

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Good Corporate Governance*

2.1.1.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

Istilah “*good corporate governance*” pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee, Inggris di tahun 1922 yang menggunakan istilah tersebut dalam laporannya yang dikenal sebagai Cadbury Report. Definisi dari *Cadbury Committee of United Kingdom* dalam Sukrisno Agoes & I Cenik Ardana (2011:101) mendefinisikan *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

“A set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employess, and other internal and external stakeholders in respect to their right and responsibilities, or the system by which companies are directed and controlled.”

Maksud definisi tersebut bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengadakan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer dan semua *stakeholder* non pemegang saham.

Menurut Forum *Corporate Governance* Indonesia (FCGI) dalam Muh. Arief Effendi (2016:3) yaitu:

“Corporate Governance adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemangku kepentingan

internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan”.

Adapun pengertian mengenai GCG menurut Sukrisno Agoes(2013:101), yaitu:

“Tata kelola yang baik sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan peran Dewan Komisaris, peran Direksi, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik juga disebut sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaiannya, dan penilaian kinerjanya .”

Pengertian *Good Corporate Governanc* emenurut Amin Widjaja Tunggal (2013:24):

“*Corporate Governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan dan masyarakat sekitar”.

Dari beberapa definisi mengenai *Good Corporate Governance* diatas dapat disimpulkan, bahwa *corporate governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sekaigus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditur dan masyarakat sekitar. *Good Corporate Governance* berusaha menjaga keseimbangan diantara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat.

2.1.1.2 Azas-azas *Good Corporate Governance*

Komite Nasional Kebijakan *Governance* telah mengeluarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Pedoman GCG merupakan panduan bagi perusahaan dalam membangun, melaksanakan dan mengkomunikasikan praktik GCG kepada pemangku kepentingan. Dalam

pedoman tersebut KNKG (Komite Nasional Kebijakan *Governance*) tahun 2012 dalam Sukrisno Agoes (2013:103) memaparkan azas-azas GCG yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), responsibilitas (*responsibility*), independensi (*independency*), kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

Penjelasan mengenai azas-azas tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. **Transparansi (*Transparency*)**
Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.
2. **Akuntabilitas (*Accountability*)**
Harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.
3. **Responsibilitas (*Responsibility*)**
Perusahaan berpegang pada prinsip kehati-hatian, mematuhi peraturan perundang-undangan serta mematuhi peraturan perusahaan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.
4. **Independensi (*Independency*)**
Untuk meluncurkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing orang perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
5. **Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)**
Melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kewajaran.

2.1.1.3 Unsur-unsur *Good Corporate Governance*

Menurut Amin Widjaya Tunggal (2013:184) unsur-unsur *Good Corporate Governance* terdiri dari :

1. Pemegang saham
2. Komisaris dan Direksi
3. Komite audit
4. Sekretaris perusahaan
5. Manajer
6. Auditor eksternal
7. Auditor internal”

Penjelasan unsur-unsur *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

1. Pemegang Saham

Pemegang saham adalah individu atau institusi yang mempunyai vitalstake dalam perusahaan. Tata kelola perusahaan yang baik harus mampu melindungi hak pemegang saham dengan cara mengamankan kepemilikan, menyerahkan atau memindahkan saham, melaporkan informasi yang relevan, dan memperoleh keuntungan dari perusahaan.

2. Komisaris dan Direksi

Komisaris dan direksi secara legal bertanggungjawab dalam menetapkan sasaran korporat, mengembangkan kebijakan, dan memilih manajemen tingkat atas untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Selain itu, komisaris dan direksi bertugas untuk menelaah kondisi perusahaan apakah sesuai dengan arah kebijakan atau sasaran yang telah ditetapkan.

3. Komite Audit

Komite audit bertugas untuk memberikan pendapat atau rekomendasi profesional terhadap dewan komisaris mengenai kondisi tata kelola perusahaan yang dijalankan manajemen perusahaan.

4. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan merupakan pihak yang menghubungkan yang menjembatani kepentingan antara perseroan dengan pihak eksternal, terutama dalam menjaga persepsi publik atas citra perseroan dan pemenuhan tanggung jawab oleh Perseroan. Sekretaris Perusahaan bertanggungjawab kepada Direksi.

5. Manajer

Manajer memiliki peran yang sangat penting dalam operasional perusahaan. Manajer memiliki pengetahuan yang luas mengenai hal teknis yang terjadi di perusahaan.

6. Auditor Eksternal

Auditor eksternal bertanggungjawab memberikan opini terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan auditor eksternal (*independen*) adalah opini profesional mengenai laporan keuangan perusahaan.

7. Auditor Internal

Auditor internal bertugas memberikan rekomendasi atau konsultasi kepada pihak yang berwenang di perusahaan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi di perusahaan.

2.1.1.4 Tujuan *Good Corporate Governance*

Tujuan *Good Corporate Governance* menurut Amin Widjaya Tunggal (2013:34) sebagai berikut:

- “1. Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.
- 2. Aktiva perusahaan terjaga dengan baik.
- 3. Perusahaan menjalankan bisnis dengan praktek yang sehat.
- 4. Kegiatan perusahaan dilakukan dengan transparan.”

Terdapat 5 (lima tujuan dari penerapan GCG pada BUMN menurut KEPMEN BUMN Per-09/MBU/2011 yaitu:

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 tanggungjawab 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.

2.1.1.5 Manfaat *Good Corporate Governance*

Penerapan *good corporate governance* di perusahaan memiliki peran yang besar dan manfaat yang bisa membawa perubahan positif bagi perusahaan baik dikalangan investor, pemerintah maupun masyarakat umum. Dengan melaksanakan *Corporate Governance* menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:39) ada beberapa manfaat yang akan diperoleh, antara lain:

- “1. Meminimalkan *agency cost*.
- 2. Meminimalkan *cost of capital*.
- 3. Meningkatkan nilai saham perusahaan.
- 4. Mengangkat nilai perusahaan.”

Penjelasan manfaat *Good Corporate Governance* sebagai berikut :

1. Meminimalkan *agency cost*

Selama ini pemegang saham harus menanggung biaya yang timbul akibat dari penelegasian wewenang kepada manajemen. Biaya-biaya ini bisa berupa kerugian karena manajemen menggunakan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun berupa biaya pengawasan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mencegah terjadinya hal tersebut.

2. Meminimalkan *cost of capital*

Perusahaan yang baik dan sehat akan menciptakan suatu referensi positif bagi para kreditur. Kondisi ini sangat berperan dalam meminimalkan biaya modal yang harus ditanggung bila perusahaan akan mengajukan peminjaman, selain itu dapat memperkuat kinerja keuangan juga akan membuat produk perusahaan akan menjadi lebih kompetitif.

3. Meningkatkan nilai saham perusahaan

Suatu perusahaan yang dikelola secara baik dan dalam kondisi sehat akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya.

4. Mengangkat nilai perusahaan

Citra perusahaan merupakan faktor penting yang sangat erat kaitannya dengan kinerja dan keberadaan perusahaan tersebut dimata masyarakat dan khususnya para investor. Citra suatu perusahaan kadang kala akan menelan biaya yang sangat besar dibandingkan dengan keuntungan perusahaan itu sendiri, guna memperbaiki citra tersebut.

Manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, dimana manfaat GCG ini bukan hanya untuk saat ini tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pendukung dari tumbuh kembangnya perusahaan dalam era persaingan global saat ini. Selain bermanfaat meningkatkan citra perusahaan di mata para investor, hal ini tentunya menjadi nilai tambah perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi persaingan usaha dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

2.1.1.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Good Corporate Governance*

Untuk menciptakan keberhasilan dalam penerapan *Good Corporate Governance*, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya, menurut Thomas S Kaihatu (2010:6) ada dua faktor yang memegang peranan terhadap keberhasilan penerapan tata kelola perusahaan yang baik, yaitu :

“1. Faktor Eksternal

2. Faktor Internal.”

Kedua jenis faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan. Penjelasan dua faktor yang memegang peranan terhadap keberhasilan penerapan tata kelola perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan tata kelola perusahaan. Faktor eksternal tersebut diantaranya adalah:

- a. Terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.

- b. Adanya dukungan pelaksanaan tata kelola perusahaan dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat melaksanakan tata kelola perusahaan dan *clean governance* menuju *good government governance* yang sebenarnya.
- c. Terdapatnya contoh penerapan tata kelola perusahaan yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan tata kelola perusahaan yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, sejenis *benchmark* (acuan), terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan tata kelola perusahaan di masyarakat.

2. Faktor Internal

Faktor Internal adalah pendorong keberhasilan praktik tata kelola perusahaan yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor internal tersebut diantaranya adalah:

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan tata kelola perusahaan dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Adanya berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai tata kelola perusahaan.
- c. Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar tata kelola perusahaan.
- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi public untuk mampu memahami.

- f. Setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* bukan untuk saat ini saja, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus sebagai alat untuk mencapai kemenangan dalam persaingan global.

2.1.2 Enterprise Risk Management

2.1.2.1 Definisi Enterprise Risk Management

Pada Juni 2017 *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) merilis perubahan kerangka kerja manajemen risiko *Enterprise Risk Management Framework – Integrating with Strategy and Performance*. Perubahan tersebut merefleksikan pentingnya kaitan antara strategi dan kinerja, menawarkan perspektif konsep dan aplikasi manajemen risiko yang saat ini ada dan berkembang, serta memperbarui definisi inti dari risiko dan manajemen risiko organisasi. Salah satu penyempurnaan yang paling signifikan adalah pengenalan komponen dan prinsip-prinsip pendukung yang mencerminkan evolusi pemikiran dan praktik manajemen risiko.

COSO's *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (COSO ERM Framework) (2017) mendefinisikan manajemen risiko sebagai berikut:

“The culture, capabilities and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving and realizing value.”

Maksud dari definisi diatas manajemen risiko merupakan budaya, kapabilitas, dan praktik yang terintegrasi dengan penentuan dan eksekusi strategi, yang diandalkan oleh organisasi untuk mengelola risiko dalam menciptakan, memelihara, dan mewujudkan nilai.

Menurut Irham Fahmi (2015:2) adalah sebagai berikut:

“Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.”

Menurut Darmawi (2014:17) adalah sebagai berikut:

“Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.”

Menurut Meizaroh dan Lucyanda (2011) bahwa:

“Manajemen risiko atau *enterprise risk management* merupakan suatu strategi yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengelola semua risiko dalam perusahaan. Pendekatan terhadap pengelolaan risiko organisasi sering disebut dengan manajemen risiko.”

Menurut Edo dan Luciana (2013) adalah sebagai berikut:

“Manajemen risiko adalah proses dimana metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola risikonya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, dan risiko merupakan bagian yang ada di dalam suatu bisnis.”

Menurut Hoyt dan Lienbenberg (2011) dalam Oka dan Prima (2017):

“Pengelolaan risiko merupakan bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan dan dimaksudkan untuk berkontribusi melindungi dan meningkatkan nilai pemegang saham.”

Berdasarkan pengertian *enterprise risk management* yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa *enterprise risk management* merupakan strategi perusahaan dalam pengelolaan risiko yang akan terjadi dimasa yang akan datang, yang melibatkan anggota perusahaan dalam rangka memberikan keyakinan penuh terhadap tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Manfaat *Enterprise Risk Management*

Menurut Darmawi (2014:5) manfaat manajemen risiko dibagi menjadi 5 (lima) kategori utama:

- “1. Manajemen risiko mungkin dapat mencegah perusahaan dari kegagalan.
2. Manajemen risiko menuang secara langsung peningkatan laba.
3. Manajemen risiko dapat memberikan laba secara tidak langsung.
4. Adanya ketenangan pikiran bagi manajer yang disebabkan oleh adanya perlindungan terhadap risiko murni, merupakan harta non material bagi perusahaan itu.
5. Manajemen risiko melindungi perusahaan dari risiko murni, dan karena kreditur pelanggan dan pemasok lebih menyukai perusahaan yang dilindungi maka secara tidak langsung menolong meningkatkan *public image*.”

Menurut Darmawi (2014) hal tersebut dilaksanakan melalui sejumlah kegiatan berurutan yaitu:

1. Identifikasi risiko, mengetahui adanya risiko, sifat risiko yang dihadapi dan dampaknya. Identifikasi risiko merupakan proses penganalisisan untuk menemukan secara sistematis risiko yang mungkin timbul.
2. Pengukuran risiko, menganalisa atau mengukur risiko yang mungkin terjadi untuk menentukan prioritas risiko mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan atau mengurangnya.
3. Pengendalian risiko, dengan cara menghindari risiko, mengedalikan kerugian, memisahkan kegiatan yang berisiko dan kombinasi dari ketiga cara diatas serta pemindahan risiko.”

Menurut Irham Fahmi (2015:3) dengan diterapkannya manajemen risiko di suatu perusahaan ada beberapa kegunaan atau manfaat yang akan diperoleh yaitu:

1. Perusahaan memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati (*prudent*) dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
2. Mampu memberi arah bagi suatu perusahaan dalam melihat pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
3. Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian dari segi finansial.
4. Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum.
5. Dengan adanya *risk management concept* (konsep manajemen risiko) yang dirancang secara detail maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara *suistainable* (berkelanjutan)."

2.1.2.3 Pengungkapan *Enterprise Risk Management*

Pengungkapan manajemen risiko adalah sebagai pengungkapan atas risiko-risiko yang dikelola perusahaan dalam mengendalikan risiko yang berkaitan dimasa yang akan datang. Pengungkapan risiko merupakan upaya perusahaan untuk menjelaskan kepada pengguna laporan tahunan mana yang tidak sesuai, sehingga dapat dijadikan faktor pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan manajemen risiko adalah proses dimana metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola risikonya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, dan risiko merupakan bagian yang ada di dalam suatu bisnis menurut Edo dan Luciana (2013).

Menurut Edo dan Luciana (2013) pengungkapan *Enterprise Risk Management* adalah:

“Pengungkapan manajemen risiko adalah sebagai pengungkapan atas risiko-risiko yang dikelola perusahaan dalam mengendalikan risiko yang berkaitan dimasa yang akan datang. Pengungkapan risiko merupakan upaya perusahaan untuk dapat menjelaskan kepada pengguna laporan

tahunan mana yang tidak sesuai, sehingga dapat dijadikan faktor pertimbangan dalam pengambilan keputusan.”

Menurut Devi, dkk (2017) menyatakan bahwa:

“Pengungkapan ERM merupakan informasi pengelolaan risiko atas yang dilakukan oleh perusahaan dan mengungkapkan dampaknya terhadap masa depan perusahaan. Pengungkapan ERM dapat membantu pihak perusahaan untuk menginformasikan kepada pihak eksternal perusahaan terkait risiko perusahaan yang sangat kompleks.”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengungkapan *enterprise risk management* merupakan informasi yang diungkapkan perusahaan mengenai pengelolaan risiko beserta dampak yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

2.1.2.4 Elemen- Elemen *Enterprise Risk Management*

Berkaitan dengan proses pengelolaan risiko, COSO *Enterprise Risk Management Integrated Framework* memberikan panduan kepada perusahaan untuk menentukan sasarannya yang akan dicapai.

Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performanced mengklarifikasi pentingnya manajemen risiko perusahaan dalam perencanaan strategis dan menanamkannya di seluruh organisasi karena risiko memengaruhi dan menyelaraskan strategi dan kinerja di semua departemen dan fungsi.



Gambar 2.1

Kerangka prinsip *Enterprise Risk Management*
Sumber: COSO *Enterprise Risk Management Integrated Framework*
(2017)

Kerangka tersebut merupakan seperangkat prinsip *enterprise risk management* yang diorganisasikan ke dalam lima prinsip yang saling terkait yaitu:

1. *Governance and Culture* (Tata Kelola dan Budaya)
2. *Strategy and Objective-Setting* (Strategi dan Penentuan Tujuan)
3. *Performance* (Kinerja)
4. *Review and Revision* (Penelaahan dan Revisi)
5. *Information, Communication, and Reporting* (Informasi, Komunikasi, dan Pelaporan)

Penjelasan dari ke lima prinsip tersebut yaitu:

1. *Governance and Culture* (Tata Kelola dan Budaya)

Tata kelola mengatur organisasi, memperkuat pentingnya, dan menetapkan tanggung jawab pengawasan untuk manajemen risiko perusahaan. Budaya berkaitan dengan nilai-nilai etika, perilaku yang diinginkan, dan pemahaman risiko dalam entitas.

2. *Strategy and Objective-Setting* (Strategi dan Penentuan Tujuan)

Manajemen risiko perusahaan, strategi, dan penetapan tujuan bekerja bersama dalam proses perencanaan strategis. Selera risiko ditetapkan dan

diselaraskan dengan strategi; tujuan bisnis menerapkan strategi dalam praktik yang berfungsi sebagai dasar untuk mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko

3. *Performance* (Kinerja)

Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian strategi dan tujuan bisnis perlu diidentifikasi dan dinilai. Risiko diprioritaskan oleh tingkat keparahan dalam konteks *risk appetite*. Organisasi kemudian memilih tanggapan risiko dan mengambil pandangan portofolio dari jumlah risiko yang telah diasumsikan. Hasil dari proses ini dilaporkan kepada pemangku kepentingan risiko utama.

4. *Review and Revision* (Penelaahan dan Revisi)

Dengan meninjau kinerja entitas, organisasi dapat mempertimbangkan seberapa baik komponen manajemen risiko perusahaan berfungsi dari waktu ke waktu dan mengingat perubahan substansial, dan revisi apa yang diperlukan.

5. *Information, Communication, and Reporting* (Informasi, Komunikasi, dan Pelaporan)

Manajemen risiko perusahaan memerlukan proses berkelanjutan untuk mendapatkan berbagai informasi yang diperlukan, baik dari sumber internal dan eksternal, yang mengalir naik, turun, dan melintasi organisasi.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Definisi Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi atau perusahaan tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Amstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2013:2) Kinerja adalah:

“Kinerja adalah hasilpekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Menurut Moeheriono (2012:95) pengertian kinerja adalah:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis atau perusahaan.”

Kinerja perusahaan mencerminkan prestasi kerja perusahaan dalam mendapat laba agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Chaizi Nasucha dalam Irham Fahmi (2013:3) Kinerja perusahaan adalah:

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

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2011:3) pengertian kinerja perusahaan adalah:

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

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja.

2.1.3.2 Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendalian bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kinerja operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu, melalui pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Moeherino (2012:96) pengertian pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah :

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

Menurut Joel G Siegel dan Joe K Shin dalam Irham Fahmi (2013:71) adalah :

“Pengukuran kinerja (*performance measurent*) adalah kualifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi.”

2.1.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Wibowo (2011:8) tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah:

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

Secara umum, tujuan perusahaan mengadakan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk:

1. Menetapkan kontribusi masing-masing divisi atau perusahaan secara keseluruhan atau atas kontribusi dari masing-masing sub divisi dari suatu tempat divisi (evaluasi ekonomi/evaluasi segmen).
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kerja masing-masing divisi (evaluasi manajerial).
3. Memotivasi para manajer divisi supaya konsisten mengoprasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan (evaluasi operasi).

2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Sumanth dalam Wibowo (2011:9) manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat memperkirakan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

2. Perusahaan dapat merencanakan target performansi untuk masa datang secara realitas berdasarkan tingkat performansi sekarang.
3. Perusahaan dapat melaksanakan strategi peningkatan kinerja berdasarkan jarak antara performansi aktual dengan performansi yang diharapkan (*performance expection*).”

Sedangkan menurut Neely dan Kennerly yang dialihbahasakan oleh Wibowo (2011:9) manfaat dari 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.”

2.1.3.5 Masalah Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kecenderungan yang sering dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk. Menurut Dale Furtwengler dialihbahasakan oleh Fandy Tjiptono (2011:11) ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja, yaitu :

- “1. Tidak semua hasil dapat diukur.
2. Ukuran lain yang bermanfaat adalah yang terlupakan.”

Pengukuran kinerja dengan pendekatan diatas kurang akurat untuk ditetapkan karena pengukuran kinerja memiliki sasaran dan tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada.

2.1.3.6 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa metode yang dapat mengukur kinerja. Pengukuran kinerja tersebut ada yang bersifat umum dan ada pula yang bersifat memiliki arti bagi kelompok-kelompok tertentu. Menurut Wibowo (2011:13) 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, DuPontFirm memperkenalkan *return of investment* (ROI) dan *the pyramid of financial ratio* serta General Motor mengembangkan *innovative management accounting of the time*.
3. Sejak tahun 1925, pengukuran kinerja finansial telah berkembang sampai sekarang, diantaranya *discounted cash flow* (DCF), *residual in come* (RI), *economic value added* (EVA) dan *cash flow return on investment* (CFROI).
4. Keeganetal (1989) mengembangkan *performance matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan non biaya.
5. Maskel (1989) memprakasai penggunaan *performance 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 etal (1990) mengenalkan *question naire* pengukuran kinerja.
8. Brignaletal (1991) menerapkan konsep non finansial.
9. Azzoneetal (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* (Neely dan Adams, 2000).

2.1.3.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:18), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

- “1. Faktor Individu
- 2. Faktor Lingkungan Organisasi.”

Penjelasan dari ke dua faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut mempunyai konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *inteligensi kuotion* (IQ) dan kecerdasan emosi/*emotional quotion* (EQ). Pada umumnya individu yang mampu

bekerja dengan penuh konsentrasi apabila dia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*average, aboveaverage, superior, very superior, dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak ori hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta maupun pemacu (pemotivator, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya).

2.1.3.8 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced scorecard*.

Metode pengukuran kinerja terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Pada penelitian ini metode pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan yaitu metode pendekatan pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton, mengembangkan

balanced scorecard sebagai suatu alat untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam suatu set pengukuran kinerja yang menyeluruh dan menghasilkan suatu kerangka sistem manajemen dan pengukuran strategis (Fenty, 2016).

Menurut Robert S, Kaplan dan David P Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yoso Pasla (2000:16) *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perpektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dalam ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas – bawah (*top – down*). Berdasarkan misi dan strategi dalam unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.”

Menurut definisi Norton dan Kaplan dalam Sumarsan (2013:219) *balanced scorecard* adalah :

“Sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan. ”

Sedangkan menurut Amin (2011:1) definisi *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

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

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *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 secara komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*infrastruktur*) yang mendukung perusahaan untuk mewujudkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.3.9 Prinsip-prinsip *Balanced Scorecard*

Menurut Sumarsan (2013:220) Perusahaan memfokuskan pada penggunaan *balanced scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen yang penting sebagai berikut :

- Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi.
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan ukuran dan tujuan strategis.
- Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan inisiatif strategis.
- Meningkatkan pembelajaran dan umpan balik strategis.

Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif, dan untuk mengembangkan metric, mengumpulkan data dan menganalisis masing-masing perspektif.

1. Perspektif Keuangan

Menurut Sumarsan (2013: 221) *Balanced scorecard* tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan. data yang tepat waktu dan akurat

mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton dalam buku Sumarsan

- a. Pertumbuhan (*Growth*)
- b. Bertahan (*Sustain*)
- c. Panen (*Harvest*)

Adapun penjelasannya dari ke tiga sasaran tersebut yaitu:

- a. Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Untuk mewujudkan potensi ini, seorang *controller* atau manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk dan jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki infrastruktur dan membangun jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta berorientasi dengan konsumen. Pada tahap ini perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dalam masa pertumbuhan, perusahaan membutuhkan kas yang lebih besar untuk melakukan investasi atas penelitian dan pengembangan barang atau jasa baru, pasar baru, sistem (perangkat keras dan perangkat lunak) yang terus Keuangan Konsumen Proses bisnis

internal Pembelajaran & Pertumbuhan menerus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, sedangkan jumlah kas yang dihasilkan dari penjualan barang dan jasa pada masa pertumbuhan ini masih terbatas. Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan ini adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan pada pasar baru dengan melayani konsumen baru dan atau dengan mengembangkan barang dan jasa baru.

b. Tahap bertahan (*Sustain Stage*)

Tahap bertahan merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis di mana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada. Tujuan investasi yang dilakukan pada tahap ini adalah untuk memperlancar operasional perusahaan dengan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Perusahaan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan margin laba yang pada akhirnya lebih diarahkan perusahaan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Beberapa perusahaan menggunakan nilai tambah ekonomis/nilai residu (*economic value added/EVA*)

c. Tahap Panen(*Harvest*)

Tahap panen merupakan tahap kematangan (*mature*) dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang

diperoleh dari operasional telah cukup untuk memelihara dan perbaikan fasilitas. Sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Sumarsan (2013: 224) Filosofi manajemen baru-baru ini telah menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya *focus* konsumen dan kepuasan konsumen dalam setiap bisnis. Ini adalah indikator utama : jika konsumen tidak puas, mereka akhirnya akan mencari pemasok lain yang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini merupakan indikator utama penurunan pada masa depan, meskipun kinerja keuangan pada saat ini sangat baik. Dalam mengembangkan dan meningkatkan tingkat kepuasan konsumen maka perusahaan harus menganalisis konsumen dan proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa kepada kelompok konsumen tersebut. Dalam perspektif konsumen, Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:225) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu:

- 1) Pengukuran Inti Konsumen (*customer core Measurement*) adalah seperangkat indikasi pengukuran yang dapat digunakan oleh semua jenis bentuk organisasi, baik perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur.

- 2) Proposisi Nilai Konsumen (*Customer Value Proposition*) adalah atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Sumarsan (2013: 228) Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk dan jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (misi). Metrik ini harus dirancang dengan baik oleh ahli (karyawan dalam perusahaan yang memahami proses operasional perusahaan) yang paling mengetahui misi perusahaan, yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar dengan baik. Dalam proses bisnis internal, perusahaan pada umumnya tidak terlepas dari kegiatan inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Ketiga hal tersebut merupakan pedoman dalam pengukuran kinerja di perspektif proses bisnis internal.

- a. Inovasi (*Innovation*)

Pada proses inovasi, perusahaan berusaha menggali pemahaman tentang kebutuhan dari konsumen dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Kegiatan perusahaan pada proses ini adalah melakukan riset pasar sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dalam hal bentuk, cita rasa, kualitas, dan harga.

- b. Operasi (*Operations*)

Proses operasi adalah proses untuk memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa ketangan konsumen.

c. Proses Pelayanan Purna Jual (*Post Sales Service*)

Pada proses ini merupakan jasa pelayanan kepada konsumen setelah dilakukan penjualan produk atau jasa. Contoh: penanganan garansi atas barang yang rusak

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Sumarsan (2013: 231) Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi. Pada saat ini dengan perubahan teknologi yang cepat, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Perspektif ini dapat menjadi panduan bagi *controller*/manajer untuk menggunakan dana pelatihan secara tepat kepada karyawan yang tepat. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang, yang merupakan suatu perspektif yang tidak dimiliki oleh perspektif lain. Pada perspektif konsumen, keuangan dan proses bisnis internal mempunyai kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada pada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga perspektif di atas untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013:231) menekankan bahwa ‘pembelajaran’ melebihi daripada ‘pelatihan’, karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah kondisi berkomunikasi yang mudah di antara pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika mereka menemukan sebuah masalah. Dalam perspektif ini, ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, antara lain:

- a. Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)
- b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment and Aligment*).

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1. Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin, Zubaidah Ismail, Malcolm Smith, Anuar Nawawi (2019)	<i>The Influence of a Board's Ethical Commitment on Corporate Governance in Enhancing a Company's Corporate Performance</i>	Komitmen etis dewan ditemukan signifikan dalam meningkatkan kekuatan hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan. Temuannya adalah kuat untuk pengukuran kinerja .
2. Padmanabha Ramachandra Bhatt, R. Rathish Bhatt (2018)	<i>Corporate governance and firm performance in Malaysia</i>	Kinerja perusahaan secara positif dan signifikan terkait dengan tata kelola perusahaan diukur dengan MCGI. Kedua, tata kelola perusahaan perusahaan sampel menunjukkan

		peningkatan yang nyata.
3. Thuy Nguyen (2017)	<i>Impacts of corporate governance on firm Performance. Empirical study of listed Singapore companies.</i>	Dalam studi ini, tata kelola perusahaan adalah didorong oleh berbagai variabel, yang meliputi peran ganda CEO, ukuran dewan dan dewan kemerdekaan. Selain itu, kinerja keuangan diukur dengan tiga metode berbeda, yang mencakup pengembalian aset, laba atas ekuitas, dan Tobin Q. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan terbalik antara ukuran dewan dan kinerja perusahaan, bagaimanapun, penelitian ini tidak menemukan apa pun hubungan yang signifikan antara ketergantungan dewan, dualitas CEO dan keuangan perusahaan kinerja.
4. Sunardi (2017)	Etika Bisnis, Budaya Organisasi, <i>Corporate Governance</i> , Kinerja Perusahaan Dan Komitmen Organisasi	<i>Corporate governance</i> mempengaruhi positif terhadap kinerja keuangan (ROA). Penerapan <i>good corporate governance</i> dapat mendorong kinerja, karena memberikan arahan yang baik dalam mengelola perusahaan dan menjamin tindakan manajemen, sehingga efektivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan dapat tercapai serta menciptakan perlindungan terhadap seluruh kepentingan <i>stakeholder</i> . Pengelolaan perusahaan yang baik akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada perusahaan.
5. Melawati ¹ , Siti	Pengaruh <i>Good Corporate</i>	Ukuran dewan direksi,

Nurlaela, Endang Masitoh, Wahyuningsih (2016)	<i>Governance, CSR, dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja perusahaan (Studi pada perusahaan manufaktur yang listing di BEI tahun 2012-2014)</i>	ukuran komisaris dan <i>Corporate Social Responsibility</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, hanya ukuran perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
6. Sara Soltanizadeh Siti Zaleha Abdul Rasid Nargess Mottaghi Golshan Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2016)	<i>Business Strategy, Enterprise Risk Management And Organizational Performance</i>	Manajemen risiko perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, berdampak pada implementasi ERM.
7. Prastya Puji Lestari (2013)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian membuktikan <i>good corporate governance</i> berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan dengan variabel kepemilikan institusional, independensi komite audit, kualitas audit, dan ukuran perusahaan. Semakin tinggi kepemilikan saham institusional, independensi komite audit, kualitas audit, dan ukuran perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. Variabel proporsi dewan komisaris independen, kepemilikan manajerial, dan kepemilikan asing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Tobin's q).
8. Fifi Widyaningsih dan Supri Wahyudi Utomo (2013)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dan Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di BEI tahun (2010-2011)	<i>Corporate governance</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan struktur kepemilikan saham baik kepemilikan dari pihak institusional ataupun manajerial tidak

		berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
9. Rini Lestari (2013)	Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi	Hasil penelitian menyebutkan bahwa manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja
10. Bambang Sudaryono (2012)	Analisis Manajemen Risiko Perusahaan (<i>Enterprise Risk Managemet</i>) dan kepatuhan (<i>Compliance</i>) Terhadap Kinerja Perusahaan	Manajemen risiko perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam penelitian ini.
11. Nachailit, I etal. (2011)	<i>Effect of accounting information reporting on risk management capability of Thai export manufacturing firms</i>	Hasil penelitian menyatakan keunggulan bersaing perusahaan dinyatakan sebagai mediator dalam efektivitas manajemen risiko untuk meningkatkan kinerja perusahaan
12. Jafari M, etal. (2011)	<i>Effective risk management and company's performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach</i>	Hasil penelitian yang ditunjukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen risiko dilakukan dengan baik maka kinerja perusahaan pun diharapkan dapat meningkat. Kinerja perusahaan disini dapat diukur berdasarkan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1. Pengaruh *Good Corporate Governance* 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 tanggungjawab social 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.”

Menurut Brown and Caylor, 2004 dalam Purwani, (2010:5)

“*Good corporate governance* merupakan sebuah sistem tata kelola perusahaan yang berisi seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya dalam kaitannya dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain, suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai tambah (*value added*) bagi semua pihak yang berkepentingan. Jika pelaksanaan *good corporate governance* tersebut berjalan dengan efektif dan efisien, maka seluruh proses aktivitas perusahaan akan berjalan dengan baik, sehingga hal-hal yang berkaitan dengan kinerja perusahaan baik yang sifatnya kinerja finansial atau non finansial akan juga ikut membaik.”

Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja Perusahaan menurut Sunardi (2017) dan Thuy Nguyen (2017) adalah *Corporate Governance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu menurut Prastya Puji Lestari (2013) pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adapun menurut Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin, Zubaidah Ismail, Malcolm Smith, Anuar Nawawi (2019) bahwa terdapat hubungan yang signifikan dalam hubungan untuk meningkatkan tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Padmanabha Ramachandra Bhatt, R. Rathish Bhatt (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara positif dan signifikan terkait dengan tata kelola perusahaan diukur dengan MCGI.

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*.

2.2.2 Pengaruh *Enterprise Risk Management* Terhadap Kinerja Perusahaan

Manajemen risiko dapat artikan sebagai serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha atau bisnis.

COSO's *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (COSO ERM Framework) (2017) mendefinisikan manajemen risiko sebagai berikut:

“The culture, capabilities and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving and realizing value.”

Maksud dari definisi diatas manajemen risiko merupakan budaya, kapabilitas, dan praktik yang terintegrasi dengan penentuan dan eksekusi strategi, yang diandalkan oleh organisasi untuk mengelola risiko dalam menciptakan, memelihara, dan mewujudkan nilai.

Menurut Irham Fahmi (2015:2) adalah sebagai berikut:

“Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.”

Enterprise Risk Management (ERM) adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh manajemen, *board of directors*, dan personel lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam setting strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, mengelola risiko dalam toleransi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. (COSO *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (COSO ERM Framework) (2017) .

Menurut Irham Fahmi (2013:21) :

“Hubungan manajemen risiko dengan pengendalian internal titik temu utamanya adalah kepentingan untuk melakukan pencegahan (*preventive action*) atau membangun sistem peringatan dini (*early warning system or alert system*) yang efektif di perusahaan, dimana berbagai risiko yang mungkin terjadi beserta dampaknya dapat diidentifikasi, diukur dan akhirnya dapat diminimalkan sekecil mungkin (*controllable risk*).”

Irham Fahmi (2013:22) menjelaskan bahwa kalimat-kalimat sederhana berikut ini memberikan gambaran lain tentang hubungan keduanya:

- *Internal Control* adalah alat untuk mendukung *Risk Management* dalam informasi lapangan, sekaligus sebagai *response in action* terhadap hasil *Risk Management*
- Sebaliknya, *Risk Management* adalah acuan awal bagi seluruh aktifitas *Internal Control*, sekaligus alat evaluasi yang efektif untuk mengukur *Internal Control* yang sedang berjalan

Menurut Murwanto (2012:195) :

“Sistem pengendalian intern merupakan bagian utama dalam pengelolaan suatu organisasi, pengendalian intern juga terdiri dari rencana-rencana, metode-metode, dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi sehingga mendukung suatu kinerja”

Risiko dapat berasal dari dalam atau luar perusahaan. Risiko yang berasal dari luar perusahaan mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan, yang termasuk didalam risiko ini adalah tantangan yang berasal dari pesaing, perubahan kondisi ekonomi, kemajuan teknologi, peraturan pemerintah dan bencana alam. Risiko yang berasal dari dalam perusahaan berkaitan dengan aktivitas tertentu didalam organisasi misalnya karyawan yang tidak terlatih, karyawan yang tidak memiliki motivasi atau perubahan dalam tanggung jawab manajemen sehingga tidak efektifnya dewan direksi dan tim audit.

Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang ditunjukkan Jafari M, et al. (2011) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen risiko dilakukan dengan baik maka kinerja perusahaan pun diharapkan dapat meningkat. Kinerja perusahaan di sini dapat diukur berdasarkan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Selanjutnya peneliti lain juga mengemukakan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dinyatakan sebagai mediator dalam efektivitas manajemen risiko untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Nachailit, I et al. , 2011). Menurut Rini Lestari (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat dilihat bahwa *enterprise risk management* dapat menjadi elemen yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berikut penulis gambarkan kerangka pemikiran tentang Pengaruh *Good Corporate Governance* dan *Enterprise Risk Management* Terhadap Kinerja Perusahaan.

Landasan Teori

- **GoodCorporateGovernance (X1):** Cadbury Committee of United Kingdom dalam Sukrisno Agoes & 1 Cenik Ardana (2011:101), Sukrisno Agoes (2011:101), Amin Widjaja Tunggal (2013:24), Forum *Corporate Governance* Indonesia (FCGI) dalam Muh. Arief Effendi (2016:3)
- **Enterprise RiskManagement (X2):** Irham Fahmi (2015:2), COSO *ERM Integrated Framework* (2017), Darmawi (2014), Meizaroh dan Lucyanda (2011), Edo dan Luciana (2013), Hoyt dan Lienbenberg (2011) dalam Oka dan Prima (2017)
- **Kinerja Perusahaan (Y):** Chaizi Nasucha dalam Irham Fahmi (2013:3), Payaman J. Simanjuntak (2011:3), Moheriono (2012), Amstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2013:2)

Referensi

1. Melawati¹, Siti Nurlaela, EndangMasitoh, Wahyuningsih (2016)
2. Fifi Widyaningsih dan Supri Wahyudi Utomo (2013)
3. Bambang Sudaryono (2012)
4. Rini Lestari (2013)
5. Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin, Zubaidah Ismail, Malcolm Smith, Anuar Nawawi(2019)
6. Sara Soltanizadeh Siti Zaleha Abdul Rasid Nargess Mottaghi Golshan Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2016)
7. Padmanabha Ramachandra Bhatt, R. Rathish Bhatt (2018)
8. Thuy Nguyen (2017)
9. Prastya Puji Lestari (2013)
10. Sunardi (2017)
11. Jafari M, etal. (2011)
12. Nachailit, I etal. (2011)

Data Penelitian

1. Penelitian pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk
3. Kuesioner dari 60 responden

Premis

Tjager (2003)
Thuy Nguyen (2017)
Sunardi (2017)
Prasetya Puji Lestari (2013)
Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin, Zubaidah Ismail, Malcolm Smith, Anuar Nawawi (2019)
Padmanabha RamachandraBhatt, R. Rathish Bhatt (2018)
Brown and Caylor, 2004 dalam Purwani, (2010:5)

Good Corporate Governance

Kinerja Perusahaan

Hipotesis 1

Premis

COSO *ERM Integrated Framework* (2017)
Irham Fahmi (2015:2)
Jafari M, etal. (2011)
Nachailit, I etal. , (2011)
Rini Lestari (2013)

Enterprise Risk Management

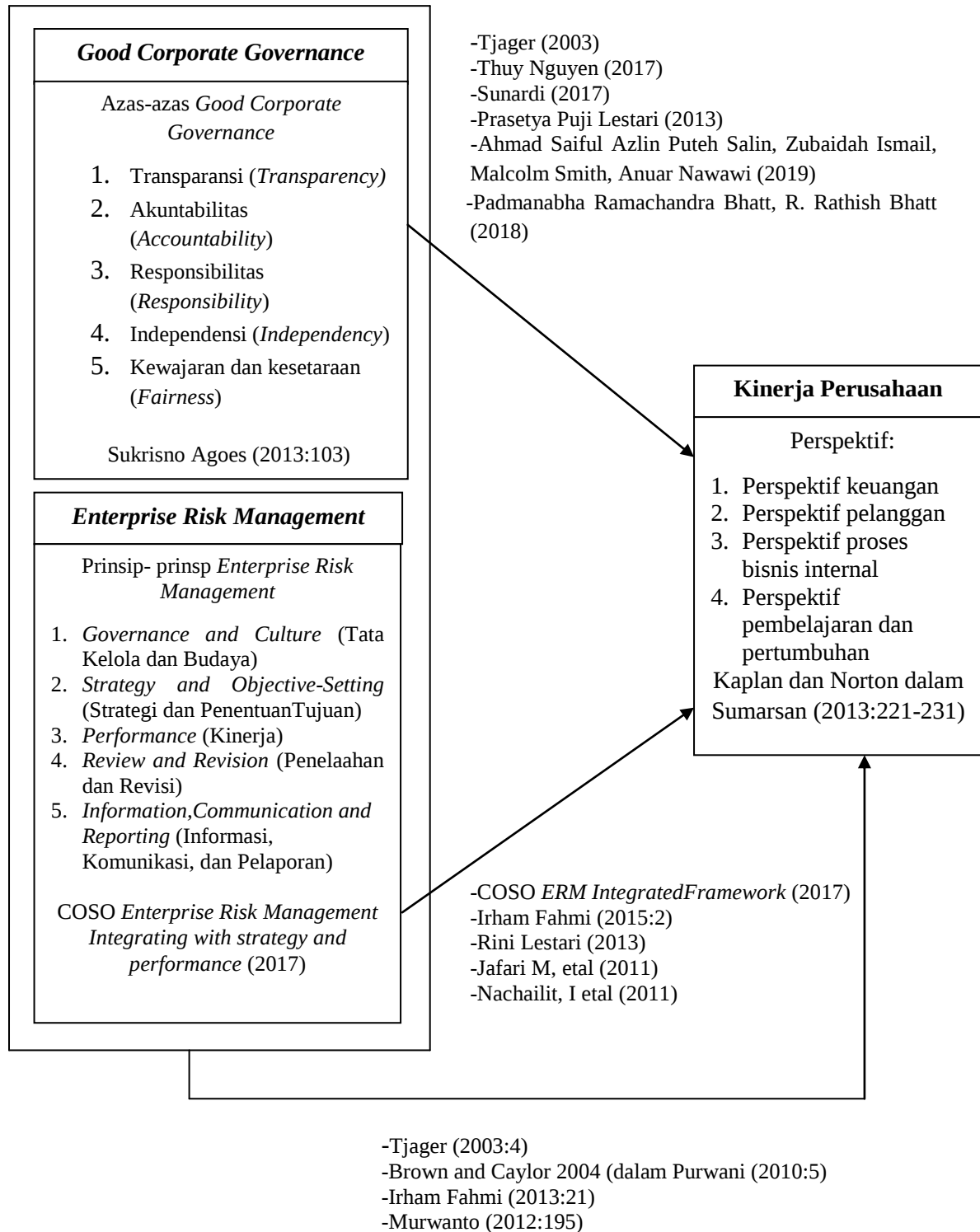
Kinerja Perusahaan

Hipotesis 2

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran

Paradigma Penelitian



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:93) pengertian hipotesis adalah:

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”.

H1 : Terdapat pengaruh *good corporate governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan.

H2 : Terdapat pengaruh *enterprise risk management* (ERM) terhadap kinerja perusahaan.

H3 : Terdapat pengaruh *good corporate governance* (GCG) dan *enterprise risk management* (ERM) terhadap kinerja perusahaan

