

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN
DAN PERSEPSI ATAS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* (GCG)
TERHADAP KINERJA DIVISIONAL DALAM PERSPEKTIF *BALANCE
SCORECARD* (BSC)
(Studi pada Anak Perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)**

SKRIPSI

Disusun sebagai salah satu syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh
Bunga Riandhani
(0510230047)**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2009

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN
DAN PERSEPSI ATAS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* (GCG) TERHADAP KINERJA DIVISIONAL
DALAM PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* (BSC)
(Studi pada Anak Perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)**

Yang disusun oleh Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya:

Nama : Bunga Riandhani

NIM : 0510230047

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 10 Desember 2009 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji:

1. Helmy Adam, SE., M.SA., Ak.

NIP. 19790403 200501 1 002

(Dosen Pembimbing/Dosen Penguji I)

2. Abdul Ghofar, SE., M.Si, M.Acc., Ak., CPMA.

NIP. 19760628 200212 1 002

(Dosen Penguji II)

3. Adri Putra Nugraha, SE., MPA.

NIP. 19791207 200812 1 001

(Dosen Penguji III)

Malang, 22 Desember 2009

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak.

NIP. 19690814 199402 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN
DAN PERSEPSI ATAS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* (GCG)
TERHADAP KINERJA DIVISIONAL DALAM PERSPEKTIF *BALANCE
SCORECARD* (BSC)
(Studi pada Anak Perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)**

Yang disusun oleh Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya:

Nama : Bunga Riandhani

NIM : 0510230047

Jurusan : Akuntansi

Disetujui untuk diajukan dalam ujian skripsi/ *comprehensive*.

Malang, 26 November 2009

Dosen Pembimbing,

Helmy Adam, SE., M.SA., Ak.
NIP. 19790403 200501 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Bunga Riandhani
Tempat, tanggal lahir : Gresik, 30 Desember 1986
Nomor Induk Mahasiswa : 0510230047
Jurusan/Program Studi : S-1 / Akuntansi
Alamat : Jl. Watu Gong 15a Malang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa hasil skripsi berjudul :
**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN
DAN PERSEPSI ATAS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* (GCG) TERHADAP KINERJA DIVISIONAL
DALAM PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* (BSC)
(*Studi pada Anak Perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.*)**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk dapat dipergunakan bila diperlukan.

Malang, Desember 2009

Yang membuat pernyataan,

Bunga Riandhani

0510230047

RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Bunga Riandhani
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Gresik, 30 Desember 1986
Kewarganegaraan : Indonesia
Status Perkawinan : Belum menikah
Tinggi, Berat badan : 155cm, 43 kg
Golongan Darah : B
Kesehatan : Sangat Baik
Agama : Islam
Alamat : Jl. Veteran IX/47 Gresik 61122
No telepon : 031-3986743
085655542385
E-mail : bunga_riandhani@yahoo.com

Pendidikan

- Formal
 - 1999 : SD Negeri 1 Losari, Tulakan Pacitan
 - 2002 : SMP Yayasan Wisma Semen Gresik
 - 2005 : SMA Yayasan Wisma Semen Gresik
 - 2009 : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya-Malang
Jurusan Akuntansi
- Non Formal
 - 2009 Kursus B.Inggris, Brawijaya Language Service Unit
 - 2009 Kursus Komputer di Ganeca

Pengalaman Organisasi

Unitantri (Unit Aktivitas Karawitan dan Tari)
Koperasi Mahasiswa (P3K2) Universitas Brawijaya

Kemampuan

1. Kemampuan Komputer (*MS Word, MS Excel, MS Power Point*)
2. Kemampuan Internet

Hobi dan Minat

traveling, mendengarkan musik, Facebook dan mencari info di internet.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Hirobbil A'lam, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan menyusun skripsi dengan judul **Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Persepsi Atas Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Divisional Dalam Perspektif Balance Scorecard**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi Universitas Brawijaya.

Banyak pihak yang telah bersedia memberikan sebagian waktu dan pikirannya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Hanya ucapan terima kasih yang begitu dalam yang bisa penulis haturkan sebagai bentuk penghargaan sebesar-besarnya, terutama kepada yang terhormat :

1. Bapak dan Ibu atas kesabaran, doa, materi, perhatian dan kasih sayangnya kepada penulis.
2. Bapak Gugus Irianto, SE., MSA., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Helmy Adam, SE., MSA, Ak. CPMA selaku sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya dan selaku dosen pembimbing, dengan kesabaran dan ketelatenannya tak lelah memberikan sebagian waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan, motivasi dan ilmu yang insyaAllah akan berguna dikemudian hari.

5. Bapak Abdul Ghofar, SE., M.Si, M.Acc., Ak., CPMA dan Bapak Adri Putra Nugraha, SE., MPA selaku dosen penguji dalam ujian komprehensif.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, khususnya Dosen Jurusan Akuntansi, terima kasih atas segala ilmu yang telah di ajarkan kepada penulis selama masa studi.
7. Seluruh staf jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi (Pak Prapto, Mas Tedjo, Mbak Wur, Mbak Tri, Mbak Luhur dll.) atas bantuan, jawaban atas banyak pertanyaan dan kerjasama dalam kelancaran proses kuliah dari awal hingga akhir.
8. Seluruh manajer/kepala divisi PT. Varia Usaha, PT. Swadaya Graha, PT. Swabina Gatra, PT. Waru Abadi, RS Semen Gresik, Semen Gresik Foundation, Konsulta semen Gresik, PT. Varia Usaha Bahari, PT. Varia Usaha Lintas Segara, PT. Varia Usaha Dharma Segara dan Dana Pensiun Semen Gresik yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner.
9. Bapak Bintoro (Dana Pensiun SG), Bapak Arif (PT.Swadaya Graha), Bapak Wawan (PT.Swabina Gatra), Mbak Titin dan Bapak Osen (PT.Varia Usaha), Bapak Rohim (PT.Waru abadi) selaku karyawan HRD, terima kasih atas segala bantuannya. Bapak Setyo Budi (SMA Semen Gresik) terima kasih atas penjelasan dan masukannya.
10. Alm. Nenek, Mas Andri, Mbak atik, Mas Sun, Anggita, Diah dan Seluruh Keluarga besar, yang ada di Pati, Solo, Semarang, Purworjo, Serang, Pacitan terima kasih banyak atas dukungannya.
11. Teman seperjuangan: Asa, Mita, Ayu, Desy, Mayasi, Putri, Dian Kurnia, Dian Gomar, Karlina, Tika, Ratna, Carina, Andi, Alfi dan semua anak Akuntansi angkatan 2005.

12. WG15a (KLL team): Mb. Sinte, Suing, Natz, See-Poet, WinduL, KuRiK, Xutjie, Yanto, Sithae, We2n, Rifa, Kiki, Taitu, Mb. Elsi makasih banyak yaaa.... bwt semuanya....suka duka anak kost kita lewati bersama.

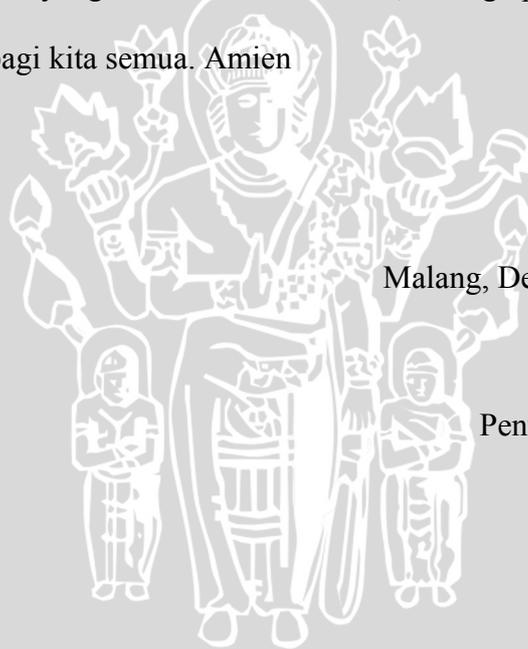
13. Ario Setyo Nugroho terima kasih telah memberikan dorongan semangat dan kasih sayangnya.

14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih atas segala bantuan, dukungan serta do'anya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penelitian yang lebih baik. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Amien

Malang, Desember 2009

Penulis



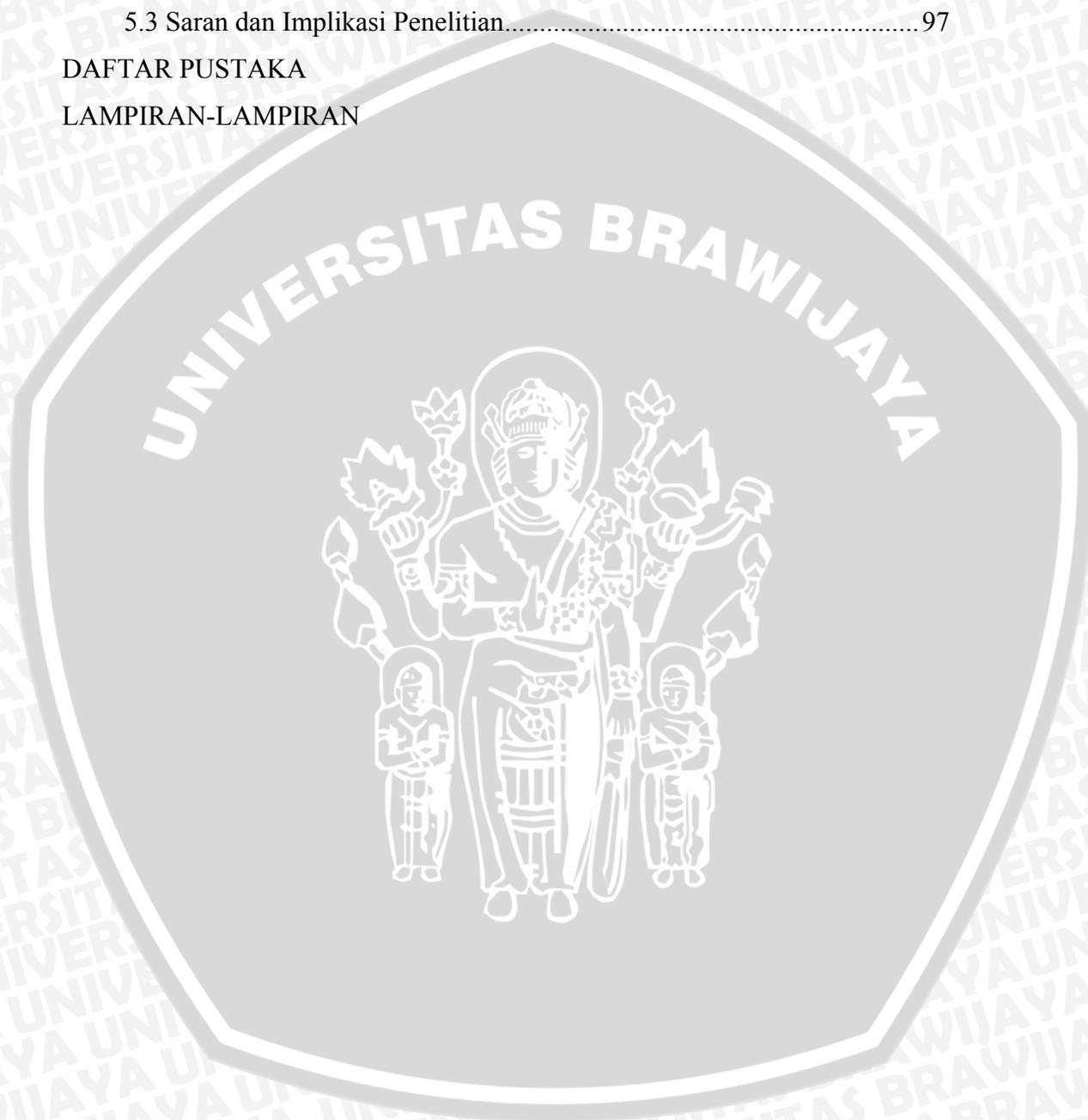
DAFTAR ISI

	Hal.
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAKSI	x
ABSTRACT	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	9
2.1 Komitmen Organisasi	9
2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi	9
2.1.2 Komponen Komitmen Organisasi	11
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	12
2.2 Pengendalian Intern	13
2.2.1 Pengertian Pengendalian Intern	14
2.2.2 Tujuan Pengendalian Intern	15
2.2.3 Komponen Pengendalian Intern	16
2.2.4 Ciri-ciri Pengendalian yang Memadai	17
2.3 Persepsi Atas Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	17
2.3.1 Persepsi	17
2.3.2 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	18
2.3.3 Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	20
2.3.4 Unsur-Unsur <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	21
2.3.5 Manfaat Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	23
2.4 Kinerja	25
2.4.1 Pengertian Kinerja	25

2.4.2 Pengukuran Kinerja	26
2.4.3 Kinerja dalam Perspektif <i>Balace Scorecard</i> (BSC).....	28
2.4.3.1 Pengertian <i>Balance Scorecard</i> (BSC).....	28
2.4.3.2 Pengukuran Perspektif <i>Balace Scorecard</i> (BSC).....	29
2.4.3.3 Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> (BSC)	33
2.5 Kerangka Pikir Penelitian dan Perumusan Hipotesis.....	35
2.5.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	35
2.5.2 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja	37
2.5.3 Pengaruh Persepsi Atas Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis penelitian.....	41
3.2 Populasi dan Sampel.....	42
3.3 Metode Pengumpulan data.....	44
3.4 Variabel dan instrumen Penelitian.....	45
3.4.1 Variabel Independen (X).....	45
3.4.2 Variabel Dependen (Y)	46
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	47
3.5.1 Uji Validitas	47
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	48
3.6 Pengujian Asumsi Klasik regresi	49
3.6.1 Uji Normalitas Data	49
3.6.2 Uji Multikolineritas.....	50
3.6.3 Uji Autokorelasi.....	50
3.6.4 Uji Heterkedastisitas	51
3.7 Metode Analisis Data.....	51
3.8 Pengujian Hipotesis	52
3.8.1 Uji F dan Koefisien Determinasi.....	52
3.8.2 Uji t	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Gambaran Umum Populasi Penelitian	54
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	54
4.1.2 Visi, Misi dan filosofi Perusahaan.....	55

4.1.3 Bidang Usaha.....	56
4.1.4 Tata Kelola Perusahaan.....	65
4.1.5 Produk yang dihasilkan.....	69
4.1.6 Sistem Manajemen.....	72
4.2 Deskripsi Data.....	73
4.2.1 Deskripsi Umum responden.....	73
4.2.2 Deskripsi jawaban Tiap Item variabel.....	73
4.2.2.1 Komitmen Organisasi.....	73
4.2.2.2 Pengendalian Intern.....	75
4.2.2.3 Persepsi atas <i>Implementasi Good Corporate Governance</i>	75
4.2.2.4 Kinerja.....	76
4.3 Validitas dan Reliabilitas Data.....	77
4.3.1 Uji Validitas.....	77
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	78
4.4 Hasil Asumsi Klasik regresi.....	79
4.4.1 Uji Normalitas.....	79
4.4.2 Uji Autokorelasi.....	80
4.4.3 Uji Multikolinieritas.....	83
4.4.4 Uji Heteroskedastistas.....	84
4.5 Analisis Regresi Berganda.....	85
4.5.1 Persamaan Regresi.....	86
4.5.2 Koefisien Determinasi dan Uji F.....	87
4.5.2.1 Koefisien Determinasi.....	87
4.5.2.2 Uji F.....	88
4.5.3 Pengujian Hipotesisi (t test).....	89
4.5.3.1 Hipotesis I.....	89
4.5.3.2 Hipotesis II.....	90
4.5.3.3 Hipotesis III.....	90
4.6 Pembahasan.....	91
4.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	91
4.6.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja.....	92

4.6.3 Pengaruh Persepsi <i>Implementasi Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	97
5.3 Saran dan Implikasi Penelitian.....	97
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

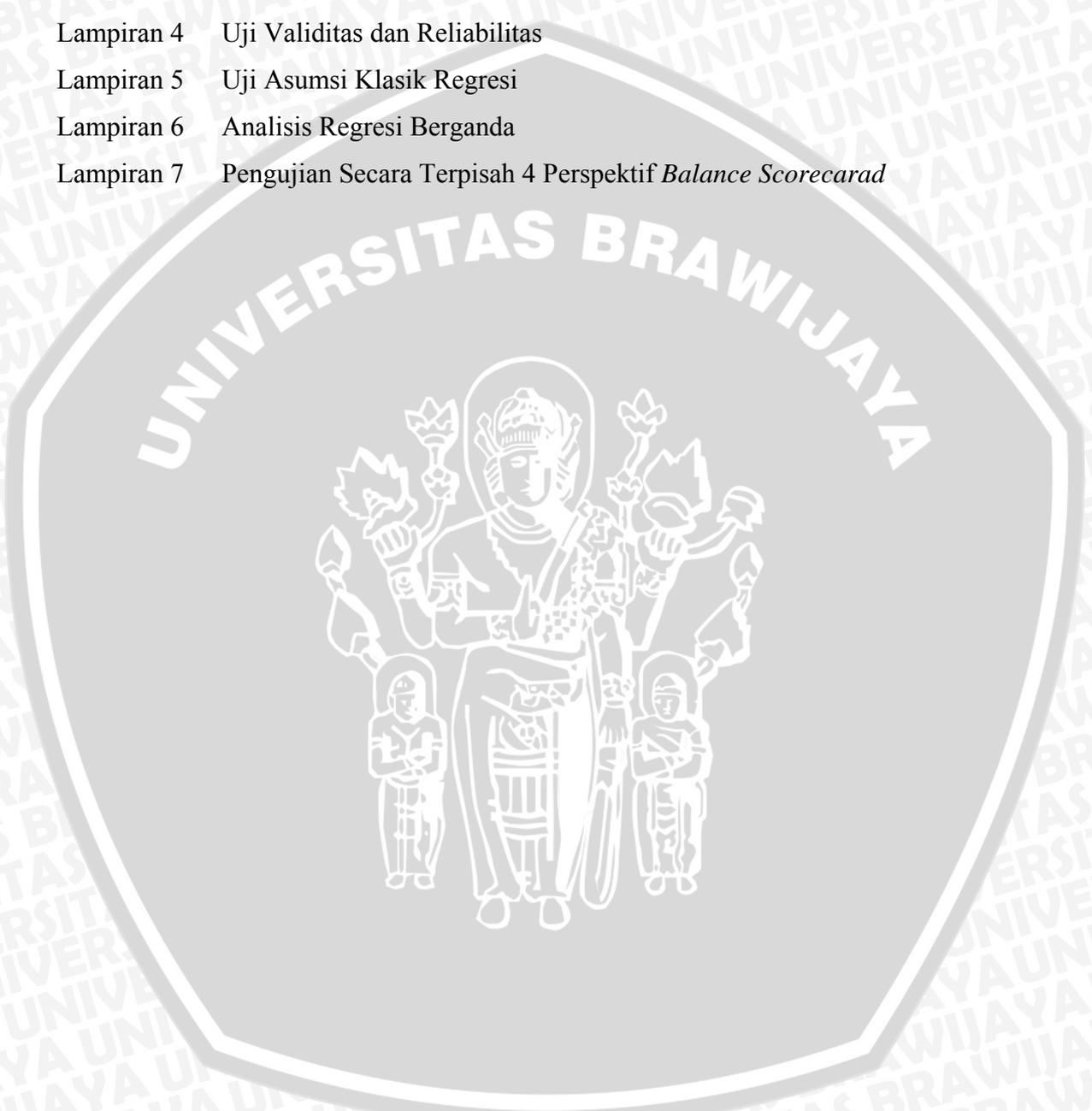


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Daftar nama Anak Perusahaan PT. Semen Gresik.....	43
Tabel 4.1	Deskripsi Responden	74
Tabel 4.2	Deskripsi Item Pertanyaan Komitmen Organisasi.....	75
Tabel 4.3	Deskripsi Item Pertanyaan Pengendalian Intern	75
Tabel 4.4	Deskripsi Item Pertanyaan Persepsi Atas Implementasi <i>Good Corporate Governance</i>	76
Tabel 4.5	Deskripsi Item Pertanyaan Kinerja	76
Tabel 4.6	Uji Validitas	77
Tabel 4.7	Uji Reliabilitas	79
Tabel 4.8	Uji Normalitas.....	80
Tabel 4.9	Uji Autokorelasi.....	82
Tabel 4.10	Uji Multikolinieritas.....	83
Tabel 4.11	Uji Heteroskedastisitas.....	85
Tabel 4.12	Persamaan Regresi	86
Tabel 4.13	Koefisien Korelasi dan Determinasi	87
Tabel 4.14	Uji F	88
Tabel 4.15	Uji t	89
Tabel 4.16	Pengujian Terpisah 4 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	93

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrumen penelitian
- Lampiran 2 Data Mentah 58 sampel
- Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik Regresi
- Lampiran 6 Analisis Regresi Berganda
- Lampiran 7 Pengujian Secara Terpisah 4 Perspektif *Balance Scorecard*



**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN
DAN PERSEPSI ATAS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* (GCG)
TERHADAP KINERJA DIVISIONAL DALAM PERSPEKTIF
BALANCE SCORECARD (BSC)
(Studi pada Anak Perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)**

Oleh
Bunga Riandhani
(Pembimbing Helmy Adam, SE., M.SA., Ak)

ABSTRAKSI

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi, pengendalian intern dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* (GCG) terhadap kinerja divisional dalam perspektif *balance scorecard* (BSC).

Penelitian ini difokuskan pada manajer/kepala divisi anak perusahaan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Dilakukan dengan menggunakan kuisioner. Penentuan sampelnya menggunakan teknik *purposive sampling*, dan diperoleh sampel sebanyak 58 responden.

Berdasarkan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, diperoleh kesimpulan bahwa secara umum komitmen organisasi dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* mempengaruhi kinerja, sedangkan pengendalian intern tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Terwujudnya komitmen organisasi mempengaruhi situasi kerja yang profesional, dengan hal ini akan mempengaruhi kinerja. Begitu juga persepsi implementasi *good corporate governance*, persepsi tersebut dapat mempengaruhi dan mendorong ke arah yang lebih baik bagi perusahaan. Kurang berpengaruhnya pengendalian intern terhadap kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan, hal ini mungkin disebabkan oleh sistem pengendalian intern perlu mempertimbangkan aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

Kata kunci: komitmen organisasi, pengendalian intern, persepsi atas implementasi *good corporate governance*, kinerja perusahaan, *balance scorecard*.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, INTERNAL CONTROL AND PERCEPTION ON GOOD CORPORATE GOVERNANCE TOWARD DIVISIONAL PERFORMANCE IN BALANCE SCORECARD PERSPECTIVE
(A Study on Subsidiaries of PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.)

By
Bunga Riandhani
(Advisor Helmy Adam, SE., M.SA., Ak)

Abstract

The purpose of this research is to know the influence of organization commitment, internal control and perception on good corporate governance (GCG) divisional performance in balance Scorecard perspective.

This research is focused on subsidiaries of Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk managers. This research was done through questionnaire. The sampling was taken by using purposive sampling, and the result sampling were 58 respondents.

Based on data analysis by using regression linier multivariate analysis, the conclusion are generally organization commitment and perception on good corporate governance implementation affect company performance, while internal control doesn't affect the performance significantly.

The existence of organization commitment affect professional working environment, therefore it affects performance. It happens perception of balance scorecard as well. This perception can affect and support the company to perform better. Whereas internal control that doesn't really affect the performance to perform is something that must be noticed, it might be caused by internal control system need to consider cost and benefit aspect, Human resources, the clearness of effectiveness measurement, and the development of information technology also it must be done comprehensively development of information technology also it must be done comprehensively.

Key words: organizational commitment, internal control, and perception on good corporate governance (GCG), Performance companies, balance scorecard.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada dasarnya perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan, bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan bagi *shareholder* perusahaan tersebut. Oleh karena itu manajer perusahaan dihadapkan kepada tantangan untuk meningkatkan *shareholder value* kepada organisasi perusahaan (Rahman dkk., 2007). Kemampuan manajer di dalam menciptakan *shareholder value* perlu mendapatkan perhatian yang khusus, hal ini terkait dengan kinerja manajer sebagai pengelola perusahaan. Kinerja organisasi perusahaan sebagian besar dipengaruhi kinerja para karyawan, terutama para manajer.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Dengan demikian penilaian kinerja mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Yurniwati, 2007).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan

perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Fekona, 2009).

Dalam dunia bisnis, sebuah perusahaan akan selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan yang tidak pasti. Oleh karena itu diperlukan upaya yang maksimal untuk menjadikan organisasi kuat dan mampu untuk mengantisipasi setiap perubahan yang ada. Namun tentu saja kemampuan itu hanya dapat tercapai jika sumber daya manusia yang ada berkualitas dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam keberhasilan sebuah organisasi, maka sumber daya manusia tersebut harus dibina dan diarahkan sesuai dengan tujuan. Manajer perlu memberi kesempatan untuk berpartisipasi dan menaruh perhatian yang serius terhadap kreativitas, inisiatif, pendapat bahkan kritik yang membangun mengenai bisnis yang dijalankan. Dengan diberlakukannya karyawan seperti itu maka akan timbul komitmen pada diri karyawan kepada organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menemukan bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes, 1993: 32; Prasetyono dan Komyurini: 2007). Jadi komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Selain permasalahan perlunya penciptaan komitmen dalam perusahaan, tuntutan yang banyak muncul sekarang ini adalah mengenai penyelenggaraan dan penciptaan *good corporate governance* (GCG). Isu tentang *corporate governance* marak dibicarakan berkaitan dengan adanya berbagai macam skandal bisnis di berbagai negara. Irianto (2003) menyebutkan skandal korporasi yang melibatkan perusahaan raksasa di Amerika Serikat (seperti Enron, Worldcom, Adelphia Communications, Global Crossing, Qwest, Xerox, dll) merupakan bentuk belum terlaksananya 3 pilar praktek bisnis yang baik, antara lain akuntan yang baik dan terpercaya (*good accountants*), para pelaku bisnis (*good merchants*) dan tata kelola manajemen yang baik (*good governance*).

Sebagai bentuk respon terhadap keyakinan atas kebutuhan penerapan GCG, pemerintah berperan penting sebagai regulator berupaya menerapkan GCG di Indonesia dengan mengeluarkan peraturan yang berkaitan. Achmad Daniri dalam Prilestari (2008) menyatakan dari sisi implementasi, GCG telah diterapkan di dua sektor, yaitu pada Badan Umum Milik Negara (BUMN) dan pasar modal. Penerapan GCG di BUMN ditandai dengan penerbitan keputusan Menteri Negara BUMN Nomor 117/M-MBU/2002 tentang pengembangan praktik GCG di BUMN. Pada Pasal 2 ayat 1 mengemukakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah wajib menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasional.

Corporate governance merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomi, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan komisaris, para pemegang saham dan stakeholders

lainnya. *Corporate Governance* juga memberikan suatu struktur yang memfasilitasi penentuan sasaran-sasaran dari suatu perusahaan, dan sebagai sarana untuk menentukan teknik monitoring kinerja (Darmawati dkk., 2004). Terdapat lima komponen dalam prinsip *good corporate governance*, yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency* dan *fairness*. Tiap-tiap komponen tersebut berperan penting untuk menjaga kesinambungan usaha (*sustainability*) dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders*.

Pelaksanaan *corporate governance* yang efektif didalam perusahaan akan memberikan berbagai manfaat. Manfaat tidak langsung yang diperoleh antara lain untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepercayaan, meningkatkan harga saham dan menurunkan biaya modal. Manfaat langsung yang diperoleh perusahaan yaitu memastikan peluang, membantu dalam meminimalisasi resiko, memaksimalkan kemampuan bersaing, mengelola secara efektif serta untuk mempermudah dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada kenyataannya setiap perusahaan akan mengalami permasalahan dalam kegiatan operasionalnya, sehingga perusahaan memerlukan sistem pengendalian intern untuk mendukung kegiatan operasional agar dapat berjalan efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian intern mempunyai kerangka kerja yang erat kaitannya dalam sistem informasi organisasi atau perusahaan dan lingkungannya

Pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan aturan-aturan yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Pengendalian intern merupakan aktivitas penting yang berpengaruh besar terhadap efektivitas kerja, yaitu aktivitas pengawasan kegiatan kerja, struktur organisasi, sehingga dapat mengurangi adanya penyimpangan yang terjadi

Penelitian Tugiman (2000) dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007), mengenai pengaruh peran auditor intern serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian intern dan kinerja perusahaan menyimpulkan bahwa manajemen puncak sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan pengendalian intern. Selain itu, pelaksanaan pengendalian dapat efektif apabila ada komitmen diantara pihak-pihak yang terkait dalam organisasi, baik secara individu atau kelompok. Dengan komitmen dan pengendalian intern maka akan tercipta organisasi/perusahaan yang *economy, efficiency, dan effectiveness* untuk menciptakan *good corporate governance* dalam perusahaan, yang pada akhirnya akan bermuara pada kinerja perusahaan.

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Ukuran kinerja yang lain misalnya berdasarkan kinerja manajerial, dimana menurut Mahoney, dkk. (1963) dalam Damayanti (2007) dijelaskan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini pengukuran kinerja berdasarkan pada konsep *balanced scorecard* (BSC) yaitu satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. *Balance scorecard* memadukan pengukuran finansial dan pengukuran non finansial. *Balance scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) Perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis intern dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan&Norton, 1996).

Dengan pendekatan *balance scorecard*, diharapkan perusahaan dapat mengetahui dan mengevaluasi kinerja, membenahi kekurangan dan menyiapkan berbagai strategi dan inovasi baru untuk masa depannya. Hasil teknik evaluasi dengan *balance scorecard* berhubungan dengan komitmen organisasi, pengendalian intern dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* dimana evaluasi kinerja *balance scorecard* yang komprehensif dari empat perspektif merupakan umpan balik diharapkan dapat berperan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan jangka panjang serta menciptakan nilai bagi pemegang saham dan stakeholders lainnya.

Penelitian ini ditunjukkan pada manajer/kepala divisi/kepala biro anak perusahaan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. Upaya ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana komitmen organisasi, pengendalian intern dan persepsi manajer/kepala divisi/kepala biro atas implementasi perusahaan induk mengenai *good corporate governance* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Alasan peneliti memilih PT. Semen Gresik Persero (Tbk). karena merupakan salah satu

dari BUMN yang telah berhasil menerapkan *good corporate governance* dan kinerja perusahaan selalu mengalami peningkatan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini diberi judul **”PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN DAN PERSEPSI ATAS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) TERHADAP KINERJA DIVISIONAL DALAM PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* (BSC) (Studi pada Anak Perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja divisional dalam perspektif BSC?
2. Apakah pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja divisional dalam perspektif BSC?
3. Apakah persepsi atas implementasi *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja divisional dalam perspektif BSC?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja divisional dalam perspektif BSC.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja divisional dalam perspektif BSC.
3. Untuk mengetahui pengaruh persepsi atas implementasi *good corporate governance* terhadap kinerja divisional dalam perspektif BSC.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan akan melengkapi temuan-temuan empiris pada penelitian yang sejenis sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan teori yang akan datang. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber bacaan untuk menambah pengetahuan.
2. Dari hasil penelitian diharapkan dapat memberi masukan kepada perusahaan dalam mengimplementasikan GCG, pengendalian intern serta komitmen organisasi secara maksimal dan dapat memberi masukan untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi.
3. Penelitian ini diharapkan dapat membuka wawasan dan membantu menyampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan perusahaan pada khususnya tentang pentingnya komitmen organisasi, pengendalian intern dan implementasi GCG pada masa sekarang ini.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Komitmen Organisasi

Karyawan yang baik tidak hanya ahli, terampil dan mampu melaksanakan tugasnya, namun juga memiliki berbagai atribut yang tercermin dari sikapnya terhadap organisasi, seperti kesetiaan kepada organisasi, dedikasi kepada tugas, kesediaan mementingkan kepentingan bersama, kesediaan bekerjasama, pengembangan dan pemeliharaan perilaku positif dalam interaksinya dengan orang lain serta ketersediaan menghindari jenis-jenis perilaku negatif yang dapat merusak citra organisasi dan bahkan merugikan diri sendiri.

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Robins (2000) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan dari pada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan

ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Gibson (1995) berpendapat bahwa komitmen organisasi melibatkan 3 sikap, yaitu (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hasil risetnya menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen bisa berakibat menurunnya efektivitas organisasi.

Northercraft (1994: 401) menyatakan bahwa *organizational commitment is the relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization*. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah suatu hubungan yang erat seorang individu dan keterlibatannya dalam organisasi.

Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi merupakan (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keikutsertaan seorang karyawan dengan memberikan kontribusi terhadap organisasinya yang berlangsung secara terus

menerus dalam upaya untuk mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Tidak adanya komitmen bisa berakibat menurunnya efektivitas organisasi.

2.1.2 Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Porter dan Steers dalam Kuntjoro (2002) komitmen organisasi mempunyai dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku, sikap ini mencakup:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian organisasi.
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas yang diberikan dengan tanggung jawab.
- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai.

Sedangkan yang termasuk kesediaan untuk bertindak laku adalah:

- a. Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini nampak melalui kesediaan bekerja melebihi yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi akan ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama.

Menurut Setyowati (1997) yang diadaptasi dari Baswaw dan Grant (1994)

komitmen organisasi meliputi kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi.

- a. Kemauan Karyawan
Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi terciptanya tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan, kemauan menunjukkan pada keinginan karyawan

untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Dengan adanya kemauan karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada organisasi. Disamping itu, karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka akan bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari kepentingan yang diambilnya.

b. Kesetiaan Karyawan

Secara umum kesetiaan menunjukkan kepada tekad dan kesanggupan melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan tinggi tercermin dari sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan apa yang sudah disepakati bersama.

c. Kebanggaan Karyawan

Kebanggaan berkaitan dengan kepuasan diri atas sesuatu keunggulan. Kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan, selain itu juga organisasi memiliki kredibilitas atau citra yang baik di mata masyarakat. Lebih lanjut, karyawan yakin bahwa organisasi akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Baron dan Greenberg (1990:174) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Faktor Pekerjaan atau Tugas

Komitmen organisasi akan meningkat jika tingkat otonomi pekerjaan tinggi.

Karena dalam otonomi, terdapat kebebasan dan keterlibatan dalam menentukan kebijakan sehingga karyawan akan merasa memiliki perusahaan.

Sedangkan tingkat komitmen organisasi akan menurun jika tingkat ambiguitas

pekerjaan tinggi. Dalam kekaburan pekerjaan, karyawan tidak mendapat informasi yang cukup mengenai sifat tugas yang diserahkan pada mereka sehingga menimbulkan perasaan kecil hati dan tidak puas yang akhirnya mengakibatkan penarikan diri dari kegiatan organisasi.

2. Faktor Kesempatan Pekerjaan

Komitmen organisasi akan meningkat jika kesempatan pekerjaan lain kecil sehingga keinginan untuk mencari pekerjaan lain kecil. Hal ini disebabkan karena dalam alternatif pekerjaan lain, dia tidak mempunyai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Jadi ia memutuskan untuk tetap dalam organisasi dimana ia mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri.

3. Faktor Personal

Komitmen Organisasi akan lebih tinggi diantara para karyawan yang memiliki jabatan tinggi dan berusia lebih tua. Karyawan yang mempunyai jabatan yang tinggi akan mempunyai lebih tanggung jawab atas kelangsungan organisasinya.

2.2 Pengendalian Intern

Organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya akan menghadapi berbagai masalah. Permasalahan-permasalahan yang timbul memerlukan sistem pengendalian intern untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan agar dapat berjalan efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang

telah ditetapkan. Sistem pengendalian intern mempunyai kerangka kerja yang erat kaitannya dalam sistem informasi organisasi atau perusahaan dan lingkungannya.

2.2.1 Pengertian Pengendalian Intern

American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) dalam Baridwan (1993:47) menerangkan pengendalian intern sebagai berikut:

Pengawasan intern itu meliputi struktur organisasi dan semua cara-cara serta alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam usaha, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Senada dengan AICPA, Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen. Menurut Bodnar dan Hopwood (2000) sistem pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur-prosedur untuk menyediakan jaminan yang memadai bahwa tujuann-tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan definisi pengendalian intern diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan aturan-aturan yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan kehandalan data akuntansi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Pengendalian intern merupakan aktivitas penting yang berpengaruh besar terhadap

efektifitas kerja, yaitu aktivitas pengawasan kegiatan kerja, struktur organisasi, sehingga dapat mengurangi adanya penyimpangan yang terjadi.

2.2.2 Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan pengendalian intern menurut Mulyadi (2001) adalah sebagai berikut:

a. Menjaga kekayaan organisasi

Adanya pengendalian intern yang memadai maka akan menjaga agar kekayaan perusahaan baik fisik maupun non fisik tidak rawan untuk dicuri, disalahgunakan atau dihancurkan.

b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi

Pengendalian intern dirancang untuk memberikan jaminan bahwa proses pengelolaan data akuntansi akan menghasilkan informasi keuangan yang teliti dan andal sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

c. Mendorong efisiensi

Dengan pengendalian intern dapat dicegah duplikasi usaha yang tidak perlu dan penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien.

d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Sistem pengendalian intern bertujuan untuk memberikan jaminan yang memadai agar kebijakan manajemen dipatuhi oleh karyawan perusahaan.

Sedangkan tujuan pengendalian intern menurut Baridwan (1993) adalah

Suatu sistem pengendalian intern yang baik akan berguna untuk menjaga keamanan harta milik suatu organisasi, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi dalam operasi, dan membantu menjaga agar tidak ada yang

menyimpang dari kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Dari berbagai tujuan sistem pengendalian intern tersebut diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengendalian mempunyai tujuan untuk melindungi perusahaan dari masalah-masalah yang merugikan perusahaan dan untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan usaha di masa yang akan datang.

2.2.3 Komponen Pengendalian Intern

Menurut Hall (2001) pengendalian intern terdiri atas lima komponen, yaitu:

a. Lingkungan Pengendalian

Menetapkan suasana organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian dari para manajemen dan pegawainya.

b. Penilaian Resiko

Dilakukan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengatur resiko-resiko yang relevan dengan pelaporan keuangan

c. Informasi dan Komunikasi

Kualitas informasi mempengaruhi kemampuan manajemen dalam menyiapkan laporan keuangan yang dapat diandalkan.

d. Pengawasan

Merupakan proses dimana kualitas desain pengendalian intern dan operasinya dapat dinilai.

e. Kegiatan Pengendalian

Merupakan kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil telah benar untuk menghadapi resiko organisasi yang diidentifikasi.

2.2.4 Ciri-ciri pengendalian Yang Memadai

Suatu sistem pengendalian intern yang memadai adalah jika karyawan perusahaan tidak melakukan kesalahan baik secara administratif maupun akuntansi. Menurut Baridwan (1993) sistem pengendalian yang memadai harus meliputi unsur-unsur:

- a. Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab-tanggung jawab fungsional secara tepat.
- b. Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukup terhadap harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan, dan biaya-biaya.
- c. Praktik-praktik yang sehat harus dijalankan didalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi.
- d. Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.3 Persepsi atas Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG)

2.3.1 Persepsi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997), persepsi merupakan tanggapan atau penerimaan langsung dari sesuatu atau merupakan proses seseorang mengetahui beberapa hal dari panca indranya. Gibson (1995) mendefinisikan persepsi adalah proses kognitif, dimana hal tersebut dapat membantu individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran secara utuh dan berarti.

Proses penginterpretasian pada tiap orang akan berbeda. Hal ini disebabkan adanya sejumlah faktor yang membentuk persepsi tersebut yang keberadaannya pada pihak pelaku persepsi, objek atau target yang dipersepsikan dapat juga dalam konteks situasi dimana persepsi tersebut dilakukan. Oleh karena itu, setiap orang akan memberi arti terhadap rangsangan yang diterima dan tiap individu tentunya berbeda dalam melihat hal atau fenomena tergantung pada sudut pandang masing-masing.

Ciri-ciri persepsi adalah sebagai berikut:

1. Persepsi bersifat memilih, yaitu rangsangan yang terjadi tidak dapat serentak diterima namun dipilih, artinya perhatian terhadap rangsangan yang akan dipersepsikan dipilih sesuai keadaan orang yang ingin dipersepsi.
2. Berhubungan secara logis, yaitu menyadari pengalaman, yang berarti seseorang yang pada mulanya memandangi sesuatu enggan samar-samar maka kemudian dapat melihat perbedaan objek yang tepat.
3. Kreatif, yaitu proses kegiatan yang dipersepsikan banyak dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.
4. Persepsi bersifat pribadi, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi panca indra dan keadaan mental orang tersebut.

Proses perseptual akan menghasilkan persepsi-persepsi dengan memiliki ketepatan dan ketidaktepatan. Artinya suatu persepsi akan bervariasi tergantung dari orang yang mempersepsikannya.

2.3.2 Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG)

Good Corporate Governance merupakan salah satu kunci suksesnya suatu perusahaan untuk tumbuh dan memenangkan persaingan bisnis global. Menurut Monks dan Minov (1995) dalam Avriyanti (2008) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai partisipan dalam menentukan arah dan kinerja suatu korporasi. *World bank* mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi serta dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk bekerja lebih efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat secara keseluruhan.

Forum For Corporate Governance in Indonesia (GCGI) yang dikutip oleh Andayani (2001), mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“*Corporate governance* merupakan seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditor, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* adalah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pemegang kepentingan”.

Pengertian *Corporate Governance* menurut *Organization for Economic Cooperation and development* (OECD), yaitu:

“Sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan serta mengatur pembagian tugas hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, manajer dan seluruh stakeholders non pemegang saham”.

Menurut *Malaysian Finance Committee on Corporate Governance*, seperti dikutip Triana (2003), *corporate governance* merupakan proses dari struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai saham dalam jangka panjang serta memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan (*stakeholder*).

Dengan demikian, secara singkat *corporate governance* didefinisikan sebagai sistem atau struktur yang mengarahkan, mengatur dan mengendalikan perusahaan serta mengatur pembagian tugas hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan untuk menentukan arah dan kinerja suatu korporasi mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk bekerja lebih efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat secara keseluruhan.

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

Prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* menurut OECD, yaitu:

1. Transparansi (*transparency*)

Transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pengungkapan informasi yang material dan relevan mengenai suatu perusahaan. Perusahaan harus memberikan informasi kepada *stakeholder* secara memadai, akurat, dan tepat waktu.

2. Akuntabilitas (*accountability*)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan

terlaksana secara efektif. Prinsip ini menegaskan suatu bentuk pertanggungjawaban manajemen kepada perusahaan dan pemegang saham.

3. Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Pertanggungjawaban perusahaan adalah kepatuhan dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Perusahaan memiliki tanggungjawab sosial terhadap masyarakat maupun *stakeholder* dan menghindari penyalahgunaan kekuasaan, menjunjung etika bisnis serta menjaga lingkungan bisnis yang sehat.

4. Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian adalah suatu keadaan, dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa adanya benturan kepentingan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat. Pengelolaan perusahaan harus dilakukan secara profesional tanpa adanya pengaruh ataupun tekanan dari pihak manapun sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

5. Kewajaran (*fairness*)

Kewajaran yaitu perlakuan secara adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Semua pihak, baik pemegang saham minoritas maupun pemegang saham asing harus diperlakukan secara adil.

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

Unsur-unsur yang terkait dengan penerapan *Good Corporate Governance* menurut Widayanti (2004), antara lain:

1. Pemegang Saham

Merupakan individu atau institusi yang memiliki *vital stake* dalam perusahaan.

2. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi

Merupakan faktor sentral dalam penerapan *Good Corporate Governance* karena hukum perseroan menempatkan tanggung jawab legal atas urusan perusahaan kepada dewan komisaris. Dewan komisaris sebagai wakil pemegang saham dalam melakukan pengawasan kepada dewan direksi dalam rangka menjalankan kepengurusan yang baik.

3. Komite Audit

Komite audit terdiri atas anggota dewan komisaris yang dipilih, eksternal auditor dan anggota puncak dari staff audit. Komite audit bertugas memberikan pendapat profesional terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh dewan direksi kepada dewan komisaris.

4. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris harus memiliki akses terhadap informasi yang material dan relevan terkait dengan perusahaan.

5. Manajer dan Pekerja

Kekuasaan manajer merupakan kombinasi dari keahlian manajerial serta tanggung jawab organisasional yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan.

Pekerja yang khususnys diwakili oleh serikat pekerja atau pemegang saham perusahaan dapat mempengaruhi kebijakan tata kelola perusahaan.

6. Auditor Internal

Bertanggung jawab dalam menilai sistem pengendalian internal untuk membantu menangani resiko di masa yang akan datang.

7. Auditor Eksternal

Bertanggung jawab memberikan opini terhadap laporan keuangan perusahaan.

8. *Stakeholders* lainnya

Meliputi: investor, kreditur, pemerintah, karyawan dan pihak publik.

2.3.5 Manfaat Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut Sjaputra dan Widjaja (2002) penerapan *good corporate governance* yang baik dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan perbaikan dalam komunikasi
2. Meminimalkan potensial benturan
3. Fokus pada strategi-strategi utama
4. Peningkatan produktifitas dan efisiensi
5. Memberikan kesinambungan manfaat.
6. Sebagai promosi citra korporat
7. Meningkatkan pelanggan
8. Memperoleh kepercayaan investor

Menurut *The Forum For Corporate Governance In Indonesia* dalam buku membangun *Good Corporate Governance* (2002), kegunaan dari *corporate governance* yang baik meliputi: lebih mudah untuk memperoleh modal, biaya modal yang lebih rendah, dapat memperbaiki kinerja usaha, mempengaruhi harga saham dan memperbaiki kinerja ekonomi.

Secara umum implementasi GCG banyak memberikan manfaat bagi perusahaan maupun pihak lain yang mempunyai hubungan langsung dan tak langsung dengan perusahaan. Bagi perusahaan keuntungan yang diperoleh dari penerapan GCG (sdp-consulting.com/sdp) adalah:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi terciptanya budaya kerja yang sehat.
2. Meminimalkan kerugian akibat penyalahgunaan wewenang oleh direksi dan penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.
3. Meningkatkan kepercayaan investor dan pada akhirnya meningkatkan pada nilai saham perusahaan.
4. Dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan akan meningkatkan pada nilai pemegang saham dan dividen. Khususnya bagi BUMN, hal ini akan membantu penerimaan untuk anggaran pembangunan baik dari bagian keuantungan maupun pajak yang dibayarkan perusahaan.
5. Praktek GCG menempatkan karyawan sebagai salah satu *stakeholders* yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, karena hal ini penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
6. Meningkatkan citra positif perusahaan sekaligus meminimalkan biaya akibat dari adnyatuntutan *stakeholders* kepada perusahaan.

Berdasarkan manfaat dari penerapan GCG diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa apabila konsep GCG dapat diterapkan dengan baik, maka

diharapkan kegiatan bisnis perusahaan berjalan secara sehat dan bersih, serta mampu bertahan dalam persaingan bisnis. Selama itu juga perusahaan dapat meningkatkan nilai perusahaan dan mendapatkan kepercayaan dari publik, rekan bisnis, karyawan, kreditur, investor, dan pemerintah.

2.4 Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan tertentu yang menunjukkan apa yang ingin dilakukan dalam memenuhi kepentingan pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan tersebut. Untuk menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, tidaklah mudah dilakukan, karena menyangkut aspek manajemen yang harus dipertimbangkan, salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu perusahaan dalam menjalankan operasinya telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai pula dengan tujuannya adalah dengan mengetahui kinerjanya.

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat juga sebagai suatu indikator yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk dapat memahami tingkat keberhasilan suatu perusahaan, perlu dilakukan penilaian dari segi efektivitas dan dan efisiensinya.

Kinerja berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi yang dapat dicapai organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan, efektivitas disini merupakan

kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisiensi menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran tertentu. Efektivitas selalu berkaitan dengan tujuan organisasi, sebaliknya efisiensi belum tentu berkaitan dengan tujuan tertentu. Suatu unit organisasi dikatakan efisien bila unit tersebut dapat menghasilkan sejumlah keluaran dengan penggunaan masukan atau sumber daya minimal atau menghasilkan keluaran terbanyak dengan masukan yang tersedia, tetapi jika dilakukan, dalam hal ini, keluaran tersebut ternyata tidak sesuai atau tidak mencapai tujuan organisasi, unit tersebut dikatakan tidak efektif.

Meriewaty dan Setyani (2005) mnedefinisikan kinerja perusahaan sebagai pengukuran kinerja perusahaan yang ditimbulkan sebagai akibat dari proses pengambilan keputusan manajemen yang kompleks dan sulit karena menyangkut efektivitas pemanfaatan modal, efisiensi dan rentabilitas dari kegiatan perusahaan. Kinerja perusahaan diwujudkan dalam berbagai kegiatan tersebut memerlukan sumber daya, kinerja perusahaan akan tercermin dari penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian kinerja adalah istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

2.4.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.

Karena itu, semakin tinggi kinerja organisasi berarti semakin tinggi pula tingkat pencapaian tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitas organisasi.

Sellenheim dalam (1991) Setyawati (2009) menyebutkan terdapat beberapa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif, yaitu:

- a. Sistem harus mendukung strategi dan faktor sukses penting yang digunakan oleh manajemen
- b. Fleksibel untuk berubah
- c. Sederhana dan mudah dipahami
- d. Mempertimbangkan faktor non finansial dan juga faktor finansial
- e. Memberikan penegasan yang positif.

Tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan: 1999) dalam Setyawati (2009). Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh 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 dan mutasi
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

2.4.3 Kinerja Dalam Perspektif *Balance Scorecard* (BSC)

2.4.3.1 Pengertian *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), *Balance scorecard* adalah:

Balance scorecard berdasarkan asal katanya yaitu *balanced* (seimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Pengertian *Balance scorecard* menurut asal katanya adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), *balance scorecard* adalah:

Suatu contoh dari sistem ukuran kinerja, dimana unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif antara lain: keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran.

Menurut Kaplan & Norton (1996), *Balance Scorecard* adalah:

“Seperangkat tolak ukur yang memberikan pandangan bisnis dengan cepat, tetapi komprehensif kepada manajer puncak, meliputi tolak ukur keuangan yang memberitahukan hasil dari

tindakan yang telah diambil, melengkapi tolak ukur keuangan dengan tolak ukur operasional terhadap kepuasan pelanggan, pengendalian intern, dan perbaikan inovasi organisasi, tolak ukur operasional yang mengendalikan kinerja keuangan yang akan datang”.

Menurut Kaplan & Norton (1996), *Balance Scorecard* bukanlah pengganti pengukuran-pengukuran finansial tetapi pelengkapannya. *Balance scorecard* melengkapi pengukuran tradisional segi keuangan dengan beberapa kriteria pengukuran kinerja (*performance*) dari tiga perspektif tambahan yaitu pelanggan (*customers*), proses usaha internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dengan demikian *balance scorecard* memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan sementara itu secara terus-menerus dapat mengawasi kemajuan-kemajuan dalam membangun kemampuannya untuk pertumbuhan di masa yang akan datang.

Dalam konsep *balance scorecard* yang menjadi ciri utama adalah perimbangan antara berbagai aspek. Aspek-aspek itu antara lain adalah tolak ukur jangka pendek dan jangka panjang dimana *balance scorecard* menyeimbangkan antara ukuran-ukuran yang mempengaruhi kinerja dalam jangka pendek sekaligus membantu manajer untuk memperbaiki kinerjanya dalam jangka panjang dengan ukuran-ukuran yang seimbang. Aspek lainnya adalah *balance scorecard* menyeimbangkan pengukuran kinerja baik itu segi finansial maupun nonfinansial. *Balance scorecard* juga menyeimbangkan ukuran-ukuran yang mempengaruhi hasil (*outcomes*) yang diinginkan dengan ukuran-ukuran kinerja pendorong atau pemicu dalam proses pencapaiannya tersebut.

2.4.3.2 Pengukuran *Balance Scorecard*

Balance Scorecard menjelaskan visi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran dengan perspektif-perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (finansial)

Ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Ukuran kerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba.

Kaplan dan Norton (2000) membagi tahapan dalam siklus kehidupan bisnis menjadi 3, yaitu:

a. *Growth*

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana produk atau jasa yang dimiliki perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Manajemen dituntut untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan infrastruktur dan jaringan distribusi serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b. *Sustaian*

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan tujuan meningkatkan tingkat pengembangan dengan cara mencoba mempertahankan pangsa pasar yang telah ada atau bahkan

mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap kedua ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang sering digunakan pada tahap ini misal, ROI, ROE, dan EVA.

c. *Harvest*

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar—benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pengembangan fasilitas produksi baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan penghematan terhadap modal kerja yang digunakan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan para manajer mengidentifikasi pelanggan dari segmen pasar dimana unit bisnis akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilakukan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Selain itu perspektif pelanggan juga mencakup beberapa ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan

inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor penting, yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk menterjemahkan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Tujuan utama dari pengukuran perspektif pelanggan adalah untuk mengetahui tingkat kepercayaan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Merupakan suatu bentuk usaha manajer dalam mengidentifikasi proses internal yang penting. Proses bisnis internal mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Analisis proses bisnis internal dilaksanakan dengan menggunakan analisis nilai perusahaan. Manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang harus diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan dapat mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Tujuan dari pengukuran perspektif proses bisnis internal adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan efisiensi waktu dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini tujuan yang ditetapkan adalah mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang memungkinkan tujuan dari ketiga perspektif terdahulu tercapai.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan berasal dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Untuk menutup kesenjangan perusahaan harus melakukan investasi dengan memberi pelatihan kepada para pekerja. Meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

2.4.3.3 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Hariadi (2002) keunggulan *balance scorecard*, yaitu:

1. *Balance scorecard* berusaha menghubungkan kinerja organisasi dengan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
2. *Balance scorecard* membantu para manajer untuk memusatkan perhatiannya pada visi dan misi strategik
3. Cakupan pengukuran dengan menggunakan *balance scorecard* lebih komprehensif karena tidak hanya faktor keuangan saja yang digunakan melainkan juga faktor non keuangan yang menerapkan faktor pendukung

untuk tercapainya tujuan keuangan dari perusahaan, sehingga *balance scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) melainkan juga sebagai aktivitas penentu hasil akhir (*driver*)

4. *Balance scorecard* mampu mengkomunikasikan target dan sasaran ke dalam bahasa operasional, sehingga perusahaan dapat mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan SDM, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa depan.
5. Para manajer dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka mampu menciptakan kepentingan saat ini dan kepentingan yang akan datang.
6. *Balance scorecard* mampu menciptakan suatu kerangka organisasional perusahaan yang mampu menciptakan suatu keunggulan daya saing.
7. Dapat menunjukkan keberhasilan perusahaan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balance scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balance scorecard* memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi. Berbagai ukuran dalam *balance scorecard* berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung. Keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat serta gabungan berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *balance scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja perusahaan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran (finansial

dan nonfinansial) yang saling terkait dalam suatu hubungan sebab akibat. Menurut Mulyadi (2001) *balance scorecard* mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik, yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

- Komprehensif. BSC memiliki empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses intern dan pembelajaran dan pertumbuhan).
- Koheren. Kerangka kerja BSC sering terkait dalam suatu hubungan sebab akibat.
- Seimbang. BSC menjaga keseimbangan antara faktor finansial dan non finansial, keseimbangan antara faktor kinerja masa lampau, sekarang dan masa depan, keseimbangan antara faktor intern dan ekstern serta keseimbangan antara faktor yang bersifat pendorong dan faktor hasil.
- Terukur. BSC mengukur berbagai sasaran strategik dalam empat perspektifnya.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian dan Perumusan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi karena karyawan yang memiliki komitmen bisa menjiwai pekerjaannya sehingga bekerja secara sungguh-sungguh dan memandang pekerjaannya bukan sebagai beban.

Dalam sebuah perusahaan, manajer perlu memberi kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dan menaruh perhatian yang serius terhadap kreativitas, inisiatif, pendapat, bahkan kritik yang membangun mengenai bisnis yang

dijalankan. Dengan demikian maka akan timbul komitmen pada diri karyawan kepada organisasinya seperti diungkapkan oleh Schermerhorn (1991) dalam Indriani (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat seorang individu terhadap organisasi dan dia merasa bagian dari organisasi.

Penelitian terkait dengan komitmen organisasi dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2007) tentang pengaruh komitmen organisasi dan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap penerapan kinerja dimana adanya komitmen organisasi pada tingkat yang rendah. Hal ini berarti kinerja yang belum optimal tidak disebabkan langsung oleh komitmen organisasi yang rendah.

Berbeda dengan Chrisdiana (2009), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan/ instansi dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan menanamkan komitmen terhadap organisasi, karena ketika komitmen terhadap organisasi sudah terbentuk maka karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya.

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menemukan bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan

mampu menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes: 1993 dalam Prasetyono dan Kompyurini: 2007)

Djastuti (2007) dalam tesisnya “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah”, menyebutkan dari hasil penelitian diperoleh hasil statistik, koefisien jalur pada variabel antara, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan tingkat manajerial, ternyata komitmen organisasi mempunyai peran yang lebih besar. Dalam membangun komitmen organisasi peran komitmen *affective* perlu ditingkatkan agar kesediaan, antusiasme dan tanggung jawab karyawan tingkat manajerial semakin tinggi, yang selanjutnya akan membuat hasil kerja dan kinerja karyawan semakin meningkat.

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja

2.5.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja

Tujuan pengendalian intern yang diterapkan dalam perusahaan diharapkan mampu mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Dengan adanya sistem pengendalian intern tersebut, maka dapat dicegah duplikasi usaha yang tidak perlu dan penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien serta dapat bertujuan memberikan jaminan yang memadai agar kebijakan manajemen dipatuhi oleh karyawan perusahaan (Mulyadi, 2001)

Penelitian Tugiman (2000) mengenai pengaruh peran auditor intern serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian intern dan kinerja perusahaan disimpulkan bahwa manajemen puncak sangat besar pengaruhnya

terhadap pelaksanaan pengendalian intern. Selain itu, pelaksanaan pengendalian dapat efektif apabila ada komitmen diantara pihak-pihak yang terkait dalam organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Hal ini dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan pada akhirnya akan bermuara pada kinerja organisasi.

Penelitian terkait dengan pengendalian intern dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2007) tentang pengaruh pengendalian intern dan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian pengendalian intern tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap penerapan kinerja dimana adanya pengendalian intern pada tingkat yang rendah. Hal ini berarti kinerja yang belum optimal tidak disebabkan langsung oleh pengendalian intern yang rendah.

Penerapan sistem pengendalian intern yang efektif dalam perusahaan sangat diperlukan untuk melindungi perusahaan dari masalah-masalah yang merugikan perusahaan, serta untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional perusahaan sehingga mampu mempertahankan kelangsungan usaha dimasa yang akan datang (Widayanti, 2004)

H2 : Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja

2.5.3 Pengaruh persepsi atas implementasi *good corporate governance* terhadap Kinerja

Persepsi pada hakikatnya adalah merupakan proses penilaian seseorang terhadap obyek tertentu. Menurut Young (1956) persepsi merupakan aktivitas mengindra, mengintegrasikan dan memberikan penilaian pada obyek-obyek fisik maupun obyek sosial, dan penginderaan tersebut tergantung pada stimulus fisik

dan stimulus sosial yang ada di lingkungannya. Sensasi-sensasi dari lingkungan akan diolah bersama-sama dengan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya baik hal itu berupa harapan-harapan, nilai-nilai, sikap, ingatan dan lain-lain. Dengan adanya persepsi maka akan terbentuk sikap, yaitu suatu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula.

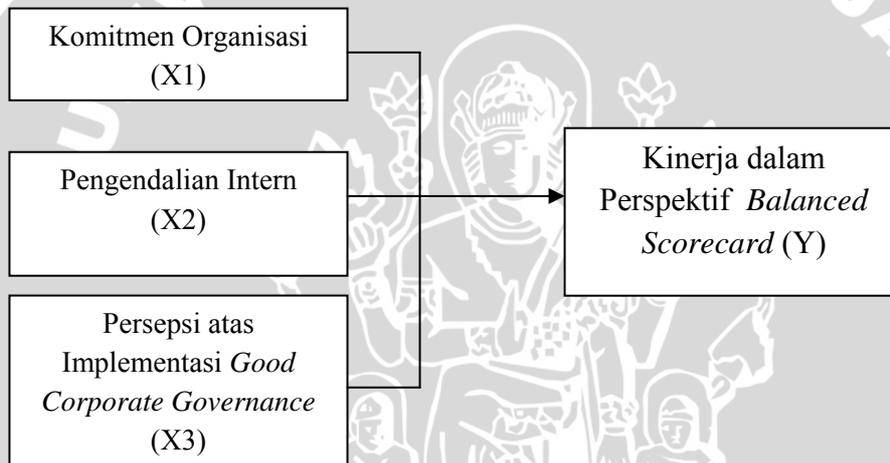
Corporate governance merupakan sistem atau struktur yang mengarahkan, mengatur dan mengendalikan perusahaan serta mengatur pembagian tugas hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan untuk menentukan arah dan kinerja suatu korporasi mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk bekerja lebih efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat secara keseluruhan.

Firdanianty (2006) melakukan survei terhadap beberapa perusahaan mengenai persepsi manajemen dan karyawan atas *implementasi good corporate governance*, hasilnya kebanyakan responden mengaku menerapkan GCG untuk menjaga kepercayaan stakeholder dan menerapkan transparansi. Sebagian responden mengatakan, menerapkan *good corporate governance* untuk memperbaiki mekanisme bisnis internal, menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan, menghadapi tuntutan regulasi, meningkatkan daya saing serta dapat meningkatkan kinerja.

H3 : Persepsi atas implementasi *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja.

Kerangka pemikiran merupakan ringkasan tujuan pustaka di sekitar permasalahan yang diteliti. Uraian kerangka pemikiran disusun berupa narasi atau diagram alur, yang biasanya mengarah ke hipotesis atau pemecahan masalah. Berdasarkan teori-teori yang dijelaskan, maka dapat dijabarkan seperti pada gambar berikut:

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002) paradigma penelitian secara ekstrim dipisahkan menjadi dua yaitu paradigma kuantitatif dan paradigma kualitatif. Paradigma kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik, sedangkan paradigma kualitatif merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting*. Berdasarkan karakteristik masalah yang dihadapi maka penelitian ini berdasarkan paradigma kuantitatif.

Penelitian ini ditunjukkan untuk memperoleh bukti empiris, menguji dan mengkaji pengaruh komitmen organisasi, pengendalian intern dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* terhadap kinerja divisional perusahaan. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yaitu menjelaskan hubungan sebab akibat dari sejumlah variabel yang diteliti. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain survei (*desain survei*). Survei dapat digunakan dalam penelitian yang bersifat eksploratif, deskriptif maupun eksperimental. Dimana penelitian survey ini dimaksudkan untuk penjelasan (*explanatory research*).

Singarimbun dan Effendi (1995:3) mengemukakan bahwa penelitian penjelasan adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam penelitian penjelasan ini, penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel dilakukan melalui pengujian hipotesa. Oleh karenanya penelitian ini juga dinamakan penelitian pengujian atau *testing research*. Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian rasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antara variabel.

Alasan pemilihan penelitian jenis eksplanatori ini adalah menguji hipotesis yang diajukan. Diharapkan melalui hipotesis tersebut, dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara simultan maupun secara parsial seperti yang dirumuskan dalam hipotesis.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah cakupan generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2002: 71). Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan menempati syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah unit divisional (anak perusahaan) PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Sampel adalah proses pemilihan satuan pengamatan (elemen) dalam jumlah yang cukup sebagai sampel dari populasi, sehingga dengan mempelajari sampel,

maka kesimpulan-kesimpulan tentang sampel diharapkan menjadi kesimpulan tentang populasi (Simamora, 2004: 195) Sampel merupakan bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diketahui, karena tidak semua data dan informasi akan diproses dan tidak semua orang atau benda akan diteliti melainkan cukup dengan sampel yang akan mewakilinya. Metode pengambilan sampel penelitian ini adalah dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh kepala divisi / manajer / kepala biro dari anak perusahaan PT Semen Gresik (persero) Tbk.

Tabel 3.1
Daftar Nama Anak Perusahaan PT Semen Gresik (persero) Tbk.

Anak Perusahaan PT Semen Gresik (persero) Tbk.			
1	PT. Semen Padang	11	PT. Varia Usaha Bahari
2	PT. Semen Tonasa	12	PT. Varia Usaha Dharma Segara
3	PT. United Tractor Semen Gresik	13	PT. Varia Usaha Lintas Segara
4	PT. Industri Kemasan Semen Gresik	14	PT. Varia Usaha Barito
5	PT. Kawasan Industri Gresik	15	PT. Swabina Gatra
6	PT. Swadaya Graha	16	PT. Konsulta Semen Gresik
7	PT. Varia Usaha	17	PT. Cipta Nirmala
8	PT. Eternit Gresik	18	Koperasi Warga Semen Gresik
9	PT. Varia Usaha Beton	19	Dana Pensiun Semen Gresik
10	PT. Waru Abadi	20	Semen Gresik Foundation (SGF)

Untuk penentuan ukuran sampel dari suatu populasi, terdapat bermacam-macam cara yang ditemukan oleh ahli. Rakhmat dalam Oktosesarina (2008: 41) menyatakan bahwa pecahan sampling 10%-20% sering dianggap sebagai ukuran sampel yang memadai, namun tidak disertai alasan yang mendasarinya. Dalam penelitian ini penulis tidak mendapat data secara pasti mengenai jumlah populasi.

Oleh karena itu mengacu pada pendapat Sekaran (2003) untuk menentukan ukuran sampel, dalam penelitian multivariat (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya beberapa kali (lebih disukai 10 kali atau lebih) lebih besar dari jumlah variabel dalam studi.

Dalam penelitian ini ditentukan sampel adalah 10 kali lebih besar dari jumlah variabel penelitian. Jumlah variabel penelitian terdiri atas 4 variabel yaitu komitmen organisasi (X1), pengendalian intern (X2), persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X3) dan kinerja berdasar *Balance Scorecard* (Y). Maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah:

$$10 \times 4 = 40 \text{ responden (Sekaran, 2003)}$$

Dalam pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan, jumlah sampel berkembang menjadi 58 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer diperoleh langsung dari responden yang menjadi anggota sampel. Pengumpulannya menggunakan kuisioner yang memuat pertanyaan yang menjadi indikator variabel.

Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian. Kuisioner ini diberikan kepada karyawan anak perusahaan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk berdasarkan unit divisi dimana mereka bekerja. Jenis

pertanyaan pada metode ini adalah wawancara tertutup, yaitu pilihan jawaban yang telah disediakan oleh peneliti dengan menggunakan skala. Skala yang digunakan adalah skala *likert* dengan jenis skalanya berupa skala interval dengan skor 1 sampai 5. Skala likert adalah cara pengukuran dengan menghadapkan responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban "sangat setuju", "setuju", "netral", "tidak setuju", "sangat tidak setuju". Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2002:107). Sebagai alternatif jawaban yang digunakan untuk butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

- 
- a. Sangat setuju (SS) : skor jawaban 5
 - b. Setuju (S) : skor jawaban 4
 - c. Netral (N) : skor jawaban 3
 - d. Tidak setuju (TS) : skor jawaban 2
 - e. Sangat Tidak Setuju (STJ) : skor jawaban 1

3.4 Variabel dan Instrumen Penelitian

3.4.1. Variabel Independen (X)

Variabel Independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat ke arah positif atau negatif dan akan

mempengaruhi keragaman variabel terikat. Variabel bebas yang dipergunakan adalah 3 variabel.

1. Komitmen Organisasi (X1) adalah suatu hubungan yang erat seorang individu dan keterlibatannya dalam perusahaan. Instrumen bersumber dari Prasetyono & Kompyurini (2007), dalam penelitiannya digunakan skala 5. Instrumen ini sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya. Indikator komitmen organisasi terdiri dari 6 item yaitu (1) Kerelaan bekerja diluar jam kerja (2) Rasa memiliki perusahaan (3) Kecocokan bekerja di perusahaan (4) Kebanggaan terhadap perusahaan (5) Loyalitas pada perusahaan (6) Kesetiaan terhadap perusahaan
2. Pengendalian Intern (X2), diukur dengan instrumen Prasetyono & Kompyurini (2007). Instrumen ini memuat 8 pertanyaan, komponen pertanyaan terdiri atas lingkungan pengendalian, penilaian resiko, informasi dan komunikasi, pengawasan, dan kegiatan pengendalian yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja.
3. Persepsi Atas implementasi *Good corporate Governance* (X3), diukur dengan instrumen Prasetyono & Kompyurini (2007). Terdiri atas 6 pertanyaan, dimana pertanyaan tersebut mewakili prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu (1) Transparansi (2) Akuntabilitas (3) Pertanggungjawaban (4) Kemandirian dan (5) Kewajaran.

3.4.2 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja berdasar perspektif *balance scorecard*, yaitu suatu pengukuran kinerja

dari segi keuangan, pelanggan (*customers*), proses usaha internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Instrumen terdiri atas 13 pertanyaan, dimana pada variabel ini penulis merumuskan sendiri pertanyaan yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

- Perspektif keuangan terdiri atas 3 pertanyaan yaitu, mengenai ROA, ROE dan *operating profit margin*.
- Perspektif pelanggan terdiri atas 3 pertanyaan yaitu, meningkatkan kepuasan pelanggan, usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan pelanggan, dan membangun kemitraan dengan pelanggan.
- Perspektif bisnis internal terdiri atas 4 pertanyaan yaitu, memperbaiki waktu pelayanan kepada pelanggan, meningkatkan kuantitas produk dengan *research and development*, meningkatkan kepuasan pelayanan atau produk, dan perlakuan atas komplain pelanggan.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri atas 3 pertanyaan yaitu, pemanfaatan sistem informasi dan teknologi, nilai tambah yang diterima karyawan, meningkatkan kualitas karyawan dengan program-program pelatihan.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar data yang dikumpulkan memiliki kualitas yang tinggi untuk menguji ketepatan hipotesis yang disusun, maka kuisioner yang disusun harus diuji validitas dan reliabilitasnya.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisioner tersebut (Ghozali, 2006: 45). Pengukuran validitas untuk mengukur setiap hal pada pertanyaan atau pertanyaan dalam kuisioner digunakan analisa item, yaitu: mengkorelasikan skor tiap butir item dengan skor total, dengan rumus analisa korelasi *Product moment Pearson* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi

X = Skor item X

Y = Skor item Y

N = Jumlah sampel responden

Setelah nilai r (disebut dengan r hitung) diperoleh, maka selanjutnya membandingkan antara probabilitas r perhitungan dengan α yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Jika nilai probabilitas r dihitung lebih kecil dari nilai α ($p < 0,05$) maka pertanyaannya tersebut dikatakan tidak valid, sehingga harus dikeluarkan atau diperbaiki.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau

handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:41).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas yang dilakukan, menggunakan teknik estimasi koefisien reliabilitas metoda *internal consistency* dengan memakai teknik *Cronbach's alpha*. Koefisien alpha mencerminkan koefisien reliabilitas seluruh item yang terdapat dalam suatu variabel yang diteliti.

Formula *Cronbach's alpha* adalah sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya item pertanyaan atau soal

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians item

σ_1^2 = Varians total

Cronbach's alpha yang baik adalah yang semakin mendekati 1. menurut Sekaran (2003) reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, 0,7 dapat diterima dan reliabilitas dengan *Cronbach alpha* 0,8 atau di atasnya adalah baik.

Pengujian Asumsi Klasik Regresi

Uji asumsi klasik bertujuan untuk memperoleh nilai yang tidak bias dan efisien dari model persamaan regresi, maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi beberapa kriteria asumsi klasik sebagai berikut:

3.6.1 Uji Normalitas Data

Pengujian Normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji ini merupakan yang paling banyak dilakukan untuk analisis statistik parametrik. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh sebuah data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Gejala ini dapat dilihat dengan menggunakan *scatter plot*. Apabila datanya persebaran disekitar garis regresi, berarti data tersebut bersebaran secara normal. Atau menggunakan uji *One Sampel Kolmogorov Smirnov (K-S)*, variabel-variabel independen akan diuji normalitasnya terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang dilakukan adalah :

- 1) Angka signifikansi (SIG) > 0.05 maka data berdistribusi secara normal.
- 2) Angka signifikansi (SIG) < 0.05 maka data tidak berdistribusi secara normal.

3.6.2 Uji Multikolinieritas

Asumsi Multikolinieritas menyatakan bahwa variabel harus terbebas dari gejala multikolinieritas. Gejala Multikolinieritas adalah gejala korelasi antar variabel independen. Gejala ini ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan antara variabel independen. Apabila terjadi multikolinieritas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga bisa dipilih model yang paling baik.

Untuk mengetahui model yang terbebas dari multikolinieritas dan berbentuk linearitas dapat dideteksi melalui R^2 yang tinggi. Selain itu dapat juga dilihat berdasarkan output pada *coefficients*, model dikatakan tidak terjadi multikoliner jika nilai VIF < 10

3.6.3 Uji autokorelasi

Uji Autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Maksud korelasi dengan dirinya sendiri adalah bahwa nilai dari variabel itu sendiri, baik nilai periode sebelumnya atau nilai periode sesudahnya. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW). Patokan umum yang dapat dijadikan batasan adalah :

- 1) Bila nilai D-W lebih besar dari batas atas (d_U), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, yang berarti tidak ada autokorelasi positif.
- 2) Bila nilai D-W lebih rendah dari batas bawah (d_L), maka koefisien autokorelasi sama lebih besar dari nol, yang berarti ada autokorelasi positif.

Bila nilai D-W terletak diantara batas atas (d_U) dan batas bawah (d_L), maka tidak dapat disimpulkan.

3.6.4 Uji heterokedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam regresi populasi adalah homoskedastisitas (non heteroskedastisitas), yaitu semua gangguan tadi mempunyai varians yang sama. Jika varians bersifat variabel atau tidak sama maka terjadi gangguan heteroskedastik.

Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*, dimana sumbu Y adalah sumbu yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di studentized. Dasar analisis:

1. jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7 Metode Analisis data

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Persamaan regresi berganda merupakan persamaan regresi dengan menggunakan dua atau lebih variabel independen. Adapun persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + (b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3) + \varepsilon$$

Keterangan :

Y : Kinerja

a : Konstanta

$b_1 \dots b_3$: Koefisien regresi

X_1 : Komitmen Organisasi

X_2 : Pengendalian Intern

X_3 : Persepsi atas implementasi *Good Corporate Governance*

ε : error

3.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji F, koefisien determinasi dan uji t.

3.8.1 Uji F dan Koefisien Determinasi

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variable terikat.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan *SPSS for windows versi 13.00*. Langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai signifikansinya dengan taraf signifikansi 0,05.

Jika signifikansi $F \leq 0,05$, maka H_a diterima dan H_o ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Sebaliknya, jika signifikansi $F \geq 0,05$, maka H_a ditolak dan H_o diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Koefisien determinasi berganda atau R Square (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari keseluruhan variabel independen (X_1, X_2, X_3) dalam menerangkan variabel dependen (Y). Untuk mengetahui kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen maka akan ditinjau dari hasil $R^2(1 < R^2 < 0)$. Makin mendekati 1 maka semakin besar nilai variasi variabel

dependen yang dapat menerangkan secara bersama-sama oleh variabel independen.

3.8.2 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji ini berfungsi untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan bantuan program *SPSS for windows versi 13.00*. langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai signifikansinya dengan taraf signifikan 0,05.

Apabila signifikansi $t \leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Dan sebaliknya pada taraf signifikansi $t \geq 0,05$ maka H_a ditolak dan H_o diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Populasi Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri semen. Diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang sahamnya adalah Negara RI 73% dan masyarakat 27%.

Pada bulan September 1995, perseroan melakukan penawaran umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan Semen Tonasa, yang kemudian dikenal dengan nama Semen Gresik Group (SGG). Total kapasitas terpasang SGG sebesar 8.5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998, pemerintah melepas kepemilikan sahamnya di SGG sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V., perusahaan semen global yang berpusat di Mexico.

Komposisi kepemilikan saham kembali menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%.

Pada tanggal 30 September 1999, komposisi kepemilikan saham kembali berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 23.5% dan Cemex 25.5%. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex S.A. de C.V. pada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham sampai saat ini berubah menjadi Negara RI 51.01%, Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24.90% dan masyarakat 24.09%. Kapasitas terpasang riil SGG sebesar 16.92 juta ton semen per tahun, dan menguasai 46% pangsa pasar semen domestik.



4.1.2 Visi, Misi dan Filosofi Perusahaan

Visi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. adalah “ menjadi perusahaan persemenan bertaraf internasional yang terkemuka dan mampu meningkatkan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*)”.

Misi Perusahaan ditetapkan ketika perusahaan sedang mengembangkan unit bisnis yang baru dan atau mencoba memformulasikan kembali arah dari bisnis yang sudah dijalankan. Dengan demikian keberadaan dari misi perusahaan bertujuan untuk lebih mengarahkan segala kegiatan-kegiatan perusahaan dalam mengelola sumber daya – sumber daya yang ada secara efektif guna mencapai keunggulan bersaing dalam industri yang sama. Adapun misi yang diemban oleh PT. Semen Gresik (persero) Tbk adalah:

1. Memproduksi, memperdagangkan semen dan produk terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen dengan menggunakan teknologi yang ramah lingkungan.
2. Mewujudkan manajemen perusahaan yang berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisien, serta inovatif dalam berkarya.
3. Memiliki keunggulan bersaing dalam pasar semen domestik dan internasional.
4. Memberdayakan dan mensinergikan unit-unit usaha strategik untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
5. Memiliki komitmen peningkatan terhadap kesejahteraan pemangku kepentingan (*stakeholders*) terutama pemegang saham, karyawan, dan masyarakat sekitar.

Filosofi PT Semen Gresik (Persero) Tbk adalah "Berwawasan internasional, Menjunjung tinggi etika bisnis dan semangat kebersamaan, Proaktif dalam bertindak, Efisien dan inovatif dalam berkarya, Komitmen terhadap upaya penciptaan nilai tambah".

4.1.3 Bidang Usaha PT. Semen Gresik (Persero)Tbk

1. Produksi

Menambang dan menggali serta mengolah bahan baku tertentu menjadi bahan pokok untuk pembuatan Semen, mengolah bahan-bahan pokok menjadi berbagai macam semen serta mengolah berbagai semen lebih lanjut menjadi barang jadi yang lebih bermanfaat.

2. Perdagangan

Menyelenggarakan kegiatan pemasaran dan distribusi berbagai macam semen serta barang-barang yang menggunakan semen sebagai bahan pokok dengan cara tertentu serta melakukan kegiatan-kegiatan perdagangan baik dalam maupun luar negeri.

3. Pemberian jasa

Memberikan jasa untuk industri semen, antara lain studi penelitian, pengembangan, rancang bangun konstruksi, manajemen, pengoperasian pabrik, pergudangan dan angkutan, perbaikan, pemeliharaan peralatan dan jasa teknis lainnya.

4. Usaha Lain

Melakukan kegiatan usaha atau jasa lain yang merupakan sarana pelengkap atau penunjang guna mencapai tujuan perusahaan. Semen Gresik memiliki beberapa anak perusahaan, meliputi:

1. Anak Perusahaan Penghasil Semen (*cemen making*)

a. PT Semen Padang

PT Semen Padang merupakan salah satu anggota Semen Gresik Group yang berlokasi di Indarung, Padang, Sumatera Barat. Perseroan memiliki 99.99% dari sahamnya, Semen Padang memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 5.570.000 ton per tahun dan merupakan pemasok kebutuhan semen terbesar di wilayah Sumatera. Lokasi yang sangat strategis untuk distribusi semen di wilayah barat Indonesia. Kapasitas produksi sebesar 5.570.000 ton tersebut dihasilkan oleh 5 (lima) unit pabrik. Semen Padang memproduksi semen Ordinary Portland Cement (OPC), Oil Well Cement (OWC), dan Super Masonary Cement (SMC). Untuk semen portland yang diproduksi terdiri dari beberapa tipe yaitu tipe I, II, III, V, dan Portland Pozzolan Cement (OPC).

Pasar utama Semen Padang meliputi wilayah Sumatera, di samping juga ke wilayah DKI Jakarta, Jawa Barat, Kalimantan Barat dan Kalimantan Selatan. Semen Padang juga melakukan ekspor ke beberapa negara Asia dan Afrika. Untuk mendukung pemsarannya, Semen Padang mengoperasikan beberapa fasilitas pengantongan semen di Teluk Bayur, Belawan, Batam, dan Tanjung Priok di Jakarta.

Terhadap manajemen mutu, Semen Padang telah mendapatkan sertifikasi internasional berupa sertifikat ISO 9002 dan sertifikasi terhadap mutu dan jenis semen OWC dari American Petroleum Institute (API) pada tahun 1995, sedang untuk sistem manajemen lingkungan ISO 14001 telah diperoleh sertifikasi dari Sucofindo Internasional Certification Services pada bulan Oktober 1999.

b. PT. Semen Tonasa

PT Semen Tonasa merupakan salah satu anggota Semen Gresik Group yang berlokasi di Biringere, Pangkep, Sulawesi Selatan. Perseroan memiliki 99.99% dari sahamnya. Semen Tonasa mempunyai kapasitas produksi sebesar 3.480.000 ton per tahun dan merupakan pabrik semen di kawasan timur Indonesia. Semen Tonasa memproduksi jenis semen Portland tipe I, II, V, Semen Masonary, dan Fly Ash Cement. Kapasitas produksi sebesar 3.480.000 ton tersebut dihasilkan oleh 3 (tiga) unit pabrik.

Pasar utama Semen Tonasa adalah seluruh wilayah Sulawesi, di samping juga memasarkan ke wilayah Kalimantan, Nusa Tenggara, Bali, dan kawasan Indonesia timur lainnya. Semen Tonasa juga melakukan ekspor ke beberapa negara, utamanya di kawasan Asia, Afrika, Eropa, dan Australia. Untuk mendukung pemasarannya, ST mengoperasikan beberapa fasilitas pengantongan semen di daerah Ujung Pandang, Bitung, Samarinda, Banjarmasin, Bali, Ambon, Palu. Semen Tonasa telah mendapatkan sertifikasi secara internasional terhadap manajemen mutu berupa sertifikat ISO 9002 pada tahun 1996

dan memperoleh sertifikat sistem manajemen lingkungan ISO 14001 dari SGS Yarsley International Certification Services Limited pada tahun 2000.

2. Anak Perusahaan yang Termasuk "non cemen making"

a. PT. United Tractor Semen Gresik

Bidang usahanya meliputi eksplorasi dan eksploitasi bahan tambang darat kecuali minyak dan gas bumi, pengadaan, pemasaran dan pertambangan.

b. PT. Industri Kemasan Semen Gresik

Bidang usahanya meliputi pengolahan bahan-bahan pokok pembuat kemasan atau kantong menjadi berbagai kemasan atau kantong yang mempunyai nilai ekonomis tinggi.

c. PT. Kawasan Industri Gresik

Usahanya meliputi penjualan tanah industri, penjualan ruko, persewaan tanah industri, persewaan gangruna pabrik siap pakai, persewaan gudang, persewaan kantor dan persewaan ruko.

d. PT. Swadaya Graha

PT Swadaya Graha ("SWG") adalah anak perusahaan Perseroan yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur dan bergerak dalam bidang fabrikasi baja, kontraktor sipil, kontraktor mekanikal & elektrikal, persewaan alat-alat berat & konstruksi, bengkel & manufaktur, developer, jasa pemeliharaan, serta biro engineering. Perseroan memiliki sebesar 25% saham. Pemegang saham lainnya adalah Dana Pensiun Semen Gresik

(62,5%), PT Varia Usaha 8,06%, dan Koperasi Warga Semen Gresik (4,44%). Dalam bidang pengelolaan perusahaan, SWG telah memperoleh Sertifikat ISO 9001:2000 dari Lloyd's Register Quality Assurance dan Sertifikat SMK3.

e. PT. Varia Usaha

Anak perusahaan Perseroan yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur ini memiliki beberapa anak perusahaan, antara lain: PT Swadaya Graha, PT Swabina Gatra, PT Varia Usaha Beton, PT Waru Abadi, PT Varia Usaha Bahari, PT Varia Usaha Dharma Segara, PT Varia Usaha Lintas Segara, PT Varia Usaha Barito. VU dan anak-anak perusahaannya bergerak dalam bidang jasa pengangkutan umum, perdagangan umum (termasuk ekspor impor antar pulau dalam negeri, keagenan, distributor, usaha perdagangan lainnya), perindustrian dan pembangunan, sewa menyewa dan beli sewa, pertambangan (meliputi kegiatan: penyelidikan umum, eksplorasi, eksploitasi, pemurnian, pengangkutan dan penjualan hasil pertambangan), serta kegiatan lain yang sesuai dengan bidang-bidang di atas. Komposisi kepemilikan saham di VU dimiliki oleh Perseroan sebesar 24,95% saham, Dana Pensiun Semen Gresik 48,7%, dan Koperasi Warga Semen Gresik 26,35%. Dalam bidang pengelolaan perusahaan, VU telah memperoleh Sertifikat ISO 9001:2000 dari SGS Indonesia.

f. PT. Eternit Gresik

Bidang usahanya meliputi memproduksi lembaran fiber semen, panel dan bahan bangunan lain dari fiber semen.

3. Afiliasi

a. PT. Varia Usaha Beton

Anak Usaha PT Varia Usaha ini berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Bergerak di bidang industri beton dan bahan-bahan bangunan, yang meliputi bidang pemecahan batu (*Crushed Storwel*), beton siap pakai (*Ready Mix Concrete*), beton pra cetak (*Precast Concrete*), beton ringan, dan penambangan pasir PT Waru Abadi

b. PT. Varia Usaha Bahari

PT Varia Usaha Bahari terletak di Gresik, Jawa Timur. Bidang usahanya meliputi : bongkar muat barang dari dan ke kapal, serta sewa alat berat dan penyewaan kendaraan.

c. PT. Varia Usaha Dharma Segara

PT Varia Usaha Dharma Segara terletak di Gresik, Jawa Timur. Semula perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), meliputi : pengurusan pengeluaran barang impor di pelabuhan, pengurusan pengiriman barang antar pulau, pengurusan barang ekspor melalui pelabuhan, angkatan darat untuk jenis barang : general cargo, bulk cargo, container, heavy lift. Kegiatan usaha perusahaan berubah dari EMKL naik menjadi Jasa Pengurusan Transportasi (*Freight Forwarder*).

d. PT. Varia Usaha Lintas Segara

PT Varia Usaha Lintas Segara terletak di Gresik, Jawa Timur. Bergerak dalam bidang pelayaran dengan ruang lingkup kegiatan

perusahaan, meliputi : Bidang Pelayaran, Keagenan, dan Penyediaan Kapal.

e. PT. Varia Usaha Barito

PT Varia Usaha Barito terletak di Kalimantan Selatan. Perusahaan ini bergerak dalam bidang bongkar muat.

f. PT. Swabina Gatra

PT Swabina Gatra terletak di Gresik, Jawa Timur. Bergerak dalam bidang jasa, perdagangan dan industri yang meliputi : jasa pembersihan kantor (cleaning service), persewaan gudang dan kendaraan, travel biro, produksi air mineral dalam kemasan, serta taman wisata "Giri Wana Tirta".

g. PT. Konsulta Semen Gresik

PT Konsulta Semen Gresik terletak di Gresik, Jawa Timur. Bergerak dalam bidang jasa konstruksi dan jasa konstruksi dan jasa desain yang meliputi : usaha dan jasa konsultasi bidang rancang bangun dan perekayasaan (umumnya untuk industri semen dan industri hulu/hilirnya); usaha dan jasa konsultasi bidang studi kelayakan, studi lingkungan/Analisa Dampak Lingkungan (Amdal) dan perencanaan strategis perusahaan; jasa penyusunan sistem manajemen.

h. PT. Waru abadi

PT Waru Abadi terletak di Gresik, Jawa Timur. Bidang usahanya meliputi: Perdagangan Bahan Bangunan, Angkutan & Pergudangan, Jasa Konstruksi & Kayu Olahan. Bidang usaha Perdagangan Bahan

Bangunan menyediakan berbagai produk bahan bangunan, misalnya: berbagai jenis semen (OPC, PPC, Semen Putih), plywood dalam berbagai ukuran, besi beton, asbes, dan sebagainya. Bidang usaha Angkutan & Pergudangan menyediakan layanan angkutan barang produksi di seluruh area Jawa Barat & DKI dan sekaligus pengelolaan pergudangan. Bidang usaha Jasa Konstruksi & Kayu Olahan menyediakan kebutuhan jasa konstruksi khususnya bangunan perkantoran, perumahan, dan pergudangan serta konstruksi sipil lainnya.

4. Lembaga penunjang

a. Koperasi Warga Semen Gresik

Kantor pusat Koperasi Warga Semen Gresik terletak di Gresik, Jawa Timur. Bergerak dalam bidang Simpan Pinjam, Perdagangan, Produksi Barang dan Jasa, serta Penyertaan Modal, dengan lingkup kegiatan usaha yang meliputi: simpan pinjam, perdagangan barang konsumsi, restoran dan upaboga, perdagangan umum, percetakan & fotocopy, perdagangan bahan bangunan dan besi, ekspedisi, serta penjahitan..

b. PT. Cipta Nirmala

PT Cipta Nirmala terletak di Gresik, Jawa Timur. Bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan untuk umum (rumah sakit) dan farmasi yang meliputi : pengelolaan rumah sakit, klinik, poliklinik, dan balai kesehatan beserta sarana dan prasarana pendukung kegiatan, serta usaha yang terkait; sarana dan prasarana penunjang kesehatan;

pedagang farmasi bahan obat-obatan; pedagang besara farmasi pengelolaan apotek.

c. Dana Pensiun Semen Gresik

Dana Pensiun Semen Gresik terletak di Gresik, Jawa Timur. Dana Pensiun ini dibentuk untuk mengelola dan mengembangkan dana yang berasal dari iuran peserta dan pendiri untuk menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti, dengan tujuan memberikan kesinambungan penghasilan bagi peserta dan keluarganya.

d. Yayasan Wisma Semen Gresik (Semen Gresik Foundation)

Yayasan Wisma Ssemen Gresik terletak di Gresik, Jawa Timur. Yayasan ini bergerak dalam bidang pendidikan, yaitu meliputi : Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Kejuruan (Mesin, Otomotif, Listrik, dan Las), serta pelayanan jasa psikologi.

4.1.4 Tata Kelola Perusahaan

Dalam dunia bisnis yang penuh dengan persaingan dan perubahan yang sangat cepat, perusahaan perlu memiliki nilai lebih dan daya tarik industri bagi para *stakeholders*. Suatu tata kelola perusahaan yang baik sangat diperlukan untuk menjawab tantangan persaingan dan perubahan tersebut.

Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Semen Gresik telah dilaksanakan sebelum diterapkannya peraturan dan persyaratan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di Indonesia. Rumusan Budaya Semen Gresik sebagai pedoman pengembangan sikap dan perilaku telah ada sejak tahun 1996, demikian pula dengan *assessment Good Corporate*

Governance yang telah dilakukan oleh Deloitte Touche Tohmatsu tahun 2001 dengan hasil "*Acceptable Practice*".

Sebagai perusahaan publik yang tercatat dalam bursa nasional, Semen Gresik menyadari bahwa dengan pengelolaan yang selalu berpedoman pada prinsip-prinsip Transparansi, Tanggung Jawab, Akuntabilitas, Kewajaran, dan Kemandirian maka perusahaan secara berkesinambungan akan dapat meningkatkan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Komitmen Semen Gresik dalam menerapkan Tata Kelola Perusahaan ditunjukkan dalam berbagai usaha secara terus-menerus untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan pengelolaan perusahaan sehingga dapat mengarah pada praktek-praktek bisnis terbaik yang sesuai dengan standard internasional. Dengan komitmen dan kepatuhan pada penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik diharapkan akan dapat menjamin pertumbuhan jangka panjang yang berkesinambungan dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya terhadap perusahaan.

Langkah signifikan yang dilakukan oleh Semen Gresik dalam peningkatan Tata Kelola Perusahaan pada tahun 2006 adalah pengembangan struktur di Komisaris dengan pembentukan beberapa komite: Komite *Good Corporate Governance* (GCG), Komite Strategic, Risk Management dan Investasi, serta Komite Nominasi dan Remunerasi. Bersama dengan Komite Audit yang telah dibentuk terlebih dahulu, komite-komite tersebut bertujuan untuk mendukung komitmen, kebijakan, dan penerapan praktek-praktek terbaik *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan. Selanjutnya untuk lebih memantapkan pelaksanaan *Good Corporate Governance* menuju pada "*Best Practice*" pada

masa mendatang, Perseroan akan menyusun suatu pedoman untuk penerapan GCG di perusahaan, serta mengupayakan dilakukannya assessment GCG oleh konsultan independen.

Kode Etik Semen Gresik

Kode Etik Semen Gresik yang merupakan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang disusun sesuai falsafah dan nilai-nilai integritas yang tinggi, untuk meningkatkan reputasi Perusahaan. Kode Etik Semen Gresik telah ada sejak tahun 2003, dan dituangkan dalam Surat Keputusan Direksi Nomor 032/Kpts/Dir/2003 tanggal 3 November 2003. Kode Etik Semen Gresik ditetapkan untuk mendukung pelaksanaan GCG, dimana di dalamnya mengatur integritas: pengelolaan, pegawai, sistem informasi, serta hubungan dengan stakeholders. Falsafah “berprestasi, bersaing, dan bertanggung jawab” yang terdapat dalam buku Budaya Semen Gresik yang ditetapkan sejak 7 Agustus 1996 menjadi dasar pelaksanaan Kode Etik Semen Gresik.

Manajemen Resiko

Manajemen risiko merupakan bagian dari tata kelola perusahaan yang baik. Menyadari akan pentingnya manajemen risiko, maka pada awal tahun 2006 dibentuk Divisi Hukum dan Manajemen Risiko yang dituangkan dalam SK Direksi No. 007/Kpts/Dir/2006 tanggal 12 Januari 2006.

Selain fungsi-fungsi dalam aspek hukum, adanya Divisi Hukum dan Manajemen Risiko ini diharapkan pengelolaan risiko perusahaan dapat dilakukan lebih efisien dan efektif, termasuk di dalamnya juga mulai dilakukan pengkajian terhadap dokumen perjanjian perusahaan dengan pihak luar agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap mempertimbangkan aspek risikonya. Komite Strategic, Risk Management dan Investasi yang telah

diuraikan sebelumnya, merupakan salah satu komite yang dibentuk untuk menunjang pelaksanaan tugas Komisaris, antara lain yang berhubungan dengan pengelolaan dan penilaian risiko Perseroan.

Dalam tahun 2006, telah dilakukan penyamaan persepsi terhadap konsep risiko. Selain itu juga diadakan workshop pengelolaan risiko, yang bertujuan untuk menimbulkan risk awareness bagi tenaga pimpinan dengan bantuan konsultan independen. Penyamaan persepsi terhadap konsep risiko ini sangat penting karena akan memudahkan dalam penerapan manajemen risiko secara efektif dan efisien, serta terintegrasi dengan baik.

Pedoman Pelaksanaan GCG di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Penerapan prinsip-prinsip GCG, tetap memperhatikan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku sangat diperlukan agar Perusahaan dapat bertahan dan tangguh dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Dalam perkembangan persaingan bisnis yang sangat ketat dewasa ini, PT Semen Gresik (Persero) Tbk yang selanjutnya disebut "Semen Gresik" atau "Perusahaan" membutuhkan suatu perangkat yang dapat meningkatkan daya saing dan kepercayaan dalam melaksanakan bisnisnya. Dengan penerapan prinsip-prinsip GCG secara konsekuen diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah bagi Pemegang Saham pada khususnya dan Pemangku Kepentingan (Stakeholders) yang lain pada umumnya.

Semen Gresik memiliki budaya yang memuat falsafah "Berprestasi", "Berdayasaing", dan "Bertanggung Jawab" sebagai dasar pengelolaan Perusahaan untuk terus meningkatkan mutu, harga, pelayanan terbaik, dan nilai-nilai Perusahaan yang merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi

Perusahaan. Semen Gresik juga menyadari akan pentingnya penerapan etika perilaku bisnis dalam pengelolaan perusahaan yang diharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan Budaya Perusahaan (Corporate Culture) yang baik.

Sesuai maksud dan tujuan penerapan prinsip-prinsip GCG khususnya bagi BUMN dan Perusahaan Publik, maka Semen Gresik memandang penting penyusunan Pedoman GCG yang akan diterapkan secara konsisten di seluruh lini dan aspek pengelolaan usaha Semen Gresik sebagai standar landasan operasionalnya, sehingga semua nilai yang dimiliki oleh para Pemangku Kepentingan (Stakeholders) dapat didayagunakan serta ditingkatkan secara optimal dan menghasilkan pola hubungan yang menguntungkan yang pengaturannya akan ditindaklanjuti dan diatur secara rinci dalam Board Manual Semen Gresik.

Pedoman GCG ini disusun sebagai acuan bagi Pemegang Saham, Organ Perusahaan, Komite Penunjang Dewan Komisaris, Sekretaris Perusahaan dan Auditor, dan Para Pemangku Kepentingan lainnya dalam berhubungan dengan Semen Gresik.

4.1.5 Produk yang Dihasilkan

Perseroan memproduksi berbagai jenis semen. Semen utama yang di produksi adalah Semen Portland Tipe I (OPC). Di samping itu juga memproduksi berbagai tipe khusus dan semen campuran (mixed cement), untuk penggunaan yang terbatas dan dalam jumlah yang lebih kecil daripada OPC. Berikut ini penjelasan mengenai jenis semen yang di produksi serta penggunaannya.

Ordinary Portland Cement Tipe I

Semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan, landasan pacu dan jalan raya.

Portland Cement Tipe II

Semen Portland Tipe II adalah semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton massa dan bendungan.

Ordinary Portland Cement Tipe III

Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin. Misalnya digunakan untuk pembuatan jalan raya, bangunan tingkat tinggi dan bandar udara.

Ordinary Portland Cement Tipe V

Semen Portland Tipe V dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.

Portland Pozzoland Cement (PPC)

Adalah semen hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, gypsum, dan bahan pozzolan. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan

ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya : jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi, dan fondasi pelat penuh.

Portland Composite Cement (PCC)

Adalah bahan pengikat hidrolis hasil penggilingan bersama-sama terak, gypsum, dan satu atau lebih anorganik. Kegunaan semen jenis ini untuk konstruksi beton umum, pasangan batu bata, plesteran, selokan, pembuatan elemen bangunan khusus seperti beton pracetak, beton pratekan, dan paving block.

Super Masonary Cement (SMC)

Adalah semen yang dapat digunakan untuk konstruksi perumahan dan irigasi yang struktur betonnya maksimal K225. Dapat juga digunakan untuk bahan baku pembuatan genteng beton hollow brick, paving block, dan tegel.

Oil Well Cement, Class G-Hsr (High Sulfate Resistance)

Merupakan semen khusus yang digunakan untuk pembuatan sumur minyak bumi dan gas alam dengan konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut dan bumi. OWC yang telah diproduksi adalah Class G, High Sulfate Resistance (HSR) disebut juga sebagai "Basic OWC". Aditif dapat ditambahkan untuk pemakaian pada berbagai kedalaman dan temperatur tertentu.

Special Blended Cement(SBC)

Adalah semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan mega proyek jembatan Surabaya Madura (Suramadu) dan cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.

4.1.6 Sistem Manajemen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG) meliputi:

- Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 sertifikasi tahun 1996
- Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 sertifikasi tahun 2001.
- Sistem Manajemen K3 sertifikasi tahun 1999.
- Sistem Manajemen Laboratorium SNI-19-17025 akreditasi tahun 2002.

Dilakukan penyempurnaan dan integrasi sistem manajemen yang ada.

Hasil integrasi sistem manajemen tersebut dinamakan Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG), yang meliputi :

- Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000
- Sistem Manajemen Lingkungan ISO 140001.
- Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).
- Sistem Manajemen Laboratorium SNI-19-17025.
- Sistem Manajemen OSHAS 18001 sertifikasi tahun 2008

Sistem manajemen tersebut mempersyaratkan *continuous improvement*.

Untuk menjamin terlaksananya *continuous improvement*, Semen Gresik menerapkan Sub Sistem: Gugus Kendali Mutu (GKM), Sistem Saran (SS), 5R dan *Total Productive Maintenance* (TPM). Selanjutnya Perseroan akan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem-sistem informasi yang sudah berjalan sehingga dapat memberikan suatu peringatan dini terhadap risiko-risiko yang ada. Sistem informasi ini merupakan wujud dari pemantauan terhadap perkembangan status risiko Perseroan yang sudah teridentifikasi dan berada di dalam proses pengendalian.

4.2. Deskripsi Data

4.2.1 Deskripsi Umum Responden

Penelitian ini dilakukan pada anak perusahaan PT. Semen Gresik (Presero) Tbk. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, instrumen penelitian ini menggunakan kuisioner. Kuisioner tersebut disebarakan langsung oleh peneliti untuk anak perusahaan yang berada di daerah Gresik kepada manajer / kepala divisi / kepala biro yang menjadi sampel dalam penelitian ini, sedangkan untuk di luar Gresik kuisioner disebarakan melalui pos.

Responden berusia rata-rata 43,37 tahun, mayoritas laki-laki (75,9%), dan umumnya berpendidikan S1 (86,2%). Responden terbanyak berasal dari PT. Varia Usaha sebanyak 13 responden (22,4%). Paling banyak menjabat sebagai manajer operasional yaitu sebesar 41,4%. Dengan masa jabatan mayoritas 5-10 tahun (44,8%). Deskripsi responden dapat dilihat pada tabel 4.1.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Tiap Item Variabel

Berikut ini disajikan distribusi jawaban tiap item variabel yang akan digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis.

4.2.2.1 Komitmen Organisasi

Variabel diukur dengan 6 item, yang masing-masing item diukur dengan skala *likert* sampai dengan 5. Dari tabel dibawah terlihat bahwa pemusatan jawaban tiap item berada pada skor 5 dan 4. Rata-rata jawaban menunjukkan komitmen organisasi yang relatif tinggi, karyawan merasa memiliki perusahaan,

rela berkorban, bangga dan setia terhadap perusahaan. Deskripsi jawaban terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

URAIAN			
Usia (tahun)	Min	25 tahun	
	Max	64 tahun	
	Average	43,37 tahun	
		Jumlah n	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	75,9%
	Perempuan	14	24,1%
Pendidikan Terakhir	D3	2	3,4%
	S1	50	86,2%
	S2	6	10,3%
Jabatan	Man Keuangan dan Akuntansi	11	19.0%
	Man Operasional	24	41.4%
	Man logistic	5	8.6%
	Maj. IT & komunikasi	7	12.1%
	Man. SDM	11	19.0%
Lama Menjabat	1-5 tahun	23	39.7%
	5-10 tahun	26	44.8%
	>10 tahun	9	15.5%

Nama Perusahaan	PT. Varia Usaha	13	22.4%
	PT. Swabina Gatra	9	15.5%
	PT. Cipta Nirmala	8	13.8%
	PT. Waru Abadi	6	10.3%
	PT. Swadaya Graha	5	8.6%
	Semen Gresik Foundation (SGF)	5	8.6%
	Dana Pensiun PT Semen Gresik	5	8.6%
	PT. Varia Usaha Lintas Segara	3	5.2%
	PT. Varia Usaha Bahari	2	3.4%
	PT. Konsulta Semen Gresik	1	1.7%
	PT. Varia Usaha Dharma Segara	1	1.7%

Jumlah Responden = 58Orang

Sumber data : Data Primer (diolah)

Tabel 4.2

Deskripsi Item Pertanyaan Komitmen Organisasi

Indikator	Jawaban Responden									
	5		4		3		2		1	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
X1.1	26	44.83	26	44.83	0	0.00	5	8.62	1	1.72
X1.2	38	65.52	20	34.48		0.00		0.00		0.00
X1.3	16	27.59	41	70.69	1	1.72		0.00		0.00
X1.4	9	15.52	44	75.86	3	5.17	2	3.45		0.00
X1.5	33	56.90	25	43.10		0.00		0.00		0.00
X1.6	18	31.03	38	65.52	2	3.45		0.00		0.00

Sumber data: Data Primer (Diolah)

4.2.2.2 Pengendalian Intern

Variabel diukur dengan 8 item, yang masing-masing item diukur dengan skala *likert* sampai dengan 5. Dari tabel dibawah terlihat bahwa pemusatan jawaban tiap item berada pada skor 4. Deskripsi jawaban terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Deskripsi Item Pertanyaan Pengendalian Intern

Indikator	Jawaban Respondeen									
	5		4		3		2		1	
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
X2.1	22	37.93	24	41.38	11	18.97	1	1.72		0.00
X2.2	23	39.66	32	55.17	2	3.45	1	1.72		0.00
X2.3	17	29.31	33	56.90	7	12.07	1	1.72		0.00
X2.4	9	15.52	28	48.28	16	27.59	4	6.90	1	1.72
X2.5	14	24.14	33	56.90	11	18.97		0.00		0.00
X2.6	25	43.10	33	56.90		0.00		0.00		0.00
X2.7	13	22.41	31	53.45	14	24.14		0.00		0.00
X2.8	7	12.07	42	72.41	9	15.52		0.00		0.00

Sumber data: Data Primer (Diolah)

4.2.2.3 Persepsi atas Implementasi Good Corporate Governance

Variabel diukur dengan 6 item, yang masing-masing item diukur dengan skala *likert* sampai dengan 5. Dari tabel dibawah terlihat bahwa skor 5 dominan pada item 1,2,4 yaitu *responsibility* dan *accountability* sedangkan pada item 3 skor 1 mendominasi, hal ini berarti transparansi dalam anak perusahaan belum dilaksanakan dengan baik. Deskripsi jawaban terlihat pada tabel 4.4

Tabel 4.4

**Deskripsi Item Pertanyaan Persepsi atas Implementasi
Good Corporate Governance**

Indikator	Jawaban Respondeen									
	5		4		3		2		1	
	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
X3.1	36	62.07	22	37.93		0.00		0.00		0.00
X3.2	30	51.72	22	37.93	6	10.34		0.00		0.00
X3.3	8	13.79	4	6.90	5	8.62	7	12.07	34	58.62
X3.4	20	34.48	34	58.62	4	6.90		0.00		0.00
X3.5	44	75.86	11	18.97	2	3.45	1	1.72		0.00
X3.6	32	55.17	19	32.76	7	12.07		0.00		0.00

Sumber data: Data Primer (Diolah)

4.2.2.4 Kinerja

Variabel diukur dengan 13 item, yang masing-masing item diukur dengan skala *likert* sampai dengan 5. Dari tabel dibawah terlihat bahwa skor 4 dominan pada semua item pertanyaan, berarti semua aspek dalam perspektif BSC yang meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan dilakukan dengan baik. Deskripsi jawaban terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5

Deskripsi Item Pertanyaan Kinerja

Indikator	Jawaban Respondeen									
	5		4		3		2		1	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Y1	9	15.52	42	72.41	5	8.62	2	3.45		0.00

Y2	12	20.69	44	75.86	2	3.45	0.00	0.00
Y3	10	17.24	42	72.41	6	10.34	0.00	0.00
Y4	13	22.41	43	74.14	2	3.45	0.00	0.00
Y5	15	25.86	41	70.69	2	3.45	0.00	0.00
Y6	16	27.59	38	65.52	4	6.90	0.00	0.00
Y7	14	24.14	41	70.69	3	5.17	0.00	0.00
Y8	15	25.86	40	68.97	3	5.17	0.00	0.00
Y9	4	6.90	40	68.97	14	24.14	0.00	0.00
Y10	4	6.90	50	86.21	4	6.90	0.00	0.00
Y11	15	25.86	34	58.62	9	15.52	0.00	0.00
Y12	5	8.62	50	86.21	3	5.17	0.00	0.00
Y13	12	20.69	43	74.14	3	5.17	0.00	0.00

Sumber data: Data Primer (Diolah)

4.3. Validitas dan Reliabilitas Data

4.3.1. Uji Validitas

Tabel 4.6
Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
1	Komitmen Organisasi	X1.1	0.736	0.258	Valid
2		X1.2	0.650	0.258	Valid
3		X1.3	0.641	0.258	Valid
4		X1.4	0.632	0.258	Valid
5		X1.5	0.697	0.258	Valid
6		X1.6	0.753	0.258	Valid

8		X2.1	0.812	0.258	Valid
9		X2.2	0.797	0.258	Valid
10		X2.3	0.798	0.258	Valid
11	Pengendalian	X2.4	0.771	0.258	Valid
12	Intern	X2.5	0.789	0.258	Valid
13		X2.6	0.724	0.258	Valid
		X2.7	0.725	0.258	Valid
14		X2.8	0.468	0.258	Valid
15		X3.1	0.501	0.258	Valid
16	Persepsi atas	X3.2	0.692	0.258	Valid
17	implementasi	X3.3	0.714	0.258	Valid
18	Good Corporate	X3.4	0.777	0.258	Valid
19	Governance	X3.5	0.477	0.258	Valid
20		X3.6	0.628	0.258	Valid
21		Y1	0.502	0.258	Valid
22		Y2	0.429	0.258	Valid
23		Y3	0.621	0.258	Valid
24		Y4	0.883	0.258	Valid
25		Y5	0.848	0.258	Valid
26	Kinerja	Y6	0.814	0.258	Valid
27		Y7	0.830	0.258	Valid
28		Y8	0.795	0.258	Valid
29		Y9	0.453	0.258	Valid
30		Y10	0.508	0.258	Valid
31		Y11	0.688	0.258	Valid

32	Y12	0.676	0.258	Valid
33	Y13	0.486	0.258	Valid

Instrumen yang akan diuji inferensi harus memenuhi kriteria validitas. Pengukuran validitas untuk mengukur setiap hal pada pertanyaan atau pertanyaan dalam kuesioner digunakan analisa item, yaitu: mengkorelasikan skor tiap butir item dengan skor total, dengan rumus analisa korelasi *Product moment Pearson*

Pada Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai r hitung indikator pertanyaan lebih besar dari r tabel 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi, pengendalian intern, persepsi atas implementasi *good corporate governance*.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji reliabilitas menurut dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama.

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Komitmen organisasi	0.747	Reliabel
2	Pengendalian intern	0.878	Reliabel
3	Persepsi atas implementasi <i>Good Corporate Governance</i>	0.637	Reliabel
9	Kinerja	0.887	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh terhadap kinerja sudah reliabel.

4.4. Uji Asumsi Klasik Regresi

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu SPSS for Windows, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

4.4.1. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Angka signifikansi (SIG) > 0.05 maka data berdistribusi secara normal.

2) Angka signifikansi (SIG) < 0.05 maka data tidak berdistribusi secara normal.

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.87917794
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.688
Asymp. Sig. (2-tailed)		.731

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari hasil perhitungan didapat nilai sig. sebesar 0.731 (dapat dilihat pada Tabel 4.8) atau lebih besar dari 0.05; maka normalitas terpenuhi.

4.4.2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui korelasi antara sisaan yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deret waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross section*). Dalam konteks regresi, model regresi linier klasik mengasumsikan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam sisaan (ϵ_t). Hal ini memperlihatkan bahwa model klasik mengasumsikan bahwa unsur sisaan yang berhubungan dengan pengamatan tidak dipengaruhi oleh sisaan yang berhubungan dengan pengamatan lain yang mana pun

Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW-test). Hipotesis yang melandasi pengujian adalah:

$$H_0 : \rho = 0 \text{ (tidak terdapat autokorelasi di antara sisaan)}$$

$$H_1 : \rho \neq 0 \text{ (terdapat autokorelasi di antara sisaan)}$$

Statistik Durbin-Watson yang dirumuskan oleh statistik d , yaitu:

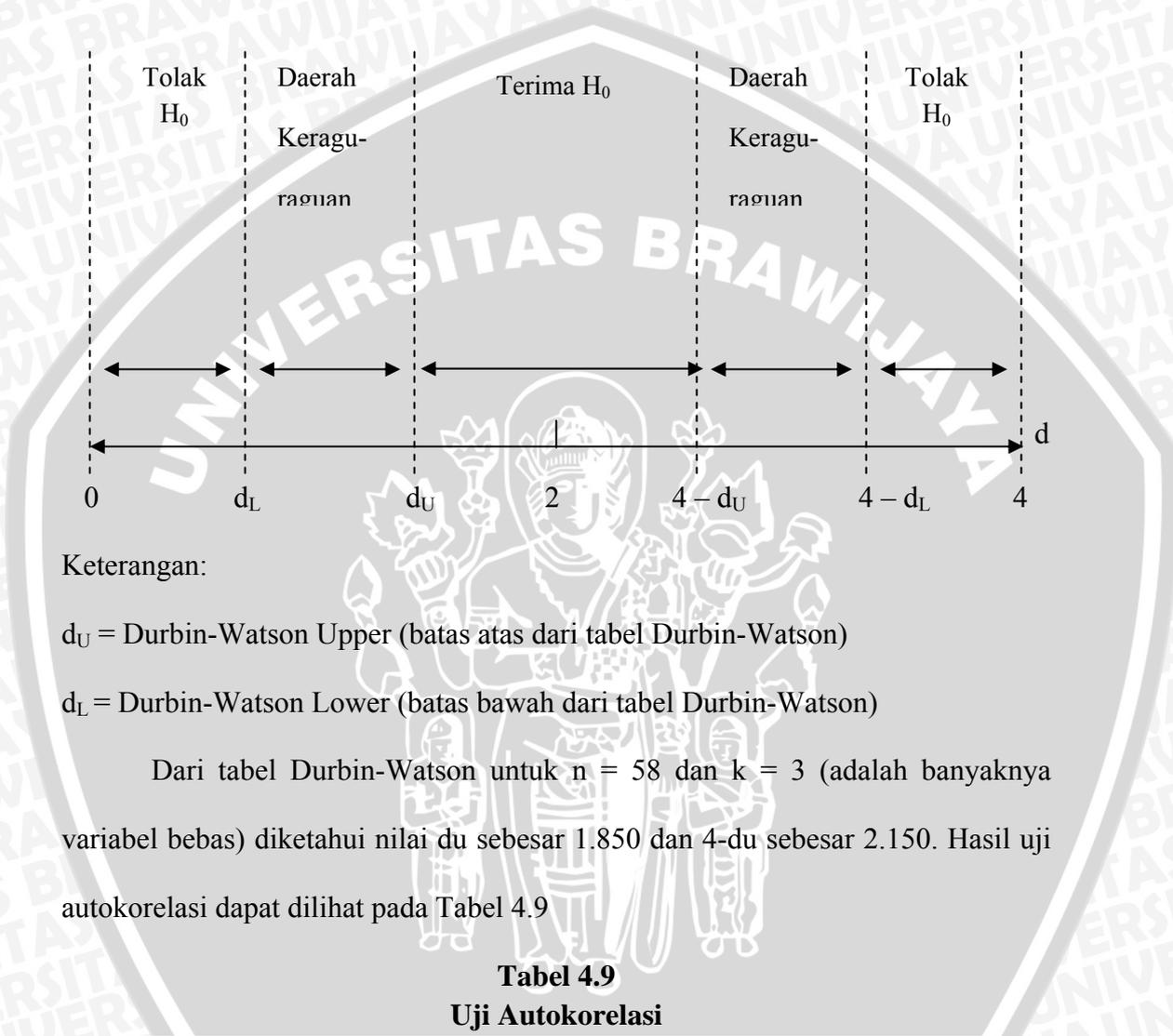
$$d = \frac{\sum (e_t - e_{t-1})^2}{\sum e^2}$$

Banyak pengamatan pada pembilang statistik d adalah $n - 1$ karena satu pengamatan hilang dalam mendapatkan perbedaan yang berurutan.

Prosedur uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan Metode Kuadrat Terkecil (MKT) biasa, hitung koefisien regresi, kemudian tentukan e_i .
2. Dengan menggunakan rumus diatas hitung statistik d
3. Berdasarkan banyaknya pengamatan dan peubah penjelas tentukan nilai-nilai kritis d_L dan d_U .
4. Terapkan kaidah keputusan:
 - a. Jika $d < d_L$ atau $d > (4 - d_L)$, maka H_0 ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi terhadap sisaan.
 - b. Jika $d_U < d < (4 - d_U)$, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat autokorelasi antar sisaan.
 - c. Namun jika $d_L < d < d_U$ atau $(4 - d_U) < d < (4 - d_L)$, maka uji Durbin-Watson tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti

(inconclusive). Untuk nilai-nilai ini, tidak dapat (pada suatu tingkat signifikansi tertentu) disimpulkan ada tidaknya autokorelasi di antara faktor-faktor gangguan.



Tabel 4.9
Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.747 ^a	.558	.534	2.95807	1.937

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah



Dari Tabel 4.9 diketahui nilai uji Durbin Watson sebesar 1.937 yang terletak antara 1.850 dan 2.150, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

4.4.3. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance $< 0,1$ maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.434	2.302
	X2	.342	2.926
	X3	.357	2.799

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.10, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- Tolerance untuk Komitmen organisasi adalah 0.434
- Tolerance untuk Pengendalian intern adalah 0.342
- Tolerance untuk Persepsi atas implementasi *Good Corporate Governance* adalah 0.357

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk Komitmen organisasi adalah 2.302
- VIF untuk Pengendalian intern adalah 2.926
- VIF untuk Persepsi atas implementasi *good corporate governance* adalah 2.799

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

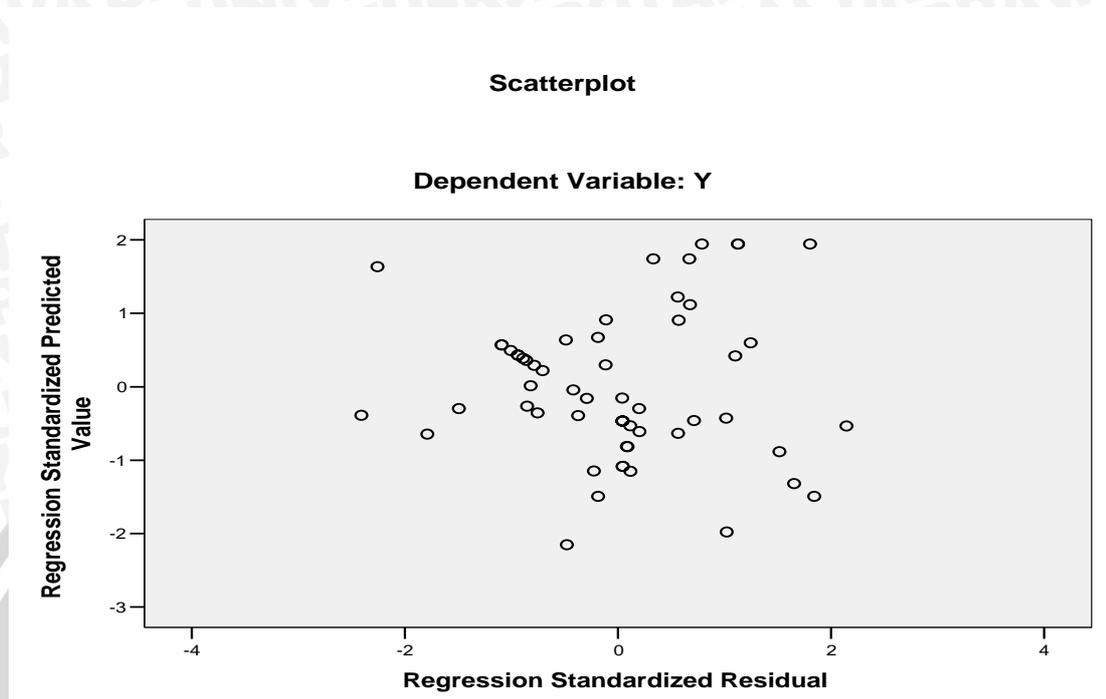
4.4.4. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji *scatter plot*.

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.11

Dengan melihat tersebut dapat diketahui bahwa residual menyebar secara acak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi tidak nyata maka terdapat hubungan yang penting secara statistik di antara peubah sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Tabel 4.11
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer diolah

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

4.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2), Persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja dalam perspektif *balance scorecard* (Y).

4.5.1 Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 13.00* didapat model regresi seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12

Persamaan Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	20.680	4.220			
	X1	.560	.244	.315	2.296	.026
	X2	.217	.167	.200	1.294	.201
	X3	.451	.220	.310	2.046	.046

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 20.680 + 0.560 X_1 + 0.217 X_2 + 0.451 X_3$$

Berdasarkan persamaan di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain komitmen organisasi sebesar 0.560, pengendalian intern sebesar 0.217, persepsi atas implementasi *good corporate governance* sebesar 0.415. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2) dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan kata lain, apabila komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2) dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3) meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja.

4.5.2. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F

4.5.2.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2), persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3)) terhadap variabel terikat (kinerja) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam Tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13

Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.747 ^a	.558	.534	2.95807	1.937

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.13 diperoleh hasil R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,558. Artinya bahwa 55,8% variabel kinerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Komitmen organisasi (X_1), Pengendalian intern (X_2), Persepsi atas implementasi *Good Corporate Governance* (X_3). Sedangkan sisanya 44.2% variabel kinerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu komitmen

organisasi, pengendalian intern, persepsi atas implementasi *good corporate governance*, dengan variabel kinerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.747, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2), persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3) dengan Kinerja termasuk kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2), persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3) dengan kinerja bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka kinerja juga akan mengalami peningkatan.

4.5.2.2 Uji F

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka signifikansi $F \leq 0,05$ H_a diterima dan H_0 ditolak. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka signifikansi $F \geq 0,05$ H_a ditolak dan H_0 diterima.

Tabel 4.14
Uji F/Simultan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	597.144	3	199.048	22.748	.000 ^a
	Residual	472.511	54	8.750		
	Total	1069.655	57			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.14, signifikansi F adalah 0,00 sehingga Signifikan $F \leq 0,05$ jadi H_a diterima dan H_0 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel terikat

(kinerja) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (komitmen organisasi (X_1), pengendalian intern (X_2), persepsi atas implementasi *good corporate governance* (X_3)).

4.5.3. Pengujian Hipotesis (t test)

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti. t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Apabila signifikansi $t \leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Dan sebaliknya pada taraf signifikansi $t \geq 0,05$ maka H_a ditolak dan H_o diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Tabel 4.15
Uji t / Parsial

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.680	4.220		4.901	.000
	X1	.560	.244	.315	2.296	.026
	X2	.217	.167	.200	1.294	.201
	X3	.451	.220	.310	2.046	.046

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah

4.5.3.1 Hipotesis 1, Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja

Uji t antara X_1 (komitmen organisasi) dengan Y (kinerja) menunjukkan sig. t sebesar 0,026 berarti signifikansi $t \leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak yang artinya pengaruh X_1 (komitmen organisasi) terhadap kinerja adalah signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi atau dengan meningkatkan komitmen organisasi maka kinerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

4.5.3.2. Hipotesis II, Pengendalian Intern Berpengaruh Terhadap Kinerja

Uji t antara X_2 (pengendalian intern) dengan Y (kinerja) menunjukkan sig. t sebesar 0,201 berarti signifikansi $t \geq 0,05$ maka H_a ditolak dan H_o diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi secara tidak signifikan oleh pengendalian intern atau dengan meningkatkan pengendalian intern maka kinerja akan mengalami peningkatan secara tidak nyata.

4.5.3.3. Hipotesis III, Persepsi Atas Implementasi *Good Corporate Governance* Berpengaruh Terhadap Kinerja

Uji t antara X_3 (persepsi atas implementasi *good corporate governance*) dengan Y (kinerja) menunjukkan sig. t sebesar 0,046 berarti signifikansi $t \leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak yang artinya pengaruh persepsi atas implementasi *good corporate governance* terhadap kinerja adalah signifikan. sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh persepsi atas implementasi *good corporate governance*.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian terhadap Hipotesis ke-1, bisa disimpulkan bahwa secara langsung komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya seperti pada penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2007) dan Tugiman (2000) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan.

Secara teoritis dikatakan bahwa komitmen dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam mendorong efektivitas organisasi (Mc caul *et all* dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007)). Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif mengidentifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu yang dicirikan oleh 3 faktor psikologis (Mayer dan Schooman (1992) dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007) yaitu:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi organisasi tertentu.
2. Keinginan berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian ini sependapat dengan Dewi (2008) yang menyatakan kinerja akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam ataupun dari luar. Untuk sisi internal, tentu kepuasan kerja seseorang akan menyangkut komitmennya dalam bekerja, baik komitmen profesional maupun komitmen organisasional. Sedangkan dari sisi eksternal, tentu kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja, baik dari atasan, bawahan, maupun setingkat. Komitmen anggota

organisasi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan.

Soekidjan (2009) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan nilai sentral untuk solidaritas organisasi serta peningkatan kinerja organisasi. Diperlukan upaya-upaya dari organisasi terutama jajaran pimpinan untuk menumbuhkan komitmen berupa, pembudayaan misi dan nilai-nilai organisasi yang jelas, perhatian dan kepedulian, pendelegasian wewenang, penerapan keadilan, penyediaan sumber daya yang memadai dan serta pendefinisian pekerjaan.

4.6.2 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian terhadap Hipotesis ke-2, penelitian ini tidak berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan variabel pengendalian intern terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2007) yang tidak menemukan adanya pengaruh signifikan pengendalian intern terhadap kinerja.

Berdasarkan pada pengujian yang telah dilakukan dengan cara menguji secara terpisah 4 perspektif *balance scorecard* (Tabel 4.16) ternyata pengendalian intern hanya nampak pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran saja. Pada dasarnya dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan melihat 3 faktor utama, yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Aplikasi *Balance Scorecard* dimulai dari pertumbuhan dan pembelajaran, yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sehingga

pelanggan menjadi puas dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam kinerja keuangan.

Tabel 4.16
Hasil Pengujian Terpisah 4 Perspektif *Balance Scorecard*

	Keuangan		Pelanggan		Bisnis Internal		Pertumbuhan dan Pembelajaran	
	B	sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Komitmen Organisasi (X1)	0.098	0,243	0.153	0.118	0.27	0.007	0.038	0.655
Pengendalian Intern (X2)	-	0,611	0.112	0.096	0.009	0.894	0.125	0.039
Persepsi GCG (X3)	0,242	0.002	0.068	0.441	0.089	0.314	0.052	0.505

(Sumber: Data Primer Diolah)

Sistem pengendalian intern berfungsi sebagai pengatur sumberdaya yang telah ada untuk dapat difungsikan secara maksimal guna memperoleh pengembalian (*feedback*) yang maksimal pula dengan pendekatan perancangan yang menggunakan *asas cost-benefit*. Namun, suatu sistem handal macam apapun selalu memiliki celah kelemahan. sistem pengendalian intern pun bisa dimanfaatkan oleh personil tertentu untuk kepentingan pribadinya dengan mengeksploitasi kelemahannya. Menurut Simanjuntak (2008) pengembangan unsur sistem pengendalian intern perlu mempertimbangkan aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

Pengendalian intern harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan besar mempunyai kebutuhan yang berbeda dari yang kecil, perusahaan *public* juga berbeda dengan perusahaan

tertutup. Namun yang lebih penting lagi, adalah menumbuhkan tanggung jawab dan budaya risiko. Dengan membuat setiap jajaran di perusahaan sadar atas risiko yang dapat mendiskreditkan perusahaan, yang berakibat pada risiko finansial, maka setiap orang pada perusahaan akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran. Budaya perusahaan yang sehat, akan membuat orang yang beritikad tidak baik, atau berperilaku diluar kebiasaan secara tak langsung akan mendapat sorotan, sehingga membuat perasaan tak nyaman. Budaya kerja, kebijakan serta sistem pengamanan risiko yang terintegrasi diharapkan dapat mencegah timbulnya keinginan untuk melakukan hal-hal di luar aturan perusahaan.

Menurut Putra (2008) sistem pengendalian intern yang efektif tidak memberikan jaminan absolut akan tercapainya tujuan perusahaan. Secara sederhananya dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian yang handal tidak bisa mengubah manajer yang buruk menjadi bagus. Akan tetapi sistem pengendalian intern yang handal dan efektif dapat memberikan informasi yang tepat bagi manajer maupun dewan direksi yang bagus untuk mengambil keputusan maupun kebijakan yang tepat untuk pencapaian tujuan perusahaan yang lebih efektif pula.

4.6.3 Pengaruh Persepsi atas Implementasi *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian terhadap Hipotesis ke-3, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan variabel persepsi atas implementasi *good corporate governance* terhadap kinerja. Persepsi merupakan proses psikologis sebagai hasil penginderaan serta proses terakhir dari kesadaran, sehingga membentuk proses berpikir. Persepsi manajer/kepala divisi atas

penerapan *good corporate governance* perusahaan induk akan mempengaruhi proses bekerja dan mendorong ke arah yang lebih baik.

Oleh karena itu menurut Walgito (1981) persepsi merupakan kesan yang pertama untuk mencapai suatu keberhasilan. Dengan adanya persepsi maka akan terbentuk sikap, yaitu suatu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula. Selain itu persepsi juga akan menimbulkan kesadaran dan *awerness* pada diri seseorang.

Fakta membuktikan bahwa praktik *GCG* di beberapa perusahaan BUMN maupun swasta telah mendorong perbaikan citra, pengembangan dan peningkatan nilai perusahaan di mata publik. Pada tahun 2002-2003, Standard & Poors melakukan *corporate governance rating* kepada perusahaan BUMN dan swasta, diantaranya adalah PT Bank Mandiri Tbk, PT Aneka Tambang Tbk dan PT Bank Niaga Tbk (FCGI, 2006)

Penelitian lainnya telah dilakukan oleh Yeni Triyana (2003) dengan judul “Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT (Persero) Telekomunikasi Indonesia” dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* telah dilaksanakan dengan baik yang dibuktikan dengan pesatnya pertumbuhan usaha yang dijalankan dan berbagai penghargaan yang diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, pengendalian intern dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* terhadap kinerja dalam perspektif *balance scorecard*. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan bahwa secara umum komitmen organisasi dan persepsi atas implementasi *good corporate governance* mempengaruhi kinerja, sedangkan pengendalian intern tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan.

- Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kinerja secara nyata. Individu dalam perusahaan memberikan komitmen yang diharapkan perusahaan. Komitmen anggota organisasi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan.
- Pengendalian intern tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Pengembangan unsur sistem pengendalian intern perlu mempertimbangkan aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

- Persepsi atas implementasi *good corporate governance* perusahaan induk memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Persepsi tersebut mempengaruhi dan mendorong ke arah yang lebih baik sehingga kinerja yang dicapai juga dapat meningkat.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih banyak terdapat kelemahan, antara lain:

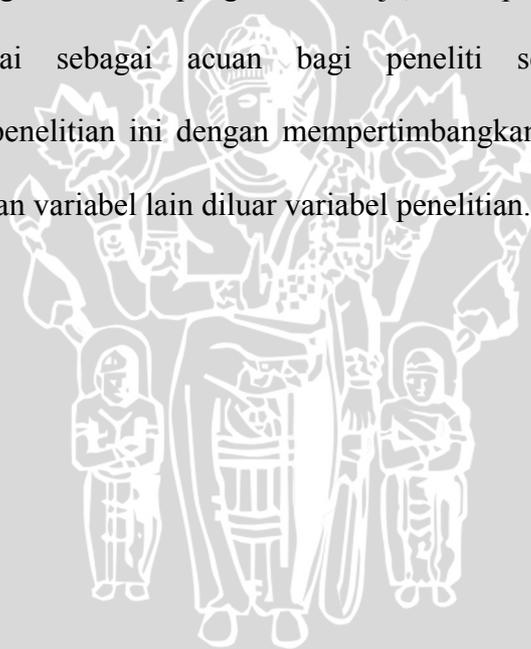
1. Periode pengamatan yang singkat menyebabkan tidak semua kuisisioner kembali, terutama untuk kuisisioner yang dikirim melalui pos. Jumlah kuisisioner diproses sebanyak 58 dirasa sudah cukup untuk keperluan uji regresi.
2. Persepsi merupakan proses penilaian seseorang terhadap obyek tertentu, jadi tidak sepenuhnya persepsi menunjukkan fakta aslinya. Persepsi tiap manajer berbeda tergantung kesadaran masing-masing individu.

5.3. Saran dan Implikasi Penelitian

Memperhatikan kesimpulan dan keterbatasan penelitian, maka saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan semua anak perusahaan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas komitmen organisasinya, karena variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, diantaranya yaitu dengan karyawan memiliki rasa memiliki perusahaan, loyal dengan perusahaan, dan tetap setia dengan kebijakan perusahaan sehingga kinerja pada perusahaan dapat meningkat.

2. Pengendalian intern sangat penting untuk perusahaan, diharapkan perusahaan mempertimbangkan penerapannya. Sistem pengendalian mempunyai tujuan untuk melindungi perusahaan dari masalah-masalah yang merugikan perusahaan dan untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan usaha di masa yang akan datang.
3. Jika memungkinkan pengujian dilakukan dengan jangka waktu pengamatan yang lebih panjang, agar diperoleh data yang lebih baik.
4. Mengingat variabel bebas yang ada dalam penelitian yang baik merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja, diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Wuryan. 2001. Good Corporate Governance sebagai Syarat Perusahaan Publik untuk Mendapatkan Dana Investasi. *Lintasan Ekonomi*. Volume XVIII
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Avriyanti, Dina. 2008. Pengaruh Corporate Governanve Terhadap Financial Distressed Firm. *Skripsi, Universitas Brawijaya*
- Baridwan, Zaki. 1993. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Baron, Robert A and Greenberg Jeraf. 1990. *Behavior in Organization Understanding And Managing The Human*. USA: Aliye bacon Co.
- Bodnar, George H dan Hopwood William S. 2000. *Sistem Informasi Akuntansi* Alih Bahasa: Amir Abadi Yusuf. Jakarta: Salemba Empat
- Chrisdiana, Andri. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Elektronik. *Skripsi, Unikom*
- Damayanti, Titien. 2007. Pengaruh Komitmen Anggaran dan Kultur Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial Pada Kondisi Stretch Targets. *JAAI*. Vol. 11 No. 1
- Darmawati, Deni Khomsiyah dan Rika, Gelar Rahayu. 2004. Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan. Makalah disampaikan dalam *Simposium Nasional Akuntansi VII*
- Dewi, Rosita. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Role stress sebagai variabel Moderating. *JAAI* Vol. 12 No.1
- Djastuti, Indi. 2007. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. *Tesis, Universitas Airlangga*

Fekona, Athar. 2009. *Balance Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. www.magfira.wordpress.com

Firdanianty. 2006. *GCG di Mata Manajemen dan Karyawan*. www.swa.co.id

Forum For Corporate Governance in Indonesia. 2003. *Latar Belakang Corporate Governance*. www.fcgi.or.id

Forum For Corporate Governance in Indonesia. 2006. *Meningkatkan Kepercayaan Publik di BUMN melalui GCG*. www.fcgi.org

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis multivariate dengan Program SPSS, Cetakan IV*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Gibson, James. 1995. *Organisasi dan manajemen*. Jakarta: Erlangga

Hall, James A. 2001. *Sistem Informasi akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat

Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi—Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPFE

Indriani, Puji. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Skripsi, Universitas Brawijaya.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

Irianto, Gugus. 2003. *Skandal Korporasi dan Akuntan*. *Lintasan Ekonomi*. Vol. XX No.2

Kaplan, Robert & Norton. David P. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*. Harvard Business School. Boston.

Kuntjoro, Zainudin Sri. 2002. *Komitmen Organisasi*. www.e-psikologi.com

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Andhika, Vivin dkk. Jakarta: Andi

Meriewati, Dian dan Astuti Y.Setyani. 2003 *Analisis Rasio Keuangan Terhadap Perubahan Kinerja Pada Perusahaan di Industri Food and Beverages yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta*. Makalah disampaikan dalam *Simposium Nasional Akuntansi VIII*

Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat

Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.

Nothecraft, Gregori B and Margaret A Nealle.1994. *Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press Harcourt brace College Publiser.

Octosesarina, Heppy. 2008. Analisis Faktor Tekanan, Kesempatan dan Faktor Sosial terhadap Minat Pemanfaatan Sistem Informasi Berbasis Komputer: Gender sebagai variabel Moderating. *Skripsi, Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya*

Prasetyono dan Kompyurini, N. 2007. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good corporate Governance (GCG)*. Makalah disampaikan dalam *Simposium Nasional Akuntansi X*.

Prilestari. Cisilia. 2008. Analisis Implementasi Good Corporate Governance pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. *Skripsi, Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya*.

Putra. 2008. Sistem Pengendalian Intern (SPI) basic. <http://putra-finance-accounting-taxation.blogspot.com>

Rahman, S. Nasir M. dan Handayani S. 2007. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial. Makalah disampaikan dalam *Simposium Nasional Akuntansi X*.

Robins, Stephen. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Pernalindo

Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Salemba empat.

Setyowati, Endah. 1997. Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Sebagai faktor Yang membentuk Komitmen Karyawan pada Organisasi, pengaruh Terhadap Prestasi kerja. *Tesis, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya*

Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Simanjuntak, Aaron. 2008. Sistem Pengendalian Pemerintah Perluakah? Mengapa?
www.aaronsimanjuntak.com

Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi.
Jakarta: LP3ES

Sjahputra Tunggal, Iman dan Widjaja Tunggal, Amin. 2002. *Membangun Good Corporate Governance*. Jakarta: Harvindo

Soejidjan, Soegiarto. 2009. Komitmen Organisasi sudahkan menjadi bagian dari kita? www.kesad.mil.id

Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat. Bandung: CV Alfabeta

Triana, Yeni. 2003. Penerapan Good Corporate Governance dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Skripsi, Jurusan manajemen, Universitas Brawijaya*

Tugiman, Hiro. 2000. Pengaruh peran auditor Intern serta faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Intern dan Kinerja Perusahaan. *Desertasi, Program Doktor, Universitas Padjajaran*

Walgito. 1981. Pengertian Persepsi. www.infoskripsi.com

Widayanti, L. E. 2004. Sistem Pengendalian Intern yang Efektif Mendukung Terwujudnya Good Corporate Governance. *Skripsi, Universitas Brawijaya*

Young. 1956. Pengertian Persepsi. www.infoskripsi.com

Yurniwati. 2007. *Kinerja Perusahaan Dengan Balance Scorecard*.
www.damandiri.or.id