

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Dalam Bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian terhadap hubungan variabel terkait dan studi terdahulu mengenai Kepemimpinan Strategik, *Corporate Culture*, *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan, tujuan penelitian secara umum dan khusus, manfaat penelitian bagi ilmu manajemen strategik dan kontribusinya terhadap manajemen perusahaan yang disajikan secara runtut sebagai berikut:

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

*Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) didirikan pada tahun 2002 dan secara resmi mendapat pengakuan dari Pemerintah Timor Leste setelah terbentuknya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga melalui kongres nasional pada tanggal 16-17 April 2010, dengan tujuan mewakili kebutuhan anggotanya dalam kebijakan advokasi dan representasi, dan menyediakan berbagai layanan bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan kinerja usahanya, dan juga pernyataan visi menjadi lembaga independen yang berfungsi mendorong terciptanya perilaku bisnis yang sehat, menjadi inspirasi untuk senantiasa berupaya memasyarakatkan konsep praktek dan manfaat *Good Corporate Governance* (GCG) kepada dunia bisnis khususnya dan pada masyarakat luas umumnya.

Kehadiran *Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) berawal dari kepedulian para pendiri terhadap rendahnya kualitas penerapan GCG di

Timor Leste. Hal tersebut disebabkan karena belum ada sebuah badan yang mengontrol perusahaan-perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa yang beroperasi di Timor Leste. *Camara Comercio Industria* Timor Leste (CCI-TL) memiliki komite tetap *Good Corporate Governance* sebagai salah satu upaya untuk menciptakan iklim usaha yang sehat, kondusif dan dinamis. Pembentukan komite ini dimaksudkan sebagai sarana untuk mensosialisasikan pencapaian pelaksanaan GCG di Timor Leste. Sosialisasi ini bukan saja bermanfaat bagi para investor nasional tetapi juga investor internasional sebagai salah satu acuan untuk melakukan investasi.

*Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) mengembangkan dan memberikan berbagai layanan dan solusi bisnis disesuaikan untuk mendukung pertumbuhan bisnis ini mencakup pelaksanaan alat dan proses pengaturan diri untuk membantu dalam klasifikasi bisnis, sehingga sektor swasta menjadi kuat, layak dan kompetitif.

Dengan menerapkan sejumlah inisiatif fokus pada pertumbuhan bisnis, *Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) secara bertahap akan menjadi organisasi berkelanjutan yang mewakili kepentingan bisnis Negara Republica Democratika Timor-Leste dan menjadi mitra strategis bagi pembangunan nasional dengan peran utama pertumbuhan ekonomi Timor-Leste.

Di negara-negara maju dengan ekonomi yang relatif makmur, GCG sudah lama menjadi isu. Masalah ini semakin banyak menarik perhatian masyarakat dunia sesudah terjadi krisis besar, seperti krisis di Amerika Serikat tahun 1929 dan krisis perbankan di Inggris tahun 1970. Di Timor Leste masalah ini muncul sejak krisis besar yang dimulai pada tahun 1999 ketika Timor Leste memisahkan

diri dari Republik Indonesia dimana banyak tenaga-tenaga professional yang meninggalkan Timor Leste pada saat itu dan juga krisis militer yang melanda Timor Leste pada tahun 2006 sehingga perusahaan-perusahaan ini perlu di kontrol oleh suatu badan sehingga pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada perusahaan itu dapat berfungsi dengan baik.

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan upaya untuk menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan-tujuan ekonomi dan tujuan-tujuan sosial, serta antara tujuan-tujuan individu dan tujuan-tujuan masyarakat. Sasaran pelaksanaan GCG adalah untuk menyelaraskan kepentingan pribadi, kepentingan perusahaan dan kepentingan masyarakat. Tantangan dalam penerapan GCG adalah mencari cara untuk memaksimalkan penciptaan kesejahteraan sedemikian rupa, sehingga tidak memberikan beban biaya yang tidak patut kepada pihak ketiga atau masyarakat luas.

Kondisi fundamental perekonomian makro di Timor Leste tidak terlepas dari peran serta dunia bisnis. Sejak tahun 1999 krisis yang dialami oleh Timor Leste telah mengakibatkan kinerja dunia bisnis menurun drastis, terutama perusahaan menengah dan besar. Hal ini berdampak sangat besar pada perekonomian nasional. Kelemahan mendasar pada perekonomian di Timor Leste terutama di tingkat mikro (perusahaan), disebabkan oleh pengelolaan ekonomi pada sektor industri dan bisnis yang kurang efisien serta sistem perbankan yang rapuh. Pengelolaan sektor bisnis yang kurang efisien tersebut berkaitan dengan konsentrasi kepemilikan usaha yang cenderung monopolistik, sehingga terjadi distorsi pengelolaan dalam pengalokasian sumber daya, baik yang dilakukan oleh

swasta maupun pemerintah. Bahkan hal ini diperkuat dengan adanya perilaku dalam upaya membiayai kegiatan bisnis.

Berbagai langkah kebijakan untuk memulihkan kegiatan ekonomi telah ditempuh Pemerintah diantaranya melalui beberapa peraturan yang telah dikeluarkan dengan tujuan untuk meningkatkan transparansi dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan ekonomi, meningkatkan efisiensi perekonomian baik secara makro maupun mikro serta mendorong terciptanya penerapan pengelolaan dunia usaha yang baik (*Good Corporate Governance*).

Beberapa dampak yang diharapkan dari adanya *Camara Comercio Industria* Timor Leste (CCI-TL) ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Meningkatnya kesadaran bersama di kalangan pelaku bisnis terhadap pentingnya GCG dalam pemulihan ekonomi dan pengelolaan perusahaan; (2) Dapat bermanfaat untuk memetakan masalah-masalah strategis yang terjadi dalam penerapan GCG sekaligus sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan yang diperlukan; (3) Dapat bermanfaat untuk mengetahui kondisi *Corporate Governance* dari perusahaan-perusahaan, sebagai data untuk mensosialisasikan *Corporate Governance* oleh CCI-TL dan lembaga-lembaga lainnya di dalam negeri dan di luar negeri dalam rangka menarik investor. (4) Menjadikan CCI-TL sebagai suatu indikator/standar mutu yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk pengakuan dari masyarakat terhadap penerapan GCG di perusahaan; (5) Mendorong partisipasi masyarakat dalam pengembangan GCG; (6) Memunculkan inisiatif, khususnya dari perguruan tinggi untuk memasukkan konsep GCG sebagai salah satu bagian kurikulum/mata kuliah yang diajarkan dalam jenjang

pendidikan tinggi; (7) Respons positif dari kalangan bisnis internasional terhadap informasi kondisi penerapan GCG di Timor Leste.

Dipilihnya *Camara Comercio Industria* sebagai unit analisis penelitian disebabkan oleh semakin banyaknya jumlah perusahaan manufaktur maupun jasa yang saat ini beroperasi di Timor Leste dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) masih rendah, sehingga *Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) ini merupakan satu-satunya wadah yang melakukan kontrol terhadap anggota perusahaan-perusahaan tersebut.

Hasil dari studi ini juga akan memberikan sumbangan kepada pemerintah dalam menetapkan kebijakan-kebijakan dalam *Good Corporate Governance* (GCG) yang didukung oleh kerjasama dengan komitmen yang tinggi untuk mencapai hasil yang bermanfaat bagi negara dan masyarakat Timor Leste secara keseluruhan.

Studi ini bertujuan untuk melakukan kajian mengenai pengaruh kepemimpinan Stratejik, *Corporate Culture*, *Good Corporate Governance* dalam mencapai Kinerja Perusahaan. Dalam Implementasi Strategi, Kepemimpinan Stratejik dan *Corporate Culture* melalui *Good Governance* akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, dimana sampai saat ini belum ada peneliti lain yang melakukan penelitian mengenai topik ini terutama pada perusahaan-perusahaan di Timor Leste.

Penerapan dan pengelolaan *Corporate Governance* yang baik atau yang lebih dikenal dengan *Good Corporate Governance* merupakan sebuah konsep yang menekankan pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi

dengan benar, akurat dan tepat waktu. Selain itu juga menunjukkan kewajiban perusahaan untuk mengungkapkan semua informasi kinerja keuangan perusahaan secara akurat, tepat waktu dan transparan. Oleh karena itu baik perusahaan publik maupun perusahaan swasta harus memandang *Good Corporate Governance* bukan sebagai aksesoris belaka tetapi sebagai upaya peningkatan kinerja dan nilai perusahaan Tjager (2003) dalam Darmayati (2004).

Semakin kompleksnya aktivitas pengelolaan perusahaan tersebut meningkatkan kebutuhan praktek tata kelola usaha yang baik (*Good Corporate Governance*). Penerapan *Corporate Governance* yang professional sangat penting sehubungan dengan meningkatnya kondisi persaingan dan globalisasi. Dengan memberikan prioritas terhadap perbaikan penerapan *Corporate Governance*, perusahaan-perusahaan dapat mengarah ke biaya lebih rendah dan kenaikan kinerja. Perusahaan-perusahaan yang dikelola baik akan menumbuhkan keyakinan pelanggan dan memperoleh kepercayaan masyarakat.

### ***Research Gap***

Pengaruh ukuran dewan komisaris terhadap Kinerja Perusahaan memiliki hasil yang beragam. Makin banyaknya personal yang menjadi dewan komisaris dapat berakibat pada makin buruknya kinerja yang dimiliki perusahaan (Yermack 1996, Eisenberg, Sundgren dan Wells 1998). Beberapa peneliti lain menemukan bahwa ukuran dewan komisaris berpengaruh negatif secara signifikan terhadap manajemen laba, makin sedikit dewan komisaris maka tidak kecurangan (Yu (2006), Chtourous, Bedard, & Courteau (2001) & Xie, Davidson & Dadalt (2003).

Berkaitan dengan ukuran dewan direksi, beberapa peneliti menemukan hasil yang berbeda. Daily & Dalton (1994) menyatakan adanya hubungan positif antara ukuran dewan direksi dengan Kinerja Perusahaan. Sedangkan Eisenberg et al. (1998) menyatakan bahwa ada hubungan yang negatif antara ukuran dewan dengan Kinerja Perusahaan.

Penelitian mengenai dampak independensi dewan komisaris terhadap kinerja perusahaan ternyata masih beragam. Ada penelitian yang menyatakan bahwa tingginya proporsi dewan luar berhubungan positif dengan kinerja perusahaan (Yermack, 1996; Daily & Dalton, 1994) bukan merupakan faktor dari kinerja perusahaan dan berhubungan negatif dengan kinerja (Baysinger, Kosnik & Turk, 1991; Goodstein & Boeker, 1997).

**Berghe & Ridder (1999)** dalam penelitiannya menghubungkan kinerja perusahaan dengan *Good Corporate Governance* tidak mudah dilakukan. Beberapa penelitian menunjukkan tidak ada hubungan *Corporate Governance* dengan kinerja perusahaan. Misalnya penelitian Daily et al (1994) dan hasil survey CBI, Young (2000) yang menganalisis beberapa penelitian yang menghubungkan *Corporate Governance* dengan kinerja perusahaan. Di lain pihak, berdasarkan hasil penelitian, Berghe & Ridder menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai *poor performance* disebabkan oleh *poor governance*. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Gompers et al (2003) dalam Darmayati (2004) yang menemukan hubungan positif antara indeks *Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan jangka panjang.

Lynall et al. (2003) menyatakan bahwa *Corporate Governance* merepresentasikan hubungan antara *stakeholder* guna menentukan dan mengendalikan arah strategi dan kinerja organisasi. Pernyataan tersebut menekankan bahwa *Corporate Governance* mempunyai peran yang penting dalam penentuan arah serta menjaga agar strategi dapat diimplementasikan seperti yang telah direncanakan dalam rencana strategi semula. Pernyataan tersebut memperkuat pendapat Finegold et al. (2001) yang menyatakan bahwa pada intinya *Corporate Governance* berkenaan dengan suatu cara untuk menjamin keputusan strategik agar berlangsung secara efektif. Hal ini berarti bahwa implementasi strategi akan terlaksana sesuai rencana apabila didukung oleh *Good Governance*. Dengan perkataan lain bahwa semakin baik kepemimpinan dalam mengimplementasikan strategi, akan mendorong terciptanya *Corporate Governance* yang juga akan menjamin keberlangsungan strategi sesuai dengan perencanaan.

David (2003) menyatakan definisi *Governance* menurut asosiasi pimpinan perusahaan Amerika, *Governance* merupakan suatu jaminan bahwa tujuan strategis dan rencana telah ditetapkan akan dapat dicapai dan bahwa struktur manajemen yang tepat telah disusun untuk mencapai tujuan tersebut, di samping itu juga mempertahankan integritas, reputasi dan pertanggungjawaban terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi. Definisi di atas lebih menekankan pada pengaruh *Good Governance* terhadap struktur manajemen untuk menjamin kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun sektor swasta. Syakhroza (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Good Governance*



dengan prestasi organisasi, yaitu *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap *Good end Result (stakeholder's satisfaction)*. Definisi ini lebih menekankan pada hasil akhir juga merupakan prestasi sebuah organisasi atau perusahaan merupakan cerminan kepuasan bagi semua pihak yang terlibat dengan perusahaan, termasuk di dalamnya adalah kemampuan untuk mencapai tingkat laba yang diinginkan, efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya perusahaan.

Tujuan puncak *Good Corporate Governance* di perusahaan-perusahaan adalah menciptakan nilai-nilai perusahaan melalui kinerja yang berkesinambungan sebagai hasil dari pelaksanaan bisnis yang tepat. *Corporate Governance* mengacu pada mekanisme atau prosedur yang mengontrol organisasi dalam mencapai tujuannya, yang akan memaksimalkan

Diacon & O'Sullivan (1995) *Corporate Governance* berkenaan dengan cara pengarahan dan pengendalian perusahaan. Isu utamanya adalah kemungkinan adanya penyimpangan antara tujuan pimpinan perusahaan dan sebagian besar hak pemilik atas ketidakmampuan pemegang saham yang tersebar untuk memonitor dan melakukan pengendalian atas aktivitas manajemen.

Challgalla & Shervani (2006) penelitian yang dilakukan terhadap 270 pegawai di lima divisi produk industri dari dua perusahaan Fortuna 500. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pimpinan (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan berubah-ubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara

informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diembankan kepada pegawai. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktivitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan menggambarkan perbedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku.

Keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan perusahaan sangat tergantung adanya nilai-nilai yang terkandung adanya nilai-nilai budaya perusahaan. Saat ini masalah budaya perusahaan banyak mendapat sorotan. Hal ini tidak terlepas dari banyaknya penurunan kinerja yang terjadi di berbagai perusahaan. Moeljono (2005) menyatakan bahwa sebelum perusahaan menerapkan *Good Corporate Governance* sebaiknya perusahaan menerapkan terlebih dahulu nilai-nilai yang terkandung dalam *Corporate Culture* yang dianutnya dan dipraktekkan dilingkungan perusahaan. *Good Corporate Governance* dapat berjalan apabila individu-individu dalam perusahaan secara internal mempunyai sistem nilai yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung dan melaksanakan *Good Corporate Governance*. Perusahaan yang dapat berkembang pesat dalam jangka panjang, ternyata semuanya memiliki budaya perusahaan yang kuat.

Triker (1984) menggambarkan dua elemen kunci *Corporate Governance* sebagai cara memonitor kinerja manajemen dan menjamin akuntabilitas manajemen pada pemegang saham dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Perlunya *Corporate Governance* ini muncul karena beberapa konflik kepentingan yang menjadi sifat pada semua bentuk perusahaan yang tidak dapat dikendalikan dengan kontrak insentif. Data diperoleh dari 129 perusahaan asuransi. Daftar pertanyaan mengidentifikasi 18 karakteristik instrument *Governance*, namun

dari 18 karakteristik antar perusahaan asuransi yang diteliti tidak dapat dibandingkan, karena banyak di antara perusahaan yang digunakan sebagai unit analisis merupakan cabang perusahaan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Leech & Leahy (1991) setiap variabel kinerja yang merupakan variabel tergantung diregresikan dengan variabel bebasnya termasuk faktor-faktor *Governance*. Analisis yang dilakukan adalah dengan menguji tiga isu penting yang berkenaan dengan pengaruh *Corporate Governance* terhadap kinerja perusahaan. Pertama ditentukan tingkat kepentingan antar instrumen-instrumen *Corporate Governance*. Kedua melakukan eksplorasi usulan peneliti atas *Corporate Governance*. Ketiga melakukan pengujian apakah aktivitas bisnis perusahaan dipengaruhi oleh tipe *Corporate Governance* yang diaplikasikan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa Kepemimpinan Stratejik, *Corporate Culture*, *Good Corporate Governance*, dan *Performance* masih menjadi perdebatan di antara para peneliti. Oleh karena itu, studi ini berupaya untuk menutup kesenjangan penelitian-penelitian terdahulu dengan mengajukan sebuah model sistem strategis yang komprehensif dengan melibatkan: (1) model efek langsung Kepemimpinan Stratejik, *Corporate Culture* terhadap Kinerja Perusahaan (2) model efek Intervening *Good Corporate Governnce* pada *Camara Comercio Industria* yang pada saat ini menjadi wadah bagi perusahaan-perusahaan di Timor Leste.

Berdasarkan uraian paradigma di atas maka diajukan studi dengan judul:  
**“Pengaruh Kepemimpinan Stratejik dan *Corporate Culture* Terhadap**

**Kinerja Perusahaan Dengan *Good Corporate Governance* sebagai Variabel Intervening (Suatu Studi Persepsi Manajer Pada Perusahaan-Perusahaan Anggota Camara Comercio *Industria* Timor Leste (CCI-TL)).**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Stratejik berpengaruh secara signifikan terhadap *Good Corporate Governance*?
2. Apakah *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap *Good Corporate Governance*?
3. Apakah Kepemimpinan Stratejik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?
4. Apakah *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?
5. Apakah *Good Corporate Governance* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh kepemimpinan Stratejik, *Corporate Culture* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Good*

*Corporate Governance*. Tujuan tersebut dicapai dengan mengolah data, menganalisis, membuktikan secara empiris dan membahas:

1. Pengaruh Kepemimpinan Stratejik terhadap *Good Corporate Governance*
2. Pengaruh *Corporate Culture* terhadap *Good Corporate Governance*
3. Pengaruh Kepemimpinan Stratejik terhadap Kinerja Perusahaan.
4. Pengaruh *Corporate Culture* terhadap Kinerja Perusahaan
5. Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan akan mempunyai beberapa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen stratejik dalam hal kepemimpinan Stratejik, *Corporate Culture*, *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan dan penelitian lanjutan.

##### **1.4.1 Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Untuk pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen stratejik, khususnya pada peranan pemimpin dalam merealisasikan visi dan misi perusahaan, kejelasan tugas dalam organisasi, *Corporate Culture* melalui *Good Corporate Governance* dan menciptakan nilai dalam perusahaan untuk mencapai Kinerja Perusahaan.

### **1.4.2 Manfaat bagi Pengembangan Kebijakan Praktis**

Sebagai sumber informasi bagi perusahaan-perusahaan yang bernaung dibawah *Camara Comercio Industri* Timor Leste (CCI-TL) umumnya berkenaan dengan pengelolaan perusahaan yang baik, khususnya dalam mengimplementasikan rencana strateginya. Rencana strategi yang telah dimiliki diharapkan akan dapat diterapkan dengan baik melalui Implementasi *Good Corporate Governance* dalam mencapai Kinerja Perusahaan.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian dimaksudkan agar penelitian lebih intensif dan spesifik. Batasan-batasan dimaksud adalah:

### **1.5.1 Batasan Waktu**

Penelitian ini memiliki batasan pengambilan data dalam kurun waktu satu tahun yaitu tahun 2012, Data satu tahun tersebut dianggap cukup untuk dianalisis sejauhmana pengaruh Kepemimpinan Strategik dan *Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Good Corporate Governance* pada Camara Comercio Industria Timor Leste.

### **1.5.2 Batasan Aspek**

Bidang penelitian ini adalah manajemen strategik dengan penekanan pembahasan pada kepemimpinan Strategik, *Corporate Culture*, *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak

langsung. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan-Perusahaan Anggota Camara Comercia Industria Timor-Leste (CCI-TL)