

**STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP
PADA PERUSAHAAN KELUARGA**

TESIS



**AGUNG PRIBADI
2231011034**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2026**

**AGUNG PRIBADI
2231011034**

**STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP
PADA PERUSAHAAN KELUARGA**



**TAHUN
2026**

**STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP
PADA PERUSAHAAN KELUARGA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen



**AGUNG PRIBADI
2231011034**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

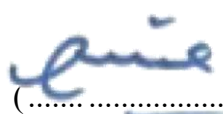
Nama	: AGUNG PRIBADI
NIM	: 2231011034
Tanda Tangan	: 
Tanggal	: 9 Februari 2026

HALAMAN PENGESAHAN

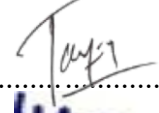
Tesis ini diajukan oleh :
Nama : AGUNG PRIBADI
NIM : 2231011034
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Judul Tesis : STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN
DALAM IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE
CITIZENSHIP PADA PERUSAHAAN KELUARGA

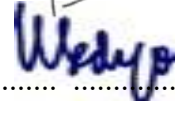
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM. ()

Pembimbing : (.....)

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D. ()

Penguji : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM, IPM. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 9 Februari 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat- Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Manajemen S2 pada Fakultas Bisnis & Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tesis ini;
- 2) Ir. H. Wasis Sriyadi, S.T, M.T, perwakilan pihak PT Sampulu Adijaya Prakarsa yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 3) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- 4) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Februari 2026

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : AGUNG PRIBADI
NIM : 2231011034
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Jenis Tesis : STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP
PADA PERUSAHAAN KELUARGA

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP PADA PERUSAHAAN KELUARGA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Februari 2026

Yang menyatakan



(AGUNG PRIBADI)

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP PADA PERUSAHAAN KELUARGA

Agung Pribadi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi manajemen perubahan yang tepat bagi perusahaan keluarga yang berinisiatif menerapkan *Good Corporate Citizenship* (GCC) sebagai bagian dari upaya berkontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan, peningkatan kualitas kehidupan dan lingkungan, serta penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan. Penerapan GCC diposisikan sebagai kelanjutan dari prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* (GCG) yang menekankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran sebagai fondasi internal bagi perilaku organisasi yang etis dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus dengan filsafat positivisme, melibatkan empat informan kunci dari jajaran top dan middle management melalui teknik *purposive sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **Tata Kelola Perusahaan (governance system)** merupakan faktor kunci keberhasilan utama dalam implementasi GCC pada perusahaan keluarga, terutama melalui penerapan sistem manajemen, monitoring kinerja, serta mekanisme kontrol internal yang lebih formal. **Kepatuhan Hukum** dan **Inisiatif Karyawan** turut memperkuat keberhasilan pada tahap awal perubahan, dengan mendorong terciptanya kesiapan organisasi terhadap praktik GCC. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa **resistensi internal**, khususnya dari anggota keluarga pemilik dan karyawan senior, menjadi penghambat paling dominan dalam proses perubahan. Resistensi tersebut dipicu oleh konflik nilai antara pola kerja kekeluargaan yang informal dengan tuntutan profesionalisme yang mensyaratkan transparansi, dokumentasi, dan pemisahan peran.

Dampak resistensi terlihat pada masih kuatnya dominasi keluarga dalam penetapan kebijakan, program CSR yang belum berjalan optimal, serta ketidakstabilan dalam pemenuhan kewajiban pelaporan kepada pemerintah. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi GCC tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk menginternalisasi nilai-nilai tata kelola menjadi bagian dari budaya perusahaan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen perubahan dengan menunjukkan bahwa model *Three Step Change* dari Kurt Lewin perlu diadaptasi ketika diterapkan pada konteks perusahaan keluarga, terutama karena adanya dinamika emosional dan struktur kekuasaan yang khas. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi perusahaan keluarga untuk memperkuat sistem tata kelola, membangun komunikasi perubahan yang efektif, serta meningkatkan profesionalisasi struktur organisasi guna memastikan implementasi GCC dapat berjalan konsisten dan berkelanjutan.

Kata kunci : Good Corporate Citizenship; Family Business; Tata Kelola Perusahaan; Manajemen Perubahan; Good Corporate Governance.

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE CITIZENSHIP PADA PERUSAHAAN KELUARGA

Agung Pribadi

ABSTRACT

This study aims to identify appropriate change management strategies for family businesses that have initiated the implementation of Good Corporate Citizenship (GCC) as part of their efforts to contribute to sustainable economic development, enhance the quality of life and the environment, and strengthen relationships with stakeholders. The implementation of GCC in family business is positioned as a continuation of the fundamental principles of Good Corporate Governance (GCG), which emphasize transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness as the internal foundation for ethical and sustainable organizational behavior. The study employs a qualitative case study approach grounded in positivist philosophy, involving four key informants from top and middle management selected through purposive sampling.

The findings reveal that the governance system serves as the primary success factor in the implementation of GCC, particularly through the application of management systems, performance monitoring, and more formal internal control mechanisms. Legal compliance and employee initiatives also contribute to the success of the early stages of change by fostering organizational readiness for GCC practices. However, the study identifies internal resistance—especially from family owners and senior employees—as the most dominant obstacle in the change process. This resistance is triggered by value conflicts between informal family-oriented work patterns and the demands of professionalism that require transparency, documentation, and clear role separation.

The impact of this resistance is evident in the continued dominance of family members in policy-making, suboptimal CSR program implementation, and instability in fulfilling reporting obligations to the government. These findings affirm that the success of GCC implementation is not solely determined by formal policies but also by the organization's ability to internalize governance values into corporate culture. Theoretically, this study enriches the discourse on change management by demonstrating that Kurt Lewin's Three-Step Change model requires adaptation when applied in family business contexts due to their unique emotional dynamics and power structures. Practically, the results recommend that family businesses strengthen their governance systems, build effective change communication, and enhance organizational professionalization to ensure consistent and sustainable GCC implementation.

Keyword : Good Corporate Citizenship; Family Business; Corporate Governance; Change Management; Good Corporate Governance.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Model Perubahan versi Kurt Lewin Three Step Model.....	7
2.2 Perusahaan Keluarga.....	12
2.3 Good Corporate Citizenship	13
2.4 Hubungan Antara Manajemen Perubahan dan Implementasi Good Corporate Citizenship (GCC) pada perusahaan keluarga.....	17
2.5 Penelitian Terdahulu Yang Relevan	18
2.6 Kerangka Pemikiran Penelitian	19
BAB 3. METODE PENELITIAN	21
3.1 Jenis Penelitian	21
3.2 Objek dan Subjek Penelitian.....	21
3.2.1 Objek Penelitian	21
3.2.2 Subjek Penelitian.....	22
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	22
3.3.1 Data Primer.....	22
3.3.2 Data Sekunder	22
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.4.1 Penelitian Lapangan (<i>Field Research</i>)	23
3.4.2 Penelitian Kepustakaan (<i>Library Research</i>)	23
3.5 Instrumen Penelitian	23
3.5.1 Penelitian Lapangan (<i>Field Research</i>)	23
3.5.2 Alat Bantu Penelitian.....	23

3.6	Metode Analisis Data.....	24
3.6.1	Reduksi Data (Data Reduction).....	24
3.6.2	Penyajian Data (Data Display)	24
3.6.3	Verifikasi Data / Penarikan Kesimpulan	25
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	26
4.2	Penyajian Data Lampangan	28
4.2.1	Implementasi Manajemen Perubahan dalam implementasi GCC pada Perusahaan keluarga.....	28
4.2.2	Temuan Mengenai Bagaimana Strategi Manajemen Perubahan dalam keberhasilan implementasi Good Corporate Citizenship.	32
4.2.3	Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasi Good Corporate Citizenship (GCC)	40
4.2.4	Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasi Good Corporate Citizenship (GCC)	43
BAB 5.	PENUTUP	45
5.1	Simpulan	45
5.2	Keterbatasan.....	49
5.3	Saran	49
DAFTAR PUSTAKA		52

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Lewin's Three Step Model.....	8
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian	20
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Sampulu Adijaya Prakarsa	27
Gambar 4.2. Bagan Konseptual Hubungan Antar Faktor.....	38

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Tujuan dari Kerangka Manajemen Perubahan yang Terbentuk.....	11
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	23
Tabel 4.1. Ringkasan Tematik Implementasi GCC Berdasarkan Model Lewin ..	32

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	52
Lampiran 2. Transkrip Wawancara.....	55
Lampiran 3. Foto Dokumentasi Wawancara.....	74