

TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI
GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
PADA PERUMDA AIR MINUM KOTA MAKASSAR**

**ANDI HENNI HANDAYANI
A012211094**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUMDA AIR MINUM KOTA MAKASSAR

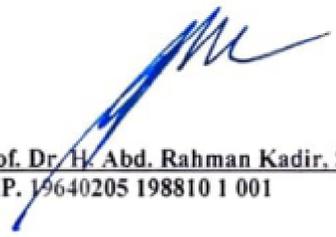
disusun dan diajukan oleh :

ANDI HENNI HANDAYANI
A012211094

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 AGUSTUS 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM
NIP. 19640205 198810 1 001

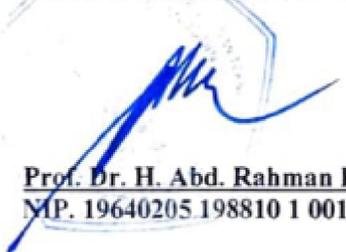
Pembimbing Pendamping,


Prof. Dr. Musran Munizu, S. E., M. Si.
NIP. 19750909 200012 1 001

Ketua Program Studi,


Dr. H. M. Sobarsvah, S. E., M. Si.
NIP.19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Henni Handayani
Nim : A012211094
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Kota Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 21 Agustus 2023

Yang Menyatakan,


Andi Henni Handayani

ABSTRAK

ANDI HENNI HANDAYANI. *Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance terhadap Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perumda Air Minum Kota Makassar* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Musran Munizu).

Penelitian ini bertujuan menganalisis *Good Corporate Governance* yang mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Perumda Air Minum Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data yang digunakan merupakan data primer. Sampel penelitian sebanyak delapan puluh delapan responden yang merupakan karyawan tetap pada Perumda Air Minum Kota Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data dianalisis menggunakan analisis *multiple regression* (regresi berganda) dan *path analysis* (analisis jalur) dengan alat bantu *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perumda Air Minum Kota Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *Good Corporate Governance* tinggi dan diikuti dengan motivasi kerja yang juga tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat begitu pun sebaliknya.

Kata kunci: *good corporate governance*, motivasi kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

ANDI HENNI HANDAYANI *The Effect of Good Corporate Governance Implementation on Employees' Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Makassar City Regional Drinking Water Company* (supervised by Abd Rahman Kadir and Musran Munizu)

The research aims at elaborating the Good Corporate Governance which has an indirect influence on the employees' performance through the work motivation in Makassar City Regional Drinking Water Company. The research used the quantitative method. The data used were the primary data. the samples were as many as 88 respondents. The respondents were the permanent employees of Regional Drinking Water Company, Makassar City. Data were collected by the survey using the questionnaires distributed to the respondents. The data were analysed using the multiple regression analysis and path analysis with the statistical package for the social sciences (SPSS) version 25. The result indicates that the Good Corporate Governance has the indirect influence on the employees' performance through the work motivation as the Intervening variable in Makassar City Regional Drinking Water Company. This shows that when the Good Corporate Governance is high followed by the high work motivation, employees' performance will increase and vice versa.

Key words: Good Corporate Governance, work motivation and employee performance



PRAKATA

Puji syukur syukur kehadiran Allah SWT, karena telah memberikan nikmat yang begitu banyak sehingga peneliti mampu menyelesaikan karya tulis ilmiah ini yang berjudul "Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Kota Makassar . Salam dan shalawat kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW yang diutus oleh Allah SWT di muka bumi sebagai penyempurna akhlak manusia dan menjadi rahmat bagi semesta alam.

Peneliti menyadari bahwa selesainya tesis ini tidak lepas dari bantuan dan kerjasama dari segala pihak yang dengan rela dan ikhlas turut serta dalam pembuatan tesis ini. Untuk itu dengan setulus hati peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademika Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan dan menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

3. Bapak Dr. H.M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM, selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah diberikan untuk mengikuti proses perkuliahan dan menimba ilmu di Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku pembimbing utama dan Bapak. Prof Dr. Musran Munizu, SE., M.Si selaku pembimbing pendamping kedua, yang telah memberikan banyak masukan dan arahan dalam penelitian penulis, tak lupa beliau juga mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis dengan baik.
5. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., M.T, Ibu Hj. Andi Reni, SE.,M.Si., Ph.D dan Bapak Dr. Julius Jilbert ,SE.,MIT, selaku tim penguji pada seminar usul, seminar hasil dan ujian akhir, atas segala masukan yang bermanfaat dan waktu yang telah diberikan selama penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Lia dan Pak Opi selaku karyawan di Universitas Hasanuddin yang membantu penulis selama pengurusan berkas dan referensi terkait penelitian dalam tesis ini.
7. Orang tua tercinta yang telah memberikan dukungan dan perhatian serta doa yang tulus kepada penulis.
8. Pimpinan dan seluruh Karyawan Perumda Air Minum Kota Makassar yang telah banyak membantu baik secara materil dan moril selama

proses penelitian sehingga penyusunan tesis ini lebih mudah dan terarah.

9. Kepada seluruh keluarga besar penulis, yang telah memberikan doa, support selama ini. Kepada suami Jumardin Akas, S.Pd dan anak anak tercinta Agha Alfatih Akas, Akhtar Anargya Akas atas dukungan waktu dan semangat.
10. Kepada seluruh teman-teman Prodi Magister Manajemen, kelas B1 SDM, Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas kebersamaan selama perkuliahan.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari semoga dengan bantuan yang diberikan dapat bernilai pahala disisi-Nya. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu, mohon maaf apabila terdapat kesalahan atau hal-hal yang kurang berkenan dalam tesis ini. Penulis berharap tesis ini dapat memberi manfaat bagi semua pembaca.

Makassar, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
PRAKATA	
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 .. Latar Belakang Masalah	1
1.2 .. Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1.4 Rencana Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 .. Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.2 .. <i>Good Corporate Governance</i>	21
2.3 .. Kinerja	27
2.4 Motivasi	33
2.5 .. Hubungan Motivasi dengan kinerja	39
2.6 Hubungan <i>Good Corporate Governance</i> dan Kinerja ...	40
2.7 .. Studi Peneliti Terdahulu	41
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	
3.1 Kerangka Pikir	43
3.2 Hipotesis	44
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 .. Rancangan Penelitian n	45
4.2 .. Jenis dan Sumber Data	45
4.3 .. Teknik Pengumpulan Data	46
4.4 .. Populasi dan Sampel	48

4.5 .. Variabel Penelitian	50
4.6 .. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.	51
4.8 .. Uji Asumsi Klasik	52
4.9 Metode Analisis Data	53
4.10 Uji Hipotesis	56
4.11 Definisi Operasional Variabel	56
BAB V GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
5.1 Sejarah Singkat PDAM Kota Makassar	58
5.2 Motto, Visi dan Misi PDAM Kota Makassar	61
5.3 Tujuan dan Aktifitas Perusahaan	61
5.4 Struktur PDAM Kota Makassar	63
5.5 Uraian Tugas PDAM Kota Makasaar	63
BAB VI HASIL PENELITIAN	
6.1 Deskripsi Hasil Penelitian	72
6.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	79
6.3 Uji Asumsi Klasik	82
6.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	85
6.5 Uji Hipotesis	88
6.6 Pembahasan	91
BAB VII PENUTUP	
7.1 Kesimpulan	94
7.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian terdahulu	41
4.1 Instrumen skala likert	47
4.2 Tabel Populasi	49
4.3 Definisi Operasional Variabel	57
5.1 Karakteristik Responden Penelitian	72
5.2 Hasil Jawaban Responden Good Corporate Governance	74
5.3 Hasil Jawaban Responden Motivasi Kerja	76
5.4 Hasil Jawaban Responden <i>Kinerja</i>	78
5.6 Uji Validitas Good Corporate Governance	80
5.7 Uji Validitas Kinerja	80
5.8 Uji Validitas Motivasi Kerja	81
5.10 Uji Reliabilitas Variabel	82
5.11 Uji Normalitas	83
5.12 Uji Linearitas Good Corporate Governance dengan kinerja. ..	84
5.13 Uji Linearitas motivasi kerja dengan kinerja	84
5.15 Jalur Model I	85
5.16 Jalur Model II	86
5.17 Tabel Uji Sobel	88
5.18 Uji-t	89
5.19 Uji-F	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.1	Form Penilaian Karyawan Perumda Air Minum Kota Makassar Tahun 2022/2023	6
3.1	Gambar kerangka Konseptual	44
5.1	Jalur Model I	85
5.2	Jalur Model II	87

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN		Halaman
1	Lembar kuesioner	98
2	Data Tabulasi	102
3	Uji Validitas	108
4	Uji <i>Reliability</i>	111
5	Hasil Deskripsi, distribusi, dan Frekuensi	112
6	Uji Normalitas	113
7	Uji Linearitas	114
8	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	115
9	Uji t dan uji F	116
10	Uji Sobel	117

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin berkembangnya globalisasi perekonomian dunia bisnis saat ini telah menimbulkan persaingan ekonomi yang ketat. Persaingan ini memicu para pelaku bisnis dan ekonomi untuk melakukan berbagai tindakan agar bisnisnya tetap dapat bertahan di dunia bisnis. Tentu tidak cukup dengan hanya bertahan di dunia bisnis saja, perusahaan juga harus bergerak agar dapat mengungguli pesaing-pesaingnya dalam pasar, karena semakin maraknya pesaing maka semakin besar ancaman perusahaan.

Seiring dengan semakin meningkatnya operasi dalam perusahaan, manajemen puncak tidak memiliki komunikasi yang cukup dengan berbagai operasi yang ada untuk menilai keefektifan kinerja sehingga menjadi titik kelemahan dalam perusahaan. Keterbatasan komunikasi antara manajemen puncak dan lini operasi yang sedang berjalan tidak dapat menutup kemungkinan bahwa akan terjadi praktik-praktik yang dapat membahayakan perusahaan seperti praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal tersebut akan sulit untuk dideteksi, karena akan diketahui apabila adanya kebetulan atau suatu hal yang disengaja. Praktik ini juga merupakan ancaman yang berbahaya bagi perusahaan, karena tindakan tersebut memiliki efek terhadap risiko kerugian keuangan yang berakibat perusahaan dapat mengalami kebangkrutan.

Faktor yang dapat mencegah terjadinya praktik-praktik yang dapat membahayakan perusahaan yaitu peranan Good Corporate Governance

(GCG) pada perusahaan. Istilah *good corporate governance* muncul terutama sejak adanya skandal internasional, seperti dalam kasus Endron dan World Com, dengan demikian ***good corporate governance*** tersebut bukan merupakan pola baru atau merupakan sebuah inovasi, tetapi merupakan suatu pertanggung jawaban kepada publik mengenai perkembangan yang ada.

Good Corporate governance merupakan ***tata kelola perusahaan*** yang menjelaskan hubungan antara berbagai partisipan dalam perusahaan yang menentukan arah kinerja perusahaan. Isu mengenai corporate governance mulai mengemuka, khususnya di Indonesia pada tahun 1998 ketika Indonesia mengalami krisis yang berkepanjangan. Banyak pihak yang mengatakan lamanya proses perbaikan di Indonesia disebabkan oleh sangat lemahnya corporate governance yang diterapkan dalam perusahaan di Indonesia. Dalam upaya mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, maka para pelaku bisnis di Indonesia menyepakati penerapan good corporate governance (GCG) suatu sistem pengelolaan perusahaan yang baik, hal ini sesuai dengan penandatanganan perjanjian Letter of intent (LOI) dengan IMF tahun 1998, yang salah satu isinya adalah pencantuman jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan di Indonesia (Sri Sulistyanto, 2003).

Pentingnya *good corporate governance* (GCG) diterapkan karena merupakan salah satu upaya yang cukup signifikan untuk melepaskan diri dari krisis yang dialami oleh suatu perusahaan, telah menjadi kebutuhan dan merupakan tuntutan zaman agar perusahaan-perusahaan yang ada

jangan sampai terlindas oleh persaingan global yang semakin keras. Prinsip-prinsip dasar dari good corporate governance (GCG) pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, prinsip good corporate governance (GCG) tersebut dilaksanakan melalui partisipasi aktif seluruh elemen perusahaan yang dituangkan dalam Statement of Corporate Intent (SCI) dengan tujuan untuk mempublikasikan tujuan dan sasaran serta ukuran kinerja perusahaan kepada masyarakat secara transparan. Hal ini dikarenakan prinsip-prinsip dan praktik good corporate governance (GCG) menghendaki adanya suatu upaya untuk melindungi dan menyeimbangkan kepentingan antara pemegang saham dan para stakeholders lainnya. Melalui penerapan good corporate governance (GCG) tersebut diharapkan:

- (1) Perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, serta mampu meningkatkan pelayanannya kepada stakeholders.
- (2) Perusahaan lebih mudah memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah sehingga dapat meningkatkan corporate value.
- (3) Mampu meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- (4) Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan sekaligus akan meningkatkan dividen.

Bersumber dari informasi yang dipublikasikan oleh The Indonesian

Institute for Corporate Governance (IICG, 2009) beberapa manfaat dari penerapan good corporate governance (GCG) yang telah dirasakan oleh beberapa peserta corporate governance perception index (CGPI) 2007 lalu yaitu pertama oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, setelah menerapkan good corporate governance (GCG) sebagai sebuah sistem yang telah dilakukan di Bank Mandiri memperlihatkan korelasi positif dengan hasil kinerja. Diantaranya terjadi peningkatan kinerja keuangan secara signifikan, peningkatan kualitas layanan hingga mencapai posisi Services Leader, serta pengembangan bisnis di berbagai segmen dan perluasan jaringan pelayanan. Selain itu penerapan good corporate governance (GCG) menjadi salah satu daya tarik investor untuk membeli saham Bank Mandiri, sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan good corporate governance (GCG) berkorelasi positif dengan meningkatnya harga saham Bank Mandiri sejak tahun 2004 sampai dengan saat ini.

Good corporate governance ini juga berupaya untuk menghasilkan tata kelola organisasi atau pemerintahan yang baik, apa bila ditinjau dari konsep **good corporate governance** tersebut maka **good corporate governance** mencakup tidak hanya diterapkan pada sektor pemerintah saja tetapi juga pada sektor swasta, tetapi **good corporate governance** tidak dimaksudkan untuk diterapkan pada setiap organisasi atau perusahaan hal ini dimaksudkan karena kebutuhan setiap perusahaan berbeda-beda.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar dalam keberadaannya melalui tahap-tahap perkembangan lintas sejarah yang

panjang. Perkembangan PDAM Kota Makassar bergulir melalui lintasan tahun-tahun penting yang sangat bersejarah tahun 1924, 1975, 1976, 1977, 1985, 1993 dan 1998 merupakan tahun-tahun penting dalam lintas sejarah perkembangan PDAM Kota Makassar, PDAM Kota Makassar sebagai perusahaan daerah yang sifatnya monopoli karena tidak mempunyai saingan namun tetap harus dikelola secara profesional agar dapat mewujudkan tujuannya.

Seiring dengan berjalannya waktu PDAM Kota Makassar telah melintasi pasang surut pelayanan kepada masyarakat hingga saat sekarang ini PDAM Kota Makasssar telah berevolusi dari zaman manual ke era digital berbasis komputerisasi dan online, yang mana segala bentuk pelayanan kepada masyarakat harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan modernisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam suatu instansi, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia harus selalu dipertahankan, dijaga, dan dikembangkan. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas adalah sumber daya yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang menuju pada terciptanya maksud dan tujuan suatu organisasi, yaitu bagaimana caranya mengelola sumber daya manusia yang mengarah pada kinerja yang baik.

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan

ketentuan peraturan perundang-undangan (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik). Penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan 197 Pengaruh Audit Internal dan Penerapan Good Corporate Governance (Sal Wulandari) publik (masyarakat).

Pelayanan kepada masyarakat atau sering disebut pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik berupa barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan instansi pemerintah pusat, di daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratmino & Atik Septi Winarsih, 2005: 6). Ukuran kerja instansi pemerintah dapat dilihat dari kinerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga dalam memberikan pelayanan publik (public service) dan mewujudkan tujuan organisasi maka performance atau kinerja dari organisasi itu sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar.

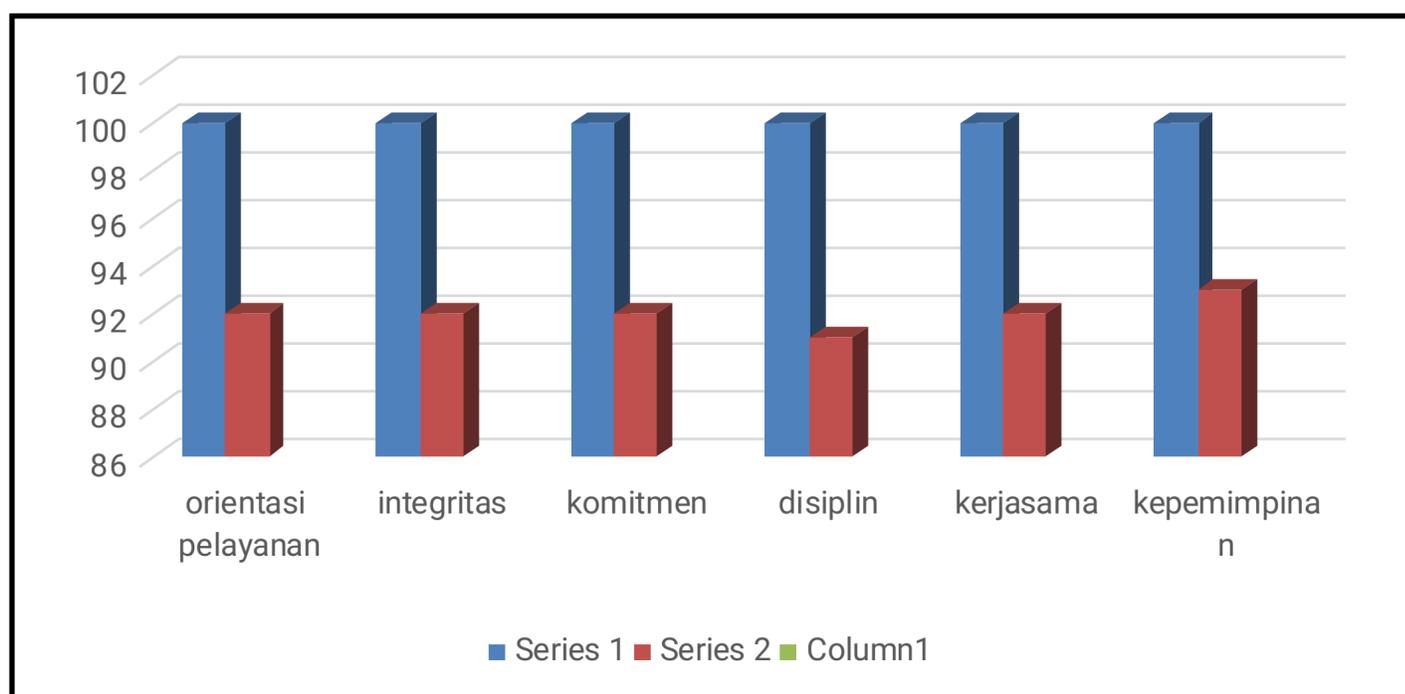
PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit oriented dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. PDAM sebagai salah satu instansi pemerintah yang

berbentuk BUMD memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang dalam hal ini adalah penyediaan air bersih. Sejalan dengan era globalisasi dan berkembangnya dunia usaha, maka sebagai konsekuensinya makin banyak masalah yang akan dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam kegiatan usahanya yang semakin kompetitif, sehingga keadaan ini menuntut para pemimpin atau manajemen PDAM agar dapat mengelola kegiatan usahanya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, prinsip good corporate governance (GCG) tersebut dilaksanakan melalui partisipasi aktif seluruh elemen perusahaan yang dituangkan dalam Statement of Corporate Intent (SCI) dengan tujuan untuk mempublikasikan tujuan dan sasaran serta ukuran kinerja perusahaan kepada masyarakat secara transparan. Hal ini dikarenakan prinsip-prinsip dan praktik good corporate governance (GCG) menghendaki adanya suatu upaya untuk melindungi dan menyeimbangkan kepentingan antara pemegang saham dan para stakeholders lainnya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, yang bergerak di bidang pengolahan air minum sedang berupaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat Kota Makassar sebagai kota metropolitan yang terus berkembang secara pesat sementara pada pihak lain PDAM kota Makassar dituntut untuk meningkatkan cakupan dan memberikan pelayanan baik secara kontinyu dan berkualitas.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Untuk menjalankan tugas sebagai karyawan dibutuhkan praktik good corporate governance (GCG) menghendaki adanya suatu upaya untuk melindungi dan menyeimbangkan kepentingan antara pemegang saham dan para stakeholders lainnya dan motivasi kerja agar kinerja karyawan lebih optimal.



Sumber: Form Penilaian Karyawan Perumda Air Minum Kota Makassar Tahun 2022/2023

Berdasarkan gambar di atas, nilai performance karyawan PDAM kota Makassar pada orientasi pelayanan mencapai 92% dimana masih ada karyawan belum memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, nilai kinerja mengenai integritas mencapai 92% dimana masih ada karyawan belum memiliki kepatuhan terhadap aturan perusahaan, untuk nilai komitmen mencapai 92% dimana masih ada karyawan belum memberikan pengabdian atau menunjukkan komitmennya. Dan pada nilai kinerja untuk

disiplin mencapai 91% dimana masih ada karyawan belum mematuhi aturan tata tertib perusahaan

Dari kasus tersebut maka diperlukan pengelolaan, sumber daya, dan pengawasan yang baik dilakukan oleh perusahaan bahkan semua pihak yang terkait, untuk itu maka di perlukannya penerapan prinsip-prinsip good corporate governance yaitu *keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran*, untuk meningkatkan kemajuan pengelolaan perusahaan.

Sedangkan dari latar belakang akademis, diperlukannya good corporate governance muncul kaitannya dengan adanya teori principal agency, yaitu diperlukan untuk menghindari terjadinya konflik antara principal dan agentnya. Adapun Konflik tersebut, dapat muncul dikarenakan adanya perbedaan kepentingan diantara keduanya, sehingga haruslah dikelola dengan baik sehingga tidak menimbulkan kerugian kepada para pihak. Disamping itu, korporasi yang telah dibentuk adalah suatu entitas tersendiri yang terpisah dan merupakan subyek hukum tersendiri, sehingga eksistensi dari korporasi dan para pihak yang berkepentingan (stakeholders) tersebut haruslah dilindungi dengan pengimplementasian GCG. Selain itu, approach lainnya seperti Stewardship Theory, Management Theory juga digunakan oleh para akademisi dalam menerapkan konsep GCG ini.

Berdasarkan fenomena diatas, saya melihat adanya beberapa alasan mengapa kinerja menurun khususnya dalam upaya menggenjot

peningkatan cakupan pelayanan sehingga memenuhi target serta peningkatan pendapatan perusahaan yang bermuara pada pendapatan asli daerah (PAD) kota Makassar. Dan fungsi manajemen perusahaan yang dikendalikan oleh jajaran direksi membutuhkan pola dan alur pengawasan dan good corporate governance agar kinerja direksi tercapai secara lebih optimal.

Hasil penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa pengaruh penerapan good corporate governance terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, seperti yang ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ruhada (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variabel motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap good corporate governance.

Selanjutnya variabel good corporate governance menunjukkan signifikan hasil positif pada kinerja pegawai. Dan hasil penelitian yang dilakukan Wulansari (2015) dengan sebagai Variabel Intervening. Jurnal manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa Efek Mediasi Motivasi Kerja diantara Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Kota Surakarta terdapat efek mediasi parsial Motivasi Kerja diantara Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Kota Surakarta. Menurut Yanti et al (2021) Konsep GCG diterapkan dalam sebuah perusahaan dapat memperbaiki kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang sebelumnya kurang baik menjadi lebih baik. Hal ini dilakukan melalui transformasi nilai-nilai yang terkandung

dalam prinsip GCG ke dalam kegiatan sehari-hari karyawan dan jajaran manajemen perusahaan.

Perilaku setiap individu yang mengarah pada kinerjanya dipengaruhi oleh nilai-nilai GCG tersebut. Motivasi secara sederhana dapat diartikan sebagai tindakan atau kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah kegiatan atau pekerjaan semaksimal mungkin untuk berbuat dan memproduksi. Menurut Shahzadi et al (2014) motivasi karyawan sangat penting bagi organisasi karena setiap masalah memerlukan fisik, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.

Melalui motivasi, sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan memanfaatkan sepenuhnya itu. Ini bisa dilakukan dengan membangun kemauan karyawan untuk bekerja. Beberapa penelitian mengaitkan pengaruh motivasi pada kinerja karyawan, antara lain Juniantara & Riana (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi bahwa semakin baik dan meningkat motivasi yang diberikan pada kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Kesuma & Syamsuddin (2019) serta Gultom (2014) memperoleh bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Karma et al. (2017), Tulhusnah et al. (2018), serta Nurcahyani & Adnyani (2016) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Perusahaan dapat memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan

pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar organisasi serta mendorong untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan karirnya di perusahaan. Berdasarkan latar belakang di atas dan betapa pentingnya Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Pegawai, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul: **Pengaruh implementasi Good Corporate Governance terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Pada Perumda Air Minum Kota Makassar.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Good Corporate Governance mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pada Pada Perumda Air Minum Kota Makassar?
2. Apakah Good Corporate Governance mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pada Perumda Air Minum Kota Makassar?
3. Apakah motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pada Perumda Air Minum Kota Makassar?
4. Apakah Good Corporate Governance mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Pada Perumda Air Minum Kota Makassar?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Good Corporate Governance terhadap motivasi kerja pada Perumda Air Minum Kota Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh Good Corporate Governance terhadap kinerja karyawan pada Pada Perumda Air Minum Kota Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja direksi Perumda Air Minum Kota Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung Good Corporate Governance terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Perumda Air Minum Kota Makassar.

Manfaat dari hasil penelitian ini selain untuk kepentingan akademik, penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai solusi dalam meningkatkan sikap kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu juga hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat yang bersifat teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Bagi akademik hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan sumbangan tentang ilmu Good Corporate Governance, motivasi kerja, dan kinerja.
2. Bagi objek penelitian, hasil penelitian yang diharapkan akan dapat memberikan masukan dan solusi bagi Perumda Air Minum Kota Makassar.

1. 4 Rencana Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran pokok dari proposal ini, maka dikemukakan sistematika penulisan yang terdiri dari enam bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Pada bab ini yang berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka. Pada bab ini terdiri dari tinjauan pustaka yang menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai tinjauan/landasan dalam menganalisis batasan masalah yang dikemukakan.

BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis. Bab ini akan menjelaskan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian

Bab IV Metode Penelitian. Pada bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data

Bab V Gambaran Umum Perusahaan. Pada bab ini mencakup sejarah umum perusahaan, motto dan visi misi perusahaan, struktur organisasi, dan uraian tugas.

Bab VI Hasil Penelitian. Pada Bab ini penulis menguraikan hasil dari penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

Bab VI Penutup. Pada bab ini merupakan penutup dari penulisan yang terdiri dari kesimpulan atau hasil analisis dan saran yang dianggap berguna.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum memasuki pembahasan mengenai Good Corporate Governance kinerja dan motivasi, terlebih dahulu penulis akan memberikan pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia, karena tentunya pembahasan berikutnya tidak terlepas dari pentingnya manajemen sumber daya manusia dan berbagai pengertian mengenai definisi manajemen yang ditinjau secara umum. Sebab manajemen sumber daya manusia

merupakan bagian pengkhususan manajemen dalam bidang ketenagakerjaan dalam hal ini sumber daya manusia.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edison (2017) "Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi". Dari seorang pemimpin manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran dalam pencapaian tujuan. Selain itu menurut Edy (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: "Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi."

Menurut Mondy dan Joseph (2016) Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Akibatnya, manajer di setiap tingkat harus memperhatikan diri mereka sendiri dengan HRM. Menurut Hasibuan (2017) "Manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Berdasarkan dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan untuk memperoleh dan mengelolah sumber daya manusia agar lebih berkualitas demi meningkatkan kinerja karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Sehingga seorang pemimpin tanpa adanya manajemen yang baik serta bawahan yang berkualitas maka proses pencapaian tujuan akan terhenti.

2.1.2 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2014) perencanaan Sumber Daya Manusia ini memungkinkan untuk:

- a. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.
- b. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
- c. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.

- d. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
- e. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
- f. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

2.1.3 Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017) yaitu :

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktifitas meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal dan horisontal) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Dari teori diatas bahwa manfaat dari perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia sehingga dapat menghemat tenaga ,waktu, dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja. Untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Adapun penjelasan mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, menurut Rivai (2013) sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan (*Planning*); Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*); Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- 3) Pengarahan (*Directing*); Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

4) Pengendalian (*Controlling*); Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan (*Procurement*); Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi.
- 2) Pengembangan (*Development*); Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 3) Kompensasi (*Compensation*); Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan
- 4) Pengintegrasian (*Integration*) Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemeliharaan (*Maintanance*); Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- 6) Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya

tujuan, karena tanpa disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

- 7) Pemberhentian (*Separation*); Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab sebab lainnya, yang mencakup pemberhentian karyawan.

Menurut Werner dan De Simone (2012) , Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi ke dalam dua bagian penting yaitu fungsi utama dan fungsi pendukung.

- a. Fungsi utama

- 1) Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), merupakan aktivitas memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan usaha organisasi. Aktivitas ini harus menyesuaikan dengan arah tujuan dan sasaran pasar serta diikuti dengan rencana program pengembangan mereka.
- 2) Kesempatan dalam kesetaraan (*equal employment opportunity*), aktivitas ini memastikan adanya kenyamanan antara tanggung jawab moral dan hukum dalam organisasi melalui tindakan mengantisipasi terjadinya diskriminasi dalam peraturan, prosedur maupun praktiknya. Di sini termasuk keputusan dalam aktivitas perekrutan, pelatihan,

penilaian kinerja dan pemberian kompensasi.

- 3) Pengadaan karyawan, rekrutmen dan seleksi (*staffing, recruitment and selection*), yakni proses menyangkut desain aktivitas untuk mengidentifikasi pelamar potensial termasuk memberikan penilaian lamaran, menyeleksi mereka sebelum pengambilan keputusan untuk penempatan.
- 4) Kompensasi dan manfaat (*compensation and benefits*) adalah kegiatan bertanggungjawab untuk pengadaan dan pemeliharaan kesetaraan balas jasa dalam struktur, pemberian paket manfaat yang bersaing, juga insentif untuk kinerja yang terbaik.
- 5) Hubungan kekaryawan (*employee/labor relations*) adalah aktivitas yang menyangkut penciptaan komunikasi di antara para karyawan agar dapat menyelesaikan permasalahan ataupun keluhan di antara mereka. Peran serikat pekerja juga dibutuhkan guna menjaga hubungan untuk membangun komunikasi di antara para karyawan.
- 6) Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja (*employee health, safety and security*) adalah aktivitas yang berkaitan dengan memastikan lingkungan kerja dalam keadaan layak, untuk mendukungnya berbagai kegiatan disiapkan seperti pelatihan tentang keselamatan kerja, program hidup sehat dan program pendampingan karyawan.

7) Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah kegiatan yang memastikan organisasi menyediakan program pengembangan karyawan untuk memenuhi kebutuhan keahlian dan kompetensi pada pekerjaan mereka saat ini dan untuk di masa depan.

b. Fungsi pendukung

1) Desain pekerjaan (*job design*), aktivitas ini berfokus pada desain pekerjaan untuk seluruh departemen yang ada dalam organisasi, termasuk mendesain jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2) Sistem penilaian kinerja manajemen dan karyawan (*performance management and performance appraisal systems*), aktivitas ini digunakan untuk penilaian hasil kerja baik untuk kinerja karyawan maupun organisasi.

3) Penelitian dan sistem informasi (*research and information system*), kegiatan ini menyangkut sistem informasi manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pengambilan keputusan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut tampak bahwa fungsi penting manajemen sumber daya manusia dalam organisasi memiliki fokus inti terkait dengan pelaksanaan di lapangan. Artinya antara fungsi utama dan fungsi pendukung berhubungan satu sama lainnya. Fungsi

pendukung sebagai pelengkap dari fungsi utama yang memastikan penerapan manajemen sumber daya manusia berjalan lancar dalam tingkat operasional di dalam organisasi. Di samping itu, setiap kegiatan yang dilakukan berguna untuk menciptakan nama baik dan kredibilitas organisasi di masyarakat.

2.2 Good Corporate Governance

2.2.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

(GCG) pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee pada tahun 1992 yang menggunakan istilah tersebut pada laporan mereka (Cadbury Report). Menurut Cadbury, good corporate governance mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan (Sutedi, 2011).

Menurut Fakhruddin (2014:36) , good corporate governance dapat diartikan sebagai “Suatu sistem pengurusan dan pengawasan sebuah perusahaan (the way a company directed and controlled)”. Pengertian ini menyiratkan luasnya cakupan tata kelola perusahaan dan secara tidak langsung mengangkat isu tentang pentingnya komitmen dan kepemimpinan Board dalam implementasi GCG.

Menurut Bank Dunia (World Bank) dalam Effendi (2016:2), pengertian good corporate governance (GCG) adalah kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna

menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Menurut International Chamber of Commerce dalam Simamarta (2007:17) mendefinisikan bahwa: "Corporate governance adalah suatu tata hubungan di antara manajemen perseroan, direksi, pemodal, masyarakat dan institusi lain yang ikut menginvestasikan uangnya pada perseroan serta mengharapkan imbalan atas investasinya tersebut.

Menurut Ardeno Kurniawan (2012:27): "Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola organisasi adalah seperangkat hubungan yang terjadi antara manajemen, direksi, pemegang saham, dan stakeholder-stakeholder lainnya seperti pegawai, kreditor, dan masyarakat."

2.2.2 Tujuan *Good Corporate Governance*

Menurut Sutojo dan Aldridge dalam Kusmayadi, Rudiana, dan Badruzaman (2019:16), *good corporate governance* mempunyai lima macam tujuan utama. Kelima tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
- b. Melindungi hak dan kepentingan para anggota the stakeholders non pemegang saham.
- c. Meningkatkan nilai perusahaan dan pemegang saham.
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dewan pengurus atau *board of directors* dan manajemen perusahaan, dan
- e. Meningkatkan mutu hubungan board of directors dengan manajemen senior perusahaan.

Menurut Siswanto Sutojo (2008:5) tujuan Good Corporate Governance (GCG) adalah sebagai berikut:

- a. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
- b. Melindungi hak dan kepentingan pemegang kepentingan non-pemegang saham.
- c. Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham.
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dewan pengurus dan manajemen perusahaan.
- e. Meningkatkan mutu hubungan dewan pengurus dengan manajemen senior perusahaan.

2.2.3 Manfaat *Good Corporate Governance*

Manfaat pelaksanaan Good Corporate Governance menurut Hery (2010:5) adalah sebagai berikut:

- a. Good Corporate Governance secara tidak langsung dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
- b. Good Corporate Governance dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional dalam hal menarik investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditor baik domestik maupun internasional.
- c. Membantu manajemen dan corporate board dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan.

d. Mengurangi korupsi

Selain menurut Hery, manfaat pelaksanaan Good Corporate Governance juga dikemukakan oleh Indra Surya dan Ivan Yustiavananda (2007) dalam Sukrisno Agoes dan I Cenic. Manfaat penerapan Good Corporate Governance (GCG) menurut Indra dan Ivan adalah sebagai berikut:

- a. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing.
- b. Mendapatkan biaya modal (cost of capital) yang lebih murah.
- c. Memberi keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
- d. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari para pemangku -*kepentingan terhadap masyarakat.
- e. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.

2.2.4 Faktor yang Mempengaruhi *Good Corporate Governance*

Menurut Sasmita dan Satriya (2016) Terdapat dua faktor yang memegang peranan dalam GCG, yaitu :

- a. Faktor eksternal, yang merupakan beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG.
- b. Faktor internal, yang merupakan pendorong keberhasilan pelaksanaan praktik GCG yang berasal dari dalam perusahaan.

2.2.5 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut National Committee on Governance (2006) dalam Sukrisno

Agoes (2009:104) mengemukakan bahwa lima prinsip GCG, yaitu:

- a. Tranparansi (*transparence*) untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.
- b. Akuntabilitas (*accountability*) perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.
- c. Responsibilitas (*responsibility*) perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen.
- d. Independensi (*Independency*) untuk melancarkan pelaksanaan asas Good Corporate Governance (GCG), perusahaan harus dikelola

secara independen sehingga masing masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

- e. Kesetaraan (*fairness*) dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

2.2.6 Indikator *Good Corporate Governance*

Menurut Ningtyas (2014), GCG dapat diukur dengan :

- a. Kepemilikan institusional
- b. Proporsi dewan komisaris independen.
- c. Indikator yang digunakan dalam assessment GCG tersebut meliputi:
- d. Komitmen terhadap penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara berkelanjutan.
- e. Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal.
- f. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- g. Direksi.
- h. Pengungkapan informasi dan transparansi.

Menurut Sedarmayanti (2014) indikator *Good Government Governance* adalah :

- a. Partisipasi (*participation*),
- b. Transparansi (*transparency*),
- c. Akuntabilitas (*accountability*),
- d. Efektivitas (*effectiveness*),

- e. Penegakan Hukum (*law enforcement*).

2.2.7 Kinerja

2.2.8 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2016): "Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka". Armstrong dalam Edison (2016) mengemukakan "Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya".

Menurut Kasmir (2017:): "Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu". Menurut Robbins dalam Kasmir (2017): "Kinerja sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M), dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan".

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara legal,

tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

2.2.9 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Simamora dalam Bintoro dan Daryanto (2017): Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job desing.

Menurut Kasmir (2017): Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Pengetahuan
- c. Rancangan kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Gaya kepemimpinan
- h. Budaya organisasi
- i. Kepuasan kerja
- j. Lingkungan kerja
- k. Loyalitas

l. Komitmen

m. Disiplin kerja

Menurut Davis dalam Mulyadi (2016): Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the righ man in the right place, the right man on the right job).
- b. Faktor motivasi Motivasi berbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) motivasi merupakan kondisi yang mengerjakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.2.10 Indikator Kinerja

Adapun indikator penilaian kinerja menurut PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yaitu :

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya
- e. Orientasi

- f. Pelayanan
- g. Integritas
- h. Komitmen
- i. Disiplin, dan
- j. Kerjasama

Menurut Hersey dan Johnson dalam Rahmat (2016) ada 7 (tujuh) indikator kinerja , yaitu :

- a. Tujuan (*goals*) merupakan keadaan berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang atau organisasi untuk dicapai.
- b. Standar (*standard*) memiliki arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
- c. Umpan balik (*feedback*) merupakan masukan dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.
- d. Alat atau sarana (*means*) merupakan sumber daya dapat dipergunakan untuk membantu dalam menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- e. Kompetensi (*competence*) merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menjalankan pekerjaan diberikan kepadanya secara baik.
- f. Motivasi (*motive*) merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang melakukan sesuatu.
- g. Peluang (*opportunity*) yakni pekerja perlu mendapatkan kesempatan

untuk menunjukkan prestasinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

Indikator di atas dapat dikatakan bahwa indikator sebagai penanda tentang keadaan perusahaan baik dari sisi hasil maupun kinerja pasti berjumlah sangat banyak.

2.2.11 Tujuan penilaian kinerja

Menurut Kasmir (2017): Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain:

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b. Keputusan kesempatan
- c. Perencanaan dan pengembangan karier
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Penyesuaian kompensasi
- f. Inventori kompensasi pegawai
- g. Kesempatan kerja adil
- h. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
- i. Budaya kerja
- j. Menerapkan sanksi

Menurut Mulyadi (2016): "Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui prestasi yang didapat selama karyawan itu bekerja.

- b. Untuk memotivasi agar seorang karyawan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.
- c. Untuk mengambil keputusan dalam memberikan kompensasi agar adil seperti, kenaikan gaji, pemberian bonus, THR, dan inisiatif lainnya.
- d. Untuk meningkatkan etos kerja dan mendorong semangat kerja serta meningkatkan produktivitas karyawan.
- e. Untuk mendapatkan umpan balik karyawan yang hasilnya untuk memperbaiki karyawan apabila dalam penilaian kinerja terdapat hasil yang kurang baik.
- f. Untuk mendapatkan informasi yang akurat dalam mengambil keputusan pemberian kompensasi antara lain: keputusan kenaikan gaji atau upah, pemberian kompensasi lain bonus, insentif dan lain-lain.

Tujuan penilaian kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga bagian yang sangat berguna dan dapat dijadikan dasar filosofi bagi organisasi yang ingin menerapkan penilaian kinerja. Menurut Rahmat dkk (2018:40) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Informatif, Penilaian kinerja memberi masukan berupa data kepada manajemen mengenai kekuatan dan kelemahan dari pada bawahan dan individu-individu lainnya dalam organisasi.
- b. Administratif, Penilaian kinerja menyediakan secara rapih cara untuk

menentukan promosi, mutasi dan kenaikan gaji.

- c. Motivasional, Penilaian kinerja menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi para karyawan untuk mengembangkan diri sendiri dan untuk meningkatkan kinerja mereka.

2.3 Motivasi

Motivasi berasal dari kata “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. “Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak” (Mathis dan Jackson, 2006).

G. Terry dalam Manullang dan Marihot (2015) Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan (perilaku).

Menurut Robbins dalam (Irviani & Fauzi, 2018) “menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (intensity), arahan (direction), dan usaha terus menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan”.

Rumangkid dkk (2017) motivasi adalah kecenderungan suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. motivasi kerja Menurut Sedarmayanti (2017) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang

pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu hal yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja.

2.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2017) Faktor-faktor dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan Menetapkan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya:

- a. Faktor Internal Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi, untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja pekerjaan baik atau jelek.
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
 - 3) Keinginan untuk memperoleh dorongan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan maka keinginan untuk memperoleh adanya dorongan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
 - 5) Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah memilih dan menyaksikan

sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

b. Faktor eksternal

- 1) Kondisi lingkungan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- 3) Mengawasi (*supervise*) yang baik adalah memberikan pengaruh, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- 4) Adanya jaminan pekerjaan setiap orang akan melakukan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasakan ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Status dan tanggung jawab mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
- 6) Peraturan yang fleksibel sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Menurut Afandi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a. Kebutuhan hidup atau kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makanan, minum dan perumahan.
- b. Kebutuhan masa depan atau kebutuhan akan masa depan yang cepat dan baik sehingga tercipta suasana tentang harmonis dan optimisme.
- c. Kebutuhan harapan diri yakni kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja adalah kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan

Dari beberapa faktor-faktor yang disebutkan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang maksimal. Apabila semua faktor motivasi terpenuhi, maka karyawan akan mencapai produktivitas yang tinggi.

2.4.2 Tujuan Motivasi

Menurut Sunyoto (2012) Tujuan motivasi dalam memaksimalkan profit adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya.

2.4.3 Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Husaini Usman (2012) Indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologikal (Physiological Needs) Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contohnya kebutuhan akan sandang (pakaian), pangan (makanan), papan (rumah), istirahat, rekreasi, tidur, dan hubungan seks.
- b. Kebutuhan keselamatan (Safety Need, Security Needs) Setelah

kebutuhan psikologikal terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contohnya menabung, mendapat tunjangan pensiun, dan memiliki asuransi.

- c. Kebutuhan berkelompok (Social Need, Love Need, Belonging Need, Affection Need). Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka akan muncul pula kebutuhan baru yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin dicintai dan mencintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contohnya membina keluarga, bersahabat, bergaul, bekerja sama, dan menjadi anggota organisasi.
- d. Kebutuhan dorongan (Esteem Needs, Egoistic Needs), kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan dorongan atau ingin berprestasi, misalnya ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat mendapat tanda dorongan (hadiah), mendapat ijazah sekolah, dan promosi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (Self-Actualization Need, Self-Realization Need, Self-Fulfillment Needs, Self-Expression Needs), Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan. Contohnya, memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan ingin pekerjaan yang menantang.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2017) Adapun indikator motivasi

adalah:

- a. *Engagement*, merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- b. *Commitment*, adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- c. *Satisfaction*, merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan ditempat kerja.
- d. *Turnover*, merupakan kehilangan pekerjaan yang dimotivasi.

2.4 Hubungan Motivasi dengan kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) Hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kerja tinggi, dan sebaliknya yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Menurut Kreitnet dan Kinicki dalam Wibowo (2017). Terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Karyawan akan mampu mencapai kinerja yang maksimal apabila memiliki motivasi yang tinggi.

Menurut Anoraga dalam Octavianasari, Putri (2017). Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

2.5 Hubungan *Good Corporate Governance* dan Kinerja

Menurut A. Chunaini Saleh, Ahmad Baedow (2008:2) menyebutkan bahwa istilah *good governance* pada dasarnya merupakan kinerja lembaga, seperti kinerja pemerintahan negara, perusahaan atau organisasi sosial di masyarakat yang telah memenuhi prasyarat-prasyarat yang telah tertentu seperti keikutsertaan anggota atau masyarakat dalam pengambilan setiap kebijakan (*participation*), tanggap terhadap aspirasi dari bawah (*responsiveness*), bertumpu pada asas *rule of law*, terbuka terhadap keragaman anggota (*inclusiveness*), dapat dipertanggung jawabkan (*accountability*), efektif, efisien, stabil, bersih (*check and balance*), serta adanya proses transparan.

Menurut Syamsudin Haris (2007:105) pemahaman dan penerapan secara komprehensif terhadap prinsip-prinsip *good governance* atau tata pemerintahan yang baik merupakan salah satu kinerja yang diharapkan dapat ditampilkan oleh eksekutif dalam mendukung otonomi daerah.

Tobari (2005:3) mengemukakan bahwa dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), menuntut kinerja setiap pejabat publik baik politisi maupun birokrasi, wajib bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan kepada publik segala sikap, perilaku dan kebijakannya dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang diamanahkan kepadanya.

2.6 Studi Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu didalam penelitian ini dilihat dari pembahasan sebelumnya, maka untuk menguatkan teori yang ada pada pembahasan sebelumnya, penulis mengangkat penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah dirangkum pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 2.1 : Penelitian terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Effendy, Asep. (2012)	<i>Pengaruh Pengawasan Dan Internal Control Terhadap Good Governance. 18 Akuntabilitas Vol 11 No.2 Maret 2012. ISSN 1412 - 0240</i>	Pengaruh variabel pengawasan terhadap kinerja, melalui GGC mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, penyelidikan ini dapat menjadi semacam bantuan bagi para manajer dan peneliti untuk lebih menyadari hubungan tersebut antara kedua variabel tersebut
2	Fawzi, Anggi. (2012).	Pengaruh Pengawasan Intern Dan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Pemerintahan (Survei Pada Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Pemerintah Kota Tasikmalaya)	Dari hasil nilai t hitung menunjukkan lebih besar dari t tabel. Maka untuk hipotesis yang mengatakan bahwa "variabel pengawasan intern berpengaruh Terhadap kinerja Pemerintahan (Survei Pada Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Pemerintah Kota Tasikmalaya)
3	Widanarto, Agustinus. (2012).	Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal Dan Kinerja Pemerintah. Melalui Good Corporate Governance Jurnal Ilmu Administrasi melalui Negara, Volume 12, Nomor 1, Juli 2012: 1 - 73	Pengawasan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pemerintah. Terbukti dari koefisien struktural sebesar 0.208, dan pvalue 0.014 yang artinya bahwa pengawasan yang meningkat akan secara signifikan meningkatkan kinerja Pemerintah, Good Corporate Governance berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah. Terbukti dari koefisien struktural sebesar 0.187, dan p-value 0.019 yang artinya bahwa Good Corporate Governance yang

			meningkatkan kinerja pemerintah
4	Mathew, Sudha, Ibrahim dan Archbold (2018)	<i>"Corporate governance and performance ", and motivasi: The International Journal of Business in Society, Vol.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Corporate governance terhadap kinerja melalui motivasi memiliki pengaruh yang signifikan. peneliti untuk lebih menyadari hubungan tersebut antara kedua variabel tersebut
5	Fred, Otieno Mised a (2012),	<i>"The effect of corporate governance on financial performance of commercial banks in Kenya</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Good Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada Bank Komersil di Kenya.
6	Wulansari. (2015)	Pengaruh Audit Internal dan Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kota Surakarta. Jurnal manajemen sumber daya manusia.	Dari hasil nilai t hitung menunjukkan lebih besar dari t tabel. Maka untuk hipotesis yang mengatakan bahwa "Terdapat Pengaruh positif dan signifikan Audit Internal dan Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kota Surakarta.
7	Kartini Dan Inta (2016)	Pengaruh Pengawasan Intern Dan Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survey Pada Dinas SKPD Pemerintah Kabupaten Cianjur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (2) Good Governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah Daerah (Survey Pada Dinas SKPD Pemerintah Kabupaten Cianjur
8	Kowalewski, Oskar (2016)	<i>Corporate governance and corporate performance: through motivation (2008). Management Research Review</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Corporate governance terhadap kinerja melalui motivasi memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini memiliki hasil yang baik untuk kinerja.

9	Bernia, Edy,dan Tabroni (2017)	<i>Pengaruh Pengawasan Internal, Reformasi Birokrasi, Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Pelaksanaan Good Governance</i>	Pengaruh variabel pengawasan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, melalui GGC mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, penyelidikan ini dapat menjadi semacam bantuan bagi para manajer dan peneliti untuk lebih menyadari hubungan tersebut antara kedua variabel tersebut
10	Ruhanda (2018)	Ruhanda (2018) Pengaruh Kompensasi Dan Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Palang Merah Indonesia Kota Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap good corporate governance. Selanjutnya variabel good corporate governance menunjukkan signifikan hasil positif pada kinerja pegawai.
11	Ibiam and Chinedu (2017)	Effect of good corporate governance on perfomancnce through motivasion Banks in Nigeria”, International Journal of Finance and Accounting, 2017	Dari hasil nilai t hitung menunjukkan lebih besar dari t tabel. Maka untuk hipotesis yang mengatakan bahwa “Terdapat Pengaruh positif dan signifikan good corporate governance terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Nigeria

Sumber: Penulis, 2022.

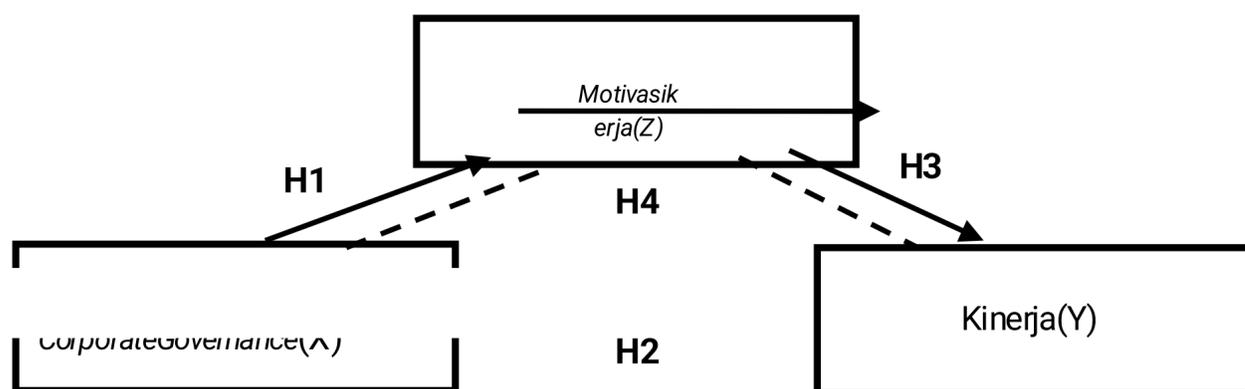
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka pikir didalam penelitian ini tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah teridentifikasi sebagai masalah dalam suatu penelitian pada gambar dibawah ini:

Gambar 3.1. Kerangka pikir



Hipotesis

Hipotesa didalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung Good Corporate Governance terhadap motivasi kerja.
H1= Good Corporate Governance berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.
- b. Pengaruh langsung Good Corporate Governance terhadap kinerja

karyawan.

H2= Good Corporate Governance berpengaruh langsung terhadap kinerja.

c. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H3= motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

d. Pengaruh tidak langsung Good Corporate Governance terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H4= Pengaruh tidak langsung Good Corporate Governance terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.