

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Good Corporate Governance (GCG) telah menjadi konsep yang fundamental dalam menciptakan pengelolaan perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Penerapan GCG yang baik terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan efisiensi operasional, pengelolaan risiko yang lebih baik, dan daya saing yang berkelanjutan (Tricker, 2019). Prinsip utama GCG, seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kesetaraan, memberikan panduan yang komprehensif bagi perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan seluruh pemangku kepentingan (Fernando, 2021). Dengan implementasi yang tepat, GCG tidak hanya meningkatkan nilai perusahaan tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Dalam upaya mewujudkan tata kelola yang baik dan profesional, Perseroan Terbatas (PT) idealnya dikelola berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yakni transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mencerminkan komitmen perusahaan terhadap etika bisnis, tetapi juga menjadi landasan dalam membangun struktur organisasi yang sehat dan mampu menghadapi tantangan global. Aspan (2017) menegaskan bahwa penerapan GCG yang konsisten dalam manajemen PT akan meningkatkan efisiensi operasional, meminimalisasi konflik kepentingan, serta menciptakan kepercayaan jangka panjang dari investor dan mitra bisnis.

Dalam konteks yang lebih luas, Khairnar dan Pawar (2024) menyatakan bahwa PT yang baik harus mengedepankan pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan, memiliki sistem pengawasan internal yang kuat, serta menjalankan peran sosialnya melalui tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan praktik perusahaan modern di tingkat global yang tidak hanya mengejar profit, tetapi juga menciptakan nilai tambah sosial dan keberlanjutan (*sustainability-driven governance*). Oleh karena itu, penguatan tata kelola perusahaan bukan sekadar tuntutan regulatif, tetapi telah menjadi kebutuhan strategis untuk menciptakan perusahaan yang adaptif, kredibel, dan berdaya saing tinggi dalam jangka panjang.

Krisis ekonomi global pada tahun 1997 di Asia Timur dan skandal keuangan besar seperti Enron dan WorldCom mendorong diskusi mengenai peran Corporate Governance (CG) dalam mengatasi masalah tata kelola perusahaan secara global (Sudarmanto, E., & Susanti, 2021). Di Indonesia, prinsip *Good Corporate Governance* mulai diterapkan setelah penandatanganan *Letter of Intent* (LoI) dengan IMF, termasuk pembentukan Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) melalui Keputusan Menko Perekonomian No. KEP-10/M.EKUIIN/08/1999, yang kemudian diubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG)

pada 2004. Komite ini bertugas merumuskan kebijakan nasional, menyusun Code for Good Corporate Governance, dan memantau implementasinya.

Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), penerapan CG yang baik meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel, efisiensi operasional, serta pelayanan yang optimal bagi pemangku kepentingan. Penerapan *Corporate Governance* yang baik berperan penting dalam mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modal pada perusahaan, karena tata kelola yang transparan dan bertanggung jawab mendukung stabilitas serta pertumbuhan perusahaan. Kepercayaan ini meningkatkan nilai saham, dividen, dan kepuasan pemegang saham, yang mendorong loyalitas serta menarik investasi lebih lanjut. Reputasi CG yang kuat juga mempermudah perusahaan mendapatkan pembiayaan dari lembaga keuangan dan investor, baik melalui pinjaman maupun penerbitan saham baru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan (Rossi & Panggabean, 2012).

Selain itu, struktur tata kelola yang baik mampu mengurangi asimetri informasi dan menekan biaya keagenan, yang pada akhirnya membantu analisis kinerja masa depan dan perkiraan harga saham perusahaan (Cheng et al., 2019). Sebuah mekanisme checks and balances yang efektif akan meminimalkan dan mengelola konflik kepentingan antara pihak internal perusahaan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan eksternal, yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pengungkapan akuntansi dan estimasi target harga perusahaan.

Budaya perusahaan yang mendukung kerja sama menyeluruh antara seluruh elemen organisasi memiliki kontribusi signifikan dalam peningkatan efektivitas organisasi. Budaya seperti ini mencakup dua bentuk hubungan utama, yaitu hubungan vertikal—antara pimpinan dan bawahan—dan hubungan horizontal—antar sesama karyawan lintas fungsi. Agbejule, Rapo, dan Saarikoski (2021) menunjukkan bahwa kepercayaan dalam hubungan vertikal membantu menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang mendorong karyawan untuk terbuka, memberikan ide, dan menerima umpan balik, sementara kepercayaan horizontal meningkatkan kohesi tim, kolaborasi, dan ketahanan terhadap tekanan kerja. Kedua jenis hubungan ini, ketika dikelola dengan baik, menciptakan budaya belajar organisasi (*organizational learning culture*) yang menjadi pendorong penting bagi inovasi dan adaptabilitas perusahaan.

Lebih jauh, studi Oke et al. (2024) menyimpulkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan kolaborasi vertikal dan horizontal dalam sistem kerjanya cenderung memiliki daya lenting (*organizational resilience*) yang lebih kuat dalam menghadapi kompleksitas tantangan bisnis modern. Kolaborasi lintas hierarki tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat kepemilikan bersama terhadap visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, pembangunan budaya organisasi yang menjembatani komunikasi lintas level dan lintas fungsi perlu menjadi perhatian strategis dalam pengelolaan perusahaan, termasuk di sektor industri pengolahan sumber daya alam seperti PT. Biota Laut Ganggang.

Selain GCG, Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam keberhasilan penerapannya. SDM yang kompeten, etis, dan berintegritas menjadi penggerak utama dalam memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG diterapkan secara efektif di seluruh lini organisasi (Noe et al., 2020). Pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan dapat memperkuat pemahaman karyawan terhadap standar tata kelola yang baik, sehingga mendorong terciptanya budaya kerja yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam SDM adalah elemen strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis modern. Pengelolaan SDM yang efisien, yang berdampak langsung pada profitabilitas tenaga kerja, produktivitas, dan kinerja keseluruhan organisasi, menjadi salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan (Zhang et al., 2025; Emara & El Said, 2021).

Peran SDM dalam organisasi tidak hanya terbatas pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga dalam membangun kesadaran dan kedisiplinan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG. SDM yang memiliki pemahaman yang mendalam mengenai nilai-nilai etika dan tata kelola yang baik mampu mendukung implementasi kebijakan GCG yang efektif. Sebaliknya, SDM yang kurang memahami prinsip-prinsip ini dapat menjadi hambatan dalam penerapan GCG, sehingga menurunkan efektivitas tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi yang berkelanjutan, perusahaan perlu memastikan bahwa semua elemen SDM memahami dan menerapkan GCG dalam aktivitas sehari-hari.

Program pelatihan dan pengembangan SDM harus mencakup topik-topik yang berhubungan dengan etika bisnis, tata kelola yang baik, serta keterampilan manajerial yang mendukung efektivitas GCG. Pelatihan ini juga perlu dilakukan secara berkelanjutan agar karyawan dapat selalu mengikuti perkembangan terbaru mengenai GCG, serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di era digital. Dengan memiliki SDM yang terampil, berkompeten, dan berintegritas, perusahaan akan lebih mampu untuk menjaga kredibilitas dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, dan mitra bisnis (Zhang et al., 2025).

Peningkatan kualitas SDM juga berdampak pada pengelolaan risiko yang lebih baik, yang merupakan salah satu elemen penting dalam GCG. SDM yang terlatih dan berkompeten dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko akan membantu perusahaan untuk meminimalkan potensi kerugian dan menghadapi perubahan pasar yang dinamis dengan lebih siap. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan aspek pengelolaan SDM yang berkualitas sebagai bagian integral dari upaya untuk mewujudkan tata kelola yang baik.

Budaya organisasi yang kuat juga berperan penting dalam mendukung penerapan GCG yang efektif. Budaya yang berbasis pada inovasi, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial mampu meningkatkan adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar global. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak selaras dengan prinsip GCG dapat menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja yang optimal (Denison et al., 2014). Pendiri organisasi berperan besar dalam

membangun budaya perusahaan, karena pada fase awal berdirinya organisasi, mereka dapat menetapkan strategi dan arah yang sesuai dengan pengalaman dan latar belakang budaya mereka (Flamholtz & Randle, 2012; Andish et al., 2013). Contohnya, budaya di Apple Inc. yang dibentuk oleh Steve Jobs, mencerminkan bagaimana budaya pribadi dan asumsi pendiri dapat memengaruhi budaya organisasi secara signifikan (Schein, 2010).

Namun, tantangan dalam mengintegrasikan GCG, SDM, dan budaya perusahaan masih menjadi isu yang kompleks. Di beberapa organisasi, implementasi GCG sering kali dilakukan secara simbolis tanpa adanya perubahan budaya yang mendasar (Aguilera et al., 2019). Oleh karena itu, penting untuk menerapkan pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada struktur formal tetapi juga pada aspek budaya dan perilaku karyawan. Di era digital, teknologi memberikan peluang untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam tata kelola perusahaan, tetapi juga membawa risiko baru seperti ancaman keamanan siber dan privasi data (Rezaee et al., 2020). Integrasi antara prinsip GCG dan strategi digitalisasi yang tepat akan sangat penting untuk memastikan transformasi yang sukses di masa depan.

Secara keseluruhan, penerapan GCG yang baik, didukung oleh SDM yang kompeten dan budaya perusahaan yang kuat, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Meskipun tantangan tetap ada, penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara GCG, SDM, dan budaya perusahaan sangat penting untuk memahami bagaimana integrasi ketiganya dapat memberikan dampak jangka panjang yang positif. Pendekatan multidisiplin yang melibatkan aspek ekonomi, psikologi, dan manajemen akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan perusahaan di era yang semakin kompleks ini.

PT. Biota Laut Ganggang, yang terletak di Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan, adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan hasil laut, khususnya ganggang laut. Perusahaan ini memiliki potensi besar dalam industri maritim, namun menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saingnya di pasar yang sangat kompetitif. Salah satu langkah strategis yang diharapkan dapat mendorong kemajuan perusahaan adalah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). PT. Biota Laut Ganggang dipilih sebagai lokasi penelitian karena perusahaan ini sedang berkembang dan membutuhkan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk mendukung GCG yang efektif. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diidentifikasi sejauh mana pengelolaan SDM yang efisien, berintegritas, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung GCG dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan keberlanjutan operasionalnya, terutama di sektor pengolahan hasil laut yang sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan dan efisien.

PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan merupakan perusahaan investasi singapura dengan skala IPTEK yang bergerak dibidang

penelitian, produksi dan penjualan *Hydrocolloids*. Menggunakan rumput laut dan umbi konjac untuk menghasilkan produk karagenan, *konjac gum* dan agar-agar, dengan produk yang memenuhi standar Uni Eropa. PT. Biota Laut Ganggang memiliki tingkat pemasaran di dunia mencapai 22% . Selain perusahaan besar di China, produknya juga dipasarkan di Amerika, Eropa, Asia Tenggara dan berbagai penjuru dunia. Sumber Data: (Profil PT.Biota Laut Ganggang Kab. Pinrang. 2024)

Upaya mencapai Visi dan Misi PT. Biota Laut Ganggang Pinrang, salah satu faktor sentral yang diperlukan adalah penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang efektif. Tata kelola perusahaan yang baik akan memastikan bahwa seluruh proses operasional berjalan secara transparan, akuntabel, dan terstruktur, serta memberikan kepastian bagi para pemangku kepentingan. Implementasi GCG yang kuat akan mendukung peningkatan kinerja perusahaan, menjaga kualitas manajerial, serta memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang diambil selaras dengan visi perusahaan untuk menjadi pemimpin global dalam *segmen Hydrocolloids* Karagenan. Dengan adanya pengelolaan yang baik, perusahaan dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan misi, seperti memastikan produk berkualitas tinggi, menjaga standar produksi, dan memperkuat promosi produk.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh PT. Biota Laut Ganggang di Kabupaten Pinrang adalah pergantian pimpinan yang terjadi secara mendadak, yang meskipun telah memiliki pedoman tata kelola perusahaan, tetap menimbulkan ketidakstabilan dalam struktur manajerial. Pergantian kepemimpinan yang tidak terencana ini berdampak pada efektivitas pengambilan keputusan strategis dan operasional, terutama dalam memastikan kesinambungan kebijakan serta strategi bisnis yang telah dirancang sebelumnya. Meskipun perusahaan telah memiliki pedoman tata kelola, penerapan dan konsistensi dalam mengikuti prinsip-prinsip tersebut menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam menghadapi dinamika internal dan eksternal yang berkembang.

Selain itu, meskipun pedoman tata kelola perusahaan telah tersedia, dalam praktiknya, transisi kepemimpinan tetap menghadirkan tantangan dalam menjaga kesinambungan visi, misi, serta strategi perusahaan. Pergantian pimpinan yang tidak terencana berpotensi menyebabkan penyesuaian kebijakan yang berdampak pada stabilitas internal, baik dalam hal operasional maupun hubungan dengan karyawan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, PT. Biota Laut Ganggang perlu memperkuat tata kelola perusahaan dengan mekanisme transisi kepemimpinan yang lebih terstruktur dan sistematis. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan keberlanjutan strategi bisnis, meminimalkan gangguan operasional, serta mempertahankan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan demi keberlanjutan dan daya saing perusahaan di industri maritim yang kompetitif. Hasil telaah dokumen dan observasi awal penelitian ini, menunjukkan bahwa belum optimalnya strategi pengembangan karyawan pada PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang, terlihat dari belum tercapaian target produksi yang telah ditetapkan serta masih tingginya tingkat kecelakaan kerja karyawan.

"Pengaruh *Good Corporate Governance*, Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Perusahaan" didasari oleh pentingnya hubungan antara berbagai faktor internal yang berperan dalam mendorong kinerja perusahaan yang optimal. *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik dipercaya dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas juga memiliki peran sentral dalam memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG diterapkan secara efektif di seluruh organisasi. Budaya perusahaan yang kuat, yang didorong oleh nilai-nilai GCG dan pengelolaan SDM yang baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja yang tinggi dan inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana GCG dan SDM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dengan budaya perusahaan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini relevan untuk perusahaan yang ingin meningkatkan daya saing dan memastikan keberlanjutan operasional di tengah persaingan pasar yang ketat.

PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang telah memproduksi jenis rumput laut, yakni : (1) *Eucheuma Spinosum*, (2) *Eucheuma Cottoni* (3) *Sango-Sango* dengan kebutuhan produksi harian dari rata-rata 150 sampai 200 Ton. Target capaian PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang dalam Produksi pada tiap bulannya yakni sebanyak 300 Ton.

Tabel 1 Jumlah Produksi Rumput Laut PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang Sulawesi Selatan 2024

Jenis Rumput Laut	Bulan/Tahun	Jumlah Produksi	Target Produksi
<i>Eucheuma Spinosum</i> , <i>Eucheuma Cottoni</i> dan <i>Sango-Sango</i>	September 2024	279 Ton	300 Ton
	Oktober 2024	280,5 Ton	300 Ton
	November 2024	268 Ton	300 Ton
	Desember 2024	81 Ton	300 Ton

Sumber Data : PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang, 2024

Uraian Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah produksi rumput laut untuk jenis (1) *Eucheuma Spinosum*, (2) *Eucheuma Cottoni*, dan (3) *Sango-Sango* pada setiap bulannya belum mencapai target produksi yang telah ditetapkan oleh PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang, yaitu sebesar 300 ton. Belum tercapainya target produksi tersebut mengindikasikan adanya kendala dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), seperti akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya serta pengambilan keputusan yang mendukung pencapaian produktivitas yang optimal. Hal ini mengarah pada perlunya penguatan tata kelola perusahaan, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yang memegang peranan penting dalam pencapaian target perusahaan.

Selain itu, keselamatan kerja karyawan merupakan indikator penting dalam penerapan prinsip GCG yang juga berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Salah satu aspek utama dari GCG adalah tanggung jawab perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, yang tercermin dalam penerapan kebijakan keselamatan kerja. Prinsip tanggung jawab (responsibility) ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk tenaga kerja, sesuai dengan ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012. Dengan adanya kebijakan keselamatan yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan sekaligus mengurangi potensi gangguan operasional yang dapat timbul akibat kecelakaan kerja.

Namun, penerapan prinsip GCG yang baik tidak hanya terletak pada aspek akuntabilitas dan keselamatan, tetapi juga pada pembentukan budaya perusahaan yang mendukung kinerja karyawan secara keseluruhan. Budaya perusahaan yang berorientasi pada pengembangan SDM yang berkualitas, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan terhadap keselamatan kerja akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan implementasi GCG melalui pengelolaan SDM yang efisien dan budaya perusahaan yang mendukung menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja perusahaan yang optimal dan berkelanjutan.

Tabel 2 Data Kecelakaan Kerja PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang Tahun 2021 – 2023

No	Tahun	Kronologis Kecelakaan Kerja	Jumlah
1	2021	Kecelakaan lalu lintas	11
2	2021	Jari tangan kanan terjepit saat memperbaiki mesin	2
3	2021	Ibu jari kiri teriris pisau cutter saat memotong selang mesin pel.	1
4	2021	Ibu jari tangan terluka terkena gerinda tangan saat membuat kanco	2
5	2021	Jari kaki kanan terluka terjepit pintu gudang sparepart	2
6	2021	Alis sebelah kiri terluka terkena besi kanco	1
7	2021	Tangan kiri terluka akibat memperbaiki <i>conveyor oven</i>	2
8	2021	Jempol kaki kanan terluka akibat terjepit troli matic	1
9	2021	Tangan kiri terkena uap saat membuka katup uap yang tidak berfungsi dengan baik	2
10	2021	Pada saat cuci tangan tiba-tiba kaki terpeleset sehingga kaki terkena uap pada telapak kaki kiri	1
11	2021	Mata kiri terkena pecikan gerinda saat memotong besi	2
12	2022	Lengan tangan kanan, bahu, dan bagian muka terluka akibat terkena uap presto	2

No	Tahun	Kronologis Kecelakaan Kerja	Jumlah
13	2022	Kaki kanan terjepit akibat menggunakan lift barang	1
14	2022	Pada saat membuka valve mesin tiba-tiba ada air panas keluar dan mengenai wajah	2
15	2022	Terpleset saat menyemprot kepanel memakai apar	2
16	2023	Saat membersihkan tangki ulir diarea final mixing, tiba-tiba ulir tersebut menjepit jari tangan	2
17	2023	Jatuh dari ketinggian pada saat melakukan perbaikan pipa diarea grinding kasar	1
18	2023	Kaki terkena air dan uap panas pada saat ingin mengeluarkan sisa steam,	2
19	2023	Tangan terkena rotary saat menarik bahan yang tersumbat dalam rotary pada mesin steril	2
20	2024	Mata terkena pecikan bahan kimia saat membersihkan sisa plastik dalam tangki alkali	2
21	2024	Kepala terbentur pada ayakan grinding halus pada saat berdiri setelah selesai membersihkan	2
22	2024	Jempol kaki kanan terpotong akibat terjepit saat naik lift barang menuju lantai 2	1

Sumber Data : PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang, 2024

Uraian Tabel 2 menunjukkan tingginya tingkat kecelakaan kerja yang dialami karyawan di PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang saat melaksanakan tugas mereka. Data ini mengindikasikan pentingnya peningkatan sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) sebagai bagian dari penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), khususnya dalam aspek tanggung jawab (*responsibility*). GCG menuntut perusahaan untuk memastikan terciptanya lingkungan kerja yang aman, yang tidak hanya mencegah kerugian fisik pada karyawan tetapi juga menjaga keberlanjutan operasional perusahaan. Kecelakaan kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada produktivitas dan mengganggu kelancaran operasional perusahaan.

Penerapan prinsip GCG yang efektif, termasuk kebijakan K3 yang komprehensif, dapat memperkuat budaya perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan keselamatan kerja. Langkah-langkah strategis seperti penyediaan pelatihan keselamatan, evaluasi rutin terhadap standar keamanan, serta pengawasan terhadap implementasi prosedur kerja, akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap komitmen perusahaan. Dengan membangun budaya perusahaan yang mendukung keselamatan kerja dan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan bebas risiko.

Selain itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan berkompeten juga menjadi faktor penting dalam penerapan GCG yang berkelanjutan.

Pengembangan SDM yang mendalam dalam aspek keselamatan dan budaya organisasi yang berorientasi pada tanggung jawab sosial akan memperkuat efektivitas kinerja karyawan. SDM yang memahami dan mengimplementasikan prinsip GCG dalam kesehariannya akan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penerapan GCG yang melibatkan pengelolaan SDM yang optimal serta pembentukan budaya perusahaan yang mendukung adalah kunci utama dalam memastikan kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Penerapan GCG yang mengedepankan aspek SDM, keselamatan kerja, dan budaya organisasi yang baik akan menciptakan dampak positif bagi perusahaan, baik dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, maupun dalam menjaga keberlanjutan bisnis. Hal ini sangat penting untuk membantu perusahaan mengelola sumber daya secara efektif, memperkuat kepercayaan dari pemangku kepentingan, serta meminimalkan risiko yang dapat timbul akibat kurangnya pengawasan atau ketidaksesuaian dalam prosedur operasional.

Good Corporate Governance (GCG) telah lama menjadi pilar utama dalam pengelolaan perusahaan modern, terutama dalam mendorong keberlanjutan dan efisiensi operasional. Menurut Tricker (2019), GCG berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan guna mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, sekaligus menjaga kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Dalam konteks global, efektivitas tata kelola perusahaan diakui sebagai determinan utama bagi kepercayaan investor dan stabilitas keuangan perusahaan (Cheng et al., 2019).

Penelitian Zhang et al. (2024) juga menunjukkan bahwa penerapan GCG yang optimal berkontribusi pada peningkatan partisipasi investor institusional dalam pembiayaan inovasi perusahaan, yang secara langsung memperkuat posisi perusahaan di pasar global. Ini relevan khususnya di sektor industri berbasis sumber daya alam seperti PT. Biota Laut Ganggang, di mana transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan risiko menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan bisnis.

SDM yang berkualitas merupakan faktor strategis dalam mendukung implementasi GCG secara efektif. Seperti dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor (2020), manajemen SDM yang strategis mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, sehingga menjadi katalisator dalam penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan. Penelitian oleh Jiang et al. (2021) menegaskan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan menunjukkan peningkatan signifikan dalam produktivitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan.

Budaya perusahaan berfungsi sebagai kerangka nilai dan perilaku yang memengaruhi seluruh aktivitas organisasi. Schein (2017) menyatakan bahwa budaya yang kuat menciptakan keselarasan antara strategi bisnis dan perilaku karyawan, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian Hartnell et al. (2020)

memperkuat temuan ini, dengan menunjukkan adanya korelasi positif antara budaya organisasi berbasis inovasi dan adaptasi dengan kinerja perusahaan yang tinggi.

Integrasi antara GCG, pengelolaan SDM yang efektif, dan budaya perusahaan yang sehat terbukti menjadi fondasi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Studi oleh Majeed et al. (2021) dalam tinjauan sistematisnya menegaskan bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik dan budaya organisasi yang kuat memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing di pasar.

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas telah mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Good Corporate Governance*, Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Perusahaan”.

1.2. Landasan Teori

1.2.1 *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance adalah pengaturan *checks and balances*. Hal ini meminimalkan dan mengelola kepentingan yang saling bertentangan antara orang dalam dan pemegang saham serta pemangku kepentingan eksternal. Secara khusus, *Good Corporate Governance* memengaruhi kualitas pengungkapan akuntansi, membantu pengguna dalam menilai kualitas informasi, dan memandu para analis untuk meramalkan kinerja masa depan. Keakuratan target harga pada akhirnya bergantung pada kualitas informasi yang diungkapkan oleh perusahaan. Jika *Good Corporate Governance* dapat memengaruhi asimetri informasi dan biaya keagenan, kami berharap bahwa perusahaan dengan mekanisme *Good Corporate Governance* yang baik memiliki lebih sedikit bias pada perkiraan target harga karena adanya transparansi informasi yang lebih baik (Cheng et al., 2019).

Menurut Zhang et al., (2024) dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, *Good Corporate Governance* telah menjadi salah satu faktor kunci bagi kesuksesan perusahaan. *Corporate Governance* yang baik tidak hanya berkontribusi pada standarisasi dan efisiensi operasi internal perusahaan, tetapi juga menunjukkan kesehatan dan transparansi perusahaan kepada dunia luar, sehingga menarik lebih banyak investor institusional untuk berpartisipasi dalam investasi inovasi perusahaan. Dengan mengoptimalkan struktur *Good Corporate Governance*, perusahaan dapat membangun fondasi kepercayaan yang mendalam dengan investor institusional, mengurangi persepsi mereka tentang risiko dalam investasi inovasi, dan meningkatkan efisiensi kerja sama antara kedua belah pihak. Rangkaian perubahan positif ini akan memberikan perusahaan modal yang lebih berlimpah dan stabil untuk investasi inovasi, yang akan mendorong mereka untuk mencapai tujuan utama seperti inovasi teknologi, peningkatan produk, dan perluasan pasar, dan pada akhirnya memaksimalkan nilai perusahaan.

Optimalisasi *Good Corporate Governance* dapat membantu mendorong partisipasi investor institusional dalam investasi inovasi dengan meningkatkan basis kepercayaan, mengurangi persepsi risiko, dan meningkatkan efisiensi kerja sama,

sehingga memberikan dukungan yang kuat bagi perusahaan untuk mencapai pengembangan inovatif dan penciptaan nilai jangka panjang. Pertama, efektivitas *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan kepercayaan investor institusional dalam investasi inovasi perusahaan. Ketika struktur tata kelola perusahaan baik dan operasinya terstandarisasi, investor institusional lebih cenderung percaya bahwa keputusan inovasi perusahaan bersifat ilmiah dan sejalan dengan kepentingan jangka panjang. Landasan kepercayaan ini membantu investor institusional untuk meningkatkan dukungan mereka terhadap investasi inovasi perusahaan karena mereka percaya bahwa investasi mereka akan terlindungi secara efektif dan memberikan keuntungan yang dapat diprediksi (Driss et al., 2021).

Kedua, *Corporate Governance* yang lebih baik membantu mengurangi risiko yang dirasakan investor institusional dalam investasi inovasi. Tata kelola perusahaan yang baik menyiratkan mekanisme pengawasan yang lebih baik di dalam perusahaan dan pengungkapan informasi yang lebih transparan, yang membantu mengurangi masalah seperti asimetri informasi dan moral hazard. Bagi investor institusional, hal ini berarti mereka dapat memperoleh informasi yang lebih akurat ketika mengevaluasi proyek inovasi dan dengan demikian membuat keputusan investasi yang lebih tepat. Oleh karena itu, peningkatan *Good Corporate Governance* membantu mengurangi kekhawatiran risiko investor institusional, yang pada gilirannya memfasilitasi partisipasi mereka yang lebih besar dalam investasi inovasi perusahaan (Forecasting et al., 2021).

Lebih lanjut, optimalisasi *Corporate Governance* membantu meningkatkan efisiensi kerja sama antara investor institusional dan perusahaan. Pada perusahaan dengan *Good Corporate Governance* yang baik, investor institusional dapat menggunakan hak-hak pemegang saham mereka secara lebih efektif dan berpartisipasi dalam perencanaan strategis perusahaan dan proses pengambilan keputusan. Kerja sama yang erat ini membantu investor institusional untuk lebih memahami kebutuhan inovasi dan arah strategis perusahaan, dan dengan demikian memberikan dukungan dan sumber daya yang lebih tepat sasaran (Lai et al., 2020). Di saat yang sama, perusahaan juga dapat memanfaatkan keahlian dan pengalaman pasar dari investor institusional untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas proyek inovasi mereka. Berdasarkan analisis di atas, makalah ini mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. *Faktor Good Corporate Governance*

Faktor-faktor *Good Corporate Governance* dalam agenda ESG dirangkum dalam bagian ini. Sheveleva, (2022) menyatakan Faktor Governance (G) yang direkomendasikan oleh Bank of Russia meliputi:

1. Struktur modal dan keberadaan pihak yang mengendalikan.
2. Pengaturan dan pelaksanaan rapat umum pemegang saham.
3. Pemenuhan hak-hak pemegang saham.

4. Struktur dan komposisi badan manajemen serta kinerja mereka.
5. Sistem remunerasi badan-badan manajemen yang mempertimbangkan keseimbangan.
6. Pengelolaan risiko, pengendalian internal, dan audit internal.
7. Pengorganisasian pengungkapan informasi.
8. Prosedur untuk menangani benturan kepentingan.
9. Mekanisme dan langkah-langkah untuk mencegah korupsi serta tindak kecurangan.
10. Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip dan rekomendasi yang ditetapkan dalam Kode Tata Kelola Perusahaan.

Faktor *Governance* (G) yang disebutkan di atas bukanlah hal baru bagi perusahaan-perusahaan Rusia. Secara umum, poin-poin tersebut menekankan pentingnya struktur kepemilikan, penerapan prinsip tata kelola perusahaan sesuai Kode Etik, serta praktik kepatuhan terhadapnya.

2. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan panduan penting yang dirancang untuk memastikan pengelolaan perusahaan dilakukan secara transparan, akuntabel, adil, dan bertanggung jawab, sehingga dapat menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan berkelanjutan. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan dikembangkan berdasarkan praktik terbaik internasional dengan mempertimbangkan karakteristik domestik. Pada tahun 2014, pengembangan prinsip-prinsip ini melibatkan berbagai pihak, termasuk Bank Eropa untuk Rekonstruksi dan Pembangunan, Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (OECD), *Moscow Exchange*, Badan Manajemen Properti Federal, Kementerian Pembangunan Ekonomi Rusia, serta perusahaan-perusahaan Rusia dan internasional yang bergerak di bidang tata kelola perusahaan (Sheveleva, 2022). Prinsip-prinsip Kode Etik yang direkomendasikan oleh Bank of Russia untuk laporan kepatuhan terhadap prinsip dan rekomendasi dalam kode tata kelola perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Semua pemegang saham harus memiliki kesempatan yang setara dan adil untuk berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan dan memperoleh keuntungan, dengan jaminan perlindungan yang efisien dan dapat diandalkan atas hak mereka atas saham.
2. Dewan direksi harus bekerja secara efektif dengan mengedepankan profesionalisme, efisiensi, dan akuntabilitas kepada para pemegang saham.
3. Harus ada interaksi yang efisien antara sekretaris perusahaan dan pemegang saham, dengan tindakan sekretaris yang dikoordinasikan untuk melindungi hak dan kepentingan kedua belah pihak.

4. Kebijakan remunerasi eksekutif kunci harus dirancang untuk memastikan daya tarik, motivasi, retensi, serta keselarasan kepentingan finansial jangka panjang dengan pemegang saham.
5. Sistem manajemen risiko dan pengendalian internal harus diterapkan dengan efisien.
6. Informasi yang diungkapkan harus relevan, lengkap, dan dapat diandalkan, dengan memastikan akses yang tidak memberatkan dan setara bagi semua pemegang saham.
7. Hak dan kepentingan pemegang saham harus dilindungi, terutama dalam pengambilan keputusan korporasi yang signifikan.

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) juga dikuatkan dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011, yang mencakup lima prinsip utama sebagai berikut:

1. *Transparency*

Prinsip ini menekankan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan serta penyampaian informasi material dan relevan mengenai perusahaan kepada para pemangku kepentingan. Mengharuskan adanya penyampaian informasi secara terbuka, tepat waktu, jelas, dan dapat dibandingkan, terkait kondisi keuangan, pengelolaan, serta kepemilikan perusahaan. Prinsip transparansi berfokus pada penyediaan informasi kepada para pemangku kepentingan, baik atas permintaan maupun secara sukarela, mengenai aspek-aspek seperti kinerja operasional, kondisi keuangan, dan risiko bisnis perusahaan.

2. *Accountability*

Mengacu pada kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan tanggung jawab setiap organ perusahaan sehingga pengelolaan dapat berlangsung secara efektif. Menguraikan peran dan tanggung jawab yang jelas serta mendukung upaya dalam menjamin keseimbangan kepentingan antara manajemen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, sebagaimana diatur dan diawasi oleh dewan komisaris. Prinsip akuntabilitas terkait dengan kewajiban komisaris atau dewan direksi untuk bertanggung jawab atas setiap keputusan dan hasil yang dicapai, sesuai dengan wewenang yang diberikan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengelolaan perusahaan.

3. *Responsibility*

Menggarisbawahi pentingnya kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta penerapan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan harus selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Pelaksanaan prinsip ini bertujuan memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang ada, yang mencerminkan penghormatan terhadap nilai-nilai sosial yang dianut.

4. *Independency*

Merupakan kondisi di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan atau pengaruh dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Memastikan bahwa komisaris, direksi, dan manajemen dapat melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya secara mandiri sesuai dengan peraturan yang berlaku. Prinsip independensi atau kemandirian menekankan bahwa dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, para pemegang saham, komisaris, dan direksi harus terlepas dari segala tekanan atau pengaruh dari pihak lain yang dapat merugikan, mengganggu, atau mengurangi objektivitas dalam pengambilan keputusan, serta menurunkan efektivitas pengelolaan kinerja perusahaan.

5. *Fairness*

Menjamin keadilan dan kesetaraan dalam pemenuhan hak-hak para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang diakui berdasarkan perjanjian maupun peraturan perundang-undangan. Prinsip ini juga melarang adanya praktik-praktik insider trading, self dealing, dan conflict of interest.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) menurut *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) mencakup lima bidang utama, yaitu:

1. Perlindungan terhadap Hak-Hak Pemegang Saham; Kerangka yang dibangun harus melindungi hak-hak dasar para pemegang saham, yaitu:
 - a. Mendapatkan rasa aman dalam metode pencatatan kepemilikan.
 - b. Mengalihkan atau memindahkan saham yang dimilikinya.
 - c. Memperoleh informasi perusahaan yang relevan secara berkala dan pada waktu yang tepat sehingga efektif dalam pengambilan keputusan.
 - d. Ikut berperan dan memberikan suara dalam RUPS.
 - e. Memilih anggota dewan komisaris dan dewan direksi.
 - f. Memperoleh pembagian hasil keuntungan perusahaan.
2. Persamaan Perlakuan terhadap Seluruh Pemegang Saham; Kerangka yang dibangun harus memperhatikan kesetaraan terhadap pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing. Seluruh pemegang saham harus memiliki kesempatan untuk mendapat perbaikan atau penggantian atas pelanggaran terhadap hak-hak mereka. Prinsip ini juga bertujuan untuk menciptakan perlakuan yang sama atas saham-saham yang berada dalam satu kelas, melarang praktik *insider trading*, *abusive self-dealing*, dan mengharuskan anggota dewan komisaris dan eksekutif perusahaan untuk terbuka melaporkan jika terjadi benturan kepentingan.
3. Peranan Karyawan dan Pihak-Pihak yang Berkaitan dengan Perusahaan; Kerangka dasar GCG harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak *stakeholders*, seperti ditentukan dalam undang-undang, dan mendorong kerja

sama aktif antara perusahaan dengan mereka dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan kerja, dan kesinambungan usaha perusahaan.

4. Pengungkapan yang Akurat, Tepat Waktu, dan Transparan; Kerangka dasar GCG harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan ini meliputi: informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan, dan pengelolaan keuangan. Selain itu, informasi finansial dan non-finansial yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai standar berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan melakukan audit tahunan yang dilaksanakan oleh auditor independen untuk menyediakan jaminan obyektivitas atas laporan keuangan.
5. Akuntabilitas Dewan Komisaris terhadap Perusahaan, Pemegang Saham, dan Pihak-Pihak yang Berkepentingan Lainnya; Kerangka dasar dari GCG harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pemantauan efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris, dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan-kewenangan yang harus dimiliki oleh dewan komisaris beserta kewajiban profesionalnya kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Forum for Corporate Governance Indonesia (FCGI) merangkum prinsip-prinsip penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi:

1. Akuntabilitas (*Accountability*)

Menguraikan fungsi, sistem, struktur, dan pertanggungjawaban organ perusahaan untuk memastikan pengelolaan perusahaan berlangsung secara efektif.

2. Transparansi (*Transparency*)

Mewajibkan penyediaan informasi yang terbuka, akurat, dan tepat waktu mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan perusahaan, kepemilikan, dan pemegang saham.

3. Keadilan (*Fairness*)

Menjamin kesetaraan perlakuan terhadap semua *stakeholders* sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip ini memastikan bahwa setiap pemegang saham, termasuk minoritas dan asing, mendapatkan perlakuan yang sama.

4. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Memastikan perusahaan beroperasi sesuai dengan prinsip korporasi yang sehat. Dalam hal ini, perusahaan memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat atau *stakeholders*, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, serta menjunjung tinggi etika bisnis untuk menciptakan lingkungan ekonomi yang baik.

3. Struktur Corporate Governance

Struktur *governance* melibatkan pemegang saham, dewan komisaris, direksi, komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite kebijakan risiko, komite kebijakan corporate governance, sekretaris perusahaan, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Menurut Wójcik, (2019) dalam buku *Corporate Governance* Badan Usaha Milik Negara Berikut adalah penjelasan dari masing-masing elemen dalam struktur ini:

1. Pemegang Saham, sebagai pemilik modal atau perusahaan, pemegang saham memiliki kewajiban untuk menjaga keberlangsungan bisnis berdasarkan prinsip keadilan dan kesetaraan. Hak mereka mencakup suara dalam pengambilan keputusan, akses terhadap informasi yang akurat dan terkini, menerima bagian laba, serta perlakuan yang setara sesuai jenis dan klasifikasi saham yang dimiliki. Pemegang saham mayoritas bertanggung jawab melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka juga harus memisahkan aset perusahaan dari aset pribadi. Jika pemegang saham juga menjabat sebagai anggota komisaris atau direksi, peran tersebut harus dijalankan secara terpisah. Perusahaan wajib menjaga hak-hak pemegang saham dengan menyediakan informasi yang benar dan adil serta tidak menunjukkan keberpihakan.
2. Dewan Komisaris, dewan ini bertanggung jawab mengawasi, memberikan saran kepada direksi, dan memastikan penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Kedudukan anggota dewan, termasuk komisaris utama, adalah setara. Mereka bekerja berdasarkan pedoman yang dirancang untuk mendukung pelaksanaan tugas secara efektif dan terarah. Komposisi dewan harus memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan independen, dengan anggota yang profesional, berintegritas, dan kompeten. Dewan juga memiliki wewenang untuk menjatuhkan sanksi kepada direksi, jika diperlukan, dengan mengacu pada keputusan RUPS.
3. Direksi, direksi bertanggung jawab mengelola operasional perusahaan dengan memenuhi prinsip-prinsip profesionalisme, integritas, dan efisiensi. Mereka harus memastikan kesinambungan usaha perusahaan, menghasilkan laba, dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada RUPS. Direksi tidak diperkenankan memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi atau pihak lain. Tugas utama direksi meliputi pengelolaan, manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.
4. Komite Audit, komite ini mendukung dewan komisaris dalam memastikan laporan keuangan disajikan sesuai standar akuntansi yang berlaku, pengendalian internal dijalankan dengan baik, audit dilakukan sesuai standar, serta temuan audit ditindaklanjuti oleh manajemen. Komposisi anggota disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan untuk menjaga efektivitas pengambilan keputusan.

5. Komite Nominasi dan Remunerasi, komite ini membantu dewan komisaris dalam menetapkan kriteria pemilihan anggota dewan dan direksi, serta menyusun sistem remunerasi. Komite ini dipimpin oleh komisaris independen dan anggotanya dapat berasal dari dalam atau luar perusahaan.
6. Komite Kebijakan Risiko, komite ini bertugas meninjau sistem manajemen risiko yang dirancang oleh direksi dan mengevaluasi batas toleransi risiko yang dapat diterima perusahaan.
7. Komite Kebijakan Corporate Governance, bertanggung jawab mengevaluasi kebijakan GCG yang disusun oleh direksi, termasuk penerapan etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Anggotanya berasal dari dewan komisaris, namun dapat melibatkan profesional dari luar perusahaan bila diperlukan.
8. Sekretaris Perusahaan, sekretaris perusahaan berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dan pemangku kepentingan, memastikan ketersediaan informasi yang dapat diakses secara wajar, dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan hukum. Tugas ini dilaporkan kepada direksi.
9. Auditor Eksternal, auditor independen ini memberikan opini atas kewajaran laporan keuangan perusahaan. Auditor dipilih oleh RUPS berdasarkan rekomendasi dewan komisaris yang diajukan oleh komite audit. Integritas dan independensi auditor harus dijaga dari pengaruh pihak manapun.
10. Pemangku Kepentingan Lain, kelompok ini meliputi karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat yang terpengaruh langsung oleh keputusan strategis maupun operasional perusahaan. Hubungan antara perusahaan dan para pemangku kepentingan harus berlandaskan asas keadilan dan kesetaraan.

1.2.2. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu organisasi yang berperan penting dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Menurut Boxall dan Purcell (2016), SDM mencakup individu yang bekerja dalam organisasi serta mencerminkan kompetensi, keterampilan, dan motivasi mereka dalam menjalankan tugasnya. Pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan di pasar global. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang tepat dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Selain itu, Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa SDM bukan hanya sekadar tenaga kerja yang menjalankan fungsi organisasi, tetapi juga merupakan faktor strategis yang mempengaruhi penciptaan nilai bagi pemangku kepentingan. SDM yang berkualitas tinggi dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan efisiensi operasional, serta membangun budaya kerja yang positif. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mengelola SDM secara

efektif akan lebih mudah menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang serta meningkatkan daya saing di industri yang semakin kompetitif.

SDM yang efektif melibatkan berbagai aspek, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penghargaan dan kompensasi. Perusahaan yang memberikan perhatian lebih pada pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan berkelanjutan akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar. Selain itu, pemberian insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dalam jangka panjang, strategi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan berorientasi pada pertumbuhan.

Dengan adanya peran strategis SDM dalam organisasi, penting bagi perusahaan untuk menerapkan pendekatan yang holistik dalam pengelolaannya. Pendekatan ini mencakup penciptaan budaya organisasi yang mendukung inovasi, pengembangan kepemimpinan yang efektif, serta penerapan sistem evaluasi kinerja yang objektif. Ketika SDM dikelola dengan baik, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membangun reputasi yang baik di mata pelanggan, investor, dan mitra bisnis. Pada akhirnya, investasi dalam pengelolaan SDM yang optimal akan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

1. Dimensi dan Indikator Sumber Daya Manusia

Menurut penelitian oleh Huselid (2018), kualitas SDM dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu:

- a. Kompetensi Karyawan – Kompetensi karyawan mencakup keterampilan teknis, kemampuan analitis, dan kecerdasan emosional dalam menjalankan tugasnya. Keterampilan teknis berkaitan dengan pemahaman dan penguasaan karyawan terhadap bidang pekerjaan mereka, seperti keahlian dalam penggunaan perangkat lunak tertentu bagi seorang programmer atau keterampilan manajerial bagi seorang pemimpin tim. Kemampuan analitis mengacu pada kemampuan karyawan dalam menganalisis data, memecahkan masalah, serta mengambil keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang tersedia. Sementara itu, kecerdasan emosional melibatkan kemampuan dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain di lingkungan kerja, yang berkontribusi pada efektivitas komunikasi, kolaborasi, dan manajemen konflik dalam organisasi.
- b. Motivasi dan Keterlibatan – Motivasi dan keterlibatan karyawan mencerminkan tingkat antusiasme serta dedikasi mereka terhadap pekerjaan. Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik, seperti rasa pencapaian, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, serta faktor ekstrinsik, seperti gaji, bonus, dan pengakuan dari atasan. Sementara itu, keterlibatan karyawan menggambarkan sejauh mana individu merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan bersedia memberikan upaya ekstra

demi mencapai tujuan perusahaan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif dan inovatif karena mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap keberhasilan perusahaan.

- c. **Kepuasan Kerja** – Kepuasan kerja berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta kebijakan perusahaan. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain kondisi kerja yang nyaman, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta peluang untuk berkembang dalam karier. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan, memiliki kinerja yang lebih baik, serta lebih sedikit mengalami stres dan burnout. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan internal yang diterapkan mampu memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- d. **Produktivitas Karyawan** – Produktivitas karyawan diukur berdasarkan jumlah dan kualitas hasil kerja yang dicapai dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan. Produktivitas yang tinggi mencerminkan efisiensi kerja, di mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan baik dalam waktu yang optimal tanpa mengorbankan kualitas. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan meliputi keterampilan individu, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta ketersediaan teknologi dan alat pendukung. Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan pelatihan, menyediakan fasilitas kerja yang memadai, serta menciptakan budaya kerja yang mendorong inovasi dan kolaborasi.
- e. **Pengembangan Karier** – Pengembangan karier mencerminkan peluang yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, atau pemberian tugas yang menantang guna memperluas wawasan dan pengalaman kerja karyawan. Dengan adanya kesempatan untuk berkembang, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki prospek masa depan yang lebih jelas dalam organisasi. Selain itu, investasi dalam pengembangan karier juga bermanfaat bagi perusahaan karena meningkatkan kualitas tenaga kerja, memperkuat kepemimpinan internal, serta mengurangi tingkat turnover karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al. (2021) menyoroti pentingnya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini menemukan bahwa strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan kompetensi profesional karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Lebih lanjut, penelitian ini mengungkap bahwa karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan dalam pengembangan kariernya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta kinerja yang lebih optimal. Hal ini disebabkan oleh adanya rasa penghargaan dan peluang untuk berkembang yang diberikan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja serta efektivitas dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Dampak positif dari pengelolaan SDM yang baik juga terlihat pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan memiliki keterampilan yang lebih baik, motivasi yang tinggi, dan kepuasan kerja yang meningkat, mereka mampu bekerja lebih efisien dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM bukan hanya memberikan manfaat bagi individu karyawan, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing serta profitabilitas perusahaan di pasar yang semakin kompetitif.

2. Peran SDM dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

SDM yang berkualitas tinggi memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Beberapa peran utama SDM dalam organisasi adalah:

- a. Meningkatkan Inovasi – Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan diberikan kebebasan untuk berinovasi dapat menciptakan solusi yang lebih efektif bagi perusahaan. Menurut Lepak et al. (2019), pengelolaan SDM yang mendukung inovasi mencakup pemberian pelatihan, akses terhadap teknologi baru, serta budaya kerja yang mendorong eksplorasi ide-ide kreatif. Ketika karyawan merasa didukung dan memiliki kebebasan untuk berpikir secara inovatif, mereka lebih termotivasi untuk menciptakan produk atau layanan yang lebih unggul, meningkatkan efisiensi proses bisnis, dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan serta perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memperbaiki Efisiensi Operasional – Manajemen SDM yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Becker et al. (2020) menyatakan bahwa strategi SDM yang tepat dapat mengurangi tingkat turnover karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan kebutuhan bisnis. Dengan sistem rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki keterampilan yang sesuai untuk menjalankan tugasnya dengan optimal. Selain itu, lingkungan kerja yang stabil dan minim konflik juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas serta pengurangan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru akibat tingginya tingkat turnover.
- c. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif – SDM yang terkelola dengan baik akan menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat loyalitas terhadap perusahaan. Noe et al. (2021) menekankan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan SDM

berbasis kesejahteraan karyawan, seperti sistem penghargaan yang adil, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan karier, cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih kondusif. Lingkungan yang mendukung ini membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Budaya kerja yang sehat juga dapat mengurangi stres dan meningkatkan kolaborasi antar karyawan, sehingga menciptakan organisasi yang lebih harmonis dan produktif.

3. Metode Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Beberapa strategi yang umum digunakan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif meliputi:

- a. *Human Resource Planning* (HRP) – Perencanaan SDM merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan jumlah dan kualitas tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Menurut Wright et al. (2020), HRP mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, prediksi permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta strategi untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. Dengan HRP yang baik, perusahaan dapat menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai, serta meningkatkan efisiensi operasional.
- b. *Training and Development* – Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tenaga kerja agar mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif. Menurut penelitian oleh Noe et al. (2021), investasi dalam pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, serta kepuasan kerja karyawan. Program pelatihan yang efektif dapat mencakup pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, serta penguatan keterampilan interpersonal, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.
- c. *Performance Management System* (PMS) – Sistem manajemen kinerja adalah pendekatan yang digunakan perusahaan untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan secara sistematis. Wright et al. (2020) menyatakan bahwa PMS yang efektif mencakup penetapan tujuan kerja yang jelas, evaluasi berkala terhadap kinerja karyawan, serta umpan balik yang konstruktif. Dengan sistem ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, memberikan penghargaan bagi karyawan yang berkinerja tinggi, serta merancang strategi peningkatan kinerja bagi yang membutuhkan.
- d. *Compensation and Benefits* – Sistem kompensasi dan tunjangan merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Menurut studi oleh Becker et al. (2020), kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Bentuk kompensasi dapat berupa gaji pokok, bonus berbasis kinerja, tunjangan kesehatan, asuransi, program pensiun, serta insentif non-moneter.

seperti pengakuan dan fleksibilitas kerja. Dengan sistem kompensasi yang baik, perusahaan tidak hanya mampu menarik talenta terbaik, tetapi juga mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dalam jangka panjang.

SDM yang dikelola dengan baik juga berkontribusi pada peningkatan inovasi dan daya saing perusahaan. Karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang terus berkembang cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, sehingga mampu menciptakan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan bisnis. Selain itu, strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada pengembangan karyawan, seperti pelatihan berkelanjutan dan peluang karier yang jelas, dapat meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Selain aspek keterampilan dan pengembangan, faktor budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam efektivitas pengelolaan SDM. Lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berbasis nilai-nilai positif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, manajemen SDM yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menciptakan budaya kerja yang sehat akan membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi, meningkatkan produktivitas, serta mencapai keunggulan kompetitif di pasar global.

1.2.3. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku mereka dalam bekerja serta berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya ini berperan sebagai pedoman tidak tertulis yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan bagaimana karyawannya mengambil keputusan serta menyelesaikan masalah. Menurut Schein (2010), budaya perusahaan terdiri dari tiga tingkatan utama, yaitu:

- a. **Artefak:** Artefak merupakan elemen budaya yang tampak di permukaan dan dapat diamati secara langsung. Contohnya meliputi struktur organisasi, desain dan tata letak kantor, kebijakan perusahaan, logo, pakaian kerja, serta praktik kerja sehari-hari. Artefak mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan dan memberikan gambaran awal tentang budaya organisasi kepada pihak eksternal maupun internal (Schein, 2010).
- b. **Nilai-nilai yang Dianut:** Nilai-nilai organisasi adalah prinsip atau standar yang dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan serta tindakan karyawan. Nilai-nilai ini dapat berupa etika kerja, orientasi terhadap kualitas, inovasi, atau kepedulian terhadap pelanggan. Organisasi yang berhasil menerapkan nilai-nilai yang dianut ke dalam setiap aspek operasionalnya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Cameron & Quinn, 2011).
- c. **Asumsi Dasar:** Asumsi dasar merupakan keyakinan mendalam yang tertanam dalam organisasi dan sulit diubah. Keyakinan ini mencakup persepsi mengenai kepemimpinan, kerja tim, komitmen terhadap inovasi, serta standar etika dalam perusahaan. Menurut Denison (1990), asumsi

dasar yang kuat sering kali tidak disadari oleh individu dalam organisasi, tetapi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan cara berpikir mereka.

Budaya perusahaan yang kuat memiliki dampak langsung terhadap berbagai aspek organisasi, mulai dari keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, hingga efektivitas operasional. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang selaras dengan strategi bisnis dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Kotter & Heskett, 1992; Chatman & O'Reilly, 2016). Karyawan yang merasa terhubung dengan budaya perusahaan cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Menurut studi yang dilakukan oleh Cameron dan Quinn (2011), budaya yang mendukung kerja sama, inovasi, dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta mengurangi tingkat turnover.

Perusahaan yang memiliki budaya kerja berbasis kolaborasi dan keterbukaan terhadap inovasi cenderung lebih unggul dalam daya saing. Hal ini karena budaya yang positif mendorong kreativitas, keberanian dalam mengambil risiko, serta peningkatan kualitas layanan. Perusahaan-perusahaan teknologi seperti Google dan Apple menjadi contoh bagaimana budaya yang mendorong inovasi dapat menghasilkan produk serta layanan unggulan yang berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis (Gillespie & Reader, 2020).

Budaya kerja yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Perusahaan yang memiliki standar kerja yang jelas dan budaya disiplin cenderung lebih efisien dalam menjalankan operasional bisnis. Misalnya, Toyota menerapkan budaya kerja berbasis "Kaizen" yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk sekaligus efisiensi produksi (Liker, 2004). Budaya organisasi yang berbasis pada nilai-nilai integritas dan akuntabilitas dapat membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, investor, dan mitra bisnis. Penelitian oleh Barney (1986) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada etika bisnis lebih cenderung mendapatkan kepercayaan jangka panjang dari pasar.

Dalam konteks bisnis modern, budaya yang terbuka terhadap perubahan dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Denison, 1990). Perusahaan yang mampu menyesuaikan budaya organisasi dengan tren industri serta tuntutan pasar akan lebih mudah bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Sebagai contoh, perusahaan yang bergerak dalam industri digital dan teknologi sering kali menerapkan budaya kerja yang fleksibel dan berbasis inovasi, seperti penggunaan metode kerja agile dan design thinking. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Brown (2009), organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis kreativitas dan fleksibilitas cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya kerja kaku. Untuk menciptakan budaya perusahaan

yang efektif dan mendukung keberlanjutan bisnis, organisasi dapat menerapkan beberapa strategi berikut:

Budaya perusahaan harus sesuai dengan visi dan misi organisasi agar dapat mendorong pencapaian tujuan bisnis. Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam menanamkan nilai-nilai budaya kepada seluruh anggota perusahaan (Schein, 2010). Keterbukaan dalam komunikasi dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan. Perusahaan dapat menerapkan sistem komunikasi dua arah untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi merasa didengar dan dihargai (Cameron & Quinn, 2011). Memberikan apresiasi terhadap pencapaian karyawan, baik dalam bentuk insentif finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Deci & Ryan, 2000).

Perusahaan harus terus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren bisnis global. Salah satu contohnya adalah penerapan sistem kerja hybrid dan digitalisasi proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi kerja di era digital (Gillespie & Reader, 2020). Budaya perusahaan tidak hanya memengaruhi perilaku dan etos kerja karyawan, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Budaya yang kuat dapat meningkatkan loyalitas karyawan, mendorong inovasi, serta memperkuat daya saing perusahaan di pasar global. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara proaktif membangun dan mengelola budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan bisnis serta nilai-nilai yang ingin diterapkan.

1. Dimensi dan Indikator Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan elemen penting yang membentuk identitas dan cara kerja suatu organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2019), budaya perusahaan dapat dikategorikan ke dalam empat tipe utama yang masing-masing memiliki karakteristik unik serta dampak yang berbeda terhadap karyawan dan operasional perusahaan.

- a. *Clan Culture* – Budaya ini menekankan keterlibatan, kerja sama tim, dan hubungan yang erat antara karyawan. Organisasi dengan budaya ini cenderung memiliki lingkungan yang harmonis, dengan komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang bersifat mentor. Karyawan merasa dihargai dan didorong untuk bekerja sama secara kolaboratif. Budaya ini umumnya ditemukan pada perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, seperti organisasi keluarga atau perusahaan yang menerapkan pendekatan manajemen partisipatif.
- b. *Adhocracy Culture* – Budaya ini berfokus pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Organisasi dengan budaya adhocracy cenderung berani mengambil risiko, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen, serta mendorong inovasi sebagai bagian dari strategi bisnis mereka. Perusahaan rintisan (startup) dan perusahaan berbasis teknologi sering kali mengadopsi budaya ini karena mereka perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan persaingan industri.

- c. *Market Culture* – Budaya ini berorientasi pada persaingan, pencapaian hasil, dan keberhasilan bisnis. Organisasi dengan budaya pasar cenderung menargetkan kinerja tinggi dan keberhasilan finansial sebagai prioritas utama. Kepemimpinan dalam budaya ini bersifat kompetitif dan berbasis target, di mana karyawan didorong untuk mencapai hasil maksimal demi meningkatkan keuntungan perusahaan. Budaya ini umumnya ditemukan di perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, penjualan, atau industri yang sangat kompetitif.
- d. *Hierarchy Culture* – Budaya ini menekankan stabilitas, efisiensi, kepatuhan terhadap aturan, serta kontrol yang ketat dalam operasional perusahaan. Organisasi yang menerapkan budaya hierarki memiliki struktur yang jelas, dengan prosedur kerja yang terdokumentasi secara sistematis. Budaya ini umum ditemukan di institusi pemerintahan, perusahaan besar, dan organisasi yang mengutamakan ketertiban serta efisiensi dalam menjalankan bisnis.

Menurut Denison et al. (2018), budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan serta meningkatkan efektivitas organisasi. Ketika perusahaan memiliki budaya yang konsisten dan selaras dengan nilai serta tujuan bisnisnya, karyawan cenderung lebih terlibat dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman tentang tipe budaya perusahaan yang diterapkan dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Menurut Cemerón dan Quin dalam Rangkuti (2015: 40), terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan *competing values framework*. Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu: *Clan culture*, *Adhocracy culture*, *Market culture* dan *Hierarchy culture*. Selanjutnya untuk melakukan identifikasi pada budaya organisasi sebuah perusahaan, instrumen yang dapat digunakan adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Pada OCAI terdapat enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik Dominan, dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.
- b. Kepemimpinan Organisasi, dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.
- c. Pengelolaan Karyawan, dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.
- 2. Perekat Organisasi, dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen

OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat.

3. Penekanan Strategis, dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.
4. Kriteria Keberhasilan, dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Tabel 3 Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi

Kriteria	Indikator			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Heararchy</i>
Karakteristik Dominan	Seperti Keluarga	Dinamis dan Entrepreneurial	Orientasi Pada Tujuan	Tempat Terstruktur dan terkendali
Kepemimpinan Organisasi	Mentor fasilitator	Inovativ dan berani mengambil resiko	Agresif dan berorientasi pada hasil	Koordinator mengatur dan berorientasi pada efisiensi
Pengelolaan Pegawai	Team work, konsensus dan partisipasi	Risk taking, memberi kebebasan dan keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
Perekat Organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan	Presentasi dan pencapaian hasil, agresif dan kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
Penekanan strategis	Pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan serta partisipasi	Penemuan SDM baru, mencoba hal-hal baru	Kompetensi dan prestasi. Mencapai target	Efisiensi, stabilitas, kontrol dan kelancaran
Kriteria Keberhasilan	Pengembangan SDM, team work, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota	Produk/layanan terbaru. Pemimpin dalam layanan/produk	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin di pasar yang kompetitif	Efisiensi dapat diandalkan, jadwal rutin dan produk dengan biaya rendah

Sumber: Rangkuti (2015: 43)

Budaya organisasi berperan penting dalam mendorong karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain serta menyelesaikan tugas dan proyek dengan cara-cara yang mendukung pemenuhan kebutuhan mereka untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan terciptanya persatuan dalam lingkungan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003). Dalam kerangka ini, budaya organisasi mencakup empat indikator utama, yaitu: *hierarchy culture*, *market culture*, *clan culture*, dan *adhocracy culture*.

Dari keempat indikator tersebut, *clan culture* merupakan indikator yang paling kuat untuk mengukur budaya organisasi. Budaya ini menekankan pada pemberdayaan dan pembinaan karyawan sehingga menciptakan suasana kerja yang mendukung partisipasi aktif, komitmen tinggi, dan loyalitas yang kuat. Gaya manajemen dalam *clan culture* ditandai oleh kepemimpinan yang mendorong kerja sama tim dan hubungan yang harmonis antar individu. Salah satu asumsi dasar dari *clan culture* adalah bahwa lingkungan organisasi yang ideal dapat dicapai melalui kolaborasi dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, *clan culture* menjadi pilihan yang tepat sebagai indikator budaya organisasi dalam penelitian ini (Azizah et al., 2017).

Clan Culture merupakan tipe budaya organisasi yang ditandai dengan suasana kerja yang menyerupai keluarga, di mana hubungan antar individu bersifat hangat dan personal. Pemimpin dalam budaya ini berperan sebagai mentor atau fasilitator yang mendukung dan membimbing karyawan, bukan sebagai otoritas yang dominan. Pengelolaan pegawai menekankan kerja tim, pengambilan keputusan melalui konsensus, serta partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Rasa kesetiaan dan saling percaya menjadi perekat utama dalam hubungan kerja, menciptakan iklim organisasi yang kohesif dan harmonis. Fokus strategis organisasi terletak pada pengembangan sumber daya manusia, membangun kepercayaan, serta mendorong keterbukaan dan partisipasi bersama. Keberhasilan organisasi diukur dari sejauh mana pengembangan SDM dilakukan, kekuatan kerja tim yang terbentuk, serta tingkat komitmen dan kepedulian terhadap sesama anggota organisasi.

Dalam konteks penelitian mengenai pengaruh Good Corporate Governance (GCG) dan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja perusahaan, *Clan Culture* menjadi indikator budaya perusahaan yang paling relevan. Nilai-nilai yang terkandung dalam *Clan Culture* sangat selaras dengan prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, dan fairness, serta dengan aspek-aspek SDM seperti motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir. Budaya ini mendorong kinerja melalui partisipasi aktif dan ikatan emosional yang kuat antar karyawan, yang pada akhirnya menciptakan sinergi dan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penggunaan *Clan Culture* sebagai variabel mediasi sangat tepat untuk menggambarkan bagaimana GCG dan SDM berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Indikator dari budaya perusahaan (*Clan Culture*) berdasarkan kriteria budaya perusahaan yaitu:

1. Karakteristik Dominan: Seperti keluarga
2. Kepemimpinan Organisasi: Mentor, fasilitator
3. Pengelolaan Pegawai: Team work, konsensus, dan partisipasi
4. Perekat Organisasi: Kesetiaan dan rasa saling percaya
5. Penekanan Strategis: Pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan serta partisipasi
6. Kriteria Keberhasilan: Pengembangan SDM, team work, komitmen anggota, dan kepedulian terhadap anggota

2. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian oleh Hartnell et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang mendukung inovasi dan komunikasi terbuka berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Budaya yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan adaptasi terhadap perubahan industri. Pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan sangat signifikan karena budaya yang mendukung inovasi dan komunikasi terbuka menciptakan atmosfer kerja yang positif, memungkinkan karyawan untuk berkolaborasi secara efektif dan berbagi ide. Ketika karyawan merasa didukung dan diberdayakan, mereka lebih cenderung untuk berinovasi, mengambil inisiatif, dan mengatasi tantangan yang ada. Selain itu, budaya yang mendorong adaptasi terhadap perubahan industri memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap kebutuhan pasar yang dinamis. Secara keseluruhan, budaya perusahaan yang kuat membantu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik.

3. Peran Budaya Perusahaan dalam Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG)

Budaya perusahaan yang transparan dan etis memainkan peran penting dalam memperkuat prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) seperti akuntabilitas, tanggung jawab, dan independensi dalam pengambilan keputusan. Ketika nilai-nilai etis dan keterbukaan diterapkan dalam budaya perusahaan, hal ini menciptakan dasar yang kokoh bagi keputusan yang lebih tepat dan sesuai dengan kepentingan perusahaan serta pemangku kepentingan lainnya. Menurut penelitian Groysberg et al. (2018), organisasi dengan budaya yang kuat lebih cenderung menerapkan tata kelola yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing mereka. Budaya yang kokoh tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dalam lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, budaya perusahaan yang positif menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kompetitif, yang membantu perusahaan untuk bertumbuh dan tetap relevan dalam pasar yang semakin kompetitif.

1.2.4. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan indikator utama untuk menilai sejauh mana perusahaan berhasil mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup kemampuan perusahaan dalam menghasilkan hasil yang diinginkan melalui penggunaan sumber daya yang ada secara optimal. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola aset dan sumber daya secara efisien untuk menciptakan nilai tambah, serta mencapai tujuan jangka panjang yang dapat mendukung keberlanjutan perusahaan. Evaluasi terhadap kinerja perusahaan penting untuk menentukan arah pengembangan bisnis dan menetapkan prioritas yang lebih jelas.

Menurut Neely et al. (2018), kinerja perusahaan dapat diukur dari berbagai perspektif. Salah satunya adalah perspektif keuangan, yang menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dan meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Indikator keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan *return on investment* (ROI) sering digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan keuangan perusahaan. Namun, fokus hanya pada aspek keuangan saja dapat memberikan gambaran yang terbatas tentang kinerja secara keseluruhan. Selain itu, kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari perspektif operasional, yang mencakup efisiensi dalam proses internal, pengelolaan produksi, dan pengiriman produk atau layanan kepada pelanggan. Hal ini mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat mengoptimalkan proses bisnisnya untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas dengan biaya yang terjangkau. Perspektif sosial pun semakin penting, karena kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari aspek internal tetapi juga dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Sebuah perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial dan memiliki hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan sosial akan lebih dihargai dan memiliki daya saing yang lebih baik dalam jangka panjang. Dalam pendekatan manajemen strategis, kinerja perusahaan dapat diidentifikasi melalui dua aspek utama, yaitu:

- a. **Kinerja Keuangan:** Kinerja keuangan mengukur sejauh mana perusahaan berhasil dalam menghasilkan laba dan mengelola sumber daya keuangannya untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang. Aspek utama dalam kinerja keuangan termasuk profitabilitas, yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari pendapatan yang diperoleh; efisiensi operasional, yang mengukur sejauh mana perusahaan dapat mengurangi biaya dan memaksimalkan output dari input yang ada; dan pertumbuhan pendapatan, yang menunjukkan seberapa baik perusahaan mampu memperluas pendapatannya dari waktu ke waktu. Kinerja keuangan ini sering diukur dengan indikator-indikator seperti laba bersih, margin keuntungan, *return on investment* (ROI), dan rasio keuangan lainnya, yang memberikan gambaran jelas tentang kesehatan finansial perusahaan.
- b. **Kinerja Non-Keuangan:** Kinerja non-keuangan mencakup aspek-aspek yang tidak secara langsung terkait dengan angka keuangan tetapi sangat

berpengaruh pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Salah satu indikator utama dalam kinerja non-keuangan adalah kepuasan pelanggan, yang menunjukkan bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, serta mempertahankan loyalitas mereka. Selain itu, inovasi adalah faktor penting yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Efisiensi proses bisnis mengukur seberapa baik perusahaan dapat meningkatkan operasi internal untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas. Pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang mencakup investasi perusahaan dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Kinerja non-keuangan ini memberikan perspektif lebih luas tentang bagaimana perusahaan beroperasi dan beradaptasi di luar sekadar keuntungan finansial.

1. Dimensi dan Indikator Kinerja Perusahaan

- a. *Balanced Scorecard* (BSC): *Balanced Scorecard* (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996, adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif yang lebih komprehensif, tidak hanya berfokus pada hasil keuangan semata. BSC bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih seimbang mengenai kinerja perusahaan dengan memperhitungkan faktor-faktor penting lainnya yang mendukung keberhasilan jangka panjang. BSC mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif utama, yaitu:
 - 1) **Perspektif Keuangan:** Perspektif ini mengukur bagaimana perusahaan menghasilkan keuntungan dan menciptakan nilai bagi pemegang saham. Indikator yang umum digunakan dalam perspektif ini antara lain *Return on Assets* (ROA), yang menunjukkan efisiensi penggunaan aset perusahaan dalam menghasilkan laba; *Return on Equity* (ROE), yang mengukur profitabilitas perusahaan dibandingkan dengan ekuitas pemegang saham; dan *Economic Value Added* (EVA), yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai lebih dari biaya modal yang dikeluarkan. Indikator-indikator ini memberikan gambaran tentang kinerja keuangan yang kuat dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.
 - 2) **Perspektif Pelanggan:** Dalam perspektif ini, fokus utama adalah pada bagaimana perusahaan memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggannya, serta menciptakan hubungan yang berkelanjutan dengan mereka. Kepuasan pelanggan diukur melalui survei atau *feedback* untuk menilai seberapa baik produk atau layanan perusahaan diterima di pasar. Loyalitas pelanggan juga menjadi indikator penting, yang menunjukkan sejauh mana pelanggan kembali menggunakan produk atau layanan perusahaan, serta merekomendasikannya kepada

orang lain. Tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi dapat meningkatkan pangsa pasar dan memperkuat daya saing perusahaan.

- 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal:** Perspektif ini menilai efisiensi dan efektivitas proses internal perusahaan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis. Efisiensi operasional diukur dengan melihat seberapa baik perusahaan mengelola proses bisnis untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, inovasi produk dan layanan juga penting, karena kemampuan perusahaan untuk terus berinovasi memungkinkan mereka untuk tetap relevan di pasar dan memenuhi kebutuhan yang berubah-ubah dari pelanggan. Proses bisnis yang efisien dan inovatif dapat meningkatkan kualitas produk dan mengurangi biaya operasional.
 - 4) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Perspektif ini berfokus pada faktor-faktor yang mendukung pengembangan jangka panjang perusahaan, terutama di bidang sumber daya manusia (SDM), budaya organisasi, dan teknologi. Pengembangan SDM diukur dengan melihat seberapa efektif perusahaan dalam melatih dan mengembangkan keterampilan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan sikap yang ada dalam perusahaan yang mendukung kinerja dan inovasi. Teknologi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan mendorong inovasi, sehingga perusahaan dapat tetap bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dalam perspektif ini, perusahaan diharapkan untuk berinvestasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan untuk memastikan keberlanjutan dan perkembangan mereka di masa depan.
- b. *Economic Value Added (EVA):* EVA adalah metrik yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan menciptakan nilai tambah ekonomis setelah memperhitungkan biaya modal yang dikeluarkan untuk menghasilkan laba. Konsep ini diperkenalkan oleh Stewart pada tahun 2020, dan fokus utamanya adalah untuk menilai kinerja perusahaan dari perspektif nilai yang diciptakan di luar biaya modal yang diperlukan. EVA dihitung dengan cara mengurangi biaya modal dari laba operasional bersih setelah pajak (NOPAT). Dengan demikian, EVA memberikan gambaran tentang sejauh mana perusahaan menghasilkan keuntungan yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan untuk mendanai operasionalnya. Jika EVA positif, itu menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan nilai lebih bagi pemegang saham, sedangkan EVA negatif menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai pengembalian yang cukup untuk menutupi biaya modal yang dibutuhkan. EVA membantu perusahaan dalam mengevaluasi apakah keputusan investasi dan operasional yang diambil sudah menciptakan nilai bagi pemegang saham atau belum.
- c. *Key Performance Indicators (KPI):* KPI adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai efektivitas strategi perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu, baik dalam aspek operasional maupun keuangan. KPI dirancang

untuk memberikan indikator yang jelas dan terukur mengenai kinerja dalam area yang paling penting bagi kesuksesan perusahaan. Menurut Marr (2019), KPI mencakup berbagai metrik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi berbagai aspek operasional, seperti efisiensi produksi, kepuasan pelanggan, atau efektivitas kampanye pemasaran, serta aspek keuangan, seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, dan pengelolaan biaya. KPI bersifat spesifik dan dapat disesuaikan dengan tujuan strategis perusahaan, membantu manajemen dalam memonitor progres dan membuat keputusan berdasarkan data yang akurat. KPI yang efektif memungkinkan perusahaan untuk tetap fokus pada tujuan utama, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000:7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian, yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customers*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), dengan target bersifat jangka panjang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000:345) sangat berperan dalam proses penilaian kinerja karena tidak hanya sektor keuangan saja yang dinilai, melainkan sektor non-keuangan juga menjadi perhatian. Tujuan dibuatnya *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton adalah untuk menyeimbangkan kinerja dari aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Komprehensif: *Balanced Scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (2) Koheren: *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara hasil yang dihasilkan oleh sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis. (3) Berimbang: Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem

perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

a. Faktor Internal:

- 1) Sumber Daya Manusia (SDM): Kualitas dan kompetensi karyawan memiliki dampak yang besar pada produktivitas dan inovasi perusahaan. Menurut Boon et al. (2019), SDM yang berkualitas, yaitu karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang tepat, akan lebih mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan perusahaan. Karyawan yang kompeten juga lebih cenderung untuk berinovasi, menemukan solusi kreatif terhadap masalah, dan memberikan nilai tambah yang lebih besar. Dalam konteks ini, investasi dalam pengembangan SDM seperti pelatihan dan pendidikan berkelanjutan menjadi kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif dan mampu beradaptasi dengan perubahan serta tantangan dalam industri.
- 2) Budaya Perusahaan: Budaya perusahaan yang kuat memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan kinerja tinggi. Denison et al. (2018) menyatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang solid sering kali memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan berkomitmen terhadap visi serta misi perusahaan. Budaya yang baik juga menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, dan kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta efisiensi operasional perusahaan.
- 3) Manajemen Strategis: Pengelolaan strategi yang efektif adalah faktor penentu bagi arah pertumbuhan dan daya saing perusahaan di pasar. Menurut Porter (2021), manajemen strategis yang baik mencakup pengembangan dan implementasi rencana yang jelas untuk mencapai keunggulan kompetitif serta menghadapi tantangan pasar. Manajemen strategis melibatkan penentuan visi jangka panjang, analisis pasar, identifikasi peluang dan ancaman, serta alokasi sumber daya yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, memanfaatkan peluang baru, dan mengelola risiko dengan lebih baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

b. Faktor Eksternal:

- 1) Persaingan Industri: Tingkat persaingan dalam industri memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas dan strategi bisnis perusahaan. Menurut Barney (2020), dalam pasar yang sangat kompetitif, perusahaan harus dapat membedakan diri dari pesaing, baik melalui inovasi, kualitas produk, ataupun

layanan pelanggan yang lebih baik. Persaingan yang intens mendorong perusahaan untuk terus beradaptasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai lebih bagi pelanggan. Sebaliknya, dalam pasar dengan sedikit pesaing, perusahaan mungkin memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam menentukan harga dan strategi bisnisnya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang tingkat persaingan di industri sangat penting untuk merumuskan strategi bisnis yang dapat mempertahankan atau meningkatkan profitabilitas perusahaan.

- 2) **Regulasi Pemerintah:** Kebijakan ekonomi, pajak, dan regulasi lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah dapat mempengaruhi stabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Freeman et al. (2019) menekankan bahwa perubahan dalam regulasi dapat menciptakan tantangan atau peluang bagi perusahaan. Misalnya, kebijakan perpajakan yang lebih ketat atau regulasi lingkungan yang lebih ketat dapat meningkatkan biaya operasional perusahaan, sementara kebijakan yang mendukung keberlanjutan atau teknologi ramah lingkungan dapat memberikan insentif bagi perusahaan untuk berinovasi dan beradaptasi. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memantau dan menyesuaikan diri dengan kebijakan pemerintah untuk memastikan kepatuhan dan memanfaatkan setiap peluang yang muncul dari regulasi yang baru.
- 3) **Teknologi dan Inovasi:** Adaptasi teknologi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Menurut Brynjolfsson & McAfee (2018), kemajuan dalam teknologi digital, seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan analitik data, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Inovasi teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan baru yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar. Perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi terbaru dan berinovasi dalam operasional serta strategi pemasaran mereka dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan dalam pasar yang semakin digital dan terhubung.

4. Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

- a. **Analisis Rasio Keuangan:** Analisis rasio keuangan digunakan untuk menilai kesehatan finansial perusahaan dengan mengukur aspek-aspek penting seperti likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas. Menurut Gitman & Zutter (2019), rasio likuiditas, seperti rasio lancar (current ratio), mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aset yang dimiliki. Rasio solvabilitas, seperti rasio utang terhadap ekuitas (debt-to-equity ratio), menunjukkan sejauh mana perusahaan bergantung pada pembiayaan utang untuk membiayai asetnya, serta kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio profitabilitas, seperti margin keuntungan bersih (net profit margin) dan return on equity (ROE), mengukur sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan laba dibandingkan dengan pendapatan atau ekuitas yang diinvestasikan. Analisis rasio keuangan

ini memberikan gambaran yang jelas mengenai kesehatan finansial dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- b. *Balanced Scorecard* (BSC): *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat manajemen yang mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan multidimensional yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). BSC memungkinkan perusahaan untuk mengukur kinerja tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari aspek yang lebih luas, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat merancang dan mengimplementasikan strategi yang lebih seimbang dan berkelanjutan, yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang serta keberlanjutan dalam pasar yang kompetitif. Pendekatan ini membantu manajemen untuk memantau kinerja di berbagai dimensi dan memastikan bahwa perusahaan tetap fokus pada pencapaian tujuan strategis.
- c. *Economic Value Added* (EVA): *Economic Value Added* (EVA) adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan menciptakan nilai tambah ekonomis setelah memperhitungkan biaya modal yang diperlukan untuk menghasilkan laba. Menurut Stewart (2020), EVA dihitung dengan mengurangi biaya modal dari laba operasional setelah pajak (NOPAT). Jika EVA positif, berarti perusahaan berhasil menciptakan nilai yang lebih besar daripada biaya modal yang dikeluarkan, menunjukkan bahwa perusahaan efektif dalam mengelola aset dan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan keuntungan. Sebaliknya, EVA negatif menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu menghasilkan pengembalian yang cukup untuk menutupi biaya modalnya, yang dapat menjadi indikasi bahwa perusahaan perlu mengevaluasi strategi investasi dan operasionalnya. EVA membantu perusahaan dalam menilai apakah keputusan-keputusan yang diambil memberikan nilai yang cukup bagi pemegang saham.

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal. Pengukuran kinerja yang efektif membutuhkan pendekatan multidimensional seperti *Balanced Scorecard*, analisis rasio keuangan, dan EVA. Faktor seperti sumber daya manusia, budaya organisasi, dan strategi bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja dan daya saing di pasar global.

1.3. Penelitian yang Relevan

Pada sub-bab ini akan dijelaskan berbagai penelitian terdahulu yang terkait dengan "Pengaruh *Good Corporate Governance*, Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Perusahaan"

Studi oleh Rorong dan Lasdi (2020) meneliti pengaruh budaya organisasi dan mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap pengungkapan sumber

daya manusia pada perusahaan perbankan dan asuransi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (2016–2018). Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi, kepemilikan institusional, dan komisaris independen sebagai variabel independen, sementara pengungkapan sumber daya manusia menjadi variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengungkapan sumber daya manusia, sedangkan kepemilikan institusional dan komisaris independen tidak memberikan pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendorong transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan.

Selaras dengan temuan tersebut, artikel "*Corporate Governance and Culture: A Systematic Review*" yang diteliti oleh Majeed et al. (2021) mengkaji hubungan antara tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Penelitian ini mengidentifikasi elemen-elemen utama tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan keadilan, serta elemen-elemen budaya organisasi, seperti nilai dan norma. Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung memiliki budaya yang kuat, yang berdampak positif pada kinerja organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan daya saing perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara praktik tata kelola yang efektif dan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang stabil dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Lebih lanjut, studi oleh Saraswati et al. (2024) dalam "*Corporate Governance, Intellectual Capital, and Organizational Culture*" menyelidiki hubungan antara tata kelola perusahaan, modal intelektual, budaya organisasi, dan nilai perusahaan. Penelitian ini menggunakan tata kelola perusahaan dan modal intelektual sebagai variabel independen, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi dan nilai perusahaan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik dan modal intelektual yang kuat, didukung oleh budaya organisasi yang positif, berkontribusi terhadap peningkatan nilai perusahaan melalui peningkatan kinerja, efisiensi operasional, dan daya saing pasar. Studi ini menegaskan bahwa tata kelola yang efektif, pengelolaan modal intelektual, dan budaya organisasi yang kuat menjadi kunci dalam menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan.

Studi lain oleh Rawan et al. (n.d.) berjudul "*The Impact of Corporate Governance on Employee Performance*" menguji bagaimana penerapan tata kelola perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan menggunakan tata kelola perusahaan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta efisiensi pengendalian internal dan manajemen sumber daya manusia sebagai variabel mediasi, penelitian ini menemukan bahwa tata kelola yang baik, seperti transparansi dan akuntabilitas, meningkatkan efisiensi pengendalian internal yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik. Ini berujung pada peningkatan motivasi dan

produktivitas karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks yang lebih luas, studi oleh Paramitha et al. (2017) berjudul "*Good Governance, Organizational Culture, and Performance of Higher Education Institutions*" menunjukkan bahwa penerapan tata kelola yang baik dan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi, dan temuan ini juga relevan untuk sektor perusahaan. Penelitian ini menggunakan tata kelola sebagai variabel independen, budaya organisasi sebagai variabel mediasi, dan kinerja institusi sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola yang baik berkontribusi pada budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, yang kemudian meningkatkan kinerja institusi, termasuk efektivitas operasional, kepuasan pemangku kepentingan, dan reputasi akademik. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan tata kelola dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

Studi oleh Ghumiem et al. (2023) berjudul "*Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance*" menyelidiki dampak budaya perusahaan terhadap kinerja organisasi di sektor energi di negara berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kuat, dengan nilai-nilai bersama dan kepemimpinan yang mendukung, meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan kepuasan karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya investasi dalam pengembangan budaya perusahaan yang sehat, seperti pelatihan karyawan dan kepemimpinan partisipatif, yang dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi, terutama di industri yang menghadapi tantangan pasar yang dinamis.

Terakhir, artikel "*Organizational Culture and Corporate Performance: A Review*" oleh Christopher & Edwinah (2022) mengidentifikasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Elemen-elemen budaya organisasi seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi memiliki korelasi positif dengan kinerja perusahaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat, di mana karyawan merasa terlibat dan nilai-nilai diterapkan secara konsisten, serta mampu beradaptasi dengan perubahan, memiliki kinerja yang lebih baik, termasuk dalam hal inovasi, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Artikel ini menekankan pentingnya pengelolaan budaya organisasi yang efektif, melalui kepemimpinan yang visioner dan komunikasi internal yang jelas, dalam meningkatkan daya saing dan pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dari berbagai studi tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik, pengelolaan budaya organisasi yang sehat, dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4 Penelitian Relevan

NO	PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
1.	(Rorong & Lasdi, 2020)	Budaya organisasi, Kepemilikan institusional, Komisaris independen, Pengungkapan sumber daya manusia	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengungkapan sumber daya manusia, sedangkan kepemilikan institusional dan komisaris independen tidak signifikan.	Kuantitatif, dengan sampel 55 perusahaan perbankan dan asuransi di Bursa Efek Indonesia
2.	(Majeed et al., 2021)	Tata kelola perusahaan (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, keadilan), Budaya organisasi (nilai, norma, praktik)	Perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung memiliki budaya yang kuat, yang berdampak positif pada kinerja organisasi, termasuk produktivitas, kepuasan karyawan, dan daya saing.	Tinjauan sistematis terhadap literatur yang ada
3.	(Saraswati et al., 2024)	Tata kelola perusahaan, Modal intelektual, Budaya organisasi, Nilai perusahaan	Tata kelola yang baik dan modal intelektual yang kuat, didukung budaya organisasi yang positif, meningkatkan nilai perusahaan melalui kinerja, efisiensi operasional, dan daya saing pasar.	Kuantitatif dengan pendekatan model mediasi
4.	(Rawan et al., n.d.)	Tata kelola perusahaan, Kinerja karyawan, Efisiensi pengendalian internal, Manajemen SDM	Tata kelola yang baik meningkatkan efisiensi pengendalian internal, yang mendukung pengelolaan SDM yang lebih baik, berujung pada peningkatan kinerja	Kuantitatif, model analisis mediasi

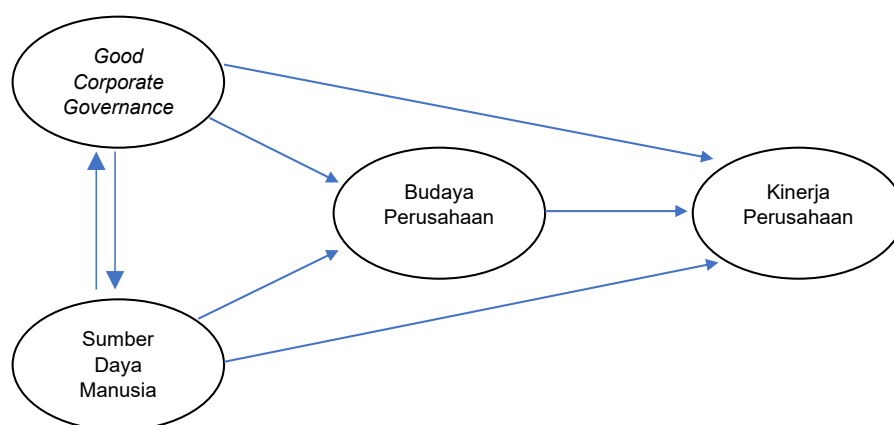
			karyawan dan organisasi.	
5.	(Paramitha et al., 2017)	Tata kelola yang baik, Budaya organisasi, Kinerja institusi pendidikan tinggi	Tata kelola yang baik berkontribusi pada budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, yang meningkatkan kinerja institusi dalam efektivitas operasional dan kepuasan pemangku kepentingan.	Kuantitatif dengan pendekatan model mediasi
6.	(Ghumiem et al., 2023)	Budaya perusahaan, Kinerja organisasi (produktivitas, efisiensi, kepuasan karyawan)	Budaya perusahaan yang kuat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan kepuasan karyawan, berkontribusi pada daya saing dan keberlanjutan organisasi.	Kuantitatif, sektor energi di negara berkembang
7.	(Christopher & Edwinah, 2022)	Budaya organisasi (keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, misi), Kinerja perusahaan	Perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat memiliki kinerja lebih baik, termasuk dalam inovasi, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas	Tinjauan literatur

Penelitian yang telah disebutkan di atas memberikan perspektif yang relevan mengenai hubungan antara berbagai faktor seperti tata kelola perusahaan (GCG), budaya organisasi, dan kinerja perusahaan, namun terdapat perbedaan signifikan dengan judul penelitian Anda, "Pengaruh *Good Corporate Governance*, Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Perusahaan." Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Saraswati et al. (2024) dan Rorong dan Lasdi (2020), lebih berfokus pada hubungan antara budaya organisasi dan pengungkapan sumber daya manusia, serta pengaruh tata kelola yang baik terhadap pengelolaan SDM dan kinerja perusahaan. Sementara itu, penelitian Anda mengintegrasikan implementasi GCG dengan sumber daya manusia sebagai faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan. Penelitian Anda secara eksplisit menguji interaksi antar ketiga elemen tersebut—GCG, SDM,

dan budaya perusahaan—untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, yang belum banyak dikaji secara langsung dalam studi-studi sebelumnya.

Selain itu, studi seperti yang dilakukan oleh Majeed et al. (2021) dan Ghumiem et al. (2023) menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam mendukung kinerja perusahaan, namun tidak menghubungkan secara eksplisit bagaimana penerapan GCG dan pengelolaan SDM secara bersamaan dapat mempengaruhi budaya organisasi dan, pada akhirnya, kinerja perusahaan. Penelitian Anda memiliki keunikan dengan memfokuskan pada GCG, SDM, dan budaya perusahaan sebagai variabel yang saling terkait, yang akan memberikan gambaran lebih holistik tentang bagaimana ketiga faktor ini bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini menjadikan penelitian Anda berbeda dengan kajian yang lebih terpisah-pisah mengenai masing-masing faktor tersebut.

1.4. Kerangka Pikir



Gambar 1 Kerangka Pikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), budaya perusahaan, dan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja perusahaan. Secara langsung, penerapan GCG yang efektif diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam operasional perusahaan. GCG yang baik juga berpotensi membentuk budaya perusahaan yang lebih kuat dan mendukung, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih baik. Selain itu, SDM yang berkualitas, yang didukung dengan rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan yang efektif, akan berkontribusi pada pembentukan budaya perusahaan yang positif dan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Secara tidak langsung, penerapan GCG yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui penguatan budaya perusahaan yang positif, yang menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas. Demikian pula, SDM yang kompeten dan termotivasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan yang sehat, yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi faktor mana yang memiliki

pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan, apakah penerapan GCG melalui budaya perusahaan atau pengelolaan SDM melalui budaya perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dalam mengelola hubungan antara GCG, budaya perusahaan, dan SDM untuk mencapai kinerja yang optimal.

1.5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban jangka pendek atas suatu rumusan masalah penelitian yang rumusan masalah penelitiannya dinyatakan dalam kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2019). Peneliti merumuskan hipotesis awal terkait masalah yang akan diteliti sebagai langkah awal untuk menjawab berbagai pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah. Hipotesis ini dirancang berdasarkan kajian teori, tinjauan literatur yang relevan, dan data awal yang diperoleh dari observasi maupun kajian sebelumnya, sehingga dapat memberikan arahan yang lebih terstruktur dalam proses penelitian. Dengan adanya hipotesis ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antar variabel yang diteliti serta menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi secara ilmiah. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Secara Langsung:

Hipotesis 1 (H_1): Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 2 (H_2): Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh positif terhadap budaya perusahaan.

Hipotesis 3 (H_3): Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 4 (H_4): Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap budaya perusahaan.

Hipotesis 5 (H_5): Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2. Pengaruh Secara Tidak Langsung:

Hipotesis 6 (H_6): Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan.

Hipotesis 7 (H_7): Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan.

Hipotesis 8 (H_8): Faktor yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan adalah penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) melalui budaya perusahaan dibandingkan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui budaya perusahaan.

1.6. Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah yang dapat dibuat berdasarkan latar belakang tersebut:

1. Bagaimana pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap budaya perusahaan?
3. Bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan?
4. Bagaimana pengaruh Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap budaya perusahaan?
5. Bagaimana pengaruh Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja perusahaan?
6. Bagaimana pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan?
7. Bagaimana pengaruh Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan?
8. Faktor manakah yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan: penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) melalui budaya perusahaan atau Sumber Daya Manusia (SDM) melalui budaya perusahaan?

1.7. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, berikut adalah tujuan penelitian yang dapat dikembangkan:

1. Menganalisis pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap budaya perusahaan.
3. Mengidentifikasi pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap budaya perusahaan.
5. Menganalisis pengaruh Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja perusahaan.
6. Mengidentifikasi pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan.

7. Menganalisis pengaruh Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan.
8. Membandingkan pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) melalui budaya perusahaan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

1.8. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian yang dapat diambil berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang telah disusun:

1. Manfaat Teoretis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya terkait penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan.
- b. Menambah wawasan akademis mengenai mekanisme pengaruh budaya perusahaan sebagai mediator antara GCG dan SDM terhadap kinerja perusahaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan:
 - 1) Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan GCG yang efektif, pengelolaan SDM yang optimal, dan pembentukan budaya perusahaan yang mendukung.
 - 2) Membantu perusahaan dalam menentukan prioritas pengelolaan GCG dan SDM untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
- b. Bagi Manajemen SDM:
 - 1) Memberikan pemahaman tentang pentingnya pengembangan budaya organisasi yang sesuai dengan prinsip GCG untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.
 - 2) Membantu manajer SDM dalam merancang strategi pelatihan dan pengembangan untuk mendukung penerapan GCG yang berorientasi pada kinerja.
- c. Bagi Peneliti Lain:
 - 2) Memberikan referensi dan panduan bagi penelitian lebih lanjut terkait hubungan antara GCG, SDM, budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan.
 - 3) Menginspirasi penelitian lain untuk mengeksplorasi faktor tambahan yang memengaruhi kinerja perusahaan.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk memperoleh data primer dari responden. Pendekatan ini digunakan karena memungkinkan peneliti untuk mengukur secara objektif hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Metode analisis yang digunakan adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), sebuah pendekatan statistik multivariat yang sangat sesuai untuk menguji model struktural yang kompleks dengan jumlah sampel yang tidak besar. PLS-SEM memiliki kelebihan dalam mengakomodasi model dengan banyak konstruk laten dan indikator, menangani data non-normal, serta fokus pada pengujian hubungan prediktif dan mediasi, yang menjadi tujuan utama dalam penelitian ini. PLS-SEM sangat efektif dalam mengevaluasi keterkaitan antara GCG, SDM, budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan secara simultan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selain itu, PLS-SEM dipilih karena kemampuannya mengakomodasi variabel laten dengan indikator reflektif maupun formatif, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal. Metode ini lebih fleksibel dibandingkan SEM berbasis kovarian (CB-SEM) dan ideal untuk penelitian eksploratif yang berfokus pada prediksi. PLS-SEM juga cocok digunakan ketika jumlah sampel terbatas namun model yang diuji cukup kompleks.

2.2 Waktu dan Tempat

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama dua bulan, yakni pada April hingga Mei 2025. Lokasi penelitian adalah PT. Biota Laut Ganggang, yang beralamat di Desa Polewali, Kecamatan Suppa, Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik perusahaan yang telah menerapkan kebijakan GCG dan pengelolaan SDM secara formal, sehingga sesuai dengan fokus penelitian yang menguji pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja.

2.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan elemen yang menjadi objek penelitian. Dalam hal ini, populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap PT. Biota Laut Ganggang yang berjumlah 626 orang. Populasi ini dianggap homogen dalam konteks operasional karena seluruhnya terlibat dalam proses produksi dan manajerial yang mempengaruhi budaya serta kinerja perusahaan.

2. Sampel

Dalam pendekatan PLS-SEM, penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2017), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator pada konstruk dengan indikator terbanyak. Berdasarkan desain penelitian ini, total indikator dalam model adalah 18, sehingga jumlah minimum responden yang direkomendasikan adalah $10 \times 18 = 180$ orang. Penentuan sampel ini bertujuan untuk memastikan kestabilan dan akurasi estimasi parameter dalam pemodelan struktural.

Tabel 5 Populasi dan Sampel

NO	Lokasi Penelitian	Jumlah Populasi	Sampel
1	PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang	626	180

Sumber: Olah Data

Adapun Kriteria – kriteria Peneliti dalam menentukan sampel yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang
2. Karyawan yang sudah bekerja lebih dari 6 bulan di PT. Biota Laut Ganggang Kabupaten Pinrang

2.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder:

1. Data Primer Merupakan data yang dikumpulkan langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data ini bersifat orisinal dan dikumpulkan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Data primer digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap penerapan GCG, kualitas SDM, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan.
2. Data Sekunder diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, dokumen terkait kebijakan GCG, serta literatur yang mendukung penelitian ini. Data ini digunakan untuk memperkuat temuan dari data primer serta memberikan wawasan tambahan mengenai tren dan kebijakan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

2.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Kuesioner: Instrumen utama dalam penelitian ini berbentuk kuesioner tertutup dengan skala Likert. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap implementasi GCG, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung maupun melalui platform digital guna meningkatkan efektivitas pengumpulan data.

2. Studi Dokumentasi: Pengumpulan data dari dokumen perusahaan yang relevan, seperti laporan tahunan, kebijakan internal, serta publikasi akademik yang mendukung penelitian ini. Studi dokumentasi digunakan untuk memberikan konteks tambahan dan membandingkan hasil temuan dengan data historis.
3. Observasi: Budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan berlangsung dalam lingkungan kerja. Teknik ini bertujuan untuk melengkapi data kuantitatif dengan informasi faktual yang dapat memberikan gambaran lebih mendalam.

2.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Untuk keperluan pengukuran dan analisis model struktural, berikut adalah definisi operasional dari masing-masing variabel beserta indikator yang digunakan:

1. Good Corporate Governance (GCG) (X1): Variabel ini diukur melalui lima indikator utama yang mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik:
 - 1) Transparansi: Tingkat keterbukaan informasi dan aksesibilitas data bagi pemangku kepentingan.
 - 2) Akuntabilitas: Kejelasan tanggung jawab dan wewenang dalam pengambilan keputusan.
 - 3) Responsibilitas: Kepatuhan perusahaan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
 - 4) Independensi: Bebas dari pengaruh pihak luar dalam proses pengambilan keputusan.
 - 5) Fairness (Keadilan): Perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.
2. Sumber Daya Manusia (SDM) (X2): Variabel ini mencerminkan kualitas dan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, yang diukur melalui lima indikator:
 - 1) Kompetensi Karyawan: Kemampuan teknis dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.
 - 2) Motivasi dan Keterlibatan: Tingkat antusiasme, semangat, dan partisipasi aktif karyawan dalam aktivitas perusahaan.
 - 3) Kepuasan Kerja: Persepsi karyawan terhadap kondisi kerja, hubungan kerja, dan penghargaan yang diterima.
 - 4) Produktivitas Karyawan: Hasil kerja yang dicapai karyawan dalam periode tertentu.
 - 5) Pengembangan Karir: Kesempatan dan fasilitas pengembangan diri yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

3. Budaya Perusahaan (M): Variabel ini berfungsi sebagai mediator dan diukur melalui pendekatan Competing Values Framework (CVF) yang terdiri dari:
 1. Karakteristik Dominan
 2. Kepemimpinan Organisasi
 3. Perekat Organisasi
 4. Penekanan Strategis
 5. Kriteria Keberhasilan
4. Kinerja Perusahaan (Y): Variabel ini diukur dari empat perspektif utama dengan penilaian *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu:
 1. Perspektif Keuangan
 2. Perspektif Pelanggan
 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

3.7 Teknik Analisis Data

Sebelum proses analisis, peneliti akan menangani data yang hilang (missing value) menggunakan pendekatan mean imputation atau pairwise deletion yang tersedia dalam perangkat lunak SmartPLS, untuk memastikan integritas data tetap terjaga. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS-SEM, yang dioperasikan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM dipilih karena mampu menangani model dengan banyak konstruk dan indikator serta sesuai untuk penelitian eksploratif. Berikut Langkah-langkah analisis pada penelitian ini:

1. Uji Outer Model:
 - 1) *Multicollinearity Check (VIF)*: Dilakukan pengecekan nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk setiap indikator guna memastikan tidak terdapat multikolinearitas. Nilai VIF yang disarankan adalah di bawah 5 untuk indikator dalam satu konstruk.
 - 2) *Convergent Validity*: Menguji apakah indikator mengukur konstruk yang seharusnya diukur, dengan syarat outer loading > 0.70 dan nilai AVE > 0.50 .
 - 3) *Discriminant Validity*: Menguji sejauh mana konstruk saling membedakan. Uji ini dilakukan dengan pendekatan Fornell-Larcker dan nilai HTMT yang disarankan < 0.90 .
 - 4) *Reliabilitas Konstruk*: Konsistensi internal diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai > 0.70 sebagai batas minimal.

- 5) *Convergent Validity*: Menguji apakah indikator mengukur konstruk yang seharusnya diukur, dengan syarat outer loading > 0.70 dan nilai AVE > 0.50 .
- 6) *Discriminant Validity*: Menguji sejauh mana konstruk saling membedakan. Uji ini dilakukan dengan pendekatan Fornell-Larcker dan nilai HTMT yang disarankan < 0.90 .
- 7) *Reliabilitas Konstruk*: Konsistensi internal diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai > 0.70 sebagai batas minimal.

2. Uji Inner Model:

- 1) *R-square dan Q-square*: Digunakan untuk menilai kekuatan penjelasan dan prediksi model struktural.
- 2) *Path Coefficient*: Menilai pengaruh antar konstruk melalui teknik bootstrapping. Nilai $t > 1.96$ dan $p < 0.05$ menunjukkan hubungan yang signifikan.
- 3) *Analisis Mediasi*: Digunakan untuk menguji apakah budaya perusahaan memediasi hubungan antara GCG atau SDM dengan kinerja perusahaan secara tidak langsung.

3. Uji Signifikansi dan Hipotesis:

- 1) Uji hipotesis dilakukan dengan meninjau nilai t-statistik dan p-value hasil bootstrapping. Hasil uji dikatakan positif dan signifikan jika $t > 1.96$ dan $p < 0.05$.

4. Evaluasi Model Secara Umum:

- 1) *Goodness of Fit (GoF)*: Digunakan sebagai indikator kualitas model secara keseluruhan, yang menggabungkan validitas prediktif dan kekuatan penjelasan.