

Analisis Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), Budaya Perusahaan & Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan Berbasis *Balanced Scorecard* : Studi pada Perusahaan Asuransi

Yunita Puspita Sari

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Mohamad Rizan

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Unggul Purwohedi

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

This study seeks to analyze the effect of Good Corporate Governance (GCG), corporate culture, leadership on company performance. The instrument used to collect data in this study was a questionnaire distributed during April 2019. The sampling technique used was random sampling in which this technique allows sampling of a population with the same opportunity to be chosen. Questionnaires collected were 228 respondents out of a total of 230 questionnaires distributed directly to all respondents (response rate: 99.1%). Data analysis techniques using the Structural Equation Model (SEM) approach with the help of AMOS software. The results showed that there was a positive and significant influence on Good Corporate Governance (GCG), corporate culture, and leadership on company performance. In addition, this study certainly has some limitations and produced a number of managerial implications. The most important implicative suggestion in this study is that the implementation / implementation of Good Corporate Governance (GCG) procedures is a must, and efforts to establish a corporate culture through enhancing and developing employee creativity at PT Asuransi Bangun Askrida. Meanwhile, this research is limited in the domain of the insurance industry in Indonesia and is only carried out within the scope of one general insurance company.

Keywords: *Corporate Culture, Good Corporate Governance (GCG), Leadership, Company Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini berupaya untuk menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG), budaya perusahaan, kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini ialah kuesioner yang disebarakan selama bulan April 2019. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *random sampling* di mana teknik ini memungkinkan pengambilan sampel dari suatu populasi dengan peluang yang sama untuk dipilih. Kuesioner yang berhasil dikumpulkan yaitu sebanyak 228 responden dari total 230 kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada seluruh responden (*response rate*: 99,1%). Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Good Corporate Governance* (GCG), budaya perusahaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini tentunya memiliki beberapa keterbatasan dan menghasilkan sejumlah implikasi manajerial. Saran implikatif yang paling utama dalam studi ini ialah penerapan/implementasi prosedur *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi suatu keharusan, dan upaya pembentukan budaya perusahaan melalui peningkatan serta pengembangan kreativitas karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida. Sementara itu, penelitian ini terbatas dalam *domain* industri asuransi di Indonesia serta hanya dilakukan pada lingkup satu perusahaan asuransi umum saja.

Kata Kunci: Budaya Perusahaan, *Good Corporate Governance* (GCG), Kepemimpinan, Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja sebuah organisasi. Kinerja juga merefleksikan sejauh mana suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, sehingga organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkelanjutan. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerja, dan pada akhirnya aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Parameter kinerja dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu kinerja keuangan dan non-keuangan, akan tetapi banyak perusahaan hanya menggunakan kinerja keuangan sebagai tolak ukur pencapaian kinerjanya. Penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan saja tanpa memperhitungkan parameter lainnya (Sukma dan Krisnadewi, 2013).

Secara umum, terdapat beberapa model penilaian kinerja yang berkembang dan banyak digunakan oleh organisasi. Salah satu model penilaian yang umum banyak digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja dari aspek keuangan dan non-keuangan adalah menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode ini dinilai paling komprehensif di mana Koesmowidjojo, (2017) dalam literturnya mengungkapkan bahwa BSC yang menitikberatkan atau berfokus pada pengukuran kinerja dalam empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses

bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC merupakan kumpulan parameter kinerja integratif yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Hery, 2017).

BSC memiliki sejumlah kelebihan jika dibandingkan dengan konsep pengukuran kinerja terdahulu di mana BSC memiliki cakupan pengukuran yang lebih komprehensif karena fokus menggunakan tolak ukur keuangan dan non-keuangan sebagai dasar parameter kinerja. BSC banyak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan karena memiliki perbedaan dan keunggulan yang tidak dimiliki oleh pengukuran kinerja tradisional yang hanya akan mengukur kinerja organisasi dari aspek keuangan semata dan hanya menitikberatkan pengukuran kinerja pada hal-hal yang bersifat *tangible*. Dengan demikian, BSC dinilai mampu menjawab kebutuhan organisasi untuk mengukur kinerja secara komprehensif melalui pendekatan empat perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Seiring dengan perkembangan ekonomi di Indonesia dan sejalan dengan uraian terkait parameter kinerja di atas, maka saat ini tidak hanya perusahaan manufaktur dan perbankan saja yang rutin mengukur kinerja perusahaannya secara berkelanjutan, tetapi sektor jasa/layanan asuransi juga melakukan pengukuran kinerja agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan kerangka kerja yang terangkum dalam rencana bisnis dalam rangka mendukung terwujudnya tujuan perusahaan di masa mendatang. Dalam penyusunan rencana bisnis perusahaan asuransi juga harus sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor:73/POJK.05/2016 terkait tata kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan perasuransian. Di sisi lain, ada sejumlah aspek penting yang harus menjadi perhatian utama *stakeholders*, khususnya pihak manajemen guna meningkatkan kinerja perusahaan yang berkualitas.

Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. *Good Corporate Governance* (GCG) (Pratiwi dan Putri, 2016; Febriani, Al Musadieg dan Afrianty, 2016), budaya perusahaan (Fachreza *et al.*, 2018; Syafii dan Ulinuha, 2018), dan kepemimpinan (Yunus, 2019) terbukti secara empiris memainkan peran penting dalam memberikan dampak signifikan terhadap kinerja suatu perusahaan. Apabila perusahaan berupaya memiliki daya tahan dalam menghadapi pasar global, meningkatkan kinerja, daya saing, dan keuntungan, menarik investor, konsumen serta meningkatkan modal berbiaya rendah, maka perusahaan wajib mengimplementasikan prinsip tata kelola (GCG) dan menstandarisasi strategi serta proses pengambilan keputusan (Todorovic, 2013). Selanjutnya, budaya perusahaan berperan krusial dalam membentuk karyawan menjadi taat terhadap peraturan dan loyal terhadap perusahaan, hal ini terepresentasi dari disiplin kerja dan perhatian karyawan terhadap perusahaan, serta fokus pada pekerjaan yang akhirnya mampu meningkatkan kinerja, dan terciptanya hubungan yang baik di antara karyawan. Selain GCG dan budaya perusahaan, faktor kepemimpinan juga menjadi faktor penentu pencapaian kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di mana gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik, seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunus,

2019).

Topik penelitian terkait dengan *goodcorporategovernance* (GCG), budaya perusahaan, kepemimpinan, dan kinerja perusahaan telah diteliti secara luas dan beberapa *conceptualframework* pernah diusulkan, dan juga telah diuji tetapi sifatnya masih memiliki banyak keterbatasan. Sejumlah studi terdahulu tersebut berhasil memperlihatkan peran krusial *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai prediktor kinerja perusahaan yang bergerak dalam sektor usaha layanan pengiriman barang (Al Musadieq dan Afrianty, 2016); Bank Perkreditan Rakyat (BPR) (Pratiwi dan Putri, 2016). Selanjutnya, budaya perusahaan pun terbukti secara empiris memberikan efek positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan/organisasi pada sektor usaha Perbankan Syariah (Fachreza *et al.*, 2018); *retail* (Syafii dan Ulinuha, 2018). Selain itu, gaya kepemimpinan juga termasuk salah satu konstruk yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam industri semen di Indonesia (Yunus, 2019). Namun, ketiga prediktor tersebut belum terbukti apakah mampu memberikan kontribusi positif terhadap kinerja atau sebaliknya pada perusahaan jasa asuransi. Di sisi lain, penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang telah diuraikan di atas juga tidak menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat ukur (parameter) kinerja. Dengan demikian, penelitian ini dinilai sangat menarik karena akan berfokus untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai pengaruh *good corporate governance* (GCG), budaya perusahaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan berbasis *balanced scorecard* yang bergerak dalam industri jasa asuransi. Hal ini diharapkan mampu memberikan *insight* terbaru, dan kontribusi konkret bagi dunia akademis maupun praktis pada perusahaan asuransi di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pekerja baik secara positif maupun negatif untuk mencapai tujuan perusahaan (Sudaryo dan Andari, 2017). Kinerja dalam perusahaan selalu dinilai setiap tahun bahkan setiap bulan atau setiap semester untuk mengetahui peningkatannya. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* ialah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode tertentu (Wibowo, 2014).

Salah satu metode holistik dalam mengukur kinerja organisasi/perusahaan ialah melalui pendekatan/metode *balance scorecard*. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukurannya yang komprehensif dengan menilai kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Khozein, 2012). Konsep *balanced scorecard* merupakan satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis (Devani dan Setiawarnan, 2015). Melalui *balanced scorecard* diharapkan visi, misi dan kinerja perusahaan telah dijalankan dengan baik dan sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, karena *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja perusahaan (Ramelan *et al.*, 2009). *Balanced scorecard* berperan sebagai sistem pengukuran, mungkin berperan ganda

mendefinisikan, memonitor dan pengaturan, komunikasi serta identitas yang diperlukan (Kim dan Hatcher, 2009).

Good Corporate Governance(GCG)

Prinsip GCG merupakan sistem tata kelola perusahaan yang berfungsi sebagai alat kontrol untuk mengatur struktur dan mekanisme dalam perusahaan sehingga mampu mendorong efisiensi dan kinerja perusahaan (Pratiwi dan Putri, 2016). GCG ialah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholder* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan untuk mengatur kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu. GCG mengandung empat nilai utama yaitu: *accountability, transparency, fairness dan responsibility*. Pengertian lain datang dari *Finance Comitte on Corporate Governance* Malaysia. Menurut lembaga tersebut GCG merupakan suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan. Adapun tujuan akhirnya adalah menaikkan nilai saham dalam jangka panjang tetapi tetap memerhatikan berbagai kepentingan para *stakeholder* lainnya.

Hidayah, (2008) mengungkapkan bahwa *corporate governance* merupakan sistem dan struktur yang baik untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan seperti kreditur, *supplier*, asosiasi bisnis, konsumen, karyawan, pemerintah dan masyarakat luas. Perusahaan yang telah menerapkan *corporate governance* dengan baik seharusnya telah memenuhi prinsip-prinsip GCG yang didukung dengan regulasi yang memadai, akan mencegah berbagai bentuk *overstated* ketidakjujuran dalam *financial disclosure* yang merugikan para *stakeholders*. Selain itu, Todorovic, (2013) menilai bahwa apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, mempunyai daya tahan dengan pasar global, mempunyai daya saing, keuntungan, menarik investor serta konsumen dan meningkatkan modal berbiaya rendah, maka perusahaan harus melaksanakan prinsip tata kelola dan menstandarisasi strategi dan proses pengambilan keputusan.

Budaya Perusahaan

Budaya organisasi dinilai sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar memengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi. Dengan begitu budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robbins dan Coulter, 2012). Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu perspektif subjektif keseluruhan mengenai

organisasi berdasarkan pada faktor- faktor seperti toleransi risiko, tekanan padatnya dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat (Brahmasari, 2004).

Kepemimpinan

Pemimpin ialah individu manusianya, sementara kepemimpinan merupakan sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai kualitas kepemimpinan yang berbasis ciri universal seorang pemimpin, memiliki perilaku pemimpin tatkala berada dalam kelompok kerja, menggunakan format kekuasaan pengaruh dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan selalu menekankan perlunya konteks ruang dan waktu di mana kepemimpinan dilaksanakan (Suwatno dan Priansa, 2016). Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Satyawati dan Suartana, 2014). Yunus, (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik, seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan

Banyak faktor yang mampu mempengaruhi kinerja perusahaan, salah satunya ialah *Good Corporate Governance* (GCG). *Good Corporate Governance* (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik, merupakan bagian terpenting dalam pembaruan ekonomi untuk mengatasi krisis ekonomi yang dialami Indonesia beberapa tahun lalu. Dalam perkembangannya, penerapan GCG menjadi sangat penting bagi perusahaan yakni menjadi sebuah alat pengontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan upaya menciptakan perusahaan yang sehat. Sejumlah studi terdahulu memperlihatkan bahwa GCG memainkan peran krusial dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Dampak penerapan prinsip GCG pada kinerja bank selama krisis keuangan terjadi adalah bermacam-macam. Peni dan Vahama, (2012) berhasil membuktikan bahwa bank dengan GCG yang kuat memiliki keuntungan yang paling tinggi, GCG cenderung memberikan dampak/efek positif dari pengaruh buruk krisis keuangan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan harus memahami implikasi dari pelaksanaan strategi tata kelola perusahaan (GCG), dan penerapannya dapat membantu memperbaiki kinerja perusahaan (Goel dan Ramesh, 2016). Selain itu, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Febriani, Al Musadieg, dan Afrianty, (2016) membuktikan secara empiris bahwa GCG (*fairness, transparency, accountability* dan *responsibility*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila prinsip *fairness*,

transparency, accountability dan *responsibility* diterapkan dengan baik, maka akan semakin baik kinerja yang diperoleh perusahaan. Todorovic, (2013) menegaskan apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, mempunyai daya tahan dengan pasar global, mempunyai daya saing, keuntungan, menarik investor serta konsumen dan meningkatkan modal berbiaya rendah, maka harus melaksanakan prinsip tata kelola (GCG) dan menstandarisasi strategi serta proses pengambilan keputusan. Secara teoretis praktik GCG dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan yang menguntungkan sendiri dan umumnya GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya yang berdampak terhadap kinerja perusahaan (Darwis, 2009). Dengan demikian, mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Dalam mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni di mana manajemen memerlukan sebuah konsep yang dapat mengatur tingkah laku karyawan yang dirumuskan dalam sebuah budaya perusahaan. Budaya organisasi dan konversi pengetahuan memberikan dampak signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan (Tseng, 2010). Ibidunni dan Mayowa, (2015) mengungkapkan bahwa budaya memiliki pengaruh pada masyarakat, perilaku, dan kepentingan manajemen. Budaya dinilai sebagai komponen kunci yang berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Terdapat hubungan yang kuat antara budaya perusahaan dan kinerja organisasi. Budaya yang berorientasi pada proses berpengaruh terhadap kinerja *balanced scorecard* dalam perspektif *financial, consumer, internal business* dan *learning & growth*. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Putri, 2012). Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fachreza *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut juga didukung oleh beberapa peneliti lain seperti yang dilakukan oleh Syafii dan Ulinuha, (2018) di mana memperlihatkan bahwa semakin baik budaya suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Dengan demikian, mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya disyaratkan memiliki pemimpin handal yang mampu menghadapi sejumlah tantangan di masa depan organisasi, dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya

sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Nazir *et al.*, (2012) dalam studinya terkait gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan persepsi kinerja di dalam sektor jasa di mana terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Selanjutnya, gaya kepemimpinan juga memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan atau dengan kata lain semakin baik gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, maka dapat mempengaruhi banyak orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan (Satyawati dan Suartana, 2014). Kepemimpinan dengan pendekatan transformasional berpengaruh lebih besar pada kinerja dibanding gaya kepemimpinan transaksional (Ejere dan Abasilim, 2013). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di mana gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik, seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunus, 2019). Dengan demikian, mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini berorientasi pada tes/uji hipotesis yaitu riset ilmiah yang berupaya menjelaskan mengenai pengaruh antar konstruk/variabel yang diteliti. Hipotesis adalah pernyataan yang bersifat tentatif, namun dapat diuji serta dapat memprediksi hasil yang diharapkan oleh para peneliti berdasarkan data empiris (Sekaran dan Bougie, 2016). Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus untuk menguji sejumlah hipotesis penelitian yang telah diajukan. Penelitian dengan pendekatan ini berorientasi pada uji teoritis melalui pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan prosedur statistika. Pendekatan ini disebut juga dengan paradigma positivis, tradisional, empiris, dan eksperimental (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

Pengumpulan Data

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada tingkatan manajerial pada PT Asuransi Bangun Askrida (ASKRIDA), yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi kerugian berskala nasional di Indonesia. Askrida mempunyai 28 kantor cabang dan 13 kantor pemasaryang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian dilakukan di PT Asuransi Bangun Askrida yang beralamat di Gedung Askrida Tower Jl. Pramuka Raya Kavling 151, Matraman, Jakarta Timur, pada bulan April 2019.

Untuk menghindari rendahnya respon terhadap kuisisioner penelitian, maka kuisisioner diberikan langsung kepada responden sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan *simple random sampling*. *Probability sampling* adalah suatu sampel yang ditarik sedemikian rupa, di mana suatu elemen (unsur) individu dari populasi tidak didasarkan pada pertimbangan pribadi tetapi tergantung kepada aplikasi kemungkinan

(probabilitas) dan *simple random sampling* merupakan cara pengambilan sampel yang besarnya ditarik dari sebuah populasi yang tiap unitnya mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Untuk penelitian ini, sampel yang digunakan adalah pegawai ASKRIDA pada tingkatan manajerial yaitu Kepala Divisi, Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang, Kepala Pemasar dan Kepala Seksi.

Ukuran sampel pada SEM tidak boleh rendah karena bergantung kepada pengujian-pengujian yang sensitif terhadap ukuran sampel dan *magnitude* perbedaan-perbedaan matriks kovarian. Secara teori, untuk ukuran sampelnya berkisar antara 200-400 untuk model-model yang mempunyai indikator antara 10-15. Satu survei terhadap 72 penelitian yang menggunakan SEM didapatkan median ukuran sampel sebanyak 198. Sampel dibawah 100 akan kurang baik hasilnya jika menggunakan SEM. Dengan demikian, pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah sebanyak 230 sampel di mana setelah dilakukan distribusi kuesioner, peneliti berhasil memperoleh jawaban kuesioner secara lengkap dan benar sebesar 228 responden (*response rate*: 99,1%).

Kuesioner Penelitian

Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada PT Asuransi Bangun Askrida pada tingkatan manajerial yaitu Kepala Divisi, Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang dan Kepala Seksi. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah jawaban atas kuisisioner yang disebarkan kepada responden. Kuisisioner dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yaitu *good corporate governance*, budaya perusahaan, kepemimpinan serta perspektif *balanced scorecard*. Kuisisioner yang digunakan berhubungan dengan pertanyaan dibagikan kepada 230 responden, kuisisioner kemudian diukur menggunakan skala *Likert* dengan pilihan jawaban pada responden dalam kuisisioner disebarkan dalam lima titik yaitu 1 sampai dengan 5. Skala *Likert* ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Riduwan dan Kuncoro, 2017).

Terdapat sejumlah indikator yang digunakan sebagai parameter/alat ukur masing-masing variabel dalam penelitian ini. Indikator yang digunakan tertuang pada kuesioner penelitian yang merupakan instrumen dalam studi ini. Seluruh indikator mengacu pada beberapa sumber seperti dari KNKG, (2018) untuk mengukur variabel GCG; Robbins dan Coulter, (2012) untuk mengukur variabel budaya perusahaan; Lussier dan Achua, (2010) untuk mengukur variabel kepemimpinan; dan *balanced scorecard* untuk mengukur variabel kinerja perusahaan. Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam studi ini telah terbukti secara empiris atau dengan kata lain pernah digunakan dalam studi ilmiah terdahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari total 228 responden berasal dari tingkatan manajerial yang berbeda di mana 21 orang merupakan Kepala Divisi (9,2%), 37 orang merupakan Kepala Bagian

(16,2%), 27 orang merupakan Kepala Cabang (11,8%), 3 orang merupakan Wakil Kepala Cabang (1,3%), 12 orang merupakan Kepala Pemasar (5,3%), dan 128 orang merupakan Kepala Seksi (56,1%). Responden dalam penelitian ini juga memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain, perbedaan tersebut meliputi masa kerja dan pendidikan terakhir. Responden dengan masa kerja <10 tahun sebanyak 85 orang (37,3%), 10-15 tahun sebanyak 72 orang (31,6%), 15-20 tahun sebanyak 30 orang (13,2%), >20 tahun sebanyak 41 orang (18,0%). Sementara itu, bila dilihat dari latar belakang pendidikan, maka mayoritas responden memiliki pendidikan akhir S1 sebanyak 158 orang (69,3%), S2 sebanyak 32 orang (14,0%), Diploma sebanyak 30 orang (13,2%), dan SMA sebanyak 8 orang (3,5%).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Factor Loading	Cronbach Alpha	AVE
Good Corporate Governance (X1)	PG1	0,838	0,885	0,607
	PG2	0,784		
	PG3	0,699		
	PG4	0,754		
	PG5	0,813		
Budaya Perusahaan (X2)	BP1	0,766	0,896	0,553
	BP2	0,717		
	BP3	0,744		
	BP4	0,733		
	BP5	0,723		
	BP6	0,730		
	BP7	0,789		
Kepemimpinan (X3)	PM1	0,844	0,891	0,672
	PM2	0,804		
	PM3	0,822		
	PM4	0,809		
Kinerja Perusahaan (Y)	KP1	0,790	0,909	0,576
	KP2	0,811		
	KP3	0,680		
	KP4	0,761		
	KP5	0,696		
	KP6	0,747		
	KP7	0,776		
	KP8	0,766		
	KP9	0,766		
	KP10	0,759		
	KP11	0,821		
	KP12	0,719		

Sumber: Pengolahan Data, (2020)

Evaluasi Instrumen dan Model Penelitian

Mengacu pada Tabel 1 di atas memperlihatkan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen dengan melihat beberapa indikator/ *cut-off value* pada umumnya. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hal ini bertujuan untuk melihat apakah model dalam penelitian ini memiliki konstruk validitas dan reliabilitas yang dapat diterima atau sebaliknya. Hasil CFA memperlihatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel terbukti valid dengan *factor loading* $\geq 0,60$ serta masing-masing konstruk memiliki nilai *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$, dan juga seluruh nilai *cronbach alpha* $\geq 0,60$. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator yang digunakan dalam studi ini terbukti valid dan reliabel untuk digunakan karena telah memenuhi sejumlah *cut-off value*.

Selanjutnya, hasil pengolahan data juga menunjukkan evaluasi *full-model* yang diajukan di mana penilaian kelayakan dilihat dari beberapa indikator pada *goodness of fit index*. *Proposed-model* masuk dalam kategori layak untuk digunakan dimana nilai GFI=0,911; CFI = 0,989; NFI = 0,911; IFI=0,989; dan RMSEA = 0,024. Dengan demikian, hasil tersebut merepresentasikan bahwa *full model* yang diajukan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dan masuk dalam kategori *model fit* karena berhasil memenuhi *cut-off value*.

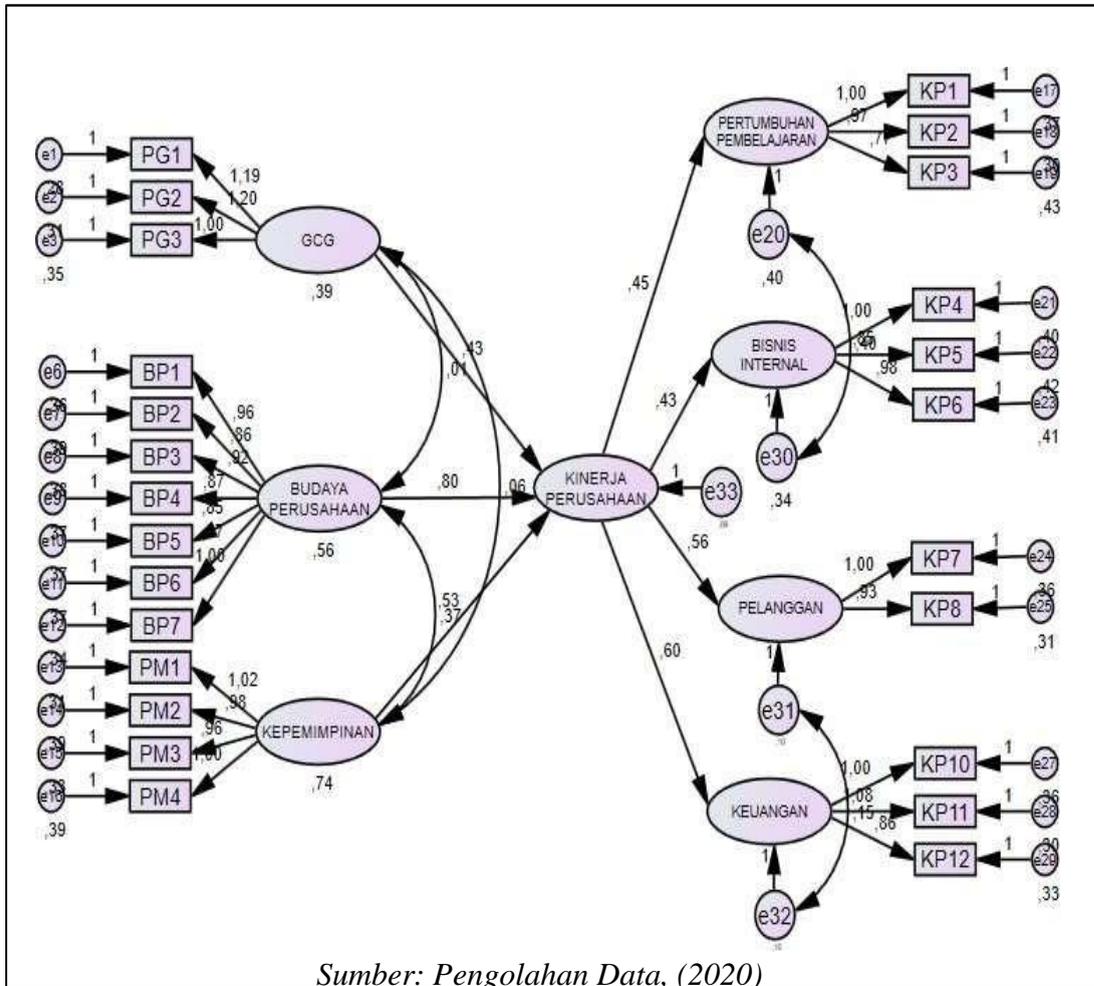
Hipotesis Penelitian

Hasil dalam penelitian ini memperlihatkan uji pengaruh masing-masing hipotesis yang telah diajukan. Berikut adalah temuan yang diperoleh dalam studi ini dan terangkum pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Regresi	p-value	Kesimpulan
H1: Terdapat pengaruh signifikan GCG terhadap Kinerja Perusahaan.	0,425	0,019	H ₀ Ditolak
H2: Terdapat pengaruh signifikan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan.	0,800	0,008	H ₀ Ditolak
H3: Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan.	0,532	0,009	H ₀ Ditolak

Sumber: Pengolahan Data, (2020)



Tabel 2 dan Gambar 1 menunjukkan signifikansi seluruh hipotesis penelitian yang diajukan beserta besaran bobot pengaruh di masing-masing jalur atau dengan kata lain H1 – H3 dapat diterima di mana terdapat pengaruh positif dan signifikan *good corporate governance* (GCG), budaya perusahaan, kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan ($p\text{-value} < 0,05$). Besaran koefisien regresi dari hasil uji hipotesis di atas memperlihatkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,800, dan disusul oleh konstruk kepemimpinan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,532 serta *good corporate governance* (GCG) dengan bobot besaran pengaruh sebesar 0,425. Dengan demikian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan merupakan prediktor terkuat dalam mempengaruhi kinerja perusahaan di PT Asuransi Bangun Askrida.

Pembahasan

Ketiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan secara statistik. Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerjanya secara umum.

Perusahaan mengusahakan berbagai strategi untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan ialah dengan menerapkan/mengimplementasikan prinsip *good corporate governance* (GCG). Temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa prinsip GCG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan yang menjalankan tata kelola yang baik tentunya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan, karena di dalam tata kelola tersebut terdapat suatu aturan yang harus dipatuhi, dan ketentuan yang tidak boleh dilakukan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengontrol setiap proses bisnis sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penelitian ini konsisten mendukung penelitian yang dilakukan oleh Febriani, Al Musadieg, dan Afrianty, (2016), GCG (*fairness, transparency, accountability* dan *responsibility*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Apabila prinsip *fairness, transparency, accountability* serta *responsibility* dilakukan dengan baik, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang diperoleh atau sebaliknya. Di sisi lain, apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, mempunyai daya tahan terhadap pasar global, memiliki daya saing, memperoleh keuntungan, menarik investor serta konsumen dan meningkatkan modal berbiaya rendah, maka perusahaan harus melaksanakan prinsip tata kelola dan menstandarisasi strategi dan proses pengambilan keputusan. Kinerja perusahaan ditentukan sejauh mana keseriusannya dalam menerapkan *good corporate governance* (Todorovic, 2013). Perusahaan yang terdaftar dalam skor pemeringkatan *corporate governance* yang dilakukan oleh IICG telah menerapkan *good corporate governance* dengan baik dan secara langsung mampu menaikkan nilai sahamnya. Semakin tinggi penerapan *corporate governance* yang diukur dengan *corporate governance index perception*, semakin tinggi pula tingkat ketaatan perusahaan dan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Secara teoritis praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi resiko terjadinya *conflict of interest*, dan umumnya *good corporate governance* dapat meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Darwis, 2009).

Selanjutnya, temuan kedua dalam studi ini memperlihatkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya perusahaan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini konsisten mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tseng, (2010) di mana budaya organisasi dan konversi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lee dan Yu, (2004) dalam penelitian mengenai budaya perusahaan dan kinerja organisasi mengungkapkan budaya dinilai mampu mempengaruhi berbagai proses organisasi. Budaya yang melekat dan dijalankan dengan baik oleh karyawan di suatu organisasi tentunya merupakan modal utama guna tercapainya visi dan misi perusahaan, sehingga berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Di sisi lain, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai positif budaya perusahaan di PT Asuransi Bangun Askrida di mana terdapatnya inovasi dan pengambilan resiko dalam setiap pengambilan kebijakan perusahaan, dan hal ini telah menjadi kultur yang sudah terbentuk dengan baik. Selain, itu tiga orientasi utama perusahaan juga dinilai berhasil diimplementasikan karena setiap perencanaan selalu berorientasi pada hasil,

team, dan individu. Selanjutnya, budaya memang bersifat *intangible*, namun mayoritas responden menilai dan merasakan adanya agresivitas, stabilitas, dan perhatian pada *detail* di dalam setiap rencana kerja strategis maupun taktis. Budaya positif ini terbukti mampu secara empiris mempengaruhi atau dengan kata lain meningkatkan performa perusahaan secara komprehensif.

Temuan terakhir dalam studi ini ialah adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Pemimpin dengan karakter yang kuat, mau bekerja sama dengan baik (*team-work*), dan visioner sangat mempengaruhi bawahannya, kepemimpinan dengan tipe tersebut cenderung memberi pengaruh positif terhadap bawahannya untuk lebih fokus dalam mencapai tujuan, sehingga mempercepat perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Penelitian konsisten mendukung penelitian Nazir *et al.*, (2012) yang terkait dengan kepemimpinan, budaya perusahaan dan persepsi kinerja di sektor jasa. Penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Gaya kepemimpinan berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini juga konsisten mendukung penelitian Satyawati dan Suartana, (2014) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja di mana semakin baik gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, maka berdampak atau mampu mempengaruhi tiap individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin karismatik memiliki kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi identifikasi diri pegawai, dan pegawai menjadi lebih percaya kepada perilaku pemimpinnya (Huang *et al.*, 2011). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* di mana terdapat beberapa indikator utama yaitu perspektif bisnis internal, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran serta keuangan. Penggunaan alat ukur ini bertujuan untuk memberikan hasil pengukuran yang lebih jelas dan dapat dilihat dari berbagai perspektif, hal ini tentunya dapat memudahkan perusahaan untuk melihat kelebihan maupun kekurangan perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki/mengkoreksi, dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini tentunya sejalan dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Valmohammadi dan Ahmadi, (2015) di mana pendekatan BSC menyediakan kerangka kerja yang komprehensif dan mampu menerjemahkan tujuan strategis perusahaan menjadi serangkaian ukuran kinerja yang koheren. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukurannya yang bersifat komprehensif dengan menilai kinerja dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Khozein, 2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Implikasi Manajerial

Ada sejumlah implikasi positif yang dapat diterapkan oleh PT Asuransi Bangun Askrida di mana hal ini bersifat implementatif dan telah terbukti secara empiris berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pertama, penerapan prosedur *good corporate governance* (GCG) ialah suatu keharusan guna menghadapi berbagai tantangan dan ancaman global maupun nasional di mana implementasi tersebut harus memperhatikan lima aspek kunci, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan sisi *fairness*. Dengan demikian, penyediaan

infrastruktur *digital* sangat dibutuhkan khususnya untuk melakukan komunikasi dan pemberian informasi terkait *performance* perusahaan pada pihak internal dan eksternal sehingga dapat terciptanya transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Kedua, pembentukan budaya perusahaan dengan penekanan pada peningkatan dan pengembangan kreativitas serta inovasi karyawan. Hal ini bertujuan agar perusahaan lebih siap dalam menghadapi perkembangan teknologi maupun bisnis yang kian dinamis, dan ide-ide inovatif sangat diperlukan perusahaan guna meningkatkan kualitas dan diversifikasi produk ataupun layanan berbasis *digital*. Ketiga, faktor kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, faktor kunci yang harus dimiliki oleh pimpinan perusahaan ialah ruang komunikasi atau dengan kata lain gaya kepemimpinan di era seperti sekarang ini menuntut adanya komunikasi dua-arah antara pemimpin dengan para bawahan. Hal ini dinilai sangat penting dan dengan adanya ruang untuk berkomunikasi baik secara langsung maupun *online*, maka dapat memotivasi dan mendorong karyawan untuk dapat berinovasi serta berupaya mencapai kinerja sesuai dengan *target* yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini tentunya memiliki sejumlah keterbatasan di mana studi ini dilakukan satu waktu (*cross-sectional*), dan terbatas dalam domain industri asuransi di Indonesia serta penelitian ini hanya dilakukan pada lingkup satu perusahaan asuransi umum saja. Dengan demikian, maka penelitian di masa mendatang disarankan untuk dapat mempertimbangkan atau melakukan penelitian pada beberapa perusahaan asuransi lainnya di Indonesia maupun pada *global insurance*, dan penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, sehingga penelitian akan lebih representatif dan dapat dilakukan generalisasi temuan ke *level* yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. Jogiyanto, H. (2015). "*Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Model (SEM) dalam Penelitian Bisnis*", First Edition, Yogyakarta: Andi.
- Brahmasari, I. A. (2004). Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Jawa Pos. *Disertasi*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Darwis, H. ft (2009). Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Keuangandan Perbankan*, Vol. 13, No. 3, 418- 430.
- Devani, V., & Setiawarnan, A., (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, Vol. 13 No. 183-90.
- Ejere, IE & Abasilim, AD., (2013). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance : Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, Vol 5, no.1.
- Fachreza., Musnadi, S., Majid, M.S.A., (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya

- Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, Vol. 2 No.1.
- Febriani, J.I., Al Musadieg, M., Afrianty, T.W., (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 32(1).
- Goel, P., & Ramesh, R.S., (2016). Impact of Corporate Governance Practices on Firm Profitability : A Study of Selected Industries on India. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 7(2), 53- 74.
- Hery., (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta : PT Grasindo.
- Hidayah, E. (2008). Pengaruh Kualitas Pengungkapan Informasi Terhadap Hubungan Antara Penerapan Corporate Governance Dengan Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Jakarta. *JAAI*, Volume 12 No.1.
- Huang, Chen-Mei., & Hsu, Ping-Yu., (2011). Perceptions of The Impact Of Chief Executive Leadership Style On Organizational Performance Through Successful Enterprise Resource Planning. *Social Behavior and Personality Proquest*, 39, 7 pg865.
- Ibidunni, O.S., & Mayowa, A.G., (2015). Predicting Performance Through The Elements of Organizational Culture. *The Public Administration and Social Policies Review*, VII,1(14).
- Khozein, A. (2012). Balanced Scorecard Should be Attention More in Organization. *International Journal of Research in Management*, Vol. 1 ISSN 2249-5908.
- Kim, J. Hatcher, C. (2009). Monitoring and Regulating Corporate Identities Using the Balanced Scorecard. *Journal of Communication Management*, Vol. 13 No.2 116-135.
- KNKG. (2018). *Pedoman Asuransi*. Diakses dari <http://www.knkgindonesia.org/dokumen/Pedoman%20GCG%20Asuransi%20dan%20Reasuransi.pdf> pada tanggal 5 Oktober 2018.
- Koesmowidjojo, Suci RM., (2017). Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Lee, S.K.J., & Yu, K., (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*; 2004; 19,4;Pg 340.
- Lussier, Robert N., & Achua, Christopher., (2010). Leadership Theory, Application & Skill Development. USA: Cengage Learning.
- Nazir *et al.*, (2012). Leadership Styles, Organizational Culture and Perceived Performance In Service Sector : An Empirical Assessment. ISBN : 978-967-5705-05-2.

- Peni, E., & Vahama, S., (2012). Did Good Corporate Governance Improve Bank Performance during the Financial Crisis. *Journal Finance Revised*, 41:19, 35.
- Pratiwi, NLPA., & Putri, IGAMAD., (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Pada Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, vol 15.2.
- Putri, Igam A.D., (2012). Peranan Good Corporate Governance dan Budaya Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, vol.7, No.2.
- Putri, Igam A.D., (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dalam Perspektif *Balanced Scorecard*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, vol.3, No.3.
- Ramelan. S.W., Sidhi. P., Ardiansyah. M., (2009). Analisis Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Pada PT XYZ. *Journal of Business Strategi and Execution*, Vol.1 No. 2 : 334-346.
- Riduwan, & Kuncoro. (2017). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary., (2012). *Management* (edisi sebelas). New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Satyawati, NMR., & Suartana, IW., (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6.1 17-32.
- Sekaran, U. Bougie, R. (2016). *“Research Methods for Business”*. Seventh Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Sukma, NP. Krisnadewi, KA. (2013). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 497-515.
- Suwatno & Priansa, Doni Juni., (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfa Beta.
- Sudaryo, Y. Andari, R. (2017). Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *Jurnal Indonesia Membangun*, Vol 16, No 2.
- Syafii, M., & Ulinuha, M., (2018). Pengaruh Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PT Anandan Jataka Bayu Sejahtera (AJBS) Di Kota Gresik. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Vol.07 No.01.
- Todorovic, I. (2013). Impact Of Corporate Governance On Performance Companies. *Montenegrin Journal Of Economics*, Vol.9,47-53.

- Tseng, Shu-Mei., (2010). The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol.14 No.2.
- Wibowo., (2014). *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta : PT Grafindo Persada.
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M., (2015). The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol.28 No.1 131-159.
- Yunus, M.K., (2019). Pengaruh Teknologi Informasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Pada PT Bosowa Semen. *Economics Bosowa Journal*, Vol. 5 No. 001.