

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada Bab ini Penulis memaparkan beberapa teori dan konsep dari para ahli dan dari para peneliti sebelumnya tentang teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

2.1.1 Komitmen Organisasi

2.1.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Pada hakekatnya definisi dari komitmen organisasi berbeda-beda tergantung dari sudut pandang mana kita memandang masalah komitmen organisasi ini, namun tujuan dari komitmen organisasi itu sama.

Menurut Jex and Thomas (2008:152) dalam Kaswan (2015:125), definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“The extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain membership. (Definisi ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya).”

Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155), definisi komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasioal adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.”

Menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:155), definisi komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.”

Luthans (2011:147) dalam Kaswan (2015:152), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

“(1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. (Dengan demikian, komitmen organisasi berarti:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu,
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi).”

Menurut Robbins & Judge (2007) dalam Fenty (2016), definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Menurut Mowday, Porter, dan Steers dalam (Harahap, 2010), definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya.

3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.”

Definisi komitmen organisasi menurut Arishanti (2009) dalam Albert (2015) adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi.”

Dari definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi yang mempunyai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011) yang dikutip oleh Kaswan (2015:126) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu:

1. Komitmen Afektif
Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.
2. Komitmen Kelanjutan
Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi,

seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3. Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Menurut Kanter (1986) dalam Sopiah (2008:158), tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perlakuan ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat yang telah diuraikan di atas memiliki pendapat yang sama, yaitu bahwa komitmen organisasional dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian, hanya istilahnya saja yang berbeda.

2.1.1.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Spencer dan Spencer (1993:87) dalam Kaswan (2015:127), ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu:

1. Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi,
2. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar,
3. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, dan
4. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

2.1.1.4 Perilaku Komitmen Organisasi

Menurut Spencer dan Spencer (1993:87) dalam Kaswan (2015:127)

perilaku komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Usaha Aktif
Melakukan usaha aktif agar selaras dengan berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi.
2. Menjadi Model "*Organizational Citizenship Behaviors.*"
Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.
3. Kesadaran terhadap Tujuan
Menyatakan komitmen. Memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi; memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
4. Melakukan Pengorbanan Personal atau Professional
Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan prefensi profesional dan kepentingan keluarga.
5. Membuat Keputusan yang Tidak Populer
Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka tidak populer, atau kontroversial.
6. Mengorbankan Kebaikan Unit Sendiri Untuk Organisasi
Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi; meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

Gibson et al (2009:182) dalam Kaswan (2015:128-130) menyatakan

bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu:

1. Perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi,
2. Perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan
3. Perasaan loyal terhadap organisasi.

Adapun pengertian ketiga sikap di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Organisasi

Konsep identifikasi organisasi (IO) telah diajukan sebagai cara untuk menangani aspek-aspek organisasi yang sangat mendasar dan berkaitan dengan emosi. IO memiliki akar dalam teori identitas sosial. Teori ini terdiri atas tiga proposisi: (1) Orang menghargai dan mencari penghargaan diri, (2) keanggotaan kelompok memainkan peran dalam konsep diri seseorang, dan (3) individu berusaha mempertahankan identitas sosialnya yang positif dengan membuat perbedaan yang menyenangkan di antara kelompok sosialnya sendiri dengan kelompok sosial orang lain (Van Dick, 2004 dalam Landy & Conte, 2013). Sedangkan Kreiner dan Ashforth (2004) menunjukkan ada empat variasi identifikasi:

- a. Identifikasi
Individu mendefinisikan dirinya menurut atribut atau ciri-ciri organisasinya.
 - b. Disidentifikasi
Individu mengidentifikasi dirinya sebagai orang yang tidak memiliki atribut organisasi.
 - c. Ambivalensi
Individu mengidentifikasi dirinya dengan sebagian atribut organisasi, tetapi menolak aspek-aspek lain.
 - d. Identifikasi Netral
Individu tetap secara agresif netral, tidak melakukan identifikasi dan juga tidak melakukan disidentifikasi dengan atribut organisasinya (Misalnya, saya tidak memihak, saya hanya melakukan pekerjaan).
- #### 2. Keterlibatan
- Sikap lain dari komitmen adalah keterlibatan kerja, yang mengukur tingkat identifikasi psikologis orang terhadap pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting bagi harga dirinya. Pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi secara kuat melakukan identifikasi dan peduli terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2013). Lebih dari itu, pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan kemauan bekerja melebihi harapan untuk menyelesaikan proyek khusus.
- #### 3. Loyalitas
- Loyalitas berarti rencana pegawai bertahan dengan perusahaan/ organisasi saat ini selama lebih dari dua tahun dan bersedia

melindungi dan menyelamatkan muka untuk orang/pegawai lain. Loyalitas merupakan salah satu dimensi utama yang merupakan konsep kepercayaan. Loyalitas mungkin dipengaruhi oleh beberapa isu, seperti tunjangan dan gaji/upah, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan pelanggan.

2.1.1.5 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Menurut Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159) sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pada organisasi, yaitu:

1. *Make it Charismatic*
2. *Make it Charismatic*
3. *Have comprehensive grievance procedures*
4. *Provide extensive two-way communications*
5. *Create a sense of community*
6. *Build value-based homogeneity*
7. *Share and share alike*
8. *Emphasize baruraising, cross-utilization, and teamwork*
9. *Get together*
10. *Support employee development*
11. *Commit to actualizing*
12. *Provide first-year job challenge*
13. *Enrich and empower*
14. *Promote from within*
15. *Provide developmental activities*
16. *Commit to people-first values*
17. *Commit to people-first values*
18. *Put in writing*
19. *Hire "right-kind" manger*
20. *Walk the talk*

Adapun pengertian dari proses terjadinya komitmen organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Make it Charismatic*
Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build the tradition*
Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*
Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*
Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*
Jadikanlah semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi.
6. *Build value-based homogeneity*
Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*
Sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik.
8. *Emphasize baruraising, cross-utilization, and teamwork*
Harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu kerja tim. Semua harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together*
Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-sekali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development*
Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperlihatkan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*
Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikann diri secara maksimal di organisasi.

12. *Provide first-year job challenge*
Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*
Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.
14. *Promote from within*
Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities*
Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*
Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dari tidak takut akan adanya pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan di perusahaan.
17. *Commit to people-first values*
Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put in writing*
Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.
19. *Hire "right-kind" manger*
Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar berkata-kata. Bila ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbiacara.

2.1.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut David (dalam Minner, 1997) dalam Sopiah (2008:163), empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164) ada 5 (lima) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu:

1. Budaya keterbukaan,
2. Kepuasan kerja,
3. Kesempatan personal untuk berkembang,
4. Arah organisasi, dan
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

2.1.2 Good Corporate Governance (GCG)

2.1.2.1 Definisi Good Corporate Governance (GCG)

Cadbury Committee of United Kingdom dalam Agoes dan Ardana (2017:101) mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.”

Menurut Marihot dan Setiawan (2007), definisi *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebagai berikut:

“*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan konsep yang diajukan demi meningkatkan kinerja perusahaan melalui supervisi atau *monitoring* kinerja manajemen dan menjamin akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholder* dengan mendasarkan pada kerangka peraturan.”

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011, definisi *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

“Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.”

Menurut Tapanjeh (2006), definisi *Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

“*Corporate Governance* merupakan prosedur yang dikemas aturan dan mekanisme yang mengendalikan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang pemegang saham.”

Effendi (2009) mengemukakan definisi *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebagai berikut:

“GCG adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.”

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) definisi *Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

“*Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan, Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan.”

Dari definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) adalah seperangkat peraturan yang menjadi sistem pengendalian internal perusahaan untuk mengendalikan suatu organisasi perusahaan dan mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pemerintah, karyawan dan pihak berkepentingan lainnya dalam meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

2.1.2.2 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

National Committee on Governance (NCG, 2006) dalam Agoes dan Ardana (2017:104) mengemukakan lima prinsip *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

1. Transparansi (*transparency*)
2. Akuntabilitas (*accountability*)
3. Responsibilitas (*responsibility*)
4. Independensi (*independency*)
5. Kesetaraan (*fairness*)

Penjelasan singkat atas masing-masing prinsip yang telah dikemukakan di atas dapat diberikan sebagai berikut:

1. Prinsip transparansi (disebut juga prinsip keterbukaan)
Kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Keterbukaan dalam menyampaikan informasi juga mengandung arti bahwa informasi yang disampaikan harus lengkap, benar, dan tepat

waktu kepada semua pemangku kepentingan. Tidak boleh ada hal-hal yang dirahasiakan, disembunyikan, ditutup-tutupi, atau ditunda-tunda pengungkapannya.

2. Prinsip akuntabilitas

Prinsip dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan (*financial statement*) yang dapat dipercaya. Untuk itu, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap organ sehingga pengelolaan berjalan efektif.

3. Prinsip responsibilitas (lebih sering disebut prinsip tanggung jawab)

Prinsip dimana para pengelola wajib memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam mengelola perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan yang diberikan kepadanya. Prinsip tanggung jawab ada sebagai konsekuensi logis dari kepercayaan dan wewenang yang diberikan oleh pemangku kepentingan kepada para pengelola perusahaan. Tanggung jawab ini mempunyai lima dimensi, yaitu: ekonomi, hukum, moral, sosial, dan spiritual yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Dimensi ekonomi*, artinya tanggung jawab pengelolaan diwujudkan dalam bentuk pemberian keuntungan ekonomis bagi para pemangku kepentingan.
- b. *Dimensi hukum*, artinya tanggung jawab pengelolaan diwujudkan dalam bentuk ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, sejauh mana tindakan manajemen telah sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
- c. *Dimensi moral*, artinya sejauh mana wujud tanggung jawab tindakan manajemen tersebut telah dirasakan keadilannya bagi semua pemangku kepentingan.
- d. *Dimensi sosial*, sejauh mana manajemen telah menjalankan *corporate social responsibility* (CSR) sebagai wujud kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat dan kelestarian alam di lingkungan perusahaan.
- e. *Dimensi spiritual*, sejauh mana tindakan manajemen telah mampu mewujudkan aktualisasi diri atau telah dirasakan sebagai bagian dari ibadah sesuai dengan ajaran agama yang diyakini.

4. Kemandirian

Sebagai tambahan prinsip dalam mengelola BUMN, artinya suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat profesional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebas dari tekanan/pengaruh dari manapun yang bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat.

5. Perlakuan yang setara (*fairness*)

Prinsip agar para pengelola memperlakukan semua pemangku kepentingan secara adil dan setara, baik pemangku kepentingan

primer (pemasok, pelanggan, karyawan, pemodal) maupun pemangku kepentingan skunder (pemerintah, masyarakat dan yang lainnya). Hal inilah yang memunculkan konsep *stakeholders* (seluruh kepentingan pemangku kepentingan), bukan hanya kepentingan stockholders (pemegang saham saja).

Prinsip-prinsip dasar penerapan *Good Corporate Governance* yang dikemukakan oleh *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gajah Mada (CGCG-UGM) dalam Warsono, dkk. (2009) adalah sebagai berikut:

1. *Transparency* (Transparansi)
 Dalam menjalankan fungsinya, semua partisipan harus menyampaikan informasi yang material sesuai dengan substansi yang sesungguhnya dan menjadikan informasi tersebut dapat diakses dan dipahami secara mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan.
2. *Accountability* (Pertanggungjawaban)
 Dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan CG harus mempertanggungjawabkan amanah yang diterima sesuai dengan hukum, peraturan, standar modal dan etika, maupun *best practise* yang berterima umum.
3. *Responsiveness* (Ketanggapan)
 Dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan CG harus tanggap dan antisipasif terhadap permintaan (*Request*) dari pihak-pihak yang berkepentingan dan terhadap perubahan-perubahan dunia usaha yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan.
4. *Independency* (Independensi)
 Dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan harus bebas dari kepentingan pihak-pihak lain yang berpotensi memunculkan konflik kepentingan, dan menjalankan fungsinya sesuai dengan kompetensi yang memadai.
5. *Fairness* (Keadilan)
 Dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan memperlakukan pihak lain berdasarkan ketentuan yang berterima umum secara adil.

Dari dua pendapat yang telah diuraikan di atas memiliki pendapat yang sama, yaitu bahwa Good Corporate Governance (GCG) memiliki 5 (lima) prinsip diantaranya: Transparansi (*Transparency*), Pertanggungjawaban (*Accountability*), Ketanggapan (*Responsiveness*), Independensi (*Independency*) dan Keadilan (*Fairness*).

2.1.2.3 Tujuan *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011, penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN bertujuan untuk:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum.
3. Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Tujuan dan manfaat dari penerapan GCG menurut Indra dan Ivan (2007)

dalam Agoes dan Ardana (2017:106-107) adalah sebagai berikut:

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing.
2. Mendapatkan biaya modal (*cost of capital*) yang lebih murah.
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan terhadap perusahaan.
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.

2.1.2.4 Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG)

Tjager dkk. (2003) dalam Agoes dan Ardana (2017:106) mengatakan bahwa paling tidak ada lima alasan mengapa penerapan GCG itu bermanfaat, yaitu:

1. Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh McKinsey&Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-perusahaan di Asia yang telah menerapkan GCG.
2. Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis finansial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tatakelola perusahaan.
3. Internasionalisasi pasar, termasuk liberalisasi pasar finansial dan pasar modal menuntut perusahaan untuk menerapkan GCG.
4. Walaupun GCG bukan obat mujarab untuk keluar dari krisis, sistem ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah.
5. Secara teoretis, praktik GCG dapat meningkatkan nilai perusahaan.

2.1.2.5 Unsur-unsur *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut Hadi (2013:164), unsur-unsur (*person in charge*) dalam *corporate governance* yang baik terdiri atas:

1. Pemegang Saham
2. Komisaris
3. Direksi
4. Komite audit
5. Sekertaris perusahaan
6. Manajer dan karyawan
7. Auditor eksternal
8. Auditor internal
9. *Stakeholder* lainnya (pemerintah, kreditor, dan lain-lain).

Penjelasan lebih lanjut mengenai unsur-unsur dalam *corporate governance* sebagai berikut:

1. Pemegang Saham
Hak pemegang saham harus dilindungi, agar pemegang saham dapat melaksanakan berdasarkan dengan prosedur yang benar dan ditetapkan oleh perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hak-hak para pemegang saham pada dasarnya adalah:
 - a. Mengamankan registrasi dari kepemilikan saham.
 - b. Menyerahkan atau memindahkan saham.
 - c. Mendapatkan informasi yang relevan secara tepat waktu dan Kontinu.

- d. Ikut serta dan memiliki suara RUPS.
- e. Menerima keuntungan, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya dalam bentuk deviden dan pembagian keuntungan lainnya.

Dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), pemegang saham harus mendapatkan sistem tentang:

- a. Pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Dewan direksi perusahaan.
 - b. Menetapkan gaji dan tunjangan anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi
 - c. Penilaian kinerja mereka.
2. Komisaris

Komisaris bertanggungjawab dan berwenang mengawasi tindakan direksi dan jika perlu dapat memberikan nasihat kepada direksi. Fungsi komisaris adalah sebagai wakil pemegang saham dalam melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada direksi dalam rangka menjalankan kepengurusan perusahaan yang baik dan tanggungjawab komisaris:

- a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan perusahaan yang dilakukan direksi serta nasihat kepada direksi termasuk mengenai rencana pengembangan perusahaan, pelaksanaan ketentuan anggaran dasar dari keputusan RUPS dan peraturan perundang-undangan.
- b. Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai rencana pengembangan perusahaan, rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan dan tambahannya.
- c. Mengawasi pelaksanaan kerja dan anggaran perusahaan serta pendapatnya kepada RUPS.
- d. Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan, dalam hal perusahaan menunjukkan gejala kemunduran, segera melaporkan kepada RUPS dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh.
- e. Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai setiap persoalan yang lainnya yang dianggap penting bagi pengurusan perusahaan.
- f. Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang ditentukan oleh RUPS.
- g. Komisaris mengadakan rapat sekurang-kurangnya dalam sebulan dan dalam rapat tersebut komisaris dapat mengundang direksi.

3. Direksi

Direksi bertugas untuk mengelola perusahaan. Direksi wajib mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS. Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan perusahaan dan direksi harus memastikan agar

perusahaan melaksanakan tanggungjawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan *stakeholder*.

4. Komite Audit

Komisaris wajib membentuk komite audit yang beranggotakan satu atau lebih komisaris. Keanggotaan komite audit sekurang-kurangnya terdiri dari 3 (tiga) orang anggota, seorang diantaranya merupakan komisaris independen perusahaan yang sekaligus merangkap sebagai ketua komite audit, sedangkan anggota lainnya merupakan pihak ekstern perusahaan yang independen dimana setidaknya satu diantaranya memiliki kemampuan dibidang akuntansi dan keuangan. Tugas dan tanggungjawab komite audit:

- a. Mendorong terbentuknya pengendalian internal yang memadai.
- b. Meningkatkan kualitas keterbukaan dalam laporan keuangan.
- c. Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan eksternal audit, kewajaran, biaya eksternal audit serta kemandirian dari objektivitas auditor.
- d. Mempersiapkan surat (yang ditandatangani oleh ketua komite yang menguraikan tugas dan tanggungjawab komite audit selama buku yang sedang diperiksa oleh eksternal auditor, surat tersebut harus disertakan dalam laporan tahunan yang disampaikan kepada pemegang saham.

5. Sekertaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan harus dilaksanakan oleh salah seorang pejabat perusahaan yang khusus ditunjuk untuk melaksanakan fungsinya. Sekretaris perusahaan harus memiliki akses terhadap informasi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sekretaris perusahaan yang bertanggungjawab kepada direksi perusahaan.

6. Manajer dan Karyawan

Manajer dan pekerja bertanggungjawab untuk:

- a. Kelangsungan hidup perusahaan
- b. Memperpanjang umur perusahaan ke masa depan melalui inovasi, pengembangan manajemen, ekspansi pasar, serta cara lain yang dapat digunakan untuk memberi nilai tambahan kepada perusahaan.
- c. Menyeimbangkan permintaan dari seluruh kelompok dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuannya.

7. Auditor Eksternal

Auditor eksternal harus ditunjukkan oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh komisaris berdasarkan unit komite. Eksternal auditor bertanggungjawab memberikan opini atau pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan eksternal auditor adalah opini profesional mereka mengenai laporan keuangan. Meskipun laporan keuangan tanggungjawab manajemen, tetapi eksternal auditor bertanggungjawab untuk melihat kewajaran pertanyaan-pertanyaan manajemen dalam laporan audit mereka.

8. Auditor Internal

Didalam perusahaan yang menerapkan *good corporate governance*, fungsi audit internal antara lain dituntut berperan dalam:

- a. Membantu manajemen dalam menilai resiko-resiko utama yang dihadapi perusahaan dan memberi nasihat kepada manajemen.
 - b. Mengevaluasi struktur pengendalian internal dan tanggungjawab kepada komite audit.
 - c. Menelaah peraturan *corporate governance* minimal setahun sekali.
9. *Stakeholder* lainnya (pemerintah, kreditor, dan lain-lain). *Stakeholder* diberikan kesempatan untuk memantau pemenuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menyampaikan kepada direksi mengenai hal tersebut. Perusahaan juga harus memberikan informasi yang diperlukan oleh *Stakeholder* untuk melindungi hak mereka. Perusahaan bekerja sama dengan *Stakeholder* demi kepentingan bersama. Pemerintah terlibat dalam *good corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang-undangan. Kreditor yang memberi pinjaman mungkin juga mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Adrian (2012:41) *corporate governance* memiliki unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan (dan selalu diperlukan di dalam perusahaan), serta unsur-unsur yang ada di luar perusahaan (dan yang selalu diperlukan di luar perusahaan) yang bisa menjain berfungsinya *good corporate governance*, yaitu:

1. *Corporate Governance* – Internal Perusahaan

Unsur yang berada di dalam perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan dinamakan *corporate governance*-internal perusahaan. Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah:

- a. pemegang saham;
- b. direksi;
- c. dewan komisaris;
- d. manajer;
- e. karyawan/serikat pekerja;
- f. sistem remunerasi berdasarkan kinerja;
- g. komite audit;

Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan, antara lain meliputi:

- a. keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*);
- b. transparansi;
- c. *accountability*;
- d. *fairness*;

- e. aturan dari *code of conduct*.
2. *Corporate Governance* – Eksternal Perusahaan
- Unsur yang berasal dari luar perusahaan dan unsur yang diperlukan di luar perusahaan, dinamakan *corporate governance*-eksternal perusahaan. Unsur-unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah:
- a. kecukupan undang-undang dan perangkat hukum;
 - b. investor;
 - c. institusi penyedia informasi;
 - d. akuntan publik
 - e. institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan;
 - f. pemberi pinjaman;
 - g. lembaga yang mengesahkan legalitas.
- Unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan antara lain meliputi:
- a. aturan dari *code of conduct*;
 - b. *fairness*;
 - c. *accountability*;
 - d. jaminan hukum.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Definisi Kinerja Perusahaan

Menurut Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Fahmi (2016:127) definisi kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Menurut Mangkunegara (2011) dalam Friyanti (2016) definisi kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Definisi kinerja perusahaan menurut Keputusan Menteri Keuangan No.826/KMK/.013/1992 dalam Fahmi (2016:133) adalah sebagai berikut:

“Kinerja perusahaan merupakan penilaian terhadap efisiensi dan produktivitas perusahaan yang dilakukan secara berkala atas laporan manajemen dan laporan keuangan.”

Chaizi Nasucha dalam Fahmi (2016:129) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai berikut:

“Kinerja organisasi atau perusahaan adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.”

Menurut Payaman (2011:3) definisi kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

“Kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja diperusahaan”.

Definisi kinerja perusahaan yang dikemukakan oleh Indriastiti (2008) dalam Fitriana (2015) adalah sebagai berikut:

“Kinerja perusahaan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba.”

Dari definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Perusahaan adalah akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah

ditetapkan dan sebagai ukuran-ukuran yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba.

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Moeherino (2012:96) definisi pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengolahan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Atkinson, dkk (1995:51) dalam Prasetyono (2007) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu:

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Penilaian yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif menurut Mulyadi (1997:434-435), adalah sebagai berikut:

1. Ukuran Kinerja Unggul
Ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.
2. Ukuran Kinerja Beragam
Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk

mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3. Ukuran Kinerja Gabungan

Adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

2.1.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2009:8), tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

“Tujuan pengukuran kinerja adalah alat untuk membantu kita, mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi”.

Vincent (2005:68), mengemukakan tujuan pengukuran kinerja perusahaan sebagai berikut:

“Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*)”.

2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2009:9) manfaat pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

“Keuntungan yang diharapkan dengan pentingnya bagi perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah dilakukan selama ini, apakah telah dapat merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.”

Menurut Supriyono (1999:424) jika didesain dan diimplementasikan dengan baik, pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat penting pada perusahaan sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya.
2. Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengidentifikasi pemborosan dalam berbagai bentuk (misalnya: keterlambatan, kerusakan, kesalahan dan terlalu berlebihan) dan mengarah kepada pengurangan atau pengeliminasian pemborosan.
4. Membuat tujuan strategis lebih kongkrit sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi.
5. Membangun konsensus untuk mengubah perilaku yang mendukung pencapaian keselarasan tujuan.
6. Memungkinkan keterkaitan antara akuntansi aktivitas dengan ukuran-ukuran kinerja. Keterkaitan ini bermanfaat untuk:
 - a. Menyediakan informasi mengenai biaya aktivitas dan biaya pendek serta objek biaya lainnya.
 - b. Mengidentifikasi *driver-driver* biaya bisnis.
7. Memusatkan perhatian pada *driver-driver* biaya. *Driver-driver* biaya dapat menjelaskan faktor sebab-akibat antara aktivitas dan biaya sehingga bermanfaat untuk:
 - a. Mengurangi jumlah pemasok sehingga aktivitas-aktivitas pembelian misalnya waktu dan biaya organisasi dengan para pemasok dapat dikurangi.
 - b. Mengurangi jumlah komponen dalam suatu produk sehingga aktivitas perakitan dapat dikurangi.
 - c. Mengurangi jumlah perintah perubahan perancangan sehingga jumlah aktivitas pengerjaan kembali dapat dikurangi.

Menurut Mulyadi (1997:416), penilaian kinerja dapat dimanfaatkan manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat pengukuran kinerja perusahaan menurut Mardiasmo (2009:122),

adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan *system* pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.3.5 Metode Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2009:13) sistem pengukuran kinerja terdiri dari

beberapa metode yaitu:

1. Prosedur perencanaan dan kontrol pada proyek pembangunan US. Railroad (1860-1870).
2. Awal abad ke-20, Du Pont Firm memperkenalkan return on investment (ROI) dan *the pyramid of financial ratio* serta General Motor mengembangkan *innovative management accounting of the time*.
3. Sejak tahun 1952, pengukuran kinerja finansial telah dikembangkan sampai sekarang, diantaranya *discounted cash flow* (DCF), *residual*

income (RI), *economic value added* (EVA) dan *cash flow return on investment* (CFROI).

4. Keegan et.al (1989) mengembangkan *performance matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan non-biaya.
5. Maskel (1989) memprakasai penggunaan *perforance measurement* berbasis *world class manufacturing* (WCM) dengan pengukuran kualitas, waktu, proses dan fleksibilitas.
6. Cross dan Linch (1988-1989) mengembangkan hubungan antara kriteria kinerja dalam piramid kinerja.
7. Dixon et.al (1990) mengenalkan *questionnaire* pengukuran kinerja.
8. Brignal et.al (1991) menerapkan konsep *non-finansial*.
9. Azzon et.al (1991) memprakasai tentang pentingnya kriteria waktu pada penggunaan matrik.
10. Kaplan dan Norton (1992-1993) memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai konsep baru pengukuran kinerja dengan empat pilar utama yaitu: finansial, konsumen, internal proses dan inovasi.
11. Pada tahun 2000, Chris Adam dan Andy Neely memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu framework pengukuran yang strategis. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *Performance Prism*.

Dari metode pengukuran yang telah diungkapkan di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengukuran *Balance Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton.

2.1.3.6 Definisi *Balanced Scorecard* (BSC)

Kaplan dan Norton, mengembangkan *balanced scorecard* sebagai suatu alat untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam suatu set pengukuran kinerja yang menyeluruh dan menghasilkan suatu kerangka sistem manajemen dan pengukuran strategis (Wiwik, 2012) dalam (Fenty, 2016).

Definisi *balanced scorecard* menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Deny (2016:358) adalah sebagai berikut:

“*Balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan

strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).”

Kaplan dan Norton (1996:8) dalam Fenty (2016) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai berikut:

“*Balanced scorecard* merupakan system pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yaitu meliputi aspek *financial* dan *non financial*. Dalam *balanced scorecard* ukuran *financial* yang menunjukkan masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran *non financial* yang menunjukkan penggerak bagi kinerja masa yang akan datang.”

Menurut Amin (2001:1) definisi *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

“*Balanced scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh organisasi. *Balanced scorecard* yang menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.”

Dari penjelasan yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran manajemen kinerja yang strategis untuk menerjemahkan misi dan strategi tujuan perusahaan dan ukuran kinerja perusahaan secara komprehensif mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

2.1.3.7 Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Perspektif *balanced scorecard* menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Deny (2016:362-370) adalah sebagai berikut:

1. **Perspektif Keuangan**
 Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis: pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan aset.
2. **Perspektif Pelanggan**
 Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan memutuskan untuk bersaing.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
 Proses adalah sarana untuk menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Jadi perspektif proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya.

2.1.3.8 Manfaat *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Kaplan dan Norton (1996) penerapan BSC memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul *myopic suboptimization* yang terjadi apabila hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan persiapannya.
4. Menumbuhkan konsensus dan kerjasama di antara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain baik secara *vertikal* maupun *horizontal*.
5. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.
6. Mengkomunikasikan strategi-strategi terbaru pada seluruh karyawan dan kemudian menselaraskan tujuan-tujuan departemen, tim dan individu guna mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan strategi.

7. Memberikan sarana penilaian yang lebih baik atas kemampuan manajerial, usaha-usaha dan kualitas keputusan anggota organisasi.
8. Memberi umpan balik bagi perbaikan strategi.

Pada konsep dan implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) dinilai memiliki keistimewaan dibanding dengan kinerja sebelumnya (Rusdin, 2000) yaitu sebagai berikut:

1. BSC hadir untuk menunjang kebutuhan penilaian kinerja yang komprehensif dan berimbang.
2. Pada penilaian kinerja berdasarkan pendekatan BSC data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Tetapi untuk memenuhi kebutuhan perkembangan dimasa yang akan datang, perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses teknologi dan inovasi, sehingga informasi yang diberikan oleh data-data keuangan tersebut yang hanya merupakan data masa lalu dirasakan tidak mencukupi.
3. BSC memberikan tambahan dengan memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa yang akan datang.
4. BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi.
5. Tujuan dan pengukuran dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses “atas bawah” berdasarkan visi dan strategi dari suatu unit usaha.
6. Penggunaan BSC memiliki inovatif yaitu sistem dan mekanismenya memungkinkan terjadinya proses belajar dalam tingkatan eksekutif.
7. Dengan BSC manajemen perusahaan dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan dan apabila diperlukan, membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri.
8. BSC bukan hanya merupakan sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktikal, tetapi perusahaan yang inovatif menggunakan sebagai sistem manajemen strategik, yaitu untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang.
9. Tujuan BSC dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan, sehingga memungkinkan fleksibilitas.

2.1.3.9 Proses Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Atkinson dkk dalam Amin (2001), proses penerapan *Balanced Scorecard* melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Menjabarkan strategi dari suatu usaha ke dalam tujuan strategis yang lebih spesifik oleh tim manajemen eksekutif senior.
2. Menetapkan tujuan keuangan perusahaan dengan mempertimbangkan apakah perusahaan akan menekankan pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas.
3. Tim manajemen secara eksplisit menyatakan segmen pasar dan pelanggan yang diputuskan untuk dilayani.
4. Mengidentifikasi tujuan dan pengukuran proses bisnis internal yang tidak hanya menggunakan indikator ukuran keuangan seperti perbaikan biaya, kualitas dan waktu siklus produksi dengan proses yang berjalan.
5. Mencari metode baru yang memberikan kinerja lebih baik.
6. Menetapkan tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang mengungkapkan pemikiran untuk melakukan investasi yang berarti dalam meningkatkan keterampilan pegawai sistem dan teknologi informasi serta dalam meningkatkan prosedur organisasional.
7. Meramalkan target tahunan yang harus dicapai agar dapat mencapai target jangka panjang. Dengan demikian anggaran perusahaan akan mencerminkan rencana perusahaan yang sudah sesuai dengan strategi perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkaitan dengan komitmen organisasi, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan kinerja perusahaan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil
1.	Yoyo Sudaryo dan Ressay Andari	2017	Pengaruh Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan dan hubungan antara Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (X) terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Y). Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> memberikan pengaruh sebesar 44,3% terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . Sedangkan sisanya 55,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
2.	I Wayan Asdita Adi, I Made Sadha Suardikha dan I G. A. M. Asri Dwija Putri	2017	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Pengguna SIMDA Pada Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	Komitmen Organisasi berpengaruh positif pada kinerja SKPD, Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kinerja SKPD, dan Kepuasan Pengguna berpengaruh positif pada kinerja SKPD.
3.	Fenty Astrina	2016	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan <i>good corporate governance</i> secara simultan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UM Palembang. Besarnya pengaruh secara simultan dalam kategori sedang yaitu sebesar 32,2% sedangkan 67,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. 2. Secara parsial budaya

				organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan <i>good corporate governance</i> dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UM Palembang. Besarnya pengaruh yang dihasilkannya <i>good corporate governance</i> secara parsial dalam kategori sedang.
4.	Rizki Nurviasari dan Ikhsan Budi Riharjo	2016	Pengaruh Sistem Informasi, Komitmen Manajemen, Budaya Organisasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Sistem Informasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Surabaya, Komitmen Manajemen berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Surabaya, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Surabaya.
5.	Denny Putri Hapsari dan Syamsudin	2014	Analisis Implementasi Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan PT NS Bluescope Indonesia.	Implementasi penerapan prinsip-prinsip GCG yang baik/efektif penerapan <i>corporate governance</i> , semakin tinggi pula tingkat ketaatan perusahaan dan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Kinerja keuangan yang diukur dengan menggunakan <i>Return On Assets (ROA)</i> dan <i>Current Ratio (CR)</i> juga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan dari periode sebelumnya.
6.	Toni Widya Permana	2014	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dan Internal Audit Terhadap Kinerja	Secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari <i>Good Corporate Governance</i> dan

			Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .	Internal Audit terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebesar 72,7% sisasnya sebesar 27,3% merupakan kontribusi atau pengaruh dari variabel lain diluar penelitian.
7.	Suci Derma Juita	2013	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).	Kualitas sumber daya manusia mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD, Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD, dan Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD.
8.	Muhammad Kurniawan	2013	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik.	Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Kerinci, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Kerinci, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Kerinci.
9.	Made Yessi Pusphita dan I Ketut Sujana	2012	Budaya Organisasi Pemoderasi Pengaruh Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> pada Kinerja Perusahaan Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> berpengaruh positif pada kinerja perusahaan berbasis <i>balanced scorecard</i> . Terbukti dari nilai signifikansi $t < \alpha = 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 dapat diterima.

Tabel 2.2
Perbedaan Penelitian

Nama Peneliti	Variabel Independen	Variabel Dependen	Unit Penelitian	Unit Observasi
Fenty Astrina	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi 3. Penerapan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	Kinerja Perguruan Tinggi.	Universitas Muhammadiyah Palembang	Dosen dan Karyawan Tetap Universitas Muhammadiyah Palembang Sejumlah 223 Orang.
Rancangan Penelitian	1. Komitmen Organisasi 2. Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	Kinerja Perusahaan.	PT Pindad (Persero) Bandung	Karyawan PT Pindad (Persero) Bandung dengan Jabatan <i>Vice President</i> , Manajer dan Ahli Muda pada Divisi di bawah Direktur Keuangan dan Kinerja Sejumlah 83 Orang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan para ahli dan peneliti terdahulu maka dapat dibentuk kerangka pemikiran mengenai pengaruh Komitmen Organisasi dan Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Perusahaan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini

adalah Komitmen Organisasi, Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan Kinerja Perusahaan.

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menggambarkan keadaan dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Tingkat komitmen organisasi akan menyebabkan adanya perbedaan-perbedaan tentang penilaian kinerja organisasi tersebut. Near dan Jansen (1983) dalam Sopiah (2008:166), mengungkapkan bahwa:

“Bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih kelanjutannya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.”

Ketika komitmen karyawan terhadap organisasi rendah akan mempengaruhi kinerja organisasi yang menurun. Sebaliknya jika karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi. Sopiah (2008:166), menyatakan bahwa:

“Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dll.”

Teori yang telah dikemukakan di atas didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut:

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi pula (Defrima, 2013). Sedangkan Kurniawan (2013), menyatakan bahwa:

“Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.”

Menurut Meyer dan Allen (1997) dalam Fenty (2016) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dari organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Sedangkan menurut Taufik dan Kemala (2013), jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Karyawan atau anggota organisasi yang memiliki komitmen yang kuat akan bekerja dengan maksimal agar organisasi tempat mereka bekerja dapat mencapai keberhasilan bekerja dengan maksimal (Kusumasari, dkk: 2017).

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa komitmen organisasi menjadikan karyawan lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya serta berusaha untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan.

Hipotesis 1: Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan.

2.2.2 Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Perusahaan

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) akan mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, transparan, dan efisien untuk meningkatkan kemandirian perusahaan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap para pemangku kepentingan yang melandasi praktik bisnis yang sehat. Dengan adanya praktik bisnis yang sehat, perusahaan akan lebih mudah untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini perusahaan mencegah dan mengurangi manipulasi serta kesalahan yang signifikan dalam pengelolaan perusahaan dan meningkatkan upaya agar para pemangku kepentingan tidak dirugikan. Tjager (2003:4), menyatakan bahwa:

“Praktik GCG dapat meningkatkan nilai (*valuation*) perusahaan dengan meningkatkan kinerja keuangan mereka, mengurangi resiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan umumnya GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor.”

Teori ini didukung oleh penelitian Wardani (2009) dalam Deni dan Syamsudin (2014), mengungkapkan bahwa hasil yang didapat dengan adanya *corporate governance* dalam suatu perusahaan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dengan lebih baik, serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *shareholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder value* dan deviden khusus bagi BUMN akan membantu penerimaan APBN terutama dari hasil privatisasi.

Semakin baik *corporate governance* yang dimiliki oleh suatu perusahaan maka diharapkan semakin baik pula kinerja dari suatu perusahaan tersebut (Like, 2012).

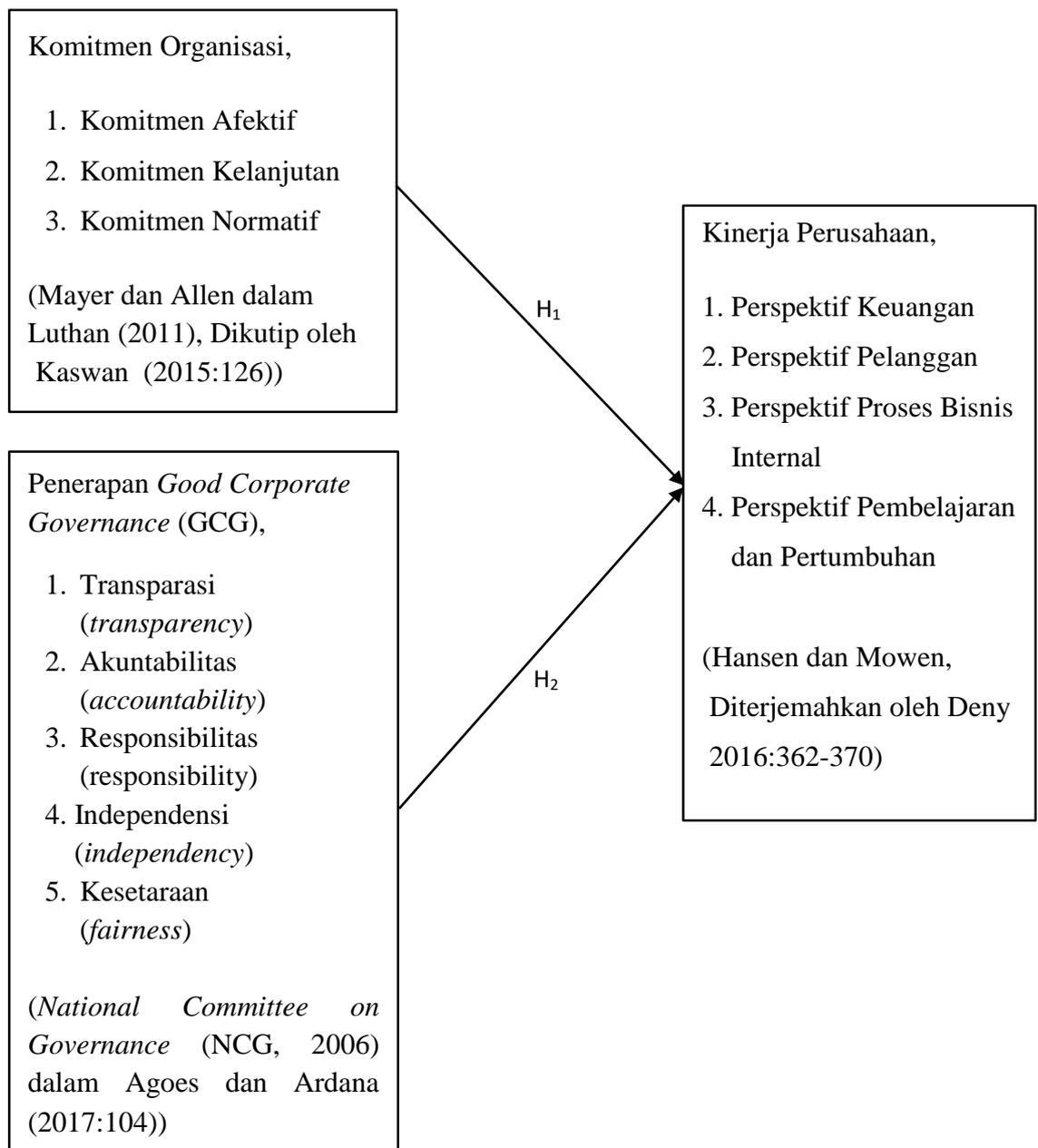
Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) membantu perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan melalui proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dengan lebih baik, mengurangi kecurangan yang menguntungkan individu serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *shareholders*.

Hipotesis 2: Terdapat Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan.

2.2.3 Bagan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan keterkaitan antara variabel komitmen organisasi dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagan Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2015:64)

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka perlu dilakukannya pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

H₂ : Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.