

**PENGARUH PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PERUSAHAAN PADA PT INDUSTRI  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar**

**Sarjana Ekonomi**

**Disusun oleh :**

**Nama : Wulan Sari**

**NIM : 01110048**

**Program Studi : Akuntansi**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA MEMBANGUN  
(STIE INABA)  
BANDUNG  
2014**

**Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)**

**Nama : Wulan Sari**  
**NIM : 01110048**  
**Program Studi : Akuntansi**

**Bandung, Februari 2014**

**Menyetujui dan Mengesahkan**

**Pembimbing**

**Hj. Devyanthi Sjarif, SE, M.Ak**

**Ketua STIE INABA**

**Ketua Program Studi Akuntansi**

**Dr. H. Gurawan Dayona, SE., MM**

**Hj. Devyanthi Sjarif, SE, M.Ak**

## ABSTRAK

**WULAN SARI**, Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) (Di bawah bimbingan: **Hj Devyanthi Sjarif**).

*Good Corporate Governance* merupakan struktur, sistem dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan kepada *shareholders* dengan tetap memperhatikan *stakeholders* lainnya berlandaskan aturan yang berlaku. Berdasarkan pemikiran tersebut penulis ingin mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan GCG terhadap proses kegiatan perusahaan tersebut dalam mengelola usahanya, maka penulis mencoba melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan” yang dilakukan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Metode statistik yang digunakan adalah metode deskriptif analitis. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah GCG (variable independen) dan kinerja manajerial perusahaan (variable dependen). Dengan jumlah populasi 299 maka diambil sampel sebanyak 30 responden. Pengujian statistik dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis korelasi *rank spearman* dimana pengaruh diuji dengan KD.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan taraf nyata 5% penerapan GCG berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja manajerial PT INTI (Persero) dengan  $R^2$  sebesar 40,3%. Sedangkan sisanya 50,7% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

**Kata kunci:** *Good Corporate Governance*, Kinerja Manajerial Perusahaan

## **ABSTRACT**

**WULAN SARI**, *The Influence of Implementing The Good Corporate Governance to Managerial Performance Companies at PT Industry Telecommunication Indonesia (Persero) (Under guidance: Hj Devyanthi Sjarif).*

*Good Corporate Governance is the structure, systems and processes used by the organs of the company to increase the company's value to shareholders with due regard to other stakeholders based on the rules. Based on this conceptual author wanted to know how much influence the GCG implementation of the process of the company in managing its business, author tried to do research on "The Influence of Implementation Good Corporate Governance to Managerial Performance Companies" conducted in PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).*

*The statistical method used is descriptive analytical method. Which is the object of this research is the corporate governance (independent variable) and the managerial performance of the company (the dependent variable). With a total population of 299 samples then were taken by 30 respondents. The test statistic in this research is to use the Spearman rank correlation analysis method which tested the effect of the KD.*

*The result of research showed that with alfa ( $\alpha$ ) 5% the good corporate governance implementation significant effect with positive direction to managerial performance PT Industry Telecommunication Indonesia (Persero) with  $R^2$  40,3% . While the rest 59,7% is the influence of other variables that are not observed.*

**Keywords:** *Good Corporate Governance, Manajerial Performance Companies.*

**“Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”. (Q.S. al-Insyirah/94: 7-8).**

“no matter what happens in life, be good to people. being good to people is a wonderful legacy to leave behind” – Taylor Swift

*“Selalu berfikir positif dan percaya Allah tahu mana yang terbaik untuk kita ..” Wulan Sari*

**Kupersembahkan karya kecil ini untuk memenuhi harapan :**

**Kedua Orang tua dan keluarga yang tercinta,**

**Dan orang – orang yang aku Sayangi....**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di STIE INABA Bandung. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini, terutama kepada Ibu Hj. Devyanthi Sjarif SE, M.Ak. selaku ketua program studi akuntansi sekaligus dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing dan memberikan pengarahan sehingga skripsi ini terselesaikan. Selain itu penulis sampaikan juga ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Gurawan Dayona, SE., MM. selaku Ketua STIE INABA Bandung.
2. Bapak Drs. Riyandi Nur Sumawidjaja, MM. selaku Pembantu Ketua I Bidang Akademik.
3. Bapak H.Ismi Iswandi, SE, M.Si. selaku Pembantu Ketua II Bidang Administrasi dan Keuangan.
4. Dyah Purnamasari, SE, M.Si, Ak, selaku Pembantu Ketua III bidang Kemahasiswaan.
5. Ibu Hj. Ita Kumaratih, SE, Ak., Msi, selaku dosen wali.
6. Seluruh dosen STIE INABA Bandung yang telah memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Seluruh staf administrasi serta karyawan di lingkungan STIE INABA.
8. Bapak Idat Ahadiat, selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepatuhan PT INTI (Persero) yang telah membimbing selama proses penelitian ini.
9. Bapak Kasnanta Suwita, selaku Kepala Urusan Diklat PT INTI (Persero) yang telah membantu dalam penyebaran kuesioner penelitian.
10. Seluruh karyawan PT INTI (Persero) yang telah memberikan bantuan dalam pengisian kuesioner penelitian ini.
11. Ibu dan Ayah atas dukungan moril dan materil selama perkuliahan dan selalu mendoakan yang terbaik untuk penulis.
12. Kakak, kakak ipar dan keponakan dirumah yang selalu mendoakan penulis.

13. Sahabat – sahabat tercinta, uyang iionk dan nay yang selalu memberikan motivasi.
14. Teman – teman seperjuangan angkatan 2010, terutama Tia, Silmi, Dinar, Reliska, Nira, Irma (ongkru) karena kalian penulis dapat menyelesaikan studi di STIE INABA dengan lancar.
15. Semua pihak yang telah memberikan bantuan yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan Bapak, Ibu serta teman – teman semua.

Akhir kata penulis mohon maaf dengan segala kerendahan hati jika dalam penulisan ini masih ada kekurangan. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya.

Bandung, Januari 2014

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>

<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	5
1.3.1 Maksud Penelitian .....	5
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Kegunaan Penelitian .....	5
1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis .....	6
1.5.1 Kerangka Pemikiran.....	6
1.5.2 Hipotesis Penelitian.....	13
1.6 Tempat dan Waktu Penelitian .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1 <i>Good Corporate Governance</i> .....	15
2.1.1 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	15
2.1.2 Sejarah <i>Good Corporate Governance</i> .....	17
2.1.3 Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	19
2.1.4 Tujuan <i>Good Corporate Governance</i> .....	23
2.1.5 Manfaat Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> .....	24
2.2 Kinerja Manajerial Perusahaan .....	26

2.2.1	Pengertian Kinerja Manajerial Perusahaan .....	26
2.2.2	Faktor-faktor yang Mempengaruh Kinerja Perusahaan .....	27
2.2.3	Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	30
2.2.4	Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	32
2.3	Hubungan Penerapan GCG dengan Kinerja Manajerial Perusahaan .....	33
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>		<b>36</b>
3.1	Objek Penelitian .....	36
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan PT INTI (Persero).....	36
3.1.2	Penerapan GCG di PT INTI (Persero) .....	38
3.1.3	Struktur Organisasi PT INTI (Persero) .....	44
3.1.4	Aktivitas PT INTI (Persero) .....	52
3.2	Metode Penelitian .....	55
3.2.1	Metode yang digunakan .....	55
3.2.2	Operasionalisasi Variabel.....	56
3.2.3	Jenis dan Sumber Data .....	59
3.2.4	Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.2.5	Teknik Penarikan sampel .....	60
3.2.6	Pengujian Instrumen Penelitian .....	62
3.2.6.1	Uji Validitas .....	63
3.2.6.2	Uji Reliabilitas.....	64
3.2.7	Teknik Analisis Data.....	65
3.2.7.1	Analisis Korelasi .....	65
3.2.7.2	Koefisien Determinasi .....	68
3.2.8	Teknik Pengujian Hipotesis .....	68
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>71</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	71
4.1.1	Analisis Hasil Pengumpulan Data .....	71
4.1.2	Hasil Pengujian Data.....	72

4.1.2.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	72
4.1.2.1.1	Uji Validitas .....	73
4.1.2.1.2	Uji Reliabilitas .....	76
4.1.3	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden .....	76
4.1.3.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	77
4.1.3.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
4.1.3.3	Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	79
4.1.3.4	Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan .....	80
4.1.3.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..	81
4.2	Pembahasan.....	82
4.2.1	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	82
4.2.1.1	Deskriptif Tanggapan Responden Variable GCG ....	82
4.2.1.2	Deskriptif Tanggapan Responden Variable Kinerja Manajerial Perusahaan .....	90
4.2.2	Pengaruh Penerapan <i>GCG</i> terhadap Kinerja Manajerial PT INTI (Persero) .....	96
4.2.2.1	Analisis Korelasi .....	97
4.2.2.2	Analisis Koefisien Determinasi.....	98
4.2.2.3	Pengujian Hipotesis .....	99
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>102</b>
5.1	Kesimpulan .....	102
5.2	Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>104</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Hal
1.1	Jadwal Penelitian .....	14
3.1	Operasionalisasi Variable X dan Y .....	58
3.2	Skala Likert .....	59
3.3	Data Sample Penelitian .....	62
3.4	Nilai Koefisien Korelasi Rank Spearman .....	67
4.1	Nilai Korelasi Product Moment Variable X .....	74
4.2	Nilai Korelasi Product Moment Variable Y .....	75
4.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	76
4.4	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
4.5	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Usia .....	78
4.6	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	79
4.7	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jabatan.....	80
4.8	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja .....	81
4.9	Kategori Nilai Presentase.....	83
4.10	Distribusi Tanggapan Responden mengenai <i>Transparency</i> .....	84
4.11	Distribusi Tanggapan Responden mengenai <i>Akuntability</i> .....	85
4.12	Distribusi Tanggapan Responden mengenai <i>Responsibility</i> .....	86
4.13	Distribusi Tanggapan Responden mengenai <i>Independency</i> .....	87
4.14	Distribusi Tanggapan Responden mengenai <i>Fairness</i> .....	88
4.15	Skor Tanggapan Responden mengenai <i>GCG</i> .....	89
4.16	Kategori Nilai Presentase.....	91
4.17	Distribusi Tanggapan Responden mengenai Produktivitas .....	91
4.18	Distribusi Tanggapan responden mengenai Kualitas Layanan .....	92
4.19	Distribusi Tanggapan Responden mengenai Responsivitas .....	93

4.20	Distribusi Tanggapan Responden mengenai Responsibilitas .....	94
4.21	Distribusi Tanggapan Responden mengenai Akuntabilitas .....	95
4.22	Skor Tanggapan responden mengenai Kinerja Manajerial PT INTI...	96
4.23	Nilai Korelasi antara GCG dengan Kinerja Perusahaan .....	97
4.24	Koefisien Determinasi Pengaruh GCG terhadap Kinerja Perusahaan.	98
4.25	Pengujian Hipotesis .....	100

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul Gambar	Hal
1.1	Skema Kerangka Berfikir .....	13
3.1	Logo Perusahaan .....	42
3.2	Struktur Organisasi Perusahaan PT INTI (Persero) .....	45
3.3	Uji Dua Pihak Daerah Penerimaan dan Penolakan .....	70
4.1	Kategori Pengaruh Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> .....	89
4.2	Kategori Kinerja Manajerial Perusahaan .....	96
4.3	Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat Pengantar Penelitian .....	106
2	Surat Pernyataan Persetujuan .....	107
3	Surat Pernyataan Peserta Riset .....	108
4	Surat Pengantar Kuesioner .....	109
5	Kuesioner .....	110
6	Tabulasi Hasil Kuesioner X .....	115
7	Tabulasi Hasil Kuesioner Y .....	116
8	Hasil Uji SPSS Validitas Reliabilitas X .....	117
9	Hasil Uji SPSS Validitas Reliabilitas Y .....	120
10	Hasil Uji SPSS Korelasi Rank Sperman .....	123
11	Daftar t tabel dan r tabel .....	124
12	Kartu Bimbingan .....	125

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan industri di Indonesia semakin tumbuh dan berkembang. Hal ini dapat kita rasakan dengan adanya industri-industri baru yang bermunculan. Hal tersebut menandakan pembangunan ekonomi Indonesia sudah mulai menunjukkan perubahan positif semenjak krisis moneter.

Perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa, yang bermodal besar maupun kecil, semua mempunyai tujuan akhir yang sama yaitu memaksimalkan laba yang dihasilkan. Begitu pula dengan perusahaan pemerintah, dalam hal ini BUMN yang beroperasi untuk mengelola asset negara demi kepentingan masyarakat dan pembangunan perekonomian nasional. Untuk memperoleh tujuan yang diinginkan tersebut tentunya dibutuhkan kinerja yang optimal dari perusahaan.

BUMN memegang peranan yang signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja perekonomian nasional. Seperti yang telah disebutkan, bahwa tugas dan fungsi BUMN adalah mengelola kekayaan dan potensi alam, untuk menjalankan roda perekonomian negara demi kesejahteraan rakyat. Maka BUMN perlu dikelola secara efektif dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*



(GCG). Apabila terjadi salah kelola kemungkinan terjadi korupsi dan bila hal itu terjadi bukan hanya BUMN mengalami kebangkrutan, tetapi negara juga dirugikan.

Pada saat ini, prinsip GCG belum diterapkan sepenuhnya di lingkungan BUMN. Bahkan, masih terdapat beberapa BUMN yang belum memiliki kebijakan operasional tentang penerapan GCG.

Kasus korupsi yang terjadi di Indonesia salah satunya disebabkan karena penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan swasta maupun BUMN belum berjalan dengan efektif. Salah satu kasus yang terjadi pada PT Adhi Karya (Persero) terkait kasus Mega Proyek Hambalang yang telah menjadi perhatian publik akhir-akhir ini, yang menyeret Direktur Operasional PT Adhi Karya (Persero) karena diduga telah melakukan *mark up* proyek yang merugikan negara lebih dari Rp 6 triliun.

Yang menjadi titik berat perhatian adalah keteraturan dan kelancaran proses-proses dalam organisasi serta ketaatan anggota perusahaan baik itu pimpinan maupun karyawan perusahaan terhadap kebijakan dan sistem yang dirancang untuk melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Dengan penerapan GCG seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan harus dapat menjaga kondisi yang bebas dari benturan kepentingan dengan perusahaan. Suatu benturan kepentingan dapat timbul bila karyawan dan pimpinan perusahaan memiliki secara langsung maupun tidak langsung kepentingan pribadi dalam mengambil suatu keputusan, dimana keputusan tersebut seharusnya diambil secara objektif, bebas dari keragu-raguan, dan demi kepentingan terbaik dari perusahaan.

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang peralatan telekomunikasi. Dengan pengalaman lebih dari 35 tahun bergerak dalam industri telekomunikasi, PT INTI telah memberikan solusi kesisteman bagi para operator telekomunikasi ternama di Indonesia. Tak hanya itu, PT INTI pun secara konsisten terlibat dalam pembangunan telekomunikasi di Indonesia. Sesuai dengan salah satu misinya, yaitu berperan sebagai penggerak utama bangkitnya industri dalam negeri.

PT INTI mulai menerapkan GCG pada tahun 2004, dalam penerapannya masih ada kendala yang dihadapi, seperti kurangnya pemahaman karyawan terhadap GCG, sehingga dampaknya karyawan masih kurang memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Seperti, penggunaan waktu jam kerja yang kurang dimanfaatkan dengan baik dan masih ada karyawan yang terlambat hadir untuk bekerja.

Karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang rendah akan menimbulkan perilaku-perilaku negatif yang tentu akan merugikan perusahaan dan secara otomatis akan mengakibatkan kinerja perusahaan pun menurun. Jika produktivitas karyawan buruk maka perusahaan akan sulit dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan penerapan prinsip GCG ini diharapkan dapat mengurangi risiko penyimpangan dan benturan kepentingan pribadi antara para karyawan maupun pimpinan yang berakibat pada pengambilan keputusan yang keliru yang berdampak terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh

antara prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan kinerja manajerial perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

*Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan berfungsi untuk melindungi kepentingan investor. Perusahaan yang menerapkan *good corporate governance* (GCG) akan selalu memperhatikan kepentingan investor dan akan selalu mengungkapkan kinerja perusahaan secara akurat, tepat waktu dan transparan.

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian serta teori penelitian terdahulu maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)?
2. Bagaimana kinerja manajerial di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian yang dilakukan penulis adalah memberikan gambaran mengenai *Good Corporate Governance* dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial perusahaan.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penerapan *Good Corporate Governance* di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Mengetahui kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dengan tercapainya maksud dan tujuan diatas, maka penulis berharap agar hasilnya dapat memberikan manfaat:

1. Aspek Teoritis
  - a. Bagi Penulis

Dapat mengaplikasikan ilmu yang didapat selama masa perkuliahan dan menambah wawasan tentang permasalahan yang terjadi di perusahaan.

b. Bagi Peneliti Lainnya

Dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya, dan memperbaiki kesalahan dalam tulisan ini.

## 2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam meningkatkan kinerja manjerial perusahaan.

## 1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### 1.5.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran disusun untuk menjelaskan mengenai cara berfikir dalam melakukan penelitian. Serta kerangka pemikiran digunakan untuk menegaskan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

Konsep *Good Corporate Governance* muncul sebagai salah satu reaksi terhadap krisis ekonomi yang terjadi beberapa tahun terakhir. Dampak dari krisis tersebut banyak perusahaan berjatuh karena tidak mampu bertahan, salah satu penyebabnya adalah karena pertumbuhan yang dicapai selama ini tidak di bangun di atas landasan yang kokoh sesuai prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Pengertian *Good Corporate Governance* menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/ M-MBU/ 2002, Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada BUMN, mendefinisikan:

”*Corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Sedangkan menurut OECD (*Organization for Economic Cooperations and Development*), *Corporate Governance* adalah :

“*Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making*”. (<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>).

Berdasarkan pengertian di atas, *corporate governance* didefinisikan sebagai prosedur dan proses yang menurut organisasi diarahkan dan dikendalikan. Struktur tata kelola perusahaan menentukan pembagian hak dan tanggung jawab antara peserta yang berbeda dalam organisasi - seperti, manajer, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya - dan menetapkan aturan dan prosedur untuk pengambilan keputusan.

Tim GCG BPKP mendefinisikan GCG dari segi *soft definition* yang mudah dicerna, sekalipun orang awam, yaitu: “Komitmen, aturan main, serta praktik

penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika.”

(<http://www.bpkp.go.id/dan/konten/299/Good-Corporate.bpkp>)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah struktur, sistem dan proses yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan pengelolaan suatu perusahaan agar operasional perusahaan tersebut berjalan secara sehat, sehingga menjadi nilai tambah dan menarik minat para investor, baik domestik maupun asing. *Corporate governance* juga mensyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja.

Struktur dan sistem yang mengatur jalannya proses didalamnya. Karena itu, proses yang ada dalam suatu perusahaan, sangat dipengaruhi oleh sistem yang berjalan dalam perusahaan tersebut. Dalam penerapan mekanisme tata kelola perusahaan yang baik membutuhkan suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, dan pengukuran kinerjanya.

Sistem tata kelola organisasi perusahaan yang baik ini, menuntut diterapkannya dan dijalankannya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* dalam proses manajerial perusahaan. Dengan mengenal prinsip-prinsip yang berlaku, diharapkan perusahaan dapat hidup secara berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi *stakeholders*.

Prinsip *Good Corporate Governance* diharapkan menjadi titik rujukan pembuat kebijakan (Pemerintah) dalam membangun kerangka kerja penerapan *Corporate Governance*. Bagi pelaku usaha dan pasar modal, prinsip ini dapat menjadi

pedoman mengolaborasi praktek terbaik bagi peningkatan nilai dan keberlangsungan perusahaan.

Dalam hal ini, *Good Corporate Governance* berlandaskan pada beberapa prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, berdasarkan SK Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek *Good Corporate Governance* diutarakan bahwa prinsip *Good Corporate Governance* meliputi:

- “1. *Transparency* (Keterbukaan)
- 2. *Accountability* (Akuntabilitas)
- 3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)
- 4. *Independency* (Kemandirian)
- 5. *Fairness* (Kesetaraan dan kewajaran)”.

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik. Sehingga dengan adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik maka kinerja perusahaan juga akan lebih baik. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan dari Berghe dan Ridder dalam Deni dkk (2005) yang menyatakan bahwa Perusahaan yang mempunyai *poor performance* disebabkan oleh *poor governance*.

Untuk mengukur hasil kinerja ini, banyak alat yang bisa digunakan oleh perusahaan. Salah satunya yaitu laporan keuangan. Dalam hal penelitian ini penulis tidak menggunakan laporan keuangan dalam pengukuran kinerja. Karena apabila hanya mengukur kinerja hanya dengan aspek keuangan dirasa kurang efektif, karena ada harta perusahaan yang tidak berwujud dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan yang tidak terukur. Selain itu, Dasar penilaian aspek keuangan dari



laporan keuangan mempunyai keterbatasan, yaitu hanya pada laporan aktifitas keuangan periode 1 masa tertentu dan tidak mampu secara maksimal menjelaskan hubungan atau keterkaitan antar periode.

Atas dasar itu penulis memakai indikator lain untuk mengukur kinerja manajerial perusahaan. Untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Agus Dwiyanto (2006:50) indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi publik adalah:

- “1. Produktivitas,
- 2. Kualitas layanan,
- 3. Responsivitas,
- 4. Responsibilitas,
- 5. Akuntabilitas”.

Uraian mengenai kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas,

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan.

2. Kualitas layanan,

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas,

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan

program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.enuhi kebutuhan masyarakat.

4. Responsibilitas,

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas,

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Pengertian kinerja sendiri menurut A.A AnwarPrabu Mangkunegara (2006:

67) yaitu:

“Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Helfert yang dikutip oleh Auliya Akbar (2013), menjelaskan pengertian Kinerja perusahaan sebagai berikut:

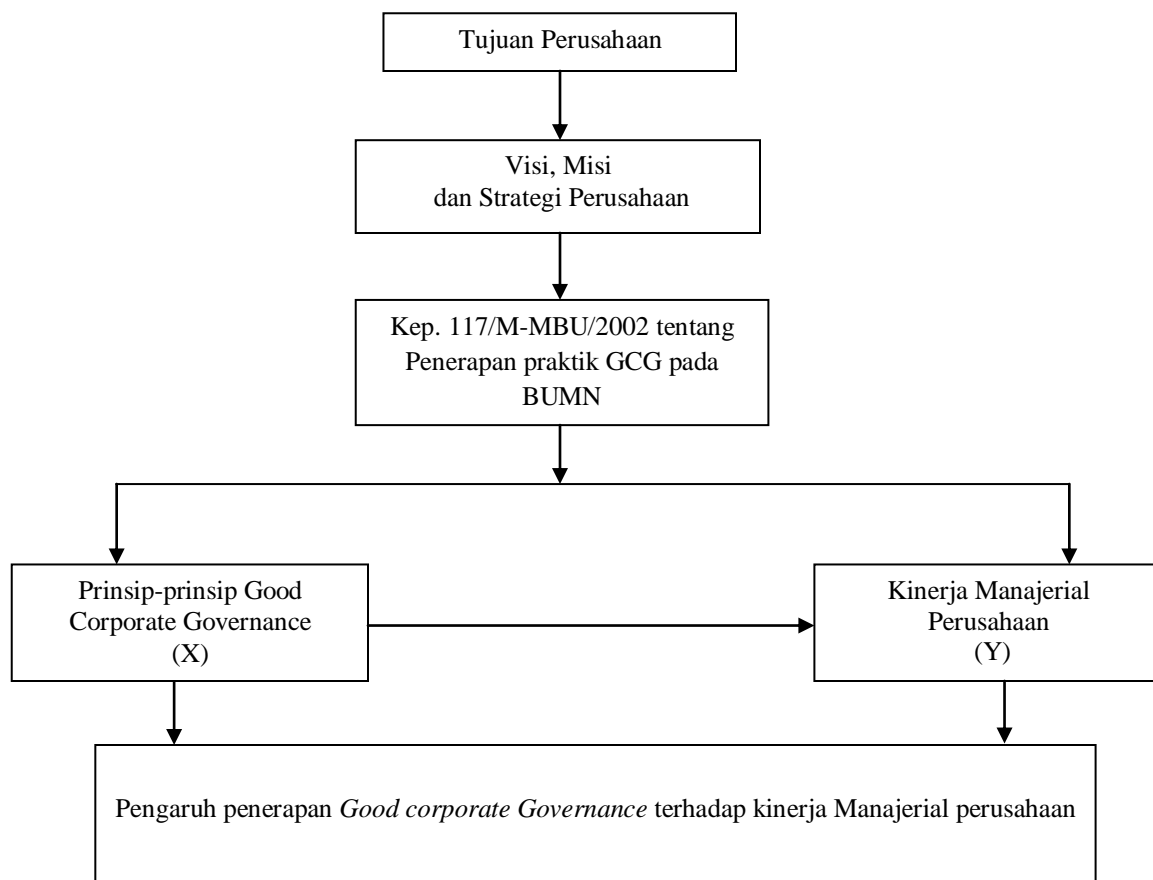
“Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.”

Menurut Gibson yang dikutip oleh Baiq Anggun (2007), menjelaskan pengertian kinerja perusahaan yaitu:

“Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan sesuai dengan hasil yang diinginkan dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut secara efektif dan seefisien mungkin.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak luput dari sumber daya - sumber daya yang menjalankan operasional perusahaan tersebut, baik itu sumber daya harta kekayaan perusahaan berupa benda maupun sumber daya manusia yang mengelolanya. Maka seharusnya dengan tata kelola perusahaan yang baik pada suatu perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut.



**Gambar 1.1 Skema Kerangka Berfikir**

### 1.5.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1     *Good Corporate Governance***

##### **2.1.1   *Pengertian Good Corporate Governance***

*Good Corporate Governance* adalah struktur, sistem dan proses yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan pengelolaan suatu perusahaan agar operasional perusahaan tersebut berjalan secara sehat, sehingga menjadi nilai tambah dan menarik minat para investor, baik domestik maupun asing.

Pengertian *Corporate Governance* menurut *Turnbull Report* (dalam Effendi, 2009:1) sebagai berikut :

*“Corporate governance is a company’s system of internal control, which has as its principal aim the management of risks that are significant to the fulfilment of its business objectives, with a view to safeguarding the company’s assets and enhancing over time the value of the shareholders investment”.*

Berdasarkan definisi di atas, *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan asset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Pengertian *Good Corporate Governance* menurut Achmad Daniri (2005:8), mengemukakan bahwa pengertian *Good Corporate Governance* adalah:

“Suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi, Dewan komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku”.

Sementara definisi *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai dengan Surat Keputusan Negara BUMN No. 117/2002, adalah :

“Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan suatu system yang mengatur, mengarahkan dan mengendalikan struktur organisasi dalam menjalankan proses operasional dalam suatu perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*

### 2.1.2 Sejarah Good Corporate Governance

Awal mula munculnya *Good Corporate Governance* ini karena adanya perspektif hubungan keagenan. Inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan antara kepemilikan (dipihak investor) dan pengendalian (dipihak investor) dan pengendalian (dipihak manajer). Dalam sejarah peradaban dunia bisnis, praktek *Good Corporate Governance* sudah ada kurang lebih 200 tahun lalu dilingkungan perusahaan di Amerika. Pada masa itu, agar perusahaan mempunyai kinerja yang baik serta memberikan keuntungan yang maksimal kepada pemegang sahamnya maka perusahaan dikelola seperti halnya mengelola suatu negara (*Little Republic*). Oleh karena itu, seringkali perusahaan disebut sebagai miniatur negara. Pola *Good Corporate Governance* ini kemudian diikuti oleh Negara-negara di Eropa di seluruh dunia. (Yada Braguna, 2000).

Di negara-negara berkembang, akar dari apa yang sekarang dikenal dengan isu-isu sejenis *Corporate Governance* dapat ditemukan dalam kasus upaya swastanisasi, baik dilihat dari sudut pandang pemerintah yang bertujuan menjual saham perusahaan maupun dari sudut pandang kalangan investor potensial. Kenyataannya, banyak diantara kegagalan yang terdengar di awal-awal pengalaman swastanisasi dapat ditelusuri dengan kurang tegasnya struktur peraturan yang membiarkan praktik-praktik bisnis yang tidak benar.

Di Indonesia, konsep GCG mulai dikenal sejak krisis ekonomi tahun 1997 krisis yang berkepanjangan yang dinilai karena tidak dikelolanya perusahaan-



perusahaan secara bertanggungjawab, serta mengabaikan regulasi dan sarat dengan praktek (korupsi, kolusi, nepotisme) KKN (Budiati, 2012). Bermula dari usulan penyempurnaan peraturan pencatatan pada Bursa Efek Jakarta (sekarang Bursa Efek Indonesia/BEI) yang mengatur mengenai peraturan bagi emiten yang tercatat di BEI yang mewajibkan untuk mengangkat Komisaris Independen dan membentuk Komite Audit pada tahun 1998, GCG mulai dikenalkan pada seluruh perusahaan publik di Indonesia.

Setelah itu pemerintah Indonesia menandatangani Nota Kesepakatan (*Letter of Intent*) dengan *International Monetary Fund* (IMF) yang mendorong terciptanya iklim yang lebih kondusif bagi penerapan GCG. Pemerintah Indonesia mendirikan lembaga khusus, yaitu Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) yang memiliki tugas pokok dalam merumuskan dan menyusun rekomendasi kebijakan nasional mengenai GCG, serta memprakarsai dan memantau perbaikan di bidang *corporate governance* di Indonesia.

Sejauh ini penegakan aturan untuk penerapan GCG belum ada sanksi bagi perusahaan yang belum menerapkan maupun yang sudah menerapkan tetapi tidak sesuai standar pelaksanaan GCG. Namun pelaksanaan penerapan GCG memberi nilai tambah bagi perusahaan. Perusahaan yang melakukan peningkatan pada kualitas GCG menunjukkan peningkatan penilaian pasar, sedangkan perusahaan yang mengalami penurunan kualitas GCG, cenderung menunjukkan penurunan pada penilaian pasar (Cheung, 2011).

### 2.1.3 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip *Good Corporate Governance* diharapkan menjadi titik terang dalam pembuat kebijakan (Pemerintah) dalam membangun kerangka kerja penerapan *Good Corporate Governance*. Bagi pelaku usaha dan pasar modal, prinsip ini dapat menjadi pedoman mengolaborasi praktek terbaik bagi peningkatan nilai dan keberlangsungan perusahaan.

Menurut Ahmad Daniri (2005;9) prinsip dasar *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebagai berikut:

- “1. Akuntabilitas (*Accountability*)
- 2. Transparansi (*Transparency*)
- 3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)
- 4. Kemandirian (*Independency*)
- 5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)”.

Penjelasan dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di atas adalah sebagai berikut:

#### 1. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

#### 2. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.

### 3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Pertanggungjawaban yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

### 4. Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

### 5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Kesetaraan dan kewajaran ( *Fairness* ) yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 prinsip *Good Corporate Governance* adalah: “Merupakan kaedah, norma ataupun pedoman korporasi yang diperlukan dalam sistem pengelolaan BUMN yang sehat.”

Sejak diperkenalkan oleh *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD), prinsip-prinsip *Corporate Governance* berikut ini telah dijadikan acuan oleh negara-negara didunia termasuk Indonesia. Prinsip-prinsip tersebut disusun secara universal sehingga dapat berlaku bagi semua negara atau

perusahaan dan diselaraskan dengan sistem hukum, aturan atau tata nilai yang berlaku di negara masing-masing.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) yang dikutip Effendi (2009:3) mencakup 5 (lima) hal berikut:

- ”1. Perlindungan terhadap hak-hak dasar pemegang saham (*the rights of shareholders*) meliputi hak untuk:
  - a. Hak untuk memperoleh jaminan keamanan atas metode pendaftaran kepemilikan;
  - b. Hak untuk mengalihkan atau memindahkantangankan kepemilikan saham;
  - c. Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur;
  - d. Hak untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
  - e. Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi;
  - f. Hak untuk memperoleh pembagian laba (*profit*) perusahaan.
2. Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*)  
 Prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi dengan diri sendiri (*self trading*). Selain itu prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*).
3. Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*)  
 Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan serta kesinambungan usaha (*going concern*).
4. Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*)  
 Dalam prinsip ini, harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai

kondisi keuangan, kinerja kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan untuk meminta auditor eksternal (kantor akuntan publik) melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

5. Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*)

Dalam prinsip ini, harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris, dari pertanggungjawaban dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan-kewenangan serta kewajiban-kewajiban profesional dewan komisaris kepada pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya.”

Prinsip-prinsip GCG sesuai dengan Pasal 3 Surat Keputusan Menteri BUMN

No. 117/M-MBU/2002, yaitu:

- ”a. Transparansi (*Transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan;
- b. Kemandirian (*Independency*), yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- c. Akuntabilitas (*Akuntability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d. Pertanggungjawaban (*Responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- e. Kewajaran (*Fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

#### 2.1.4 Tujuan Good Corporate Governance (GCG)

Pada dasarnya GCG diterapkan pada dua sektor yaitu pasar modal dan BUMN. Menurut Indra Surya (2006:68) penerapan *Good Corporate Governance* secara konkret memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut :

- “1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing.
2. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah.
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholders* terhadap perusahaan.
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum”.

Sedangkan menurut Siswanto Sutojo dan E. John Aldridge (2005:5-6), *Good corporate governance* mempunyai lima macam tujuan utama, kelima tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- “1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota *stakeholders* non-pemegang saham
3. Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Pengurus atau *Board of Directors* dan manajemen perusahaan, dan
5. Meningkatkan mutu hubungan *Board of Directors* dengan manajemen senior perusahaan”.

Sedangkan tujuan penerapan GCG pada BUMN berlandaskan Keputusan Menteri BUMN Nomor: 117/M-MBU/2002 pasal 4 adalah:

- “1. Memaksimalkan BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki budaya asing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
3. Mendorong organ agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan disektor BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian sosial.
5. Meningkatkan iklim investasi nasional.
6. Mensukseskan program privatisasi BUMN”.

Agar penerapan *Good Corporate Governance* di BUMN dapat berjalan dengan baik, maka dilingkungan manajemen perlu dilengkapi beberapa perangkat atau polis, antara lain perjanjian penunjukan anggota direksi. Apabila beberapa perangkat dilingkungan manajemen serta dewan komisaris telah dilengkapi maka diharapkan penerapan *Good Corporate Governance* di BUMN akan lebih lancar dan sukses. Dengan demikian penerapan *Good Corporate Governance* secara optimal akan mampu mendorong peningkatan kualitas laporan keuangan yang ada, dan memberikan *value creation* semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

### **2.1.5 Manfaat Penerapan Good Corporate Governance**

Manfaat diterapkannya *Good Corporate Governance* secara konsisten di perusahaan akan menarik minat investor domestic maupun asing. Hal ini dikarenakan GCG dapat mendorong terbentuknya pola manajemen yang bersih transparan dan

professional, sehingga menjadi nilai tambah bagi perusahaan dan investor pun percaya untuk menanamkan modalnya.

Menurut Achmad Daniri (2005:4), manfaat *Good Corporate Governance* adalah:

“Diyakini akan menolong perusahaan dan perekonomian suatu Negara yang sedang tertimpa krisis bangkit menuju kearah yang lebih sehat, mampu bersaing, dikelola secara dinamis serta professional. Ujungnya adalah daya saing yang tangguh yang diikuti oleh pulihnya kepercayaan investor”.

Dengan melaksanakan *corporate governance*, menurut *Forum of Corporate Governance in Indonesia (FCGI, 2009)* ada beberapa manfaat yang diperoleh, antara lain:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*.
- b. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
- c. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- d. Pemegang saham akan puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder value* dan *dividen*”.

Selain itu, *Good Corporate Governance* akan memberikan empat manfaat besar menurut Wilson Arafat (2008:10), yaitu:



- “1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Meningkatkan *corporate value*.
3. Meningkatkan kepercayaan investor.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan *dividen*”.

## **2.2 Kinerja Manajerial Perusahaan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial Perusahaan**

Menurut Gibson yang dikutip oleh Baiq Anggun (2007), menjelaskan pengertian kinerja perusahaan yaitu:

“Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya”.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Sedangkan menurut Govindarajan dan Fisher yang dikutip oleh Baiq Anggun (2007), menyatakan: “Kinerja perusahaan mencakup kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga dihasilkan ukuran kinerja yang objektif.”

Menurut Mashun (2006:25) mendefinisikan kinerja sebagai: “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”.

Dari beberapa definisi diatas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan/visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Perusahaan**

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan

serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Dalam Yermias T. Keban (2004:203) untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting sebagai berikut :

- “a. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subyektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendaikan perbuatan tersebut.
- b. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam system penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan system penilaian kinerja.
- c. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.
- d. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada dibawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar”.

Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005:180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- “a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi ;
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;

- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d. System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi”.

Selanjutnya Yuwono dkk. dalam Hessel Nogi (2005:180) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2005:180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

- “a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut ;
- b. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi ;
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya”.

### **2.2.3 Pengukuran Kinerja Manajerial Perusahaan**

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Penilaian kinerja menurut Siegel dan Marconi dalam Mulyadi (2001:415) adalah :

“Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Hansen dan Mowen yang dikutip oleh Rosyati dan Hidayati (2004:51) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer.

“Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan”.

Prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja perusahaan menurut Hansen dan Mowen yang dikutip oleh Rosyati dan Hidayati (2004:51) adalah:

- “a. Konsistensi dengan tujuan perusahaan.
- b. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan.
- c. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan.
- d. Mudah dipublikasikan.
- e. Akseptabilitas dari atas ke bawah.
- f. Biaya yang digunakan efektif.
- g. Tersaji tepat waktu”.

Dalam melakukan pengukuran kinerja diperlukan indikator-indikator kinerja itu sendiri. Menurut Agus Dwiyanto (2006:50) indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi publik adalah:

- “1. Produktivitas  
karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya.
2. Kualitas layanan  
Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi public, muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan dari masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
3. Responsivitas  
Kemampuan organisasi untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas perlu dimasukkan ke dalam indikator kinerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya.
4. Responsibilitas  
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas  
Akuntabilitas publik menunjukkan pada berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh

rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak”.

Mulyadi (2001:420), menyebutkan penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

- “a. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
  - 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
  - 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
  - 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya.
- b. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
  - 1) Pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
  - 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan”.

#### **2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Manajerial Perusahaan**

Manfaat pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut menurut Mulyadi (2001:416) adalah:

- “a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan”.

Selain itu, manfaat penilaian kinerja menurut Alwi (2001:192) merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- “1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai”.

### **2.3 Hubungan Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Kinerja Manajerial Perusahaan**

*Good Corporate Governance* (GCG) diterapkan untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena GCG dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih transparan dan professional.

*The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) mengartikan *Good corporate governance* (GCG) sebagai

“Struktur, system dan proses yang digunakan oleh pihak-pihak perusahaan sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan moral, etika, budaya dan aturan berlaku lainnya”. (<http://iicg.org/v25/tata-kelola-perusahaan>)

Struktur memiliki peranan yang sangat besar dalam implementasi suatu mekanisme corporate governance. Struktur didefinisikan sebagai susunan atau rangka



dasar manajemen perusahaan yang didasarkan pada pendistribusian hak-hak dan tanggung jawab di antara organ perusahaan dan stakeholder lainnya, serta aturan-aturan maupun prosedur-prosedur untuk pengambilan keputusan dalam hubungan perusahaan.

Sistem merupakan prosedur formal dan informal yang mendukung struktur dan strategi operasional dalam suatu perusahaan. Hal ini berarti bahwa struktur merupakan kerangka dasar tempat diletakkannya elemen-elemen dari sistem dalam penyusunan mekanisme *Corporate Governance* perusahaan, yang terdiri dari prinsip-prinsip : *transparency, akuntability, responsibility, independency, fairness*. Sistem ini berupa peraturan-peraturan formal yang mengatur peran, tugas dan hubungan masing-masing pihak dalam perusahaan.

Proses sebagai kegiatan mengarahkan dan mengelola bisnis yang direncanakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, serta mempertahankan akuntabilitas perusahaan kepada pemegang saham. Apa yang disebut proses merupakan elemen yang penerapannya membutuhkan adanya struktur dan sistem yang mengaturnya. Karena itu, proses yang ada dalam suatu perusahaan, sangat dipengaruhi oleh sistem yang berjalan dalam perusahaan tersebut. Dalam penerapan mekanisme tata kelola perusahaan yang baik membutuhkan suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, dan pengukuran kinerjanya.

Menurut *The Forum for Corporate Governance in Indonesia* dalam Hadi Setia Tunggal (2013:158) menyebutkan kegunaan dari *Corporate Governance* yang baik adalah :

- “a. Lebih mudah memperoleh modal,
- b. Biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah,
- c. Memperbaiki kinerja usaha,
- d. Mempengaruhi harga saham,
- e. Memperbaiki kinerja ekonomi”.

Dengan penerapan prinsip GCG akan menghasilkan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien, melalui harmonisasi manajemen perusahaan. Dibutuhkan peran yang penuh komitmen dan independen dari seluruh organ perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

### **BAB III**

## **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

### **3.1 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial perusahaan yang bersangkutan. Yang menjadi objek penelitian variable X (*independent variable*) adalah *Good Corporate Governance*, dan yang menjadi variable Y (*dependent variable*) adalah kinerja manajerial perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang beralamat di Jl. Mohamad Toha 77 Bandung, dan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Melalui penelitian pengaruh penerapan *Good Corporate governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan ini diharapkan memperoleh simpulan yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini.

#### **3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT.INTI (Persero) Bandung adalah salah satu perusahaan BUMN dengan status perseroan yang dibawahhi oleh departemen keuangan sebagai pemilik saham. PT. Industri Telekomunikasi Indonesia resmi berdiri melalui peraturan pemerintah

No.34 Tahun 1974. Sejak tanggal 28 Desember 1974 dengan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.34 Kep.171/MK/IV/12/1974 merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status perseroan yang dibawah oleh departemen keuangan sebagai pemilik saham.

PT.INTI (Persero) mulai dikenal sebagai pabrik perakitan pesawat telepon, radio transmisi di awal tahun 70-an, PT.INTI (Persero) membangun kemampuan sebagai produsen sentral telepon digital STDI-INTI di awal tahun 80-an. Kegiatan inovasi selalu mengandung komersialisasi di dalamnya. Kegiatan penguasaan teknologi tidak lagi dilakukan semata-mata untuk kepentingan penguasaan itu sendiri tetapi lebih untuk mendapatkan keunggulan komersil.

PT. INTI (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada dibawah pengelolaan industri telekomunikasi sinergis (BPIS) yang bergerak dibidang peralatan telekomunikasi. PT. INTI (Persero) merupakan salah satu badan yang berdiri sendiri dengan status perusahaan perseroan yang menjelma dari kegiatan dengan perusahaan telekomunikasi. Sejak berdirinya hingga sekarang, telah banyak mengalami perubahan selama perkembangan.

Selain itu sesuai dengan kebutuhan pengguna, PT. INTI (Persero) juga menyiapkan diri untuk menjadi penyedia solusi total infokom, termasuk mencari penyelesaian permasalahan pendanaan yang dihadapi konsumen. Berpusat di Bandung dengan 718 orang karyawan tetap (posisi Maret 2012), PT. INTI (Industri Telekomunikasi Indonesia) telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35

tahun. Pelanggan utama INTI antara lain adalah “THE BIG FOUR” operator telekomunikasi di Indonesia; Telkom, Indosat, Telkomsel, dan XL.

*Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) merupakan prinsip-prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggung-jawabannya kepada stakeholders. Prinsip-prinsip tersebut dijadikan sebagai perangkat standar yang bertujuan untuk memperbaiki citra, efisiensi, efektifitas dan tanggung-jawab sosial perusahaan. Perangkat tersebut dapat menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen melalui supervisi, monitoring dan mekanisme pengendalian keputusan dan kinerja perusahaan.

GCG saat ini merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG di BUMN.

### **3.1.2 Penerapan GCG di INTI**

Proses implementasi GCG INTI dilaksanakan secara sistematis melalui Road Map GCG INTI yaitu Tahap Pembangunan Perangkat GCG yang dimulai dengan membentuk Komite Tata Kelola Perusahaan (GCG) untuk membangun dasar penerapan GCG pada tahun 2004. Penyusunan Perangkat Dasar GCG tersebut dimulai pada tahun 2004 dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengeluarkan SKD KN 001/2004, tentang Kebijakan dan Pedoman Penerapan Tata Kelola Perusahaan (GCG).
- b. Mengeluarkan SKD 024/KP.00/104040/2004 tentang Pembentukan Komite Tata Kelola Perusahaan (GCG).
- c. Study Banding Komite GCG ke PT Krakatau Steel.
- d. Pembekalan Komite GCG dari Konsultan GCG.
- e. Studi literatur.

Pada tahun 2005 implementasi GCG di INTI dilanjutkan dengan langkah-langkah penting sebagai berikut:

- 1. Mengeluarkan SKD 036/KP.00/204030/2005 tentang pembentukan Komite Tata Kelola Perusahaan (GCG).
- 2. SKD KN 021/2005 tentang Buku Etika Perusahaan.
- 3. Penyusunan Buku Etika Perusahaan.
- 4. Penyusunan Buku kumpulan peraturan/kebijakan landasan operasional GCG.
- 5. Penyusunan Buku *Self Assessment*.
- 6. Sosialisasi GCG di lingkungan perusahaan melalui penyebaran Buku Etika Perusahaan, penjelasan GCG dan buku etika perusahaan.
- 7. Forum komunikasi karyawan mengenai GCG melalui media internet “jaring”.
- 8. *Self Assessment* penerapan GCG di PT INTI oleh Komite GCG INTI.
- 9. Penyebaran penegasan etika perusahaan /kode etik.

10. Penandatanganan ketaatan terhadap kode etik.
11. Pembentukan komite-komite pada organisasi Dewan Komisaris.
12. Penandatanganan kesepakatan percepatan implementasi GCG oleh Direksi.
13. Audit GCG oleh Internal Audit.

Pada tahun 2006 dilakukan Asesmen GCG yang dilaksanakan oleh lembaga asesor independen sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Negara BUMN, dengan skor 51 (72%) dan total skor 70,75. Selain itu dilakukan penyusunan Kerangka Kerja Implementasi GCG.

Pada tahun 2007 dilakukan tindak lanjut hasil asesmen berdasarkan Kerangka Kerja Implementasi (KKI) serta penyusunan konsep-konsep evaluasi penerapan GCG di lingkungan internal perusahaan yang berupa *self assessment manual*, kuesioner, lembar kerja, dan penilaian.

Pada tahun 2008 dilakukan kegiatan-kegiatan GCG sebagai berikut:

- a. Evaluasi penerapan GCG unit kerja INTI. Evaluasi tersebut dilaksanakan oleh Komite GCG terhadap unit kerja PKBL, SDM & Setper, Pusbispro, dan RICE. Hasilnya tidak ada skor, namun berupa catatan-catatan kondisi faktual dan kondisi yang diharapkan.
- b. Tindak lanjut hasil asesmen 2006 berdasarkan Kerangka Kerja Implementasi.
- c. Sosialisasi penerapan GCG sebagai bagian dari sistem manajemen perusahaan.

d. Perubahan anggaran dasar (responsibilitas).

Kegiatan GCG pada tahun 2009 adalah:

- a. Sosialisasi Hukum & GCG (KPK).
- b. Kebijakan Larangan Pemberian dan Penerimaan Hadiah.
- c. Kebijakan Benturan Kepentingan.
- d. Penunjukkan GCG Ambassadors.
- e. Vendor Gathering (transparansi, fairness).
- f. Sosialisasi Kebijakan-Kebijakan baru GCG.
- g. Pemberian penghargaan kepada anak-anak berprestasi dari karyawan (SR).
- h. Perbaikan kesejahteraan karyawan (fairness, responsibilitas dalam hubungan industri).
- i. Dengar Pendapat dengan DPRD kota: partisipasi perusahaan bagi penyandang cacat (social responsibility).
- j. Peluncuran Budaya "Harmony".
- k. Peluncuran Kebijakan "*Whistle Blowing System*".
- l. Perundingan "Perjanjian Kerja Bersama" (fairness/kesetaraan).
- m. Forum Komunikasi Manajemen dan Karyawan (berkala).
- n. Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara.
- o. Audit ISO 9001 - 2008 (responsibilitas).
- p. Sertifikasi Sistem Manajemen K3 (bendera perak –responsibilitas).



- q. Laporan Manajemen (berkala, akuntabilitas, responsibilitas).
- r. Perbaikan Tata Cara Pengadaan.

Perkembangan implementasi GCG sampai bulan Juli 2010 pada tahun 2010 adalah sebagai berikut:

- a. Perubahan sistem karir, job tender (fairness, akuntabilitas).
- b. Pembaharuan Pokok-Pokok Kebijakan manajemen SDM.
- c. Perundingan Perjanjian Kerja Bersama (lanjutan 2009).

Implementasi GCG INTI dapat dilihat pada kegiatan sehari-hari perusahaan yang antara lain telah menerapkan E-auction guna transparansi pengadaan barang dan jasa, memberdayakan website INTI untuk keterbukaan informasi, publikasi laporan keuangan perusahaan, perbaikan berbagai peraturan. Untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan standar pencapaian praktek GCG di INTI dilakukan kegiatan monitoring dan evaluasi praktek GCG secara teratur dan berkesinambungan.



**Gambar 3.1 Logo Perusahaan**

**a. Visi, Misi dan Strategi PT INTI (Persero) :**

**Visi PT INTI (Persero) :**

PT INTI (Persero) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan “MIMPI” menjadi “REALITA” (*To be the Customer's first choice in transforming DREAMS into REALITY*).

**Misi PT INTI (Persero) :**

1. Fokus bisnis tertuju pada peningkatan jasa engineering yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
2. Memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan dan mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.
3. Berperan sebagai prime mover (penggerak utama) bangkitnya industry dalam negeri.

**Strategi PT INTI (Persero) :**

1. Membangun dan memperkuat pengelolaan hubungan dengan konsumen dan mitra strategis,
2. Penyempurnaan Implementasi *Project Engagment Excellence* mulai dari fase inisiasi proyek sampai dengan purna jual,
3. Mengoptimalkan penggunaan dana dan pencarian sumber dana untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi,

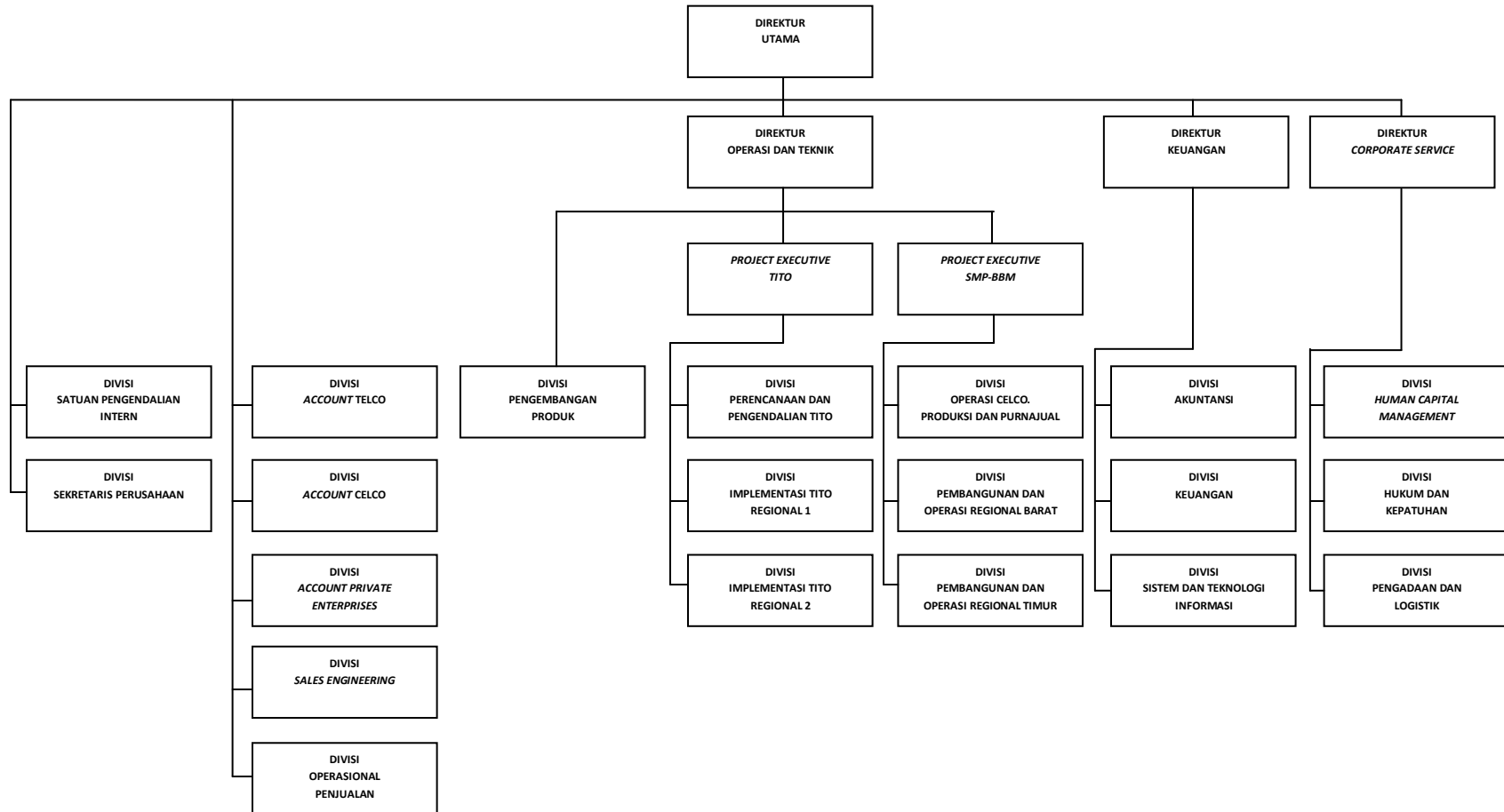
4. Penyempurnaan integrasi system dengan mengimplementasikan SAP modul HR, SD, PP, & COPA untuk meningkatkan nilai perusahaan dimata stakeholders,
5. Human capital transformation dalam rangka pencapaian target perusahaan,
6. Ikut berperan aktif dalam membangun ekosistem industry telekomunikasi, dan
7. Melakukan inovasi produk/layanan dan model bisnis secara berkesinambungan.

### **3.1.3 Struktur Organisasi, Wewenang dan Tanggung Jawab Jabatan**

Struktur organisasi perusahaan merupakan bangunan fungsi bagian–bagian manajemen yang tersusun dari suatu kesatuan hubungan yang menunjukkan tingkatan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam manajemen perusahaan.

Penerapan struktur organisasi di lingkungan PT. INTI (Persero) berbentuk garis dan staf, dimana wewenang dari pimpinan dilimpahkan kepada satuan–satuan organisasi dibawahnya untuk semua bidang pekerjaan bantuan.

<b>DIVISI MSDM</b>	<b>LAMPIRAN SURAT KEPUTUSAN DIREKSI</b>	<b>No. : KN. 014 /2013 Edisi : 01 Halaman : 1 dari 12</b>
------------------------	---	---



**Gambar 3.2**  
**Struktur Organisasi Perusahaan**

### **3.1.3.1 Uraian wewenang dan Tanggung jawab Jabatan**

#### **1. Direksi**

Direksi tersebut berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik dalam maupun luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar. Direksi dibantu oleh Kepala Divisi dan/atau Kepala Unit Organisasi serta dibantu oleh Staf Ahli Direksi. Staf Ahli Direksi terdiri dari Staf Ahli Utama dan Staf Ahli Pratama. Staf Ahli Direksi ini mendukung dan membantu Direksi dalam mengelola, mengendalikan dan mengembangkan perusahaan.

Direksi terdiri dari:

- a. Direktur utama, bertanggung jawab atas berjalannya semua fungsi organisasi di perusahaan dan berwenang menetapkan arah kebijakan serta strategi perusahaan yang menyeluruh.
- b. Direktur Pemasaran, bertanggung jawab atas fungsi-fungsi dibawah ini:
  1. Fungsi pemasaran
  2. Fungsi Account Manager
  3. Kebijakan Promosi
  4. Kebijakan penjualan dan Kontrak penjualan
  5. Kebijakan Harga
  6. Kebijakan Pemasok
  7. Kebijakan Hubungan Pelanggan (CRM)

c. Direktur Operasi dan Teknik, bertanggung jawab atas fungsi-fungsi dibawah ini:

1. Fungsi Engineering/ Rekayasa atau pengembangan Produk/Jasa
2. Fungsi Manajemen Proyek
3. Fungsi Operasi
4. Fungsi Logistik
5. Fungsi Pelayanan Purna Jual

d. Direktur Keuangan, bertanggung jawab atas fungsi-fungsi dibawah ini:

1. Fungsi Akuntansi dan Keuangan
2. Fungsi Administrasi
3. Fungsi Hukum
4. Fungsi Humas
5. Fungsi pengelola Sumber Daya Alam
6. Fungsi Kesekretariatan Perusahaan
7. Fungsi Sistem Informasi Manajemen
8. Fungsi Manajemen Aset

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya direksi dibantu oleh Kepala Divisi dan atau Kepala Unit Organisasi serata dibantu oleh Staf Ahli Direksi.

2. Satuan Pengawas Intern

Untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya kegiatan Perusahaan meliputi bidang Audit Keuangan, Audit Operasi serta Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit.

### 3. Divisi Sekretaris Perusahaan

Untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi Bidang Biro Direksi dan Pelaporan Manajemen.

### 4. Divisi Pengembangan Bisnis

Untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Pengembangan Bisnis dan *Regional Infocomm Centre of Excellence (RICE)*.

Untuk melaksanakan fungsinya Kepala Divisi ini dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

### 5. Divisi Akuntansi

Untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Akuntansi Manajemen, Akuntansi Keuangan, Anggaran & Pelaporan dan Sistem Akuntansi.

- a. Akuntansi Manajemen berfungsi untuk menangani urusan Biaya & HPP dan Persediaan.
- b. Akuntansi Keuangan berfungsi untuk menangani urusan Penjualan, Piutang dan Hutang.
- c. Anggaran & Pelaporan menangani urusan Anggaran & Pelaporan.

d. Sistem Akuntansi berfungsi untuk menangani urusan Sistem & Prosedur.

6. Divisi Keuangan

Untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Penagihan & Penerimaan, Strategi Pendanaan, Pendanaan Operasional, Pajak dan Asuransi serta Manajemen Aset.

7. Divisi Sistem & Teknologi Informasi

Untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Infrastruktur Teknologi Informasi, Sistem Informasi Manajemen serta Pengembangan Sistem & Teknologi Informasi.

8. Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Pelayanan SDM & Remunerasi, Pengembangan Sistem SDM & Organisasi, Pengembangan SDM & Penilaian Kinerja serta Manajemen Kualitas.

9. Divisi Umum

Untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Umum & Rumah Tangga, Humas dan CSR/PKBL.

10. Divisi Hukum & Kepatuhan



Untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Hukum, GCG dan Kepatuhan.

- a. Hukum berfungsi untuk menangani urusan Administrasi Legal, GCG & Kepatuhan serta dukungan dan/atau pelayanan Hukum.
- b. Fungsi GCG adalah untuk menangani urusan pelayanan GCG.
- c. Kepatuhan berfungsi untuk menangani urusan dukungan dan/atau kepatuhan.

#### 11. Divisi Account-Group Telkom

Untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal memasarkan produk dan jasa untuk area telkom group dan account lainnya. Fungsi yang dilakukan telkom group adalah memperoleh kontrak penjualan berkualitas dan sebagai agen perubahan untuk pertumbuhan perusahaan.

#### 12. Divisi Account Group Indosat

Untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal memasarkan produk dan jasa untuk area Indosat Group dan account lainnya. Fungsi yang dilakukan indosat group adalah memperoleh kontrak penjualan berkualitas dan sebagai agen perubahan untuk pertumbuhan perusahaan.

#### 13. Divisi Account Group Other Carriers

Untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan memasarkan produk dan jasa untuk area Other Carriers Group dan Account lainnya. Fungsi divisi ini adalah memperoleh

kontrak penjualan berkualitas dan sebagai agen perubahan untuk pertumbuhan perusahaan.

#### 14. Divisi Account Group Private Enterprises

Untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan serta memasarkan produk dan jasa untuk area Private Enterprises dan account lainnya. Fungsi Divisi ini adalah memperoleh kontrak penjualan berkualitas dan sebagai agen perubahan untuk pertumbuhan perusahaan.

#### 15. Divisi Sales Engineering

Untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang jaringan wireline, jaringan selular, produk pendukung, TI dan Konten serta Manajemen Channel.

#### 16. Divisi Operasional Penjualan

Untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang komersial system integrator, komersial pemeliharaan, perencanaan & pengendalian penjualan serta pendukung penjualan.

#### 17. Divisi Manajemen Proyek

Untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang pendukung manajemen proyek, perencanaan & pengendalian proyek dan kualitas proyek.

#### 18. Divisi Operasi

Untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang pendukung operasi, instalasi, test & commissioning. CME serta OSP.

#### 19. Divisi Pengadaan & Logistik

Untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang perencanaan & pengendalian logistik, pengadaan serta gudang & distribusi.

#### 20. Divisi Produksi & Purna Jual

Untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang managed service, produksi dan perbaikan, pelayanan spare part, perencanaan & pengendalian produksi & purna jual serta pendukung produksi & purna jual.

#### 21. Divisi Pengembangan Produk

Untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang pengembangan produk dan pendukung pengembangan produk.

### 3.1.4 Aktivitas PT INTI (Persero)

PT.INTI (Persero) bergerak dalam bidang manufaktur dan assembling perangkat telekomunikasi, barang barang elektronika serta pelayanan jasa instalasi. Sebagian komponen didatangkan dari luar negeri dalam bentuk *Completely Knocked*

*Down* (CKD), dimana komponennya adalah komponen impor yang selanjutnya dilakukan perakitan menjadi hasil selesai, dan *Semi Knocked Down* (SKD), dimana sebagian komponen impor dan sebagian lagi dibuat sendiri yang bahan bakunya juga diimpor dari negara yang sama.

Untuk melaksanakan kegiatan diatas, PT.INTI (Persero) bekerja sama dalam bidang teknik dengan beberapa perusahaan dari negara lain, di antaranya adalah Siemen AG (Jerman), Japan Radio Co. Ltd (Jepang), Motorola, Ericsson, dan Alcatel. DI samping kerja sama dengan perusahaan-perusahaan tersebut juga dalam bentuk pengiriman karyawan ke luar negeri untuk melakukan pendidikan dan latihan serta mendatangkan tenaga ahli dari negara- negara yang bersangkutan untuk memberikan pendidikan dan latihan, yang mana hal tersebut diselenggarakan dalam rangka alih teknologi.

Ruang lingkup bisnis INTI difokuskan pada penyediaan jasa dalam bidang informasi dan telekomunikasi atau infokom, yang terdiri dari:

1. *Infrastructure Development Support*
2. *Infocom Operations & Maintenance Support*
3. *Infocom System & Technology Integration*
4. *Infocom Total Solution Provider*

Selain itu, INTI juga melakukan penjualan produk software dan produk dan jasa multimedia. Sesuai dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar, INTI membagi kegiatan bisnisnya menjadi empat bidang kegiatan sebagai berikut:

1. Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)
2. Jaringan Telekomunikasi Selular (JTS)
3. Jasa Integrasi Teknologi (JIT)
4. Jaringan Telekomunikasi Privat (JTP)
5. Outside Plant (OSP)

Produk-produk yang dihasilkan PT. INTI antara lain :

1. Digital Switching dan telepon yang meliputi :
  - a. Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI)
  - b. Sentral Telepon Langganan Otomatis (STLO)
  - c. Pesawat Telepon Rumah Tangga
  - d. Telepon Umum
2. Radio dan Transmisi yang meliputi :
  - a. Stasiun Bumi Kecil
  - b. Sambungan Telepon Kendaraan Bermotor
  - c. Tranceiver HF – SJB
  - d. Multiplex PCM Transmisi
  - e. Digital Microwave Radio
  - f. Radio Sonde dan Wind Radio
  - g. Pesawat telepon Swalayan
  - h. Packsanet
  - i. Telepon Seluler

Sedangkan kegiatan utama di PT. INTI meliputi seluruh tata kerja yaitu :

1. Sistem Engineering
2. Perancangan
3. Pabrikasi
4. Perakitan
5. Instalasi
6. Pelayanan purna jual

### **3.2 Metode Penelitian**

Dalam penyusunan skripsi inidiperlukan data sebagai pembahasan baik bersifat praktis maupun teoritis. Untuk memperoleh data-data tersebut diperlukan adanya penelitian terhadap suatu objek yang akan diteliti yaitu dengan menggunakan metode-metode penelitian. Sesuai dengan tujuannya, penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan melakukan verifikasi terhadap kebenaran suatu peristiwa atau suatu pengetahuan dengan memakai metode-metode ilmiah guna untuk mendapatkan suatu kesimpulan dari penelitian yang sedang dilakukan.

#### **3.2.1 Metode yang digunakan**

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif analisis.

Menurut Nazir (2005:54) metode deskriptif adalah:

“Metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu subjek, suatu kondisi, suatu system pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, dimana tujuannya adalah untuk membuat gambaran atau lukisan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat seta hubungan fenomena yang diselidiki. Metode ini bukan saja memberikan gambaran terhadap fenomena tetapi juga menerangkan hubungan, menguji hipotesa-hipotesa, membuat prediksi serta mendapatkan makna dari suatu masalah yang ingin dipecahkan”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai objek yang diteliti dengan mengadakan penyelidikan untuk memperoleh fakta-fakta sehingga dapat membuktikan objek yang sedang diamati tersebut.

### **3.2.2 Operasionalisasi Variabel**

Operasionalisasi variabel merupakan proses penguraian variabel penelitian ke dalam indikator variabel dan pengukuran. Adapun syarat penguraian operasioanlisasi dilakukan bila dasar konsep dan indikator masing-masing variabel sudah jelas, apabila belum jelas secara konseptual maka perlu dilakukan analisis factor.

Berdasarkan judul penelitian yang telah dikemukakan diatas yaitu “pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”, maka variable-variable yang diteliti dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. Variable independen (variable X)

Sugiyono (2012:39) mengemukakan definisi variabel bebas yaitu sebagai berikut : “Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”.

Dalam hal ini variabel bebas yang akan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti adalah prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu: *Transparency, Akuntability, Responsibility, Independency dan Fairness*. Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala Likert.

b. Variable Dependen (variable Y)

Sugiyono (2012:39) mengemukakan definisi variabel terikat yaitu sebagai berikut: “Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”.

Dalam hal ini variabel yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti adalah kinerja manajerial perusahaan.



**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variable X dan Y**

Variable	Konsep Variable	Indikator	Skala Pengukuran
<p><i>Good Corporate Governance:</i></p> <p>1. <i>Transparency</i> 2. <i>Akuntability</i> 3. <i>Responsibility</i> 4. <i>Independency</i> 5. <i>Fairness</i></p> <p>(KEP-117/M-MBU/2002 pasal 3)</p>	<p>“Corporate governance adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.</p> <p>(KEP-117/M-MBU/2002 pasal 1)</p>	<p><i>Transparency:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyediakan informasi</li> <li>2. Kebijakan perusahaan harus tertulis</li> <li>3. Prinsip keterbukaan</li> </ol> <p><i>Akuntability:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempunyai kompetensi</li> <li>2. Sistem pengendalian internal</li> <li>3. Memiliki ukuran kinerja</li> </ol> <p><i>Responsibility:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan</li> <li>2. Tanggungjawab sosial</li> <li>3. Melindungi pemegang saham dan stakeholders</li> </ol> <p><i>Independency:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional</li> <li>2. Benturan kepentingan dan pengaruh</li> <li>3. Pelaksanakan fungsi dan tugas</li> </ol> <p><i>Fairness:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan kesempatan</li> <li>2. Perlakuan setara dan wajar</li> <li>3. Hak-hak karyawan</li> </ol> <p>(Moh. Wahyudin Zarkasyi, 2008:39)</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>
<p>Kinerja Manajerial Perusahaan (Y)</p> <p>(Agus Dwiyanto, 2006:50)</p>	<p>Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam <i>strategic planning</i> suatu organisasi.</p> <p>(Mashun, 2006:25)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produktivitas</li> <li>2. Kualitas layanan</li> <li>3. Responsivitas</li> <li>4. Responsibilitas</li> <li>5. Akuntabilitas</li> </ol>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>

Variabel-variabel tersebut diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner berskala ordinal yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala likert. Pengertian dari skala likert menurut Ating dan Sambas (2006:35), adalah:

“Skala likert adalah skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap seseorang dengan menempatkan kedudukan sikapnya pada kesatuan perasaan kontinum yang berkisar dari ‘sangat positif’ hingga ke ‘sangat negatif’ terhadap sesuatu (objek psikologis)”.

Berdasarkan dari pengertian diatas, dalam penelitian ini menggunakan skala likert karena dalam operasionalisasi variabel menggunakan skala ordinal. Skala likert ini bertujuan untuk mengukur sikap seseorang berdasarkan instrumen penelitian yang berupa kuesioner tertutup.

Untuk lebih jelasnya mengenai skor skala likert dituangkan dalam bentuk tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Tabel Skala Likert**

No.	Kriteria	Skor item Positif	Skor item Negatif
1.	Sangat Setuju (SS)	5	1
2.	Setuju (S)	4	2
3.	Netral (N)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STJ)	1	5

(Sumber: Ating dan Sambas, 2006:35)

### 3.2.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis adalah yang terdapat pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dari obyek penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dan dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui kuisisioner yang diberikan kepada karyawan PT. INTI yang ditetapkan sebagai responden.

#### **3.2.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan dan sesuai untuk mendukung jalannya penelitian sehingga dapat menghasilkan suatu gambaran dalam pemecahan masalah yang dikaji. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner, peneliti menyebarkan kuesioner berupa daftar pertanyaan kepada karyawan terkait pertanyaan yang mewakili indikator kedua variable, kemudian dijawab oleh responden. Kemudian hasil kuesioner didokumentasikan dengan rapih.

#### **3.2.5 Teknik Penarikan sampel**

Menurut Sugiyono (2012:80) yang dimaksud dengan populasi dan sampel adalah sebagai berikut : “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas:

obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Sedangkan pengertian sampel adalah :

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”.

Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Probability Sampling*, dengan teknik *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2012:82): “*Simple random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu”.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT INTI (Persero) sebanyak 299 orang, yang terdiri dari :

- a. Divisi Hukum dan Kepatuhan : 11 orang
- b. Divisi Sekretaris Perusahaan : 5 orang
- c. Divisi Satuan Pengawasan Intern : 11 orang
- d. Divisi Akuntansi : 17 orang
- e. Divisi Account *Private Enterprises* : 12 orang
- f. Bagian Urusan RAIS : 3 orang
- g. Bagian *Project TITO* : 150 orang
- h. Divisi Pengadaan dan Logistik : 60 orang

- i. Divisi Produksi : 30 orang

Untuk penarikan sample menurut Arikunto (2010) : “Jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih”.

$$\begin{aligned} n &= N \times 10 \% \\ &= 299 \times 10\% \\ &= 29 \end{aligned}$$

Karena jumlah minimal sampel dalam penelitian karena populasi lebih dari 100 orang adalah 30 orang maka sampel dibulatkan 30 responden. Data sampel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.3**  
**Data Sampel Penelitian**

No.	Bagian yang diteliti	Jumlah karyawan	Sampel
1.	Divisi Hukum dan Kepatuhan	11	6
2.	Divisi Sekertaris Perusahaan	5	3
3.	Divisi SPI	11	3
4.	Divisi Akuntansi	17	3
5.	Divisi Account PE	12	3
6.	Bagian Urusan RAIS	3	3
7.	Divisi Produksi	30	3
8.	Divisi Project TITO	150	3
9.	Divisi Pengadaan dan Logistik	60	3
	<b>Jumlah</b>	<b>299</b>	<b>30</b>

### 3.2.6 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk menguji alat ukur yang digunakan peneliti melalui uji validitas dan reliabilitas.

### 3.2.6.1 Uji Validitas

Sebelum melakukan pengolahan data, terlebih dahulu data yang dikumpulkan melalui kuesioner diuji melalui pengujian data yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Agar proses pengujian maupun pengolahan data dapat dilakukan dengan cepat dan tepat, maka pengolahan data menggunakan sarana komputer yaitu aplikasi program SPSS versi 20.0 for windows.

Menurut Cooper (2006:720) validitas adalah: *"Validity is a characteristic of measurement concerned with the extent that a test measures what the researcher actually wishes to measure"*.

Berdasarkan definisi diatas, maka validitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dari ukuran terkait dengan tingkat pengukuran sebuah alat test (kuesioner) dalam mengukur secara benar apa yang diinginkan peneliti untuk diukur. Suatu alat ukur disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pertanyaan yang ditujukan kepada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi product moment.

Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari 0,361, nilai tersebut didapat dari r tabel berdasarkan taraf kesalahan dan jumlah responden yang telah ditentukan. Maka apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari r tabel maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

### 3.2.6.2 Uji Reliabilitas

Penggunaan pengujian reliabilitas oleh peneliti adalah untuk menilai konsistensi pada objek dan data, apakah instrument yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas apabila instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama, yang berarti bahwa reliabilitas berhubungan dengan konsistensi dan akurasi atau ketepatan.

Uji reliabilitas instrumen penelitian ini akan menggunakan *reliability analysis* dengan teknik *Alpha Cronbach* karena, peneliti menggunakan instrument penelitian *non-test* yang berupa angket/kuesioner. Rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$\alpha = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ \frac{S^2 - \sum_{i=2}^n Si^2}{S^2} \right]$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas variable *Alpha Cronbach*

$n$  = Jumlah butir pernyataan

$S^2$  = Varian skor secara keseluruhan

Jumlah varian dicari terlebih dahulu dengan cara mencari nilai varian tiap butir dengan persamaan sebagai berikut:

$$S = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

$S$  = varian

$X$  = nilai skor yang dipilih

$n$  = jumlah sampel

Suatu instrumen alat ukur dikatakan reliabel dan bisa diproses pada tahap selanjutnya jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,7 (Sekaran, 2006: 182). Jika instrumen alat ukur memiliki nilai *Cronbach Alpha* < 0,7 maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Untuk mempermudah perhitungan uji validitas dan reliabilitas, maka digunakan perangkat lunak komputer (*software*) program *Exel for windows* dan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 20 *for windows*.

### 3.2.7 Teknik Analisis Data

#### 3.2.7.1 Analisis Korelasi

Analisa terhadap data-data yang telah dikumpulkan untuk menyatakan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, maka digunakan korelasi. Korelasi menurut (Jonathan Sarwono, 2006: 37) adalah sebagai berikut: “Korelasi



digunakan untuk melihat kuat lemahnya hubungan antara variable bebas dan tergantung”.

Kuat lemahnya hubungan antara variabel X dan variabel Y dalam penelitian ini, dibuktikan dengan menggunakan analisis *Korelasi Rank Sperman*, karena dalam penelitian ini penulis mempergunakan metode penelitian analisis deskriptif dan kedua variable diukur sekurang-kurangnya dalam skala pengukuran ordinal. Rumus dari korelasi *Rank Sperman* sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \left( \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)} \right),$$

Dimana,  $d = R_x - R_y$

Jika terdapat rank kembar dalam perankingan untuk variable X dan Y. Bila jumlah rank kembar sedikit dapat diabaikan dan tentukan nilai rata-rata ranking, tetapi bila jumlah rank kembar cukup banyak maka gunakan faaktor koreksi rs :

$$rs = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

Dengan ketentuan sebagai berikut :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_y$$

Dimana,

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Nilai korelasi koefisien *Rank Sperman* (  $r_s$  ) berkisar antara  $-1 < r_s < 1$  tanda negative/positif oleh Sugiyono (2004:183) sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Nilai Koefisien Korelasi *Rank Sperman***

Interval Koefisien	Koefisien Korelasi	Tafsirannya
0,00 – 0,199	+ dan -	Hubungan sangat rendah
0,20 – 0,399	+ dan -	Hubungan rendah
0,40 – 0,599	+ dan -	Hubungan cukup kuat
0,60 – 0,799	+ dan -	Hubungan kuat
0,80 – 1,000	+ dan -	Hubungan sangat kuat

Sumber : Sugiyono. (Statistik untuk Penelitian, 2006:83)

Dari analisis akan diperoleh apakah  $r$  positif atau negative. Jika koefisien korelasi (  $r$  ) positif (  $r > 0$  ) berarti terdapat hubungan yang positif atau searah. Artinya jika terjadi kenaikan pada variable X, maka akan diikuti dengan kenaikan variable Y, atau jika terjadi penurunan pada variable X maka akan diikuti penurunan variable Y. Koefisien korelasi (  $r$  ) negative (  $r < 0$  ) berarti apabila terjadi kenaikan pada variable X maka akan diikuti oleh penurunan variable Y atau sebaliknya apabila

terjadi penurunan pada variable X maka akan diikuti oleh dengan kenaikan pada variable Y.

### 3.2.7.2 Koefisien Determinasi

Selanjutnya dapat dihitung koefisien determinasi untuk menentukan seberapa jauh pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Kd = rs^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

$rs^2$  = Koefisien Korelasi *Rank Sperman*

100% = Pengali yang menyatakan dalam bentuk presentase.

### 3.2.8 Teknik Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan sejauh mana peran suatu variable terhadap variable lainnya, yaitu penerapan GCG terhadap kinerja manajerial perusahaan. Langkah-langkah pengujian hipotesis yaitu sebagai berikut :

1. Menentukan variable pengukuran

Variabel X = GCG

Variabel Y = Kinerja Manajerial Perusahaan

2. Menentukan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ )

$H_0 : \beta = 0 \rightarrow$  tidak terdapat pengaruh positif dari penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan.

$H_a : \beta \neq 0 \rightarrow$  terdapat pengaruh positif dari penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan.

3. Menentukan taraf signifikan dengan symbol  $\alpha$  sebesar 5% (0,05)

4. Kriteria pengambilan keputusan

$$t = rs \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rs^2}}$$

Keterangan:

t = nilai  $t_{hitung}$

n = jumlah responden

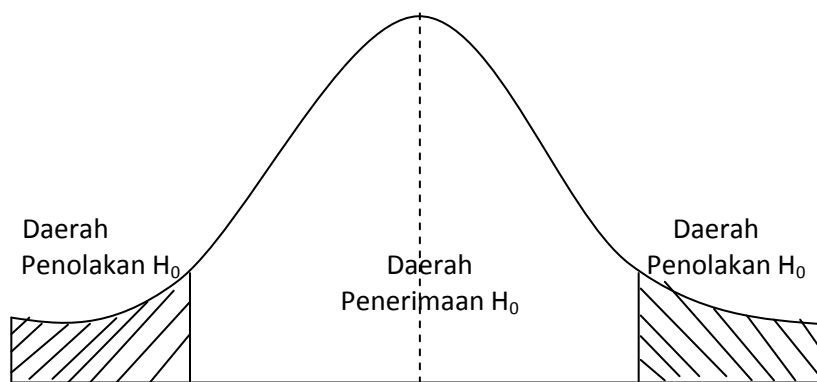
rs = koefisien korelasi rank sperman hasil r hitung

Nilai  $t_{hitung}$  tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat kepercayaan dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$  uji dua pihak dan dari hipotesis yang telah ditetapkan tersebut akan diuji berdasarkan daerah penerimaan dan daerah penolakan yang ditetapkan sebagai berikut :

Kriteria pengambilan keputusan untuk hipotesis yang diajukan adalah :

1. Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{Tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.
2. Jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{Tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

Kriteria uji hipotesis dengan menggunakan bantuan *Software Statistical Program of Social Science (SPSS)* versi 20 for Windows.



**Gambar 3.3 Uji Dua Fihak**

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian penulis yang berhubungan dengan “Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan” yang dilakukan pada PT Indusri Telekomunikasi Indonesia (Persero), berikut hasil penelitian tersebut:

##### **4.1.1 Analisis Hasil Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan, maka penulis datang ke perusahaan untuk meminta bantuan kepada karyawan perusahaan untuk mengisi kuesioner mengenai *Good Corporate Governance* dan Kinerja Manajerial sebanyak 30 eksemplar disebarkan secara acak kepada:

1. Divisi Hukum dan Kepatuhan,
2. Divisi Sekretaris Perusahaan,
3. Divisi Pengadaan dan Logistik,
4. Divisi Satuan Pengawasan Intern,
5. Divisi Akuntansi,
6. Divisi *Account PE*,

7. Divisi Produksi,
8. Bagian Urusan RAIS,
9. Bagian Project TITO.

Kuesioner yang terkumpul sebanyak 30 eksemplar, hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian kuesioner adalah 100%.

#### **4.1.2 Hasil Pengujian Data**

Kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Keabsahan suatu penelitian sangat ditentukan alat ukur yang digunakan, maka sebelum melakukan pembahasan lebih lanjut, peneliti menguji data yang digunakan dalam pengukuran penelitian ini, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

##### **4.1.2.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Instrument penelitian harus berkualitas yang sudah distandarkan yang sesuai dengan kriteria teknik pengujian validitas dan reliabilitas. Berkaitan dengan pengujian validitas dan reliabilitas instrument adalah pengujian suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan suatu alat ukur. Seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Tujuannya untuk mengetahui data-data mana saja yang valid dan tidak valid. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Hanya data yang valid dan reliable yang akan digunakan sebagai data penelitian dalam analisis factor. Dalam melakukan uji

validitas dan reliabilitas menggunakan data-data hasil kuesioner, pengujian dan pengolahan data menggunakan program *SPSS 20 for windows*.

#### 4.1.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut mempunyai kevalidan atau kesahihan. Kevalidan sebuah alat ukur ditunjukkan dari kemampuan alat ukur tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji validitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disiapkan telah dapat mengukur variabel yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi masing-masing pernyataan (item) dengan skor totalnya. Rumus korelasi yang dipergunakan adalah *Pearson Correlation*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20. for Windows*. Syarat minimum agar dianggap memenuhi syarat adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , jadi apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pernyataan dalam instrument tersebut dinyatakan valid. Harga  $r_{tabel}$  untuk  $n=30$  dengan taraf sig sebesar 0.05 adalah 0.361, dapat dilihat di tabel r.



**Tabel 4.1**  
**Nilai Korelasi Product Moment Variable Penerapan *Good Corporate Governance***  
**(X)**

No. Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r Tabel	Status
P1	0,588	0,361	Valid
P2	0,411	0,361	Valid
P3	0,608	0,361	Valid
P4	0,793	0,361	Valid
P5	0,846	0,361	Valid
P6	0,888	0,361	Valid
P7	0,823	0,361	Valid
P8	0,520	0,361	Valid
P9	0,684	0,361	Valid
P10	0,839	0,361	Valid
P11	0,417	0,361	Valid
P12	0,603	0,361	Valid
P13	0,608	0,361	Valid
P14	0,758	0,361	Valid
P15	0,427	0,361	Valid
P16	0,787	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Berdasarkan hasil tabel 4.1 nilai – nilai koefisien korelasi seluruh item pertanyaan untuk variable X dengan  $r_{\text{tabel}} 0,361$  adalah  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan adalah valid dan dapat digunakan dalam pengujian.

**Tabel 4.2**  
**Nilai Korelasi Product Moment Variable Kinerja Manajerial Perusahaan (Y)**

No. Pertanyaan	Koefisien Korelasi	r Tabel	Status
P1	0,443	0,361	Valid
P2	0,602	0,361	Valid
P3	0,803	0,361	Valid
P4	0,636	0,361	Valid
P5	0,556	0,361	Valid
P6	0,531	0,361	Valid
P7	0,684	0,361	Valid
P8	0,683	0,361	Valid
P9	0,684	0,361	Valid
P10	0,522	0,361	Valid
P11	0,753	0,361	Valid
P12	0,601	0,361	Valid
P13	0,756	0,361	Valid
P14	0,694	0,361	Valid
P15	0,621	0,361	Valid
P16	0,801	0,361	Valid
P17	0,664	0,361	Valid
P18	0,581	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Berdasarkan hasil tabel 4.2 nilai – nilai koefisien korelasi seluruh item pertanyaan untuk variable Y dengan  $r_{\text{tabel}}$  0,361 adalah  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan adalah valid dan dapat digunakan dalam pengujian.

#### 4.1.2.1.2 Uji Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, penulis melakukan uji reliabilitas. Alat ukur yang reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Untuk skala pengukuran yang reliable sebaiknya memiliki *Alpha Cronbach*  $> 0,70$ .

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variable	Alpha Cronbach's	Jumlah Item	Titik Kritis	Status
X	0,933	16	0,70	Reliabel
Y	0,936	18		Reliabel

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Berdasarkan tabel 4.3, diperoleh nilai Alpha Cronbach untuk variable X adalah 0,933 dan variable Y adalah 0,936. Nilai keduanya lebih besar dari titik kritis yang telah ditentukan yaitu 0,70 dapat disimpulkan bahwa variable X dan variable Y reliable.

#### 4.1.3 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden adalah menguraikan atau memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini, sebab dengan menguraikan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas responden dalam penelitian ini. Oleh karena itulah deskripsi identitas responden dalam penelitian ini dapat

dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yaitu : jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja.

Pembahasan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan, dimana dalam melakukan penelitian ini ditetapkan sebesar 30 orang karyawan yang dijadikan sebagai responden.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, ditetapkan sebesar 30 orang responden, dimana dari 30 kuesioner yang dibagikan kepada responden, kuesioner telah dikembalikan dan semuanya dapat diolah lebih lanjut. Oleh karena itulah akan disajikan deskripsi identitas responden yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 4.1.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui klasifikasi responden yang diteliti, berikut disajikan frekuensi dan persentasenya berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
		Frekuensi	Presentase %
1	Pria	18	60%
2	Wanita	12	40%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Dari tabel 4.4 yaitu karakteristik responden menurut jenis kelamin responden, maka dari 30 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka kelompok responden berdasarkan jenis kelamin pria 18 responden (60%) dan Wanita 12 responden (40%).

#### 4.1.3.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Deskripsi responden menurut usia menguraikan atau memberikan gambaran mengenai umur responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Oleh karena itulah dalam deskripsi karakteristik responden menurut umur dapat disajikan deskripsi karakteristik responden menurut umur yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Usia**

No.	Usia	Tanggapan Responden	
		Frekuensi	Presentase %
1.	21 – 29 tahun	13	43,34%
2.	30 – 39 tahun	9	30%
3.	40 – 49 tahun	7	23,33%
4.	Diatas 50 tahun	1	3,33%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh informasi bahwa sebagian besar dari responden sebanyak 43,34% adalah berusia 21 – 29 tahun, kemudian 30%

merupakan responden berusia 30 – 39 tahun, sisanya 23,33% responden yang berusia 40 – 49 tahun dan 3,33% responden berusia diatas 50 tahun.

#### 4.1.3.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan menunjukkan pengetahuan dan daya pikir yang dimiliki oleh seorang responden. Oleh karena itulah dalam penelitian ini maka tingkat pendidikan responden dapat diklasifikasikan menjadi empat bagian yaitu : SMU, Diploma, Sarjana dan Pasca Sarjana. Adapun deskripsi responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat pendidikan	Tanggapan Responden	
		Frekuensi	Presentase %
1.	SMU	3	10%
2.	Diploma	6	20%
3.	Sarjana	20	66,67%
4.	Pasca Sarjana	1	3,33%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Berdasarkan tabel 4.6 mengenai hasil distribusi frekuensi responden menurut jenis pendidikan terakhir. Dari 30 responden, sebagian besar merupakan responden dengan pendidikan terakhir sarjana (S1) sebanyak 20 responden (66,67%), kemudian pendidikan terakhir Diploma 6 responden (20%) dan pendidikan terakhir SMU

sebanyak 3 responden (10%) sedangkan sisanya dengan pendidikan terakhir Pasca Sarjana 1 responden (3,33%).

#### 4.1.3.4 Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Untuk mengetahui klasifikasi responden yang diteliti, berikut disajikan frekuensi dan persentasenya berdasarkan jabatan.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jabatan**

No.	Jabatan	Tanggapan Responden	
		Frekuensi	Presentase %
1.	Kepala Bagian	1	3,33%
2.	Kepala Urusan	5	16,67%
3.	Staff	22	73,33%
4.	<i>Account Manager</i>	2	6,67%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (kuesioner)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan jabatan. Dari total 30 responden, sebagian besar merupakan responden dengan jabatan sebagai staff yaitu sebanyak 22 responden (73,33%), kemudian dengan jabatan Kepala Urusan sebanyak 5 responden (16,67%), *Account Manager* sebanyak 2 responden (6,67%), dan Kepala Bagian sebanyak 1 responden (3,33%).

#### 4.1.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui klasifikasi responden yang diteliti, berikut disajikan frekuensi dan persentasenya berdasarkan masa kerja.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Tanggapan Responden	
		Frekuensi	Presentase%
1.	1 – 5 tahun	12	40%
2.	6 – 10 tahun	2	6,67%
3.	11 – 15 tahun	5	16,67%
4.	16 – 20 tahun	4	13,33%
5.	21 – 25 tahun	4	13,33%
6.	16 – 30 tahun	3	10%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olah SPSS Data Primer (Kuesioner)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Dari 30 responden, sebagian besar merupakan responden dengan masa kerja 1 – 5 tahun sebanyak 12 responden (40%), kemudian responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 5 responden (16,67%), kemudian responden dengan masa kerja 16 – 20 tahun dan 21 – 25 tahun masing masing sebanyak 4 responden (13,33%), sisanya responden dengan masa kerja 16 – 30 tahun sebanyak 3 responden (10%) dan responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 2 responden (6,67%).



## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Gambaran dan hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap dimensi dan variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden melalui persentase jumlah skor tanggapan responden.

#### **4.2.1.1 Deskriptif Tanggapan Responden Variable Penerapan *Good Corporate Governance***

Variabel penerapan *Good Corporate Governance* terdiri dari 16 butir pernyataan yang terbagi menjadi 5 indikator. Dimana dari masing-masing indikator tersebut mewakili beberapa pernyataan. Berikut disajikan jawaban responden pada variabel pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* dengan pendekatan distribusi frekuensi dan persentase.

Kategori sangat buruk, buruk, cukup baik, baik dan sangat baik pada variabel penerapan *good coporate Governance* dapat diketahui dengan terlebih dahulu menentukan nilai indeks minimum, maksimum dan interval serta jarak interval sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai indeks minimum} &= \text{Skor minimum} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 1 \times 30 \\
 &= 30
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai indeks maksimum} &= \text{Skor maksimum} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 5 \times 30 \\
 &= 150
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Maksimum} - \text{Nilai Indeks Minimum} \\
 &= 150 - 30 \\
 &= 120
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Jarak Interval} &= \text{Interval} : \text{Jenjang} \\
 &= 120 : 5 \\
 &= 24
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka kriteria yang ditetapkan dapat dipisahkan sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Kategori Nilai Presentase**

Presentase Batas Interval	Kategori Penilaian
84% - 100%	Sangat Baik
67% - 83%	Baik
51% - 66%	Cukup
34% - 50%	Buruk
17% - 33%	Sangat Buruk

### 1. *Transparency* (Keterbukaan)

*Transparency* diukur menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Tanggapan Responden Mengenai *Transparancy***

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
1.	Perusahaan menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan khususnya pemegang saham.	F	4	22	3	1	0	119	150	79,33
		%	13,33	73,34	10	3,33	0,0			
2.	Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, kondisi keuangan, susunan organisasi, kejadian-kejadian yang mempengaruhi kondisi perusahaan.	F	9	19	2	0	0	127	150	84,67
		%	30	63,33	6,667	0,0	0,0			
3.	Laporan pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) telah disajikan secara lengkap, akurat, kini dan telah disampaikan tepat waktu kepada <i>shareholder</i> (pemegang saham) dan pihak-pihak berkepentingan ( <i>stakeholders</i> ) sesuai ketentuan yang berlaku.	F	3	22	4	1	0	117	150	78
		%	10	73,34	13,33	3,33	0,0			
Total Skor								363	450	80,67

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.10 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai *transparansy* dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase *transparency* sebesar 80,67% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

## 2. *Akuntability*

*Akuntability* diukur menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai *Akuntability***

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
4.	Seluruh jajaran dan karyawan perusahaan mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG	F	1	20	7	1	1	109	150	72,67
		%	3,33	66,67	23,34	3,33	3,33			
5.	Rincian tugas dan tanggung jawab organ perusahaan dan karyawan ditetapkan secara jelas dan selaras dengan visi, misi dan strategi perusahaan.	F	1	23	4	1	1	112	150	74,67
		%	3,33	76,67	13,34	3,33	3,33			
6.	Perusahaan memiliki ukuran kinerja seluruh jajaran berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai perusahaan serta memiliki system pemberian penghargaan dan sanksi	F	0	25	3	1	1	112	150	74,67
		%	0,0	83,34	10	3,33	3,33			
Total								333	450	74

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.11 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai *akuntability* dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase *akuntability* sebesar 74% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

### 3. *Responsibility*

*Responsibility* diukur menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai *Responsibility***

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
7.	Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika bisnis dan pedoman berperilaku (Icode of conductI) yang telah disepakati.	F	5	21	2	1	1	118	150	78,67
		%	16,67	70	6,67	3,33	3,33			
8.	Perusahaan peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )	F	4	23	3	0	0	121	150	80,67
		%	13,33	76,67	10	0,0	0,0			
Total								239	300	79,67

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.12 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai *Responsibility* dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase *responsibility* sebesar 79,67% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

### 4. *Independency*

*Independency* diukur menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.13**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai *Independency***

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
9.	Seluruh jajaran dan karyawan dapat mengambil keputusan secara objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun	F	0	21	8	0	1	109	150	72,67
		%	0,0	70	26,67	0,0	3,33			
10.	Seluruh jajaran dan karyawan menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	F	2	24	2	1	1	115	150	76,67
		%	6,67	80	6,67	3,33	3,33			
11.	Perusahaan memiliki kebijakan, system dan prosedur penyelesaian mengenai benturan kepentingan yang mengikat seluruh jajaran perusahaan.	F	3	25	2	0	0	121	150	80,67
		%	10	83,33	6,67	0,0	0,0			
Total								345	450	76,67

Sumber: Hasil Tabulasi kuesioner

Berdasarkan tabel 4.13 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai *independency* dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase independensi sebesar 76,67% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

## 5. *Fairness*

*Fairness* diukur menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.14**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai *Fairness***

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
12.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada pemegang saham, dewan komisaris dan direksi, manajemen serta karyawan perusahaan untuk memberikan saran dan pendapat untuk kepentingan perusahaan	F	7	20	3	0	0	124	150	82,67
		%	23,33	66,67	10	0,0	0,0			
13.	Perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh pihak-pihak berkepentingan berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.	F	3	20	3	4	0	112	150	74,67
		%	10	66,67	10	13,33	0,0			
14.	Perusahaan memberlakukan kesetaraan dan keadilan dalam memenuhi hak dan kewajiban karyawan.	F	2	21	5	2	0	113	150	75,33
		%	6,67	70	16,67	6,67	0,0			
15.	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan.	F	4	23	2	1	0	120	150	80
		%	13,33	76,67	6,67	3,33	0,0			
16.	Perusahaan memberikan hak yang adil dan sama dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.	F	2	24	2	2	0	116	150	77,33
		%	6,67	80	6,67	6,67	0,0			
Total								585	900	65

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.14 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai *fairness* dalam kategori cukup. hasil perolehan nilai persentase *fairness* sebesar 65% yang berada pada rentang interval antara 51% - 66% dengan kategori cukup.

Untuk mengetahui bagaimana penilaian responden mengenai pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* secara keseluruhan, maka dilakukan

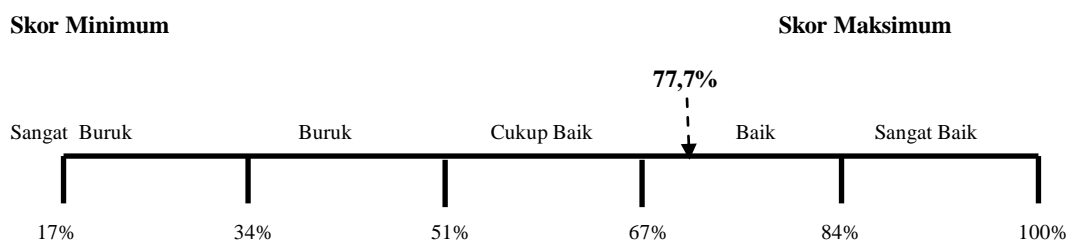
penjumlahan terhadap variabel penerapan *Good Corporate Governance* dan diperoleh skor aktual sebesar 1865. Dengan banyaknya pernyataan sebanyak 16 dan responden sebanyak 30, diperoleh skor ideal sebesar 2400. Perhitungan perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal untuk pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.15**  
**Skor Tanggapan Responden mengenai Penerapan *Good Corporate Governance***

Total skor	Skor dalam %
1865	$\frac{1865}{5 \times 30 \times 16} \times 100\% = 77,7\%$

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai persentase yang diperoleh sebesar 77,7% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) sudah baik. Kategori baik pada pengaruh *Good Corporate Governance* jika digambarkan dengan menggunakan garis kontinum akan terlihat sebagai berikut:



Gambar 4.1 Kategori Penerapan *Good Corporate Governance*



#### 4.2.1.2 Deskriptif Tanggapan Responden Variable Kinerja Manajerial Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan terdiri dari 18 butir pernyataan yang terbagi menjadi 5 indikator. Dimana dari masing-masing indikator tersebut mewakili beberapa pernyataan. Berikut disajikan jawaban responden pada variabel kinerja manajerial perusahaan dengan pendekatan distribusi frekuensi dan persentase.

Kategori sangat buruk, buruk, cukup baik, baik dan sangat baik pada variable kinerja manajerial perusahaan dapat diketahui dengan terlebih dahulu menentukan nilai indeks minimum, maksimum dan interval serta jarak interval sebagai berikut:

Nilai indeks minimum = Skor Minimum x Jumlah Responden

$$= 1 \times 30$$

$$= 30$$

Nilai Indeks maksimum = Skor Maksimum x Jumlah Responden

$$= 5 \times 30$$

$$= 150$$

Interval = Nilai Indeks Maksimum – Nilai Indeks Minimum

$$= 150 - 30$$

$$= 120$$

Jarak Interval = Interval : Jenjang

$$= 120 : 5$$

$$= 24$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka kriteria yang ditetapkan dapat dipisahkan sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Kategori Nilai Presentase**

Presentase Batas Interval	Kategori Penilaian
84% - 100%	Sangat Baik
67% - 83%	Baik
51% - 66%	Cukup
34% - 50%	Buruk
17% - 33%	Sangat Buruk

## 1. Produktivitas

Produktivitas diukur dengan menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai Produktivitas**

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
1.	Fasilitas kerja yang tersedia sudah memadai sehingga memberikan kemudahan Bapak/Ibu untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan.	F	7	17	5	1	0	120	150	80
		%	23,33	56,67	16,67	3,33	0,0			
2.	Perusahaan Bapak/Ibu mampu mencapai target yang telah ditentukan.	F	3	18	7	2	0	112	150	74,67
		%	10	60	23,33	6,67	0,0			
3.	Perusahaan Bapak/Ibu mampu meningkatkan efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya perusahaan	F	2	17	9	2	0	109	150	72,67
		%	6,67	56,67	30	6,67	0,0			
Total								341	450	75,78

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.17 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai produktivitas dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase produktivitas sebesar 75,78% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

## 2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan diukur dengan menggunakan tanggapan-tanggapan responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Tanggapan responden mengenai Kualitas Layanan**

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
4.	Perusahaan memungkinkan melakukan perbaikan kualitas sarana dan prasarana.	F	6	21	3	0	0	123	150	82
		%	20	70	10	0,0	0,0			
5.	Perusahaan memungkinkan melakukan pengembangan jalur distribusi.	F	2	24	2	2	0	116	150	77,33
		%	6,67	80	6,67	6,67	0,0			
6.	Perusahaan memungkinkan melakukan perbaikan mutu dalam bidang pelayanan kepada masyarakat.	F	8	19	3	0	0	125	150	83.33
		%	26,67	63,33	10	0,0	0,0			
Total								364	450	80.89

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.18 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai kualitas layanan dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase kualitas layanan sebesar 80,89% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

### 3. Responsivitas

Responsivitas diukur dengan menggunakan tanggapan-tanggapan dari responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.19**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai Responsivitas**

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
7.	Perusahaan Bapak/Ibu mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.	F	2	25	2	1	0	118	150	78,67
		%	6,67	83,33	6,67	3,33	0,0			
8.	Perusahaan Bapak/Ibu memiliki daya tanggap terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di dunia usaha.	F	4	21	4	0	1	117	150	78
		%	13,34	70	13,33	0,00	3,33			
9.	Perusahaan Bapak/Ibu menindaklanjuti keluhan dari pelanggan dengan cepat dan tepat.	F	3	17	8	0	2	109	150	72,67
		%	10	56,67	26,67	0,0	6,67			
10.	Perusahaan Bapak/Ibu memberikan sarana pengaduan bagi pelanggan.	F	2	24	3	1	0	117	150	78
		%	6,67	80	10	3,33	0,0			
Total								461	600	76,83

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.19 distribusi jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa secara umum responden menilai reponsivitas dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase responsivitas sebesar 76,83% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

### 4. Responsibilitas

Responsibilitas diukur dengan menggunakan tanggapan-tanggapan dari responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.20**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai Responsibilitas**

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
11.	Struktur organisasi perusahaan Bapak/Ibu sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi.	F	2	21	6	1	0	114	150	76
		%	6,67	70	20	3,33	0,0			
12.	Kewenangan yang diberikan menjamin pelaksanaa tugas.	F	1	28	1	0	0	120	150	80
		%	3,33	93,34	3,33	0,0	0,0			
13.	Prosedur dan mekanisme kerja dapat berjalan dengan baik.	F	1	24	5	0	0	116	150	77,33
		%	3,33	80	16,67	0,0	0,0			
14.	Tugas dan fungsi masing-masing seluruh karyawan sudah jelas dan tidak tumpang tindih.	F	1	18	8	3	0	107	150	71,33
		%	3,33	60	26,67	10	0,0			
Total								467	600	77,83

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.20 distribusi jawaban responden di atas, menunjukan bahwa secara umum responden menilai responsibilitas dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase responsibilitas sebesar 77,83% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

## 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas diukur dengan menggunakan tanggapan-tanggapan dari responden pada pernyataan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.21**  
**Distribusi Tanggapan Responden mengenai Akuntabilitas**

No.	Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
			5	4	3	2	1			
15.	Perusahaan memberikan informasi kepada pelanggan secara tepat.	F	3	24	3	0	0	120	150	80
		%	10	80	10	0,0	0,0			
16.	Perusahaan Bapak/Ibu memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada pelanggan.	F	2	26	2	0	0	120	150	80
		%	6,67	86,67	6,67	0,0	0,0			
17.	Perusahaan menghasilkan output yang dapat dipertanggungjawabkan.	F	3	25	1	1	0	120	150	80
		%	10	83,33	3,33	3,33	0,0			
18.	Perusahaan Bapak/Ibu beroperasi mengikuti peraturan yang berlaku secara umum.	F	4	24	1	1	0	121	150	80,67
		%	13,33	80	3,33	3,33	0,0			
Total								481	600	80,16

Sumber: Hasil Tabulasi Kuesioner

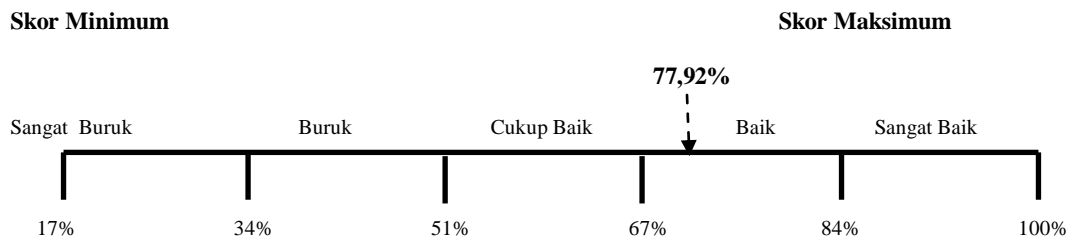
Berdasarkan tabel 4.21 distribusi jawaban responden di atas, menunjukan bahwa secara umum responden menilai akuntabilitas dalam kategori baik. hasil perolehan nilai persentase akuntabilitas sebesar 80,16% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik.

Untuk mengetahui bagaimana penilaian responden mengenai kinerja manajerial perusahaan secara keseluruhan, maka dilakukan penjumlahan terhadap variabel kinerja perusahaan dan diperoleh skor aktual sebesar 2104. Dengan banyaknya pernyataan sebanyak 18 dan responden sebanyak 30, diperoleh skor ideal sebesar 2700. Perhitungan perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal untuk kinerja manajerial perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.22**  
**Skor Tanggapan Responden mengenai Kinerja Manajerial Perusahaan**

Total skor	Skor dalam %
2104	$\frac{2104}{5 \times 30 \times 18} \times 100\% = 77,92 \%$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai persentase yang diperoleh sebesar 77,92% yang berada pada rentang interval antara 67% - 83% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) sudah baik. Kategori baik pada kinerja manajerial perusahaan jika digambarkan dengan menggunakan garis kontinum akan terlihat sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Kategori Kinerja Manajerial Perusahaan**

#### **4.2.2 Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan pada PT Industri

Telekomunikasi Indonesia (Persero) dengan menggunakan analisis korelasi rank spearman, analisis koefisien determinasi dan pengujian hipotesis.

#### 4.2.2.1 Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui keterkaitan antara variable bebas dengan variable terikat, yaitu variable *Good Corporate Governance* dan variable kinerja manajerial perusahaan, dengan menggunakan analisis korelasi dengan jenis korelasi *Rank Spearman*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 20 diperoleh nilai korelasi antara penerapan *Good Corporate Governance* (Variabel X) dan kinerja manajerial perusahaan (Variabel Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.24**  
**Koefisien Korelasi antara Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Kinerja Manajerial Perusahaan**

Correlations			VAR00001	VAR00002
Spearman's rho	<i>Good Corporate Governance</i>	Correlation Coefficient	1.000	.557**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	30	30
	Kinerja Manajerial Perusahaan	Correlation Coefficient	.557**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Berdasarkan output di atas, dapat dilihat nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* dengan kinerja manajerial perusahaan adalah sebesar 0,557. Nilai korelasi bertanda positif, yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah. Dimana semakin baik penerapan *Good Corporate Governance*, maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja manajerial perusahaan. Nilai korelasi sebesar 0,557 berdasarkan interpretasi Sugiyono, termasuk kedalam kategori hubungan yang cukup kuat (2006:183).

#### 4.2.2.2 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi (KD) merupakan kuadrat dari nilai  $r$ , dengan menggunakan *software SPSS 20 for window*, maka didapat hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.25**

**Nilai Determinasi Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.403	.382	5.79998

a. Predictors: (Constant), Good Corporate Governance

Berdasarkan output pengolahan data seperti ditunjukkan pada tabel 4.25 dapat dilihat nilai koefisien determinasi sebesar 0,403 (R Square). Nilai ini menunjukkan besarnya pengaruh penerapan prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja manajerial perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Artinya penerapan prinsip *good corporate governance* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 40,3% terhadap kinerja manajerial perusahaan pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), sementara sisanya 59,7% merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar penerapan *good corporate governance*.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji apakah terdapat pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja manajerial perusahaan maka dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0 \rightarrow$  tidak terdapat pengaruh positif dari penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan.

$H_a : \beta \neq 0 \rightarrow$  terdapat pengaruh positif dari penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan.

Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) : 0,05 (5%)

Kriteria uji : tolak  $H_0$  jika nilai t-hitung > t-tabel,

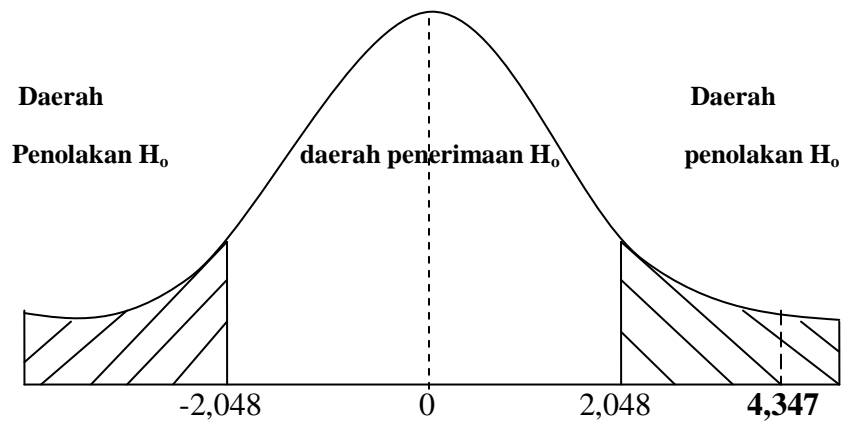
terima  $H_a$  jika nilai t-hitung < t tabel Nilai statistik uji t dapat diketahui dari tabel *output* berikut:

**Tabel 4.26**  
**Pengujian Hipotesis**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31.599	8.928		3.539	.001
GCG	.620	.143	.635	4.347	.000

a. Dependent Variable: Good Corporate Governance

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai variabel pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* adalah sebesar 4,347. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai t tabel pada tabel distribusi t. Dengan  $\alpha=0,05$ ,  $df = n-2 = 30 - 2 = 28$ , untuk pengujian dua sisi diperoleh nilai t tabel sebesar 2,048. Diketahui bahwa t hitung untuk variabel pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* sebesar  $4,347 > t \text{ tabel } (2,048)$ , maka  $H_0$  ditolak artinya pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).



**Gambar 4.3 Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**

Berdasarkan Gambar diatas dapat dilihat  $t_{hitung}$  sebesar 4,347 berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima atau dengan kata lain Penerapan *Good Corporate Governance* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **1.1 Kesimpulan**

Dari pembahasan dan hasil pengujian yang telah dilakukan didapat kesimpulan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan, adapun alasan dari kesimpulan tersebut adalah:

1. Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) secara keseluruhan menunjukan hasil yang baik dengan presentase yang diperoleh dari variable *Good Corporate Governance* sebesar 77,7% yang berada pada rentang interval 67% - 83%. Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia sudah baik.
2. Kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) menunjukan hasil yang baik dengan presentase yang diperoleh dari variable kinerja perusahaan sebesar 77,92% yang berada pada rentang interval 67% - 83%. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) sudah baik.
3. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa penerapan *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh yang

signifikan sebesar 40,3% terhadap kinerja manajerial perusahaan, sedangkan sisanya 59,7% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 1.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan oleh peneliti baik untuk perusahaan maupun mahasiswa/mahasiswi lainnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang hampir sama yaitu sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

Penerapan *Good Corporate Governance* bisa lebih diperhatikan lagi terutama dalam memenuhi hak setiap karyawan agar dapat melaksanakan kewajiban sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya yang memilih topik penelitian yang sama sebaiknya memperluas populasi penelitian dengan melakukan penelitian di beberapa perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Refika Aditama.
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Arafat, Wilson, 2008, *How To Implement GCG Effectivly*, Jakarta: Skyrocketing Publisher.
- Daniri, Mas Ahmad, 2005, *GCG: Konsep dan Penerapannya di Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Deni, dkk. 2005, Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan, *JRAI Vol 8 No 1 2005*, Jakarta: Universitas Trisakti.
- Dwiyanto, Agus, 2006, *Reformasi Birokrasi Publik*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Keban, Yermias. T, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*, Yogyakarta: Gava Media.
- Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba.
- Nazir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Novita, Ike Restu, 2013, *Hubungan Antara Sikap Kerja dan Prestasi Kerja pada Karyawan bagian Manajemen Sumber Daya Manusia PT INTI (Persero)*, Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta : Salemba Empat.
- Somantri, Ating dan Sambas Ali Muhidin, 2006, *Statistika Dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : CV Alfabeta.

- Sugiyono, 2010, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: CV Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Surya, Indra dan Ivan Yustiavandana, 2006, *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi kelangsungan Usaha*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Sutojo, Siswanto dan E. John Aldridge, 2005, *Good Corporate Governance. Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*, Jakarta: Damar Mulia Pustaka.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, 2005, *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo.
- Tunggal, Hadi Setia, 2013, *Internal Audit dan Corporate Governance*, Jakarta: Harvindo.
- Zarkasyi, Moh Wahyudin, 2008, *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*, Bandung : Alfabeta.
- [http://www.inti.co.id/who-we-are/e-files/Laporan/pedoman\\_gcg.pdf](http://www.inti.co.id/who-we-are/e-files/Laporan/pedoman_gcg.pdf). Diakses 24 Oktober 2013.
- [http://rukindo.co.id/file\\_download/KEPMEN%20BUMN%20117-2002%20GCG.pdf](http://rukindo.co.id/file_download/KEPMEN%20BUMN%20117-2002%20GCG.pdf). Diakses 24 Oktober 2013.
- <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>. Diakses 24 Oktober 2013.
- <http://www.bpkp.go.id/dan/konten/299/Good-Corporate.bpkp>. Diakses 24 Oktober 2013.
- <http://iicg.org/v25/tata-kelola-perusahaan>. Diakses 24 Oktober 2013
- <http://www.inti.co.id/>. Diakses 24 Oktober 2013.
- <http://www.bumnreview.com/kasus-korupsi-bumn-dari-adhi-karya-telkom-pgn-hingga-pln.html>. Diakses 5 November 2013.