk lebih santai dalam industri yang high risk seperti tembakau ini, karena kami tahu ada sistem yang menjaga perusahaan dari resiko yang tinggi
8.	bagaimana perusahaan memastikan proses pengambilan keputusan strategis (misalnya pemilihan vendor atau rekrutmen) benar-benar objektif dan bebas dari benturan kepentingan?	untuk pengambilan keputusan kita sudah merapatkan mengenai hal itu, kita sepakat untuk pemisahan wewenang, contoh dalam hal rekrutmen. untuk pengambilan keputusan tidak pernah dari sepihak atau tangan satu orang manajer. selalu ada proses interview yang melibatkan beberapa pihak di internal kita

Tabel 2. Founder Toko Bagus

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana anda (toko bagus) sebagai mitra dari PT ESM menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG)?	Bagi kami di Toko Bagus, GCG bukan sekadar jargon teoritis, tapi soal kelangsungan bisnis. Sebagai mitra PT. ESM, kami menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas yang ketat. Contoh realnya: Kami tidak pernah main-main dengan pencatatan stok dan pembayaran piutang. Laporan keuangan kami rapikan agar PT. ESM bisa melihat kesehatan likuiditas kami
2	Bagaimana proses komunikasi partisipatif yang diterapkan ESM membentuk kepercayaan dan kepuasan mitra bisnis?	Sangat berpengaruh. Dulu, banyak supplier besar yang arogan, kirim barang sesuka hati tanpa tanya kondisi pasar. Tapi PT. ESM beda. Mereka sering mengajak kami duduk bareng, bertanya: 'Pak, barang tipe X laku tidak di area Bapak? Ada komplain pelanggan tidak?' Proses mendengarkan inilah yang membangun kepercayaan. Kami merasa dimanusiakan sebagai partner strategis. Ketika mereka transparan soal kendala pengiriman, kami pun jadi maklum dan puas karena tidak merasa dibohongi.
3	Bagaimana Toko Bagus selaku mitra dari PT. ESM menghadapi tantangan atau hambatan terbesar dalam implementasi GCG?	Jujur saja? Tantangannya adalah 'pola pikir' dan 'Kultur Lama'. Dulu toko ini dijalankan secara tradisional/kekeluargaan. Saat saya mau terapkan SOP yang ketat (misalnya: pemisahan tugas antara yang terima barang dan yang bayar), karyawan lama merasa saya tidak percaya sama mereka. Mereka bilang, 'Bapak kok jadi kaku sekarang?'. Mengubah kebiasaan dari 'asal percaya' menjadi 'percaya tapi verifikasi' itu benturan budaya paling keras yang kami alami.
4	Mengapa Toko Bagus mau bermitra dengan PT. ESM dan menganggap penting untuk melakukan GCG?	Kenapa PT. ESM? Karena mereka punya reputasi suplai yang stabil . Kenapa GCG penting dalam kemitraan ini? Sempel: Keamanan Aset. Kalau Toko Bagus tata kelolanya berantakan, barang dari PT. ESM bisa hilang di gudang saya tanpa jejak, atau uang penjualan terpakai untuk pribadi. Kalau itu terjadi, saya gagal bayar ke PT. ESM, dan kemitraan putus. GCG adalah 'rem' yang menjaga agar bisnis saya tidak tergelincir, sehingga PT. ESM tetap mau kirim barang ke saya."
5	Apa tujuan dari menerapkan GCG?	Bagi saya pribadi selaku pemilik, tujuannya ada dua: <ol style="list-style-type: none"> 1. Internal: Mencegah fraud (kecurangan) dan inefisiensi. Saya tidak bisa mengawasi toko 24 jam, sistem GCG yang bekerja untuk saya. 2. Eksternal: Meningkatkan bargaining power (nilai tawar). Dengan tata kelola yang rapi, bank lebih mudah kasih pinjaman, dan prinsipal besar seperti PT. ESM lebih berani kasih termin pembayaran yang panjang
6	Bisa Anda deskripsikan langkah-langkah praktis yang diambil oleh Toko Bagus saat pertama kali 'membangkitkan' GCG? Siapa yang paling berperan (aktor kuncinya) dalam proses itu?	Langkah pertamanya adalah Pencatatan. Dulu bon ditulis tangan di kertas bekas, sekarang semua digital dan terintegrasi. Langkah kedua adalah SOP. Siapa boleh otorisasi pengeluaran uang? Tidak boleh kasir pegang kunci brankas utama. Aktor kuncinya? Saya sendiri. Kalau saya sebagai bos masih suka ambil uang kas tanpa catat (prive sembarangan), karyawan akan ikut. Jadi saya harus tertib duluan. Selain saya, Manajer Keuangan yang baru saya rekrut juga berperan besar menerjemahkan keinginan saya jadi aturan tertulis.
7	Ketika kata 'GCG' disebut di rapat internal, apa yang	Awalnya? Yang terlintas di benak mereka adalah: 'Ribet', dan 'Menambah Pekerjaan'. Mereka berpikir GCG itu cuma mempersulit

	pertama kali terlintas di benak karyawan dan manajemen di sini?	pencairan uang atau penerimaan barang. Tapi perlahan mereka sadar, GCG itu artinya 'Perlindungan'. Kalau ada selisih stok, dengan sistem yang baik, mereka yang jujur tidak akan tertuduh sembarangan. Sekarang mereka melihatnya sebagai aturan main yang adil
8	bagaimana perusahaan memastikan proses pengambilan keputusan strategis (misalnya pemilihan vendor atau rekrutmen) benar-benar objektif dan bebas dari benturan kepentingan?	Kami menerapkan aturan Wajib Lapo. Contoh pemilihan vendor ekspedisi atau kontraktor renovasi toko. Jika manajer pembelian saya punya hubungan saudara dengan vendor tersebut, dia harus lapor dan dilarang ikut dalam pengambilan keputusan akhir (voting). Keputusan strategis tidak diambil satu orang (one man show), tapi minimal harus ada tanda tangan dua direksi atau manajer terkait. Ini untuk memastikan harga yang kami dapat adalah harga pasar, bukan harga 'titipan' teman sendiri.

Tabel 3. Sales Manajer PT. Empat Sekawan Mulia

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana Anda (manajer Toko Bagus) sebagai mitra dari PT ESM menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG)?	"Bagi saya, GCG di lapangan itu bukan soal teori, tapi soal SOP dan Perilaku. Maksudnya seperti: <ul style="list-style-type: none"> • Transparency (Transparansi): Saat kami dropping barang (rokok), fakturnya harus jelas. Harga, diskon, dan pajak harus tertulis. Dulu mungkin ada praktik sales main harga sendiri, sekarang sistem kami kunci. Toko tahu persis apa yang mereka bayar. Responsibility (Tanggung Jawab): Di industri rokok, ini krusial. Saya tekan ke tim, jangan pernah paksa toko ambil barang kalau stok mereka masih numpuk (overstock). Dan yang paling penting, kami edukasi mitra untuk tidak menjual rokok ke anak di bawah umur. Itu bagian dari GCG kami terkait etika bisnis."
2	Bagaimana Anda sebagai manajer sales dari PT ESM menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG)?	
3	Bagaimana proses komunikasi partisipatif yang diterapkan ESM membentuk kepercayaan dan kepuasan ke para mitra bisnis?	"Dulu, komunikasi kami itu satu arah: 'Ini target kami, tolong Bapak beli segini'. Itu cara lama. Sekarang, pendekatannya adalah 'Consultative Selling'. Tim saya diwajibkan untuk 'mendengar dulu, baru jualan'. Saat sales visit ke Toko Bagus, mereka akan tanya: 'Gimana perputaran barang minggu ini? Varian mana yang macet? Ada keluhan soal pengiriman?'"
4	Bagaimana PT. ESM menghadapi tantangan atau hambatan terbesar dalam implementasi GCG?	"Jujur saja? Tantangan terbesarnya adalah perang batin antara Target vs Integritas. Tim sales itu hidup dari insentif dan bonus target. Godaannya besar sekali untuk melakukan hal-hal 'nakal' demi target. Misalnya, melakukan 'loading' (memaksa toko ambil barang padahal tidak butuh) atau membuat order fiktif."
5	Mengapa PT. ESM menganggap penting untuk melakukan GCG?	"Karena di bisnis rokok, persaingan itu 'berdarah-darah' dan regulasi pemerintah sangat ketat."

		Kalau kami tidak pakai GCG, kami bisa hancur karena: Ditinggal Mitra: Kalau Toko Bagus merasa kami tidak transparan atau sering curang, mereka tinggal ganti jual rokok kompetitor. Merk rokok itu banyak. Kepercayaan itu sangat penting
6	Apa tujuan dari menerapkan GCG?	"Kalau dari kacamata saya sebagai Sales Manager, tujuannya simpel: Pertumbuhan Berkelanjutan. Saya tidak mau penjualan bulan ini meroket 200% karena sales saya memaksa toko ambil barang, tapi bulan depan nol karena toko marah dan stok numpuk.
	Bisa Anda deskripsikan langkah-langkah praktis yang diambil oleh PT. ESM saat pertama kali 'membumikan' GCG? Siapa yang paling berperan (aktor kuncinya) dalam proses itu?	Aktor Kuncinya? Sudah pasti para direksi. Mereka pasti berfikir tumbuh secara berkelanjutan. Untuk langkah-langkah saya dengan tim mengikuti arahan bos
7	Ketika kata 'GCG' disebut di rapat internal, apa yang pertama kali terlintas di benak Anda serta karyawan?	"Boleh jujur ya?. Pertama kali dengar, yang terlintas adalah: 'Ribet'. Karyawan mikirnya, 'Wah, nambah kerjaan nih, harus isi ini-itu, nggak bisa fleksibel lagi'. Tapi, lama-lama mindset itu bergeser menjadi 'Aman'. Sekarang sales saya sadar, kalau mereka kerja sesuai GCG, mereka aman. Kalau ada komplain dari toko, mereka punya bukti data yang valid di sistem. Jadi GCG itu melindungi mereka dari tuduhan tak berdasar."
8	Bagaimana perusahaan memastikan proses pengambilan keputusan strategis (misalnya pemilihan vendor atau rekrutmen) benar-benar objektif dan bebas dari benturan kepentingan?	"Di level area saya, ini sering terjadi saat rekrutmen Salesman atau pemilihan vendor ekspedisi lokal. <ul style="list-style-type: none"> Rekrutmen: Saya tidak bisa asal terima 'titipan' atau saudara sendiri. Kandidat harus tes dulu (sistem pusat), baru saya wawancara, dan wajib ada HR yang mendampingi. Kalau saya wawancara sendiri, itu pelanggaran.

Tabel 4. Manajer Toko Bagus

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana anda (manajer toko bagus) sebagai mitra dari PT ESM menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG)?	"Kami jujur soal data penjualan. Kalau orang PT ESM minta data <i>sell-out</i> (barang yang laku terjual ke konsumen), kami kasih data <i>real</i> dari sistem kasir (POS), tidak kami manipulasi supaya dapat diskon lebih."
2	Bagaimana proses komunikasi partisipatif yang diterapkan PT.ESM membentuk kepercayaan dan kepuasan mitra bisnis?	"Nah, ini bedanya ESM sama supplier lain yang masih kuno. Kalau supplier lain datang cuma bilang: "Bu, barang baru turun, wajib ambil 10 bal ya." Itu maksa. Kami jadi malas. Tapi kalau sales PT ESM datang, komunikasinya dua arah. Mereka tanya: 'Bu Linda, minggu lalu stok varian Mild kok lambat ya jalannya? Ada masukan nggak? Apa kemahalan? Atau kurang poster promo?' Karena mereka bertanya dan mendengar, kami merasa dianggap partner

3	Bagaimana Toko Bagus selaku mitra dari PT. ESM menghadapi tantangan atau hambatan terbesar dalam implementasi GCG?	Contoh nyata: Kadang ada oknum sales (bukan dari ESM, tapi kompetitor) yang nawarin 'jalan belakang'. Misalnya jual barang ilegal. Untungnya gede buat toko. Tantangan GCG-nya adalah menolak itu. Kami harus tegas bilang 'Tidak', karena kalau kami ambil barang ilegal, reputasi Toko Bagus hancur.
4	Mengapa Toko Bagus mau bermitra dengan PT. ESM dan menganggap penting untuk melakukan GCG?	"Kenapa mau bermitra? Ya jelas karena produk mereka lumayan laku keras (tertawa). Tapi lebih dari itu, karena PT ESM itu profesional. Kenapa kami anggap GCG penting? Karena kami butuh kepastian. Kalau partner kami nggak punya GCG (manajemennya berantakan), hari ini harga A, besok harga B. Hari ini janji kirim, besok barang kosong. Pusing kami.
5	Apa tujuan dari menerapkan GCG?	"Bagi Toko Bagus, tujuannya sederhana: Naik Kelas. Kami nggak mau selamanya dianggap 'toko kelontong biasa'. Kami mau jadi ritel modern yang terpercaya.
6	Bisa Anda deskripsikan langkah-langkah praktis yang diambil oleh Toko Bagus saat pertama kali 'membumikan' GCG? Siapa yang paling berperan (aktor kuncinya) dalam proses itu?	"Dulu toko ini manajemennya 'warung banget'. Uang laci campur sama uang pribadi pemilik. Lalu kami merubah sistem menjadi: <ul style="list-style-type: none"> • Pemisahan Keuangan: Kami buat rekening PT terpisah. Haram hukumnya uang toko dipakai buat beli bensin pribadi bos. • SOP Penerimaan Barang: Dulu barang datang langsung masuk. Sekarang wajib cek faktur vs fisik di depan sopir. Tanda tangan basah. Aktor kuncinya? Pemilik Toko (Owner). Saya manajer operasional cuma pelaksana. Kalau <i>Owner</i> masih suka ambil duit di kasir seenaknya, saya nggak bisa apa-apa. Tapi karena <i>Owner</i> kami yang ngotot mau rapi, kami di bawah jadi ikut rapi."
7	Ketika kata 'GCG' disebut di rapat internal, apa yang pertama kali terlintas di benak karyawan dan manajemen di sini?	"(Tersenyum) Kalau di level karyawan toko (gudang), kalau dengar GCG atau 'Tata Kelola', yang terlintas di otak mereka adalah: 'Jangan Maling' dan 'Jangan Salah Hitung'. Sempelnya itu. Tapi kalau bagi saya dan manajemen toko, GCG itu artinya 'Sistem'. Artinya toko harus bisa jalan <i>autopilot</i> berdasarkan sistem, bukan berdasarkan <i>feeling</i> atau karena diawasi terus menerus."
8	bagaimana perusahaan memastikan proses pengambilan keputusan strategis (misalnya pemilihan vendor atau rekrutmen) benar-benar objektif dan bebas dari benturan kepentingan?	"Dulu kami sering rekrut saudara sendiri atau tetangga. Hasilnya? Kerjanya males-malesan, susah ditegur karena 'orang dalam'. Sekarang untuk menjaga objektivitas: <ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen: Kami buka lowongan umum. Yang tes bukan cuma saya, tapi ada <i>user</i> (kepala toko) lain.

		Saudara boleh daftar, tapi tesnya harus lulus standar yang sama.
--	--	--

- A. Penerapan Prinsip GCG sebagai Fondasi Kemitraan
Hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan GCG di PT ESM dan Toko Bagus dimaknai bukan sekadar kepatuhan formal, melainkan strategi keberlanjutan bisnis.
- **Transparansi (Transparency):** PT ESM menekankan keterbukaan informasi sejak awal kerjasama. Founder PT ESM menyatakan bahwa informasi terkait target penjualan, pembagian margin, dan kebijakan retur disampaikan secara terbuka. Hal ini dikonfirmasi oleh Sales Manager PT ESM yang menerapkan sistem faktur yang jelas terkait harga, diskon, dan pajak untuk mencegah permainan harga oleh oknum sales. Dari sisi mitra, Toko Bagus merespons transparansi ini dengan memberikan data penjualan *real* (sell-out) dari sistem kasir tanpa manipulasi.
 - **Pertanggungjawaban (Responsibility):** PT ESM menunjukkan tanggung jawab sosial dan etika bisnis dengan tidak memaksakan stok (*overstock*) kepada mitra dan mengedukasi pelanggaran penjualan rokok kepada anak di bawah umur.
- B. Komunikasi Partisipatif: Dari "Instruksi" Menjadi "Konsultasi"
Salah satu temuan kunci adalah pergeseran pola komunikasi. PT ESM meninggalkan pola komunikasi satu arah dan beralih ke pendekatan *Consultative Selling*.
- Sales Manager PT ESM mewajibkan timnya untuk "mendengar dulu, baru jualan," dengan menanyakan kondisi perputaran barang dan kendala yang dihadapi mitra.
 - Manajer Toko Bagus merasakan dampak positif pendekatan ini, di mana mereka merasa "dimanusiakan" sebagai partner strategis karena dimintai pendapat mengenai varian produk dan materi promosi, berbeda dengan suplier lain yang cenderung memaksa.
 - Komunikasi dua arah ini menjadi kunci pembentuk kepercayaan (*trust*), sehingga ketika terjadi kendala pengiriman, mitra dapat memaklumi karena adanya transparansi.
- C. Tantangan Implementasi: Benturan Budaya dan Integritas
Penerapan GCG tidak lepas dari hambatan.
- **Internal Toko Bagus:** Tantangan terbesar adalah mengubah *mindset* karyawan lama yang merasa tidak dipercaya ketika SOP ketat diterapkan, mengubah budaya "asal percaya" menjadi "percaya tapi verifikasi".
 - **Internal PT ESM:** Tantangan muncul dari tekanan target penjualan melawan integritas. Sales Manager mengakui adanya godaan bagi tim sales untuk melakukan kecurangan demi insentif, namun sistem GCG dan data valid kini dipandang sebagai perlindungan bagi karyawan itu sendiri.
- D. Dampak terhadap Kepercayaan dan Kepuasan
Konsistensi penerapan GCG berdampak langsung pada:
1. **Keamanan Aset & Likuiditas:** Bagi Toko Bagus, GCG mencegah fraud internal dan memastikan kelancaran pembayaran ke PT ESM, yang krusial untuk menjaga hubungan kemitraan.
 2. **Reputasi & Pertumbuhan Berkelanjutan:** PT ESM memandang GCG sebagai cara untuk bertahan di industri berisiko tinggi (rokok) dan mencegah mitra beralih ke kompetitor. Founder PT ESM menegaskan bahwa GCG menciptakan sistem yang menjaga perusahaan dari risiko tinggi dan memastikan keberlanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam kemitraan antara PT Empat Sekawan Mulia (ESM) dan Toko Bagus tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kepatuhan normatif terhadap tata kelola perusahaan, tetapi juga berperan sebagai

mekanisme strategis dalam mempertahankan keberlangsungan usaha sekaligus mendorong pertumbuhan bisnis. Bagi PT ESM, implementasi prinsip transparansi dan pertanggungjawaban terbukti menjadi instrumen penting dalam membangun dan mempertahankan loyalitas mitra bisnis di tengah tingginya tingkat persaingan industri rokok. Sementara itu, bagi Toko Bagus, penerapan prinsip akuntabilitas melalui perbaikan tata kelola internal menjadi prasyarat utama untuk memperoleh kepercayaan dari prinsipal besar serta meningkatkan daya tawar dalam akses permodalan. Kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama bahwa tanpa penerapan GCG yang konsisten, risiko terjadinya kecurangan, inefisiensi operasional, serta gangguan rantai pasok berpotensi melemahkan bahkan memutuskan hubungan kerja sama yang telah terbangun. Selain aspek tata kelola, kualitas kemitraan juga sangat dipengaruhi oleh peran komunikasi partisipatif yang berkembang dari pola hubungan yang semula bersifat transaksional menjadi lebih konsultatif dan kolaboratif. Keterlibatan aktif mitra dalam menyampaikan umpan balik pasar, serta pendekatan penjualan yang berorientasi pada pemecahan masalah, khususnya terkait pengelolaan stok, terbukti mampu meningkatkan tingkat kepuasan dan kepercayaan mitra bisnis secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa transparansi dan keterbukaan dalam komunikasi tidak hanya memperkuat hubungan jangka pendek, tetapi juga berfungsi sebagai katalis utama dalam menjaga keberlanjutan kemitraan bisnis dalam jangka panjang. Lebih lanjut, keberhasilan kemitraan antara PT ESM dan Toko Bagus juga ditopang oleh adanya transformasi budaya organisasi di kedua belah pihak. Meskipun proses perubahan dari pola manajemen tradisional menuju manajemen berbasis sistem dan tata kelola yang lebih modern sempat menghadapi resistensi internal, komitmen dan konsistensi manajemen puncak atau *tone at the top* terbukti menjadi faktor kunci dalam menginternalisasi nilai-nilai GCG ke dalam budaya kerja organisasi. Transformasi budaya ini pada akhirnya memperkuat praktik tata kelola perusahaan, meningkatkan kualitas hubungan kemitraan, serta mendukung keberlanjutan kerja sama yang saling menguntungkan.

Referensi

1. Agyemang, O. S., & Castellini, M. (2015). *Corporate governance in an emergent economy: A case of Ghanaian SMEs*. Center for International Private Enterprise (CIPE).
2. Citrawati Jatiningrum, & Marantika, A. (2021). Good corporate governance dan pengungkapan enterprise risk management di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 23(2), 85–98.
3. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
4. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
5. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
6. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. IFC (International Finance Corporation). (2020). *Corporate governance handbook for SMEs*. Washington, DC: World Bank Group.
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
9. KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance). (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. Jakarta: KNKG.
10. Lozano, M. B., Martínez, B., & Pindado, J. (2016). Corporate governance, ownership structure, and SME performance. *Small Business Economics*, 47(2), 1–20.
11. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
12. OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
13. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Sidharta, U., & Ludigdo, U. (2013). Keagenan dan stewardship dalam perspektif sosiologi interpretif pada praktik governance di organisasi non-laba. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 337–507.
15. Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
16. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
17. Surya, I., & Yustiavandana, I. (2008). *Penerapan good corporate governance: Mengesampingkan hak-hak istimewa demi kelangsungan usaha*. Jakarta: Kencana.
18. Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
19. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
20. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.