



PENGARUH AUDIT INTERNAL DAN KEPEMIMPINAN BERETIKA TERHADAP IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN

R. Ait Novatiani^{1(*)}, Rima Rachmawati², Evi Octavia³, Acep Komara⁴

^{1,2,3}Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia

⁴Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

Correspondence Author()*: ait.novatiani@widyatama.ac.id

Abstract

The performance of BUMNs is not optimal because there are still many BUMNs that experience losses. Company performance has long been a source of discussion. Thus, the purpose of this research is to analyse the relationship between internal audit, ethical leadership and the implementation of good corporate governance in improving company performance. The population of this study were 36 BUMNs in Indonesia, with a sample size of 182 respondents, selected using saturated/census sampling techniques. Data were obtained by online surveys through google forms and direct visits to several BUMNs, then analysed using SEM-PLS. The type of question used in this research is a closed question. The results prove that internal audit affects the implementation of good corporate governance and company performance. Ethical leadership affects the implementation of good corporate governance and company performance. Furthermore, the research results prove that the implementation of good corporate governance has an influence on company performance. This research can contribute to BUMNs in Indonesia, especially in improving the performance of their companies, increasing the trust of investors, stakeholders, and society in general to BUMNs.

Keywords: *Corporate performance and BUMNs; Ethical leadership; Internal audit; Implementation of good corporate governance.*

Abstrak

Kinerja BUMN belum optimal dikarenakan masih banyak ditemukan pada beberapa BUMN yang mengalami kerugian. Kinerja perusahaan sudah lama menjadi sumber diskusi. Dengan demikian, tujuan riset ini adalah menganalisis hubungan antara audit internal, kepemimpinan beretika dan implementasi good corporate governance dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Populasi penelitian ini adalah 36 BUMN di Indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 182 responden, yang dipilih dengan sampling jenuh/sensus. Perolehan data dengan survei online melalui google forms serta mendatangi langsung ke beberapa BUMN, kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS. Jenis pertanyaan yang digunakan dalam riset ini adalah pertanyaan tertutup. Hasil riset membuktikan bahwa audit internal berpengaruh terhadap implementasi good corporate governance dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan beretika mempengaruhi implementasi good corporate governance dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, hasil riset membuktikan implementasi good corporate governance memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Riset ini dapat memberikan kontribusi bagi BUMN di Indonesia khususnya dalam meningkatkan kinerja perusahaannya, meningkatkan kepercayaan investor, stakeholder, dan masyarakat umum kepada BUMN.

Kata Kunci: Audit internal; Implementasi *good corporate governance*; Kepemimpinan beretika; Kinerja perusahaan dan BUMN.

Cronicle of Article: Received (05 Jan 2024); Revised (04 April 2024); and Published (30 June 2024)
©2024 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author: R. Ait Novatiani, Program Studi Akuntans, Universitas Widyatama.

PENDAHULUAN

Suatu badan usaha yang didirikan oleh pemerintah dan mayoritas *capitalnya* dikuasai negara ialah BUMN. Peran Badan Usaha Milik Negara dalam sistem perekonomian adalah: 1) sumber pendapatan negara; 2) pemimpin di bidang bisnis yang belum digemari swasta; 3) penyeimbang kekuatan perusahaan swasta; 4) mendukung dalam pengembangan UMKM; dan 5) distribusi sumber daya yang berkaitan dengan kebutuhan manusia (Nur'afiah, 2021).

Walaupun demikian, kontribusi BUMN dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat serta pertumbuhan perekonomian belum seutuhnya tercapai. Kinerja BUMN yang diinginkan bisa meningkatkan perekonomian, tetapi sampai sekarang belum memperoleh hasil yang diinginkan. Menurut Hafiiyyan & Dionisio D (2023) bahwa beberapa BUMN yang mengalami kerugian pada semester I tahun 2023 adalah sebagai berikut: 1). PT Indofarma Tbk mencatatkan kerugian yang lebih besar seiring dengan penurunan pendapatan pada semester I/2023; 2). PT Wijaya Karya (Persero) mencatatkan rugi bersih yang membengkak dari Rp 13,32 miliar pada semester I/2022 menjadi Rp 1,8 triliun pada semester I/2023; 3). PT Garuda Indonesia (Persero) mencatatkan kerugian dari selisih kurs sebesar US\$ 22,47 juta pada paruh pertama 2023, dibanding periode tahun sebelumnya yang laba US\$ 79,97; 4). PT Waskita Beton Precast Tbk membukukan rugi bersih periode berjalan Rp263,76 miliar per Juni 2023. Padahal, pada semester I/2022, WSBP mencatatkan laba bersih periode berjalan Rp1,42 triliun, yang melampaui pendapatannya. Salah satu penyebab penurunan laba ialah turunnya pos pendapatan lainnya bersih menjadi Rp326,43 miliar pada semester I/2023 dari Rp2,34 triliun pada semester I/2022; 5). PT Krakatau Steel (Persero) mencatatkan rugi bersih per semester I/2023 sebesar US\$37,39 juta atau setara dengan Rp560,88 miliar. Selain pendapatan yang menurun, PT Krakatau Steel (Persero) masih memiliki sejumlah beban. Rugi bersih terjadi karena perseroan masih memiliki beban keuangan yang cukup tinggi yaitu, sebesar US\$59,33 juta atau setara dengan Rp889,89 miliar serta terdapat rugi atas selisih kurs sebesar US\$17,77 juta atau setara dengan Rp266,52 miliar; 6). PT Waskita Karya (Persero) mencatatkan peningkatan rugi bersih sebesar 776 persen, atau dari posisi Rp236,51 miliar menjadi Rp2,07 triliun sepanjang enam bulan pertama tahun ini.

Kerugian yang dialami oleh beberapa BUMN tersebut menunjukkan bahwa kinerja BUMN belum optimal, dikarenakan adanya kelemahan dalam perspektif keuangan dimana dalam pelaksanaannya belum memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam peningkatan laba. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hatta Rajasa dalam tulisan Ana Noviani (2011) yaitu kinerja BUMN belum optimal. Selanjutnya, menurut Sugarda (2023) yang menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perseroan Terbatas (Persero) sekarang ini kinerjanya kurang optimal dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Dengan demikian, perlu adanya kinerja perusahaan yang baik karena

dapat menentukan prospek perusahaan kedepan serta dapat membuat para investor untuk menanamkan modalnya (Solechan, 2017; Heng & Vidyarto N., 2023; Fiyati, 2021).

Kinerja perusahaan dapat meningkat jika adanya implemetasi *good corporate governance*, audit internal dan kepemimpinan beretika. Salah satu manfaat implementasi *good corporate governance* yaitu pengelolaan perusahaan dilakukan secara transparan, efisien dan professional, dapat menjadikan kinerja perusahaan menjadi baik (Lisda Silaban et al., 2022; Dwi Wahyuningsih, 2020; dan Alessandro Reynaldi & Wuryan Andayani, 2022) . Audit internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang mengartikan bahwa jika audit internal dalam perusahaan dilaksanakan maka kinerja perusahaan akan meningkat (Dellai, 2023; Syifa & Sudradjat, 2021; Ali, 2018; Fitriana & Lucky, 2017). Selanjutnya, kinerja perusahaan meningkat karena dukungan dari pimpinan yang beretika (Mohiuddin & Hossain, 2016). Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi kepemimpinan etis menunjukkan semakin baik kinerja organisasi yang ditunjukkan semakin tinggi tingkat kesehatan perusahaan dan semakin tinggi tingkat skor kriteria penilaian kinerja unggul (KPKU) pada lingkungan perusahaan BUMN di Indoneia (Mulyadi, 2021). Kepemimpinan beretika berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat et al., 2021 ; Robertus & Widodo, 2023).

Namun, implementasi *good corporate governance* belum optimal karena: 1) pemegang saham yang terlalu kuat sehingga dalam memberikan remunerasi tidak mendorong Direksi untuk berusaha semaksimal mungkin untuk keperluan BUMN; 2) pembuatan past service liabilities memberikan keuntungan bagi Direksi serta Komisaris, melainkan jadi beban BUMN; dan 3) pemberian remunerasi berlebihan kepada Direksi yang tidak mencerminkan ketercapaian dengan pencapaian target (Sukrisno Agoes, 2009). Lemahnya praktik *good corporate governance* (GCG) yang terjadi di BUMN (Zarkasyi, 2008). Menurut Erick Tohir dalam tulisan Aji Cakti (2020) menyatakan bahwa di BUMN sering terjadi praktik manipulasi laporan keuangan yang merupakan tindakan kriminal yang mengakibatkan kinerja perusahaan buruk, dan bertentangan dengan prinsip *good corporate governance*, yang berarti tidak ada keterbukaan dalam operasi sehingga nama baik BUMN menjadi buruk.

Faktor yang dapat mendukung keberhasilan implementasi *good corporate governance* adalah adanya audit internal dan kepemimpinan yang beretika. Audit internal ialah penilaian independen yang dilakukan di perusahaan dalam pengujian serta pengevaluasian aktivitas perusahaan dilakukan (Tugiman, 2011; Sukrisno Agoes, 2017). Audit internal memberikan manfaat *good corporate governace* di PT. Bank Mandiri (Persero) Kantor Cabang Ambon berupa adanya peningkatan GCG dari tahun ke tahun (Tupamahu et al., 2022). Audit internal memiliki peran dalam penerapan *good corporate governace* (Novatiani. RA, N.N. Afiah, et al., 2018). Tata kelola perusahaan yang efektif karena adanya proses audit internal (Mihret. D & Grant. B, 2017; Koutoupis. A. G & Pappa. E, 2018) . Kepemimpinan beretika berperan aktif terhadap kesuksesan tata kelola perusahaan di Ghanan (Kwakye et al., 2018).

Menurut Khalid (2014); Chukwujiokwe (2018); Sutawikara et al.(2021) dan Sugianingrat (2021) membuktikan kepemimpinan beretika memiliki pengaruh pada *corporate governance*. Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan positif terhadap *good corporate governance*, hasil menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan etis perusahaan maka semakin baik implementasi *good corporate governance* (Mulyadi, 2021).

Kami meyakini bahwa audit internal dapat meningkatkan implementasi *good corporate governance* dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan beretika dapat mendukung dalam peningkatan implementasi *good corporate governance* dan kinerja perusahaan. Implementasi *good corporate governance* dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, riset ini sangat penting dilakukan pada BUMN di Indonesia. Selain itu, hasil penelitian ini juga harus menarik kepercayaan investor, stakeholder dan masyarakat umum.

Berdasarkan penjelasan tersebut, riset ini memberikan kontribusi dalam mengembangkan teori dengan memberikan pengetahuan yang lengkap mengenai komponen-komponen yang membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis audit internal yang mempengaruhi implementasi *good corporate governance* dan kinerja perusahaan, kepemimpinan beretika yang berpengaruh terhadap implementasi *good corporate governance* dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, menguji implementasi *good corporate governance* yang memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan.

Penelitian ini mengisi kesenjangan (*gap*) dari penelitian sebelumnya yaitu pada pengukuran pada audit internal, dimana pada penelitian sebelumnya pengukuran pada audit internal hanya berfokus pada empat dimensi yaitu tujuan kewenangan & tanggung jawab, pelaksanaan penugasan, lingkup penugasan, pelaksanaan penugasan, sedangkan pada riset ini adalah berfokus pada enam dimensi yaitu keahlian dan kecermatan profesional; program jaminan dan peningkatan kualitas audit internal; pengelolaan fungsi audit internal; lingkup penugasan; perencanaan dan penugasan; dan komunikasi hasil penugasan. Selanjutnya, penelitian sebelumnya belum ada yang mengeksplorasi pengaruh gabungan dari audit internal dan kepemimpinan beretika terhadap implementasi *good corporate governance* yang berdampak pada kinerja keuangan dalam konteks BUMN di Indonesia, tetapi dalam riset ini mengeksplorasi pengaruh gabungan dari audit internal dan kepemimpinan beretika terhadap implementasi *good corporate governance* yang berdampak pada kinerja keuangan dalam konteks BUMN di Indonesia. Adanya kesenjangan (*gap*) tersebut, memotivasi peneliti untuk melakukan riset dengan topik ini.

LITERATURE REVIEW

Teori Agensi

Teori agensi adalah sebuah konsep dalam ekonomi dan manajemen yang menggambarkan hubungan antara pihak yang memberikan tugas (prinsipal) dan pihak yang melaksanakan tugas (agen). Prinsipal (misalnya pemegang saham) mendelegasikan tugas kepada agen (misalnya manajer) untuk mengelola aset atau bisnis mereka. Masalah utama dalam teori agensi adalah konflik kepentingan yang muncul karena agen mungkin tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik prinsipal. Audit internal dapat membantu mengurangi masalah agensi tersebut. Teori agensi juga mendorong munculnya konsep *good corporate governance* dan kepemimpinan yang beretika dalam pengelola bisnis

perusahaan, dimana *good corporate governance* dan kepemimpinan beretika diharapkan dapat meminimumkan hal hal tersebut melalui pengawasan terhadap kinerja para *agent*. *Good corporate governance* dan kepemimpinan beretika memberikan jaminan kepada para pemegang saham bahwa dana yang diinvestasikan dikelola dengan baik dan para agen bekerja sesuai dengan fungsi, tanggung jawab dan untuk kepentingan perusahaan.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan tingkatan keberhasilan manajemen suatu perusahaan dalam mengelola sumber daya keuangan sesuai dengan standar yang ditentukan atau dapat di artikan sebagai penilaian keberhasilan suatu manajemen perusahaan untuk mengelola sumber daya keuangan dalam memaksimalkan nilai perusahaan. Menurut Jeremy & Viriany (2021) dan Budiadnyani et al.(2023) bahwa kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

Implementasi Good Corporate Governance

Good Corporate Governance (GCG) mengacu pada serangkaian praktik, kebijakan, dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa sebuah perusahaan dijalankan dengan cara yang transparan, adil, akuntabel, dan bertanggung jawab. Ini mencakup hubungan antara pemegang saham, dewan direksi, manajemen, pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Alessandro Reynaldi & Wuryan Andayani (2022); Apriyani et al.(2021); dan Sutedi Adrian (2012) mengatakan bahwa tata kelola perusahaan (*corporate governance*) merupakan *process* dan *structure* yang dipakai oleh BUMN agar tingkat kesuksesan usaha serta pertanggungjawaban organisasi meningkat, untuk meyakinkan *stakeholder* selalu diperhatikan dengan cara yang sesuai dengan undang-undang dan standar etika.

Kepemimpinan Beretika

Kepemimpinan beretika adalah tentang memimpin dengan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang benar. Ini melibatkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya secara etis, memperlakukan semua orang dengan adil dan hormat, dan bertindak dengan integritas dan kejujuran. Pemimpin yang beretika tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga memperhatikan bagaimana cara mencapainya, dengan memastikan bahwa tindakan mereka tidak merugikan orang lain atau melanggar prinsip-prinsip moral yang mendasari keputusan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan beretika bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga tentang proses dan nilai-nilai yang mendasarinya. Pimpinan yang beretika ialah yang memiliki norma-norma serta keteguhan sebagai latar dari tingkah laku seorang pemimpin yang dapat memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan (Robertus & Widodo, 2023; Mulyadi, 2021; Al-Sharafi & Rajiani, 2013).

Audit Internal

Audit internal adalah proses independen dan objektif di dalam suatu organisasi untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan regulasi yang berlaku. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan keyakinan kepada manajemen bahwa kontrol internal yang diterapkan telah efektif dalam mengelola risiko, mengamankan aset, dan mencapai tujuan organisasi. Audit internal dilakukan oleh tim atau departemen internal yang tidak terlibat dalam fungsi atau kegiatan yang diaudit.

Hasil audit internal dapat digunakan untuk perbaikan proses, identifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efektivitas operasional dan pengelolaan risiko.

Tupamahu et al (2022) dan Moeller. Robert R (2016) mengemukakan bahwa audit internal ialah pengevaluasian yang independen yang dilakukan oleh suatu bisnis untuk diperiksa dan dinilai operasinya.

Audit internal dan Implementasi *Good Corporate Governance*

Audit internal memiliki peran dalam penerapan *good corporate governace* (Novatiani. RA, N.N. Afiah, et al., 2018). Tata kelola perusahaan yang efektif karena adanya proses audit internal (Mihret. D & Grant. B, 2017 ; Koutoupis. A. G & Pappa. E, 2018). Audit internal memiliki pengaruh terhadap CGC pada BUMN di Indonesia (Kusmayadi, 2012; Fajar Arya & Hadri Mulya, 2020). Audit internal memiliki peran dalam penerapan *good corporate governace* (Sawyer, 2003) . Audit internal mempunyai keterlibatan yang erat dalam meningkatkan tata kelola perusahaan (Kontogeorgis, 2018). Ganda Saputra & Yusuf (2019) mengakui audit internal memiliki hubungan positif dengan tata kelola perusahaan. Tupamahu et al.(2022) menyimpulkan bahwa audit internal memberikan manfaat *good corporate governace* di PT. Bank Mandiri (Persero) Kantor Cabang Ambon berupa adanya peningkatan GCG dari tahun ke tahun. Berdasarkan kajian teori pada penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa audit internal berperan dalam mendukung penerapan *good corporate governace* dengan memastikan kepatuhan, identifikasi risiko, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta meningkatkan reputasi perusahaan.

H₁: Audit internal mempengaruhi implementasi *good corporate governance*.

Kepemimpinan Beretika dan Implementasi *Good Corporate Governance*

Kepemimpinan beretika berperan aktif terhadap kesuksesan tata kelola perusahaan di Ghanan (Kwakye et al., 2018). Menurut Khalid (2014); Chukwujiokwe (2018) ; Sutawikara et.al.(2021); Sugianingrat (2021) dan Ermongkonchai. P (2010) membuktikan kepemimpinan beretika memiliki pengaruh pada *corporate governance*. Menurut Downe et al.(2016) bahwa perilaku etis seorang pemimpin adalah konsep penting yang telah dimainkan peran integral dalam tata kelola perusahaan global. Seorang pimpinan perusahaan harus berperilaku dan bersikap etis sehingga mendorong tata kelola perusahaan (Carroll & Buchholtz, 2011). Kepemimpinan beretika merupakan nilai, prinsip dan keyakinan yang menggambarkan dasar dari perilaku pimpinan yang mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan serta menciptakan tata kelola perusahaan yang baik (Al-Sharafi & Rajiani, 2013; Bello. S., 2012). Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan positif terhadap *good corporate governance*, hasil menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan etis perusahaan maka semakin baik implementasi *good corporate governance* (Mulyadi, 2021). Berdasar pada kajian teori pada penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan beretika bukan hanya penting untuk moralitas dan integritas organisasi, tetapi juga merupakan faktor penting dalam mendorong implementasi *good corporate governance* yang efektif.

H₂: Kepemimpinan beretika mempengaruhi pada implementasi *good corporate governance*.

Audit internal dan Kinerja Perusahaan

Audit Internal membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Ahmad (2018) yang menyimpulkan bahwa audit internal memiliki korelasi yang kuat serta positif dengan kinerja organisasi. Audit internal yang diterapkan secara konsisten dan profesional memiliki efek yang positif pada peningkatan kinerja perusahaan (Dahlan, 2015). Audit internal sangat penting dalam mendukung manajemen untuk memperoleh kinerja perusahaan yang meningkat (Hutchinson. M & Zain. M, 2009 ; Ljubisavljević. S & Jovanović. D, 2011). Adanya audit internal berdampak positif kepada perusahaan, dikarenakan kinerja perusahaan menjadi maksimal (Alhifni et al., 2022). Audit internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang mengartikan bahwa jika audit internal dalam perusahaan dilaksanakan maka kinerja perusahaan akan meningkat (Dellai, 2023; Syifa & Sudradjat, 2021; Ali, 2018; Fitriana & Lucky, 2017; Bimantara & Herry L, 2015). Berdasarkan pada penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa audit internal yang efektif ke dalam operasi sehari-hari, perusahaan dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan.

H₃: Audit internal memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kepemimpinan Beretika dan Kinerja Perusahaan

Assaed et al. (2016) mengemukakan, pimpinan yang beretika dapat membantu kinerja organisasi menjadi baik serta mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja perusahaan. Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi kepemimpinan etis menunjukkan semakin baik kinerja organisasi yang ditunjukkan semakin tinggi tingkat kesehatan perusahaan dan semakin tinggi tingkat skor kriteria penilaian kinerja unggul (KPKU) pada lingkungan perusahaan BUMN di Indonesia (Mulyadi, 2021). Terdapat hubungan erat antar kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan, yang berarti bahwa kepemimpinan beretika dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Adeoye, 2021; Mohamed Ahmed Ali Nembr & Yuhuan liu, 2021; Strydom, 2021; Rida Nauman & Ayesha Qamar, 2018; Riaz & u Zaman, 2018; Mohiuddin & Hossain, 2016) . Kepemimpinan beretika berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat et al., 2021 ; Robertus & Widodo, 2023). Atas dasar pada penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan beretika memberikan fondasi yang kuat bagi kinerja perusahaan yang berkelanjutan dan berkualitas. Dengan memprioritaskan integritas, tanggung jawab, dan kejujuran, pemimpin dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi, dipercaya, dan berkomitmen untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

H₄: Kepemimpinan beretika mempengaruhi pada kinerja perusahaan.

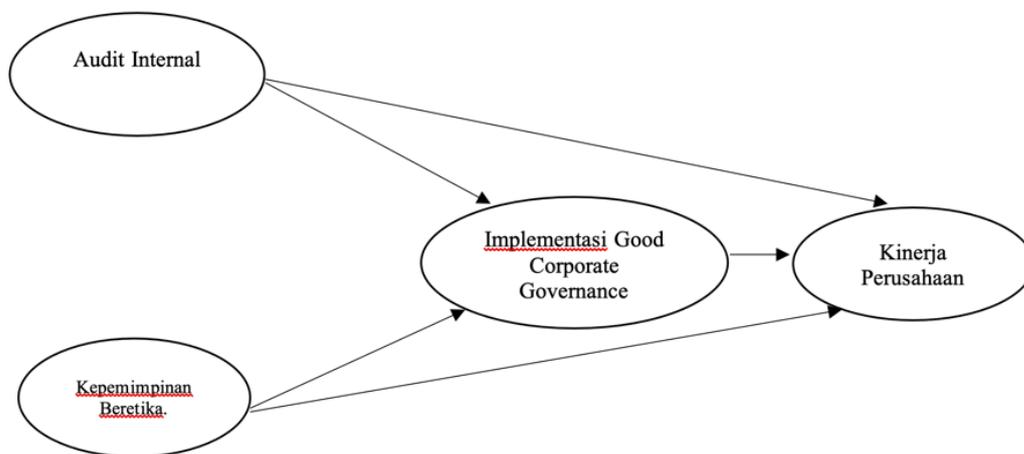
Implementasi *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan

Salah satu manfaat implementasi *good corporate governance* yaitu pengelolaan perusahaan dilakukan secara transparan, efisien dan profesional, dapat menjadikan kinerja perusahaan menjadi baik (Lisda Silaban et al., 2022 ; Dwi Wahyuningsih, 2020; dan Alessandro Reynaldi & Wuryan Andayani, 2022). Pendapat Putra & Nuzula (2017) yaitu kinerja organisasi merupakan hasil dari komitmen organisasi untuk mencapai hasil terbaik serta sebagai hasil dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. Ferry Hendro (2020) dan Dhifira Annisa & Dewi Khornida (2022) menyimpulkan bahwa semakin tinggi *good corporate governance* melalui bertambahnya komite audit, akan makin tinggi pula kinerja perusahaan. *Good corporate governance* diterapkan dalam

bentuk komite audit semakin baik maka akan menaikkan kinerja perusahaan (Handy Deo Setiadi & Supatmi, 2021). *Good corporate governance* melalui dewan komisaris yang independen, komite audit mempengaruhi kepada kinerja perusahaan (Apriyani et al., 2021). Penerapan tata kelola perusahaan yang baik mempunyai pengaruh pada kinerja perusahaan (Amelia Oktrivina, 2014; Kamau. G et al., 2018). Terdapat pengaruh *good corporate governance* pada kinerja organisasi, hal tersebut membuktikan upaya lain yang dapat menaikkan kinerja organisasi yaitu diterapkannya prinsip-prinsip *good corporate governance* pada tiap-tiap aktivitas organisasinya. (Novatiani. RA, Haizam, et al., 2018). Perusahaan yang rajin berusaha untuk melayani kepentingan *stakeholder* secara luas, menciptakan nilai tambah yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan (Edward. R & Evan. M, 1990) . Menurut Wang. D.H & Huynh (2014) bahwa *good corporate governance* dapat mempengaruhi kinerja organisasi. *Good corporate governance* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi pada BUMN di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi indek dan skor GCG perusahaan semakin baik kinerja organisasi perusahaan (Mulyadi, 2021). Atas dasar penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi *good corporate governance* yang baik tidak hanya memenuhi standar etika dan kepatuhan, tetapi juga secara langsung berdampak positif pada kinerja perusahaan melalui peningkatan transparansi, pengurangan risiko, efisiensi operasional, pembangunan reputasi, dan akses ke sumber daya yang penting.

H₅: Implementasi *good corporate governance* memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan kajian teori pada penelitian terdahulu dan hubungan antara variabel penelitian dalam kerangka berfikir, maka dapat dibuat model konseptual penelitian yang terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Riset dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. 36 BUMN di Indonesia yang menjadi populasi. Sampel penelitian dengan menggunakan teknik sampling jenuh yaitu 182 responden. Sebagai partisipan adalah yang terkait dengan variabel riset meliputi Direktur Keuangan/general manajer (GM) yang menangani laporan keuangan, manajer SPI, dan manajer kepatuhan dari 36 BUMN di Indonesia. Pada awalnya, peneliti bertujuan untuk

menjangkau 216 reponden dari 36 BUMN di Indonesia. Kami mengirimkan kuesioner melalui platform offline dan online, dan dari data yang kami kumpulkan, 34 orang dari responden tidak mengisi kuesioner dengan lengkap. Akibatnya, data ini tidak dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Variabel independen, yaitu audit internal (X1), dimana pengukurannya mengadopsi dari The Institute Of Internal Auditors II/A (2016), terdiri dari enam dimensi yaitu keahlian dan kecermatan profesional; program jaminan dan peningkatan kualitas audit internal; pengelolaan fungsi audit internal; lingkup penugasan; perencanaan dan penugasan; dan komunikasi hasil penugasan. Kepemimpinan beretika (X2), diadopsi dari Chukwujioko (2018) dengan lima dimensi yang terdiri dari keadilan; integritas; acuan perilaku; mendukung dalam peningkatan kualitas; dan mendeskripsikan secara detail fungsi dan tanggungjawab setiap jabatan. Adapun variabel dependen, yakni implementasi *good corporate governance* (Y), pengukuran diadopsi dari Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 dan Kurnian Syahri et al. (2019) ada lima prinsip yakni transparansi; akuntabilitas; kewajaran; pertanggungjawaban; dan kemandirian. Kinerja perusahaan (Z), diadopsi dari Kaplan & Norton (2000); Novatiani. RA, Haizam, et al.(2018); dan Mutiara & Sudradjat (2021), dengan empat dimensi yaitu perspektif keuangan; perspektif pelanggan; perspektif proses bisnis; dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dengan mempergunakan *platform google forms* serta mendatangi langsung ke beberapa BUMN yang bersedia mengisi kuesioner. *Platform* ini dipilih karena fleksibilitas dan kemampuannya untuk menjangkau responden yang lebih luas. Item-item kuesioner dinilai dengan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data yang diperoleh kemudian dievaluasi mengenai validitas dan reliabilitasnya. Selanjutnya, peneliti melakukan pengujian hipotesis dengan mempergunakan *Structural Equation Modeling* dengan *Partial-Least Square* (SEM-PLS), dimana *software* yang digunakan dalam SEM-PLS adalah *SmartPLS 3.3*. Pengujian validitas data dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk mengetahui valid tidaknya suatu variabel laten dapat dilihat pada nilai *factor loadings* dan AVE, sedangkan reliabilitas diukur pada parameter *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Pada *Structural Equation Modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Demografi	Jumlah	Persentasi
1	Jabatan		
	- Direktur Keuangan/GM yang menangani laporan keuangan	57	31,3 %
	- Manajer SPI	61	33,5 %
	- Manajer Kepatuhan	64	35,2 %
2	Jenis Kelamin		
	- Pria	110	60,4 %
	- Wanita	72	39,6 %
3	Usia		
	- Kurang 35 tahun	54	29,7 %

- 35 -50 tahun	69	37,9 %
- Diatas 50 tahun	59	32,4 %
4 Pendidikan		
- D-3	32	17,6 %
- S-1	56	30,8 %
- S-2	50	27,5 %
- S-3	44	24,2 %
5 Lama Menjabat		
- Kurang 3 tahun	62	34,1 %
- 3-5 tahun	67	36,8 %
- Lebih 5 tahun	53	29,1 %

Sumber: Olah data.

Tabel 1 menunjukkan grup manajer kepatuhan yang terbesar yaitu 64 orang atau 35,2%, responden paling besar adalah laki-laki (110 orang atau 60,4%), grup usia 35–50 tahun yang terbesar yakni 69 orang atau 37,9%. Pendidikan yang memiliki jumlah terbanyak yaitu Strata satu (S1), dengan perolehan 56 orang atau 30,8%) serta pada kategori lama menjabat, 3–5 tahun yang memiliki jumlah terbanyak adalah 67 orang atau 36,8%.

Analisis Statistik Deskriptif Variabel

Analisis Statistik Deskriptif Audit Internal

Berikut ini disajikan statistik deskriptif hasil tanggapan responden berkaitan dengan audit internal pada BUMN di Indonesia.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Audit Internal

Indikator	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	> Mean	< Mean
1	4,74	0,35	4	5	20	16
2	4,79	0,31	4	5	22	14
3	4,58	0,38	4	5	19	17
X1_1	4,71	0,28	4	5	19	17
4	4,64	0,30	4	5	21	15
5	4,67	0,34	4	5	15	21
6	4,77	0,30	4	5	20	16
X1_2	4,69	0,27	4	5	15	21
7	4,78	0,28	4	5	19	17
8	4,73	0,31	4	5	17	19
9	4,70	0,33	4	5	16	20
X1_3	4,74	0,26	4	5	18	18
10	4,75	0,36	4	5	22	14
11	4,66	0,37	4	5	23	13
X1_4	4,70	0,34	4	5	21	15
12	4,65	0,35	4	5	20	16
13	4,59	0,35	4	5	18	18
14	4,63	0,35	4	5	22	14
X1_5	4,62	0,31	4	5	19	17
15	4,78	0,31	4	5	21	15
16	4,58	0,36	4	5	19	17
17	4,39	0,35	4	5	16	20
X1_6	4,58	0,29	4	5	19	17
Overall	4,67	0,25	4	5	19	17

Pada Tabel 2 dapat dilihat rata-rata skor tanggapan responden secara keseluruhan untuk variabel audit internal sebesar 4,67 pada skala 1 – 5. Karena nilai rata-rata lebih mendekati ke skor 5 maka dapat disimpulkan bahwa audit internal pada BUMN di Indonesia sudah sangat baik.

Analisis Statistik Deskriptif Kepemimpinan Beretika

Berikut ini disajikan statistik deskriptif hasil jawaban responden berkaitan dengan kepemimpinan beretika pada BUMN di Indonesia.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Beretika

Indikator	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	> Mean	< Mean
1	4,62	0,35	4	5	19	17
2	4,65	0,39	3,67	5	22	14
3	4,72	0,37	3,67	5	19	17
4	4,72	0,42	3,33	5	19	17
5	4,53	0,41	4	5	17	19
6	4,77	0,30	4	5	20	16
7	4,56	0,43	3,33	5	18	18
X2_1	4,65	0,30	3,71	5	17	19
8	4,59	0,36	4	5	18	18
X2_2	4,59	0,36	4	5	18	18
9	4,62	0,43	3,67	5	21	15
10	4,69	0,40	3,67	5	19	17
11	4,69	0,43	3,33	5	20	16
X2_3	4,67	0,36	3,67	5	23	13
12	4,55	0,40	4	5	17	19
13	4,73	0,33	4	5	19	17
X2_4	4,64	0,33	4	5	20	16
14	4,49	0,44	3,67	5	21	15
15	4,72	0,32	4	5	18	18
16	4,46	0,49	3,33	5	20	16
X2_5	4,56	0,37	3,67	5	19	17
Overall	4,63	0,30	3,75	5	18	18

Pada Tabel 3 dapat dilihat rata-rata skor tanggapan responden secara keseluruhan untuk variabel kepemimpinan beretika sebesar 4,63 pada skala 1 – 5. Karena nilai rata-rata lebih mendekati ke skor 5 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan beretika pada BUMN di Indonesia sudah sangat baik.

Analisis Statistik Deskriptif Implementasi *Good Corporate Governance*

Berikut ini disajikan statistik deskriptif hasil jawaban responden berkaitan dengan implementasi *good corporate governance* pada BUMN di Indonesia.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Implementasi *Good Corporate Governance*

Indikator	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	> Mean	< Mean
1	4,60	0,41	4	5	21	15
2	4,58	0,54	3	5	22	14
3	4,55	0,61	3	5	24	12
Y_1	4,58	0,44	3,33	5	22	14
4	4,34	0,51	3	5	15	21
5	4,66	0,45	3	5	23	13
6	4,20	0,61	3	5	18	18
Y_2	4,40	0,47	3	5	19	17
7	4,63	0,48	3	5	22	14
8	4,69	0,38	4	5	19	17
9	4,61	0,36	4	5	22	14
10	4,82	0,25	4	5	21	15
Y_3	4,69	0,29	4	5	18	18
11	4,86	0,35	3	5	26	10
12	4,85	0,23	4	5	23	13
13	4,65	0,39	4	5	22	14

14	4,76	0,32	4	5	20	16
Y_4	4,78	0,26	3,75	5	19	17
15	4,45	0,34	4	5	18	18
16	4,34	0,37	3,67	5	15	21
Y_5	4,40	0,35	4	5	18	18
Overall	4,60	0,30	3,81	5	19	17

Pada Tabel 4 dapat dilihat rata-rata skor tanggapan responden secara keseluruhan untuk variabel implementasi *good corporate governance* sebesar 4,60 pada skala 1 – 5. Karena nilai rata-rata lebih mendekati ke skor 5 maka dapat disimpulkan bahwa implementasi *good corporate governance* pada BUMN di Indonesia sudah sangat baik.

Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Perusahaan

Berikut ini disajikan statistik deskriptif hasil jawaban responden berkaitan dengan kinerja perusahaan pada BUMN di Indonesia.

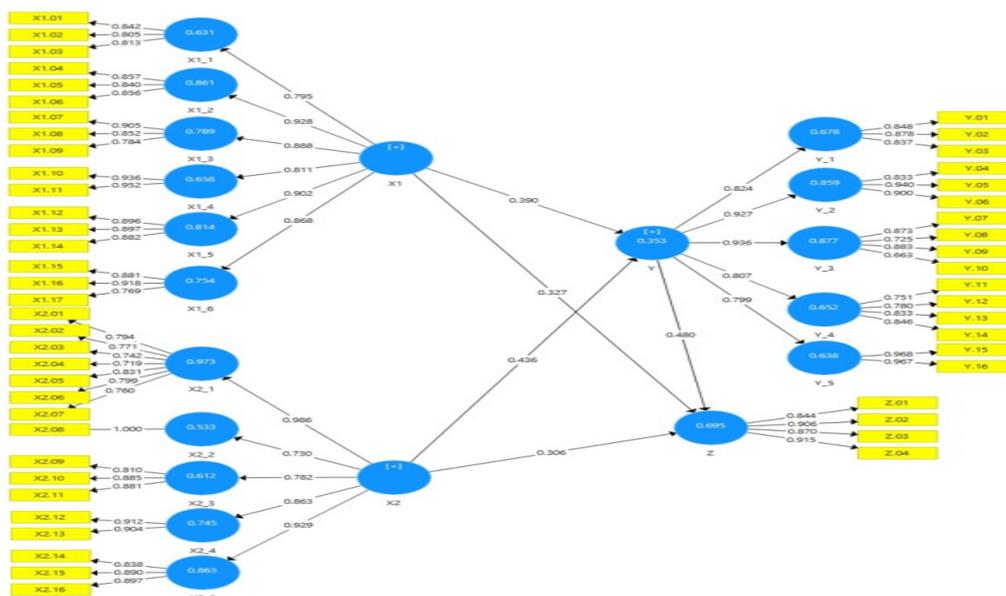
Tabel 5. Statistik Deskriptif Kinerja Perusahaan

Indikator	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	> Mean	< Mean
1	4,69	0,39	4	5	20	16
2	4,73	0,35	4	5	19	17
3	4,62	0,35	4	5	20	16
4	4,80	0,31	4	5	22	14
Overall	4,71	0,31	4	5	19	17

Pada Tabel 5 dapat dilihat rata-rata skor tanggapan responden secara keseluruhan untuk variabel kinerja perusahaan sebesar 4,71 pada skala 1-5. Karena nilai rata-rata lebih mendekati ke skor 5 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMN di Indonesia sudah sangat baik.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran pada SEM-PLS melalui *convergen validity* dan *discriminant validity*. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *SmartPLS 3.3* diperoleh diagram jalur full model yang tersaji di Gambar 2.



Gambar 2. Nilai Koefisien Jalur Model Struktural

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas tiap-tiap variabel beserta dimensi yang tunjukkan di Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas,

Variable	Dimension	Loading Factor	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha
Audit Internal	Keahlian & kecermatan profesional	0,795	0,948	0,751	0,950
	Program jaminan & peningkatan kualitas audit internal	0,928			
	Pengelolaan fungsi audit internal	0,888			
	Lingkup penugasan	0,811			
	Perencanaan & penugasan	0,902			
Kepemimpinan Beretika	Keadilan	0,986	0,935	0,745	0,947
	Integritas	0,730			
	Acuan perilaku	0,782			
Implementasi Good Corporate Governance	Mendukung dalam peningkatan kualitas Mendeskripsikan secara detail fungsi & tanggungjawab setiap jabatan	0,863	0,934	0,741	0,939
	Transparansi	0,824			
	Akuntabilitas	0,927			
	Kewajaran	0,936			
	Pertanggungjawaban	0,807			
Kinerja Perusahaan	Kemandirian	0,799	0,935	0,782	0,907
	Perspektif keuangan	0,844			
	Perspektif pelanggan	0,906			
	Perspektif proses bisnis internal	0,870			
	Perspektif pembelajaran & pertumbuhan	0,915			

Sumber: Olah data.

Jika nilai *factor loadings* dan AVE > 0.50 maka dapat dikatakan valid. Selain itu, jika *cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki nilai > 0,70 maka indikator tersebut dapat dikatakan reliabel. Pada Tabel 6, rincian pengukuran setiap parameter ditunjukkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua parameter memenuhi kriteria penerimaan.

Koefisien Determinasi

Pada pengujian ini nilai koefisien determinasi terhadap implementasi *good corporate governance* diperoleh 0,353. Hal tersebut mengandung arti bahwa audit internal dan kepemimpinan beretika mempengaruhi implementasi *good corporate governance* sebesar 35,3 %. Nilai koefisien determinasi untuk kinerja perusahaan sebesar 0,695, artinya kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh audit internal, kepemimpinan beretika dan implementasi *good corporate governance* sebesar 69,5 %. Nilai koefisien determinasi untuk hubungan kausalitas antara variabel eksogen & variabel endogen tersaji di Tabel 7.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Variable	R-Square	R- Square Adj.
Implementasi <i>good corporate governance</i>	0,353	0,314
Kinerja perusahaan	0,695	0,666

Discriminant Validity

Berikut ini disajikan hasil analisis *discriminant validity* yang diuji melalui *cross-loading*.

Tabel 8. *Cross-Loading Antar Construct*

Indikator	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	X _{1.6}	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Z
X _{1.01}	0,84 2	0,56 1	0,53 4	0,39 5	0,51 4	0,37 0	- 0,06 8	- 0,32 3	0,02 5	- 0,24 5	- 0,08 2	0,38 0	0,20 3	0,32 9	0,19 2	0,47 9	0,37 9
X _{1.02}	0,80 5	0,49 7	0,52 0	0,41 1	0,48 2	0,39 3	0,08 8	- 0,05 6	0,05 7	0,10 9	- 0,00 8	0,54 6	0,51 8	0,53 3	0,35 4	0,38 4	0,49 3
X _{1.03}	0,81 3	0,63 4	0,69 7	0,51 0	0,58 6	0,57 2	- 0,10 2	- 0,41 4	0,01 5	- 0,26 4	- 0,08 2	0,26 8	0,07 8	0,20 4	0,11 5	0,27 1	0,32 0
X _{1.04}	0,54 0	0,85 7	0,60 8	0,77 7	0,66 3	0,51 1	0,16 6	- 0,04 8	0,09 6	0,08 2	0,25 1	0,33 1	0,33 0	0,40 3	0,54 5	0,35 2	0,64 3
X _{1.05}	0,45 8	0,84 0	0,61 8	0,57 4	0,68 4	0,68 7	- 0,04 5	- 0,21 9	0,10 5	0,13 7	0,05 9	0,19 4	0,11 9	0,14 7	0,04 3	0,09 4	0,18 7
X _{1.06}	0,75 3	0,85 6	0,77 8	0,60 5	0,67 8	0,74 6	0,06 6	- 0,25 0	0,13 1	- 0,18 2	0,15 6	0,46 0	0,34 9	0,41 4	0,28 0	0,38 5	0,53 7
X _{1.07}	0,71 3	0,86 4	0,90 5	0,66 5	0,73 7	0,77 0	- 0,01 2	- 0,20 7	0,06 8	- 0,15 5	0,10 2	0,34 3	0,19 7	0,23 9	0,10 2	0,17 6	0,47 7
X _{1.08}	0,67 6	0,58 6	0,85 2	0,51 3	0,55 0	0,56 1	- 0,05 3	- 0,24 0	0,10 3	0,14 8	0,02 8	0,18 5	0,14 6	0,19 3	0,03 8	0,30 0	0,37 9
X _{1.09}	0,40 4	0,50 1	0,78 4	0,40 7	0,42 8	0,62 8	- 0,17 7	- 0,23 8	0,25 1	0,21 5	0,10 7	0,11 2	0,08 8	0,11 5	- 0,02 4	0,00 1	0,16 8
X _{1.10}	0,46 8	0,66 6	0,58 2	0,93 6	0,60 2	0,47 4	0,16 1	0,10 2	0,03 0	0,17 7	0,22 9	0,40 2	0,41 7	0,37 4	0,47 7	0,27 6	0,50 0
X _{1.11}	0,54 7	0,77 0	0,62 0	0,95 2	0,74 7	0,63 1	0,21 6	0,03 3	0,11 5	0,14 7	0,28 7	0,35 8	0,36 0	0,46 9	0,51 9	0,28 9	0,62 5
X _{1.12}	0,62 2	0,78 6	0,74 7	0,66 6	0,89 6	0,76 9	- 0,03 6	- 0,21 2	- 0,05 6	- 0,11 1	0,06 9	0,21 7	0,16 6	0,26 8	0,17 2	0,17 0	0,27 0
X _{1.13}	0,53 9	0,63 7	0,57 8	0,55 6	0,89 7	0,77 8	0,10 3	- 0,09 0	0,08 9	0,06 2	0,24 6	0,30 2	0,25 5	0,31 2	0,27 4	0,27 4	0,28 4
X _{1.14}	0,56 8	0,68 9	0,51 2	0,70 1	0,88 2	0,57 6	0,16 5	0,04 7	0,05 6	0,18 5	0,29 3	0,24 3	0,31 0	0,39 1	0,56 0	0,32 7	0,49 9
X _{1.15}	0,65 5	0,73 4	0,80 5	0,66 1	0,73 9	0,88 1	- 0,05 5	- 0,21 2	- 0,02 5	- 0,13 4	0,06 3	0,26 2	0,20 1	0,26 2	0,11 7	0,12 1	0,37 3
X _{1.16}	0,42 4	0,69 9	0,62 9	0,53 0	0,74 6	0,91 8	0,16 9	- 0,08 9	0,08 3	0,04 0	0,31 4	0,23 7	0,25 2	0,28 3	0,18 3	0,21 4	0,33 6
X _{1.17}	0,28 1	0,49 9	0,52 6	0,25 5	0,53 7	0,76 9	- 0,10 6	- 0,14 0	- 0,08 2	- 0,24 0	- 0,02 1	- 0,06 8	- 0,14 4	- 0,06 6	- 0,04 9	- 0,21 1	0,12 9

R. Ait Novatiani, Rima Rachmawati, Evi Octavia, Acep Komara
Pengaruh Audit Internal dan Kepemimpinan Beretika Terhadap Implementasi Good Corporate Governance Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan

Indikator	X _{1_1}	X _{1_2}	X _{1_3}	X _{1_4}	X _{1_5}	X _{1_6}	X _{2_1}	X _{2_2}	X _{2_3}	X _{2_4}	X _{2_5}	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Z
X _{2.01}	-	-	-	0,10	-	-	0,79	0,84	0,37	0,88	0,74	0,20	0,51	0,33	0,41	0,24	0,35
	0,19	0,09	0,19	0,10	0,00	0,12	4	2	9	6	0	9	4	0	3	6	1
	6	6	8	2	7	3											
X _{2.02}	0,02	0,00	-	0,14	-	-	0,77	0,50	0,84	0,60	0,60	0,44	0,50	0,49	0,43	0,22	0,52
	0	0	0,18	0,14	0,02	0,14	1	6	7	2	8	8	3	8	7	2	1
	2	2	2	2	6	2											
X _{2.03}	0,05	0,06	-	0,08	0,02	0,00	0,74	0,24	0,87	0,35	0,53	0,18	0,15	0,28	0,02	0,00	0,30
	2	7	0,04	8	9	2	2	1	5	9	3	3	8	6	9	7	9
	8		8														
X _{2.04}	0,21	0,18	0,17	0,19	0,12	0,20	0,71	0,31	0,67	0,37	0,59	0,21	0,25	0,26	0,18	0,21	0,46
	6	7	7	4	7	6	9	6	8	8	2	3	4	2	6	5	3
X _{2.05}	-	-	-	0,10	-	-	0,83	0,77	0,45	0,87	0,75	0,20	0,50	0,32	0,39	0,28	0,36
	0,20	0,07	0,21	5	0,01	0,10	1	0	0	8	9	1	5	2	1	1	8
	9	7	4	5	8	3											
X _{2.06}	0,02	0,19	0,03	0,36	0,17	0,05	0,79	0,51	0,59	0,69	0,86	0,21	0,40	0,36	0,44	0,37	0,59
	3	8	3	1	3	1	9	6	6	1	8	5	6	6	2	8	9
X _{2.07}	-	0,15	0,04	0,09	0,18	0,23	0,76	0,39	0,56	0,49	0,71	0,08	0,36	0,18	0,10	0,17	0,23
	0,06	9	4	0	1	6	0	8	1	0	2	7	5	8	8	6	2
	2																
X _{2.08}	-	-	-	0,06	-	-	0,68	1,00	0,33	0,79	0,64	0,15	0,39	0,18	0,31	0,07	0,27
	0,33	0,20	0,27	9	0,10	0,17	0	0	7	2	4	2	5	6	6	7	5
	6	6	9	9	2	4											
X _{2.09}	0,03	0,02	-	0,18	0,01	-	0,69	0,44	0,81	0,55	0,56	0,45	0,48	0,47	0,43	0,22	0,51
	0	2	0,14	7	1	0,05	7	0	0	2	7	6	1	5	1	3	7
			3	7	1	6											
X _{2.10}	0,07	0,08	-	0,03	0,07	0,01	0,67	0,18	0,88	0,30	0,48	0,21	0,10	0,26	0,07	0,03	0,33
	0	2	0,07	6	2	6	0	2	5	0	3	3	6	6	5	4	1
			2	6	2	6											
X _{2.11}	-	0,03	-	-	-	0,04	0,67	0,22	0,88	0,32	0,54	0,18	0,10	0,17	-	-	0,30
	0,00	4	0,00	0,03	0,00	1	7	4	1	0	8	3	4	0	0,01	0,01	9
	2		2	1	5	1									7	0	
X _{2.12}	-	-	-	0,14	0,01	-	0,75	0,80	0,38	0,91	0,75	0,13	0,41	0,19	0,31	0,18	0,28
	0,26	0,08	0,18	9	9	0,09	6	2	8	2	3	9	2	2	1	3	4
	8	9	3	9	9	5											
X _{2.13}	-	-	-	0,16	0,06	-	0,71	0,63	0,45	0,90	0,69	0,20	0,56	0,41	0,47	0,30	0,45
	0,04	0,08	0,17	1	0	0,11	2	2	5	4	3	0	0	3	7	8	4
	4	8	7	1	0	6											
X _{2.14}	-	-	-	0,15	0,05	-	0,80	0,79	0,46	0,87	0,83	0,16	0,42	0,20	0,29	0,21	0,31
	0,23	0,00	0,14	1	4	0,06	7	0	4	3	8	1	7	9	6	8	7
	5	7	6	1	4	6											
X _{2.15}	0,00	0,22	0,00	0,25	0,22	0,10	0,74	0,43	0,57	0,59	0,89	0,20	0,42	0,41	0,46	0,43	0,54
	6	4	2	5	6	6	2	6	3	3	0	8	9	2	8	5	1
X _{2.16}	0,05	0,27	0,16	0,32	0,30	0,36	0,79	0,44	0,60	0,61	0,89	0,11	0,37	0,28	0,35	0,28	0,52
	1	5	1	1	8	1	3	6	4	1	7	3	8	6	6	8	5
Y _{.01}	0,35	0,33	0,14	0,46	0,28	0,14	0,25	0,13	0,33	0,18	0,20	0,84	0,61	0,72	0,58	0,48	0,54
	3	5	2	5	4	5	3	0	3	9	9	8	4	4	9	4	3
Y _{.02}	0,32	0,18	0,09	0,11	0,05	0,05	0,33	0,16	0,42	0,13	0,16	0,87	0,61	0,70	0,28	0,40	0,45
	4	4	8	9	3	7	0	5	3	7	4	8	6	4	2	7	4
Y _{.03}	0,54	0,48	0,45	0,42	0,38	0,30	0,15	0,09	0,10	0,14	0,09	0,83	0,62	0,61	0,30	0,52	0,51
	5	6	7	8	2	1	7	4	7	5	0	7	7	6	9	3	0
Y _{.04}	0,29	0,34	0,27	0,34	0,19	0,12	0,38	0,31	0,19	0,42	0,34	0,60	0,83	0,62	0,44	0,59	0,58
	3	0	2	1	3	7	9	3	4	9	1	5	3	1	4	8	5
Y _{.05}	0,27	0,26	0,12	0,37	0,22	0,13	0,41	0,35	0,22	0,47	0,36	0,73	0,94	0,85	0,62	0,60	0,58
	1	6	9	3	4	5	7	6	6	7	6	2	0	0	0	3	8
Y _{.06}	0,26	0,25	0,09	0,38	0,29	0,14	0,55	0,38	0,32	0,51	0,54	0,59	0,90	0,76	0,73	0,71	0,61
	6	4	1	0	8	2	3	3	4	7	3	9	0	2	5	4	5

Indikator	X _{1_1}	X _{1_2}	X _{1_3}	X _{1_4}	X _{1_5}	X _{1_6}	X _{2_1}	X _{2_2}	X _{2_3}	X _{2_4}	X _{2_5}	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Z
Y _{.07}	0,23 1	0,21 8	0,05 9	0,30 8	0,23 0	0,11 9	0,40 0	0,32 5	0,21 8	0,43 8	0,31 5	0,62 7	0,89 7	0,87 3	0,67 8	0,58 9	0,56 5
Y _{.08}	0,07 9	0,13 3	- 0,06 8	0,21 0	0,06 2	- 0,04 3	0,31 2	0,17 6	0,30 5	0,22 6	0,30 6	0,66 2	0,56 8	0,72 5	0,51 6	0,45 0	0,34 5
Y _{.09}	0,44 3	0,33 8	0,27 2	0,44 3	0,35 7	0,17 4	0,39 3	0,13 3	0,41 5	0,34 8	0,28 4	0,65 6	0,67 1	0,88 3	0,61 2	0,49 6	0,69 0
Y _{.10}	0,63 6	0,58 5	0,50 5	0,49 2	0,53 6	0,48 6	0,19 1	- 0,11 9	0,20 5	- 0,05 1	0,16 1	0,60 6	0,46 2	0,66 3	0,33 2	0,51 9	0,58 7
Y _{.11}	- 0,14 6	- 0,08 0	- 0,19 7	0,38 9	0,04 3	- 0,13 5	0,31 4	0,30 5	0,15 4	0,34 1	0,38 9	0,14 0	0,39 3	0,41 8	0,75 1	0,32 9	0,48 3
Y _{.12}	0,23 1	0,39 6	0,13 5	0,59 2	0,43 6	0,24 4	0,23 7	0,15 3	0,14 6	0,18 8	0,30 2	0,20 8	0,37 1	0,38 3	0,78 0	0,30 9	0,45 7
Y _{.13}	0,36 7	0,42 3	0,18 1	0,43 4	0,43 4	0,25 8	0,37 5	0,25 6	0,20 7	0,40 3	0,35 4	0,52 7	0,70 4	0,71 6	0,83 3	0,63 9	0,68 5
Y _{.14}	0,26 1	0,16 4	- 0,00 7	0,33 9	0,22 4	- 0,04 4	0,29 0	0,29 3	0,13 4	0,40 7	0,33 1	0,49 6	0,61 1	0,60 1	0,84 6	0,56 0	0,49 8
Y _{.15}	0,47 0	0,32 8	0,23 1	0,31 7	0,24 4	0,08 6	0,22 3	0,02 6	0,05 6	0,21 2	0,30 0	0,54 5	0,71 0	0,65 6	0,56 3	0,96 8	0,56 3
Y _{.16}	0,40 7	0,31 2	0,14 8	0,26 2	0,30 6	0,06 7	0,33 7	0,12 3	0,14 3	0,31 0	0,38 9	0,52 4	0,67 4	0,60 2	0,61 1	0,96 7	0,54 4
Z _{.01}	0,34 7	0,47 2	0,33 5	0,51 6	0,41 2	0,41 5	0,53 7	0,21 4	0,51 5	0,29 8	0,57 0	0,45 7	0,56 0	0,57 6	0,58 3	0,50 1	0,84 4
Z _{.02}	0,43 6	0,48 8	0,38 4	0,53 5	0,26 3	0,26 4	0,43 7	0,26 5	0,37 5	0,38 3	0,39 1	0,60 0	0,70 4	0,67 3	0,67 6	0,52 7	0,90 6
Z _{.03}	0,42 6	0,39 8	0,34 0	0,44 9	0,29 3	0,19 2	0,47 0	0,29 7	0,34 7	0,46 3	0,41 8	0,55 4	0,63 5	0,64 2	0,53 7	0,50 6	0,87 0
Z _{.04}	0,48 3	0,55 4	0,43 4	0,62 6	0,41 1	0,34 3	0,42 0	0,19 5	0,37 3	0,28 5	0,47 1	0,47 2	0,45 1	0,54 9	0,58 7	0,48 9	0,91 5

Pada Tabel 8 dapat dilihat masih terdapat nilai *loading faktor* masing-masing konstruk (variabel laten) dengan indikatornya lebih kecil dibanding dengan indikator pada variabel laten lainnya. Data ini menunjukkan bahwa masih terdapat indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk yang lain dibanding dengan konstraknya sendiri.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pada riset ini derajat kebebasan menggunakan signifikansi 5%, dengan demikian nilai t tabel adalah 1,9656. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh data bahwa seluruh hipotesis alternatif dapat diterima secara signifikan terlihat di Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Model Struktural

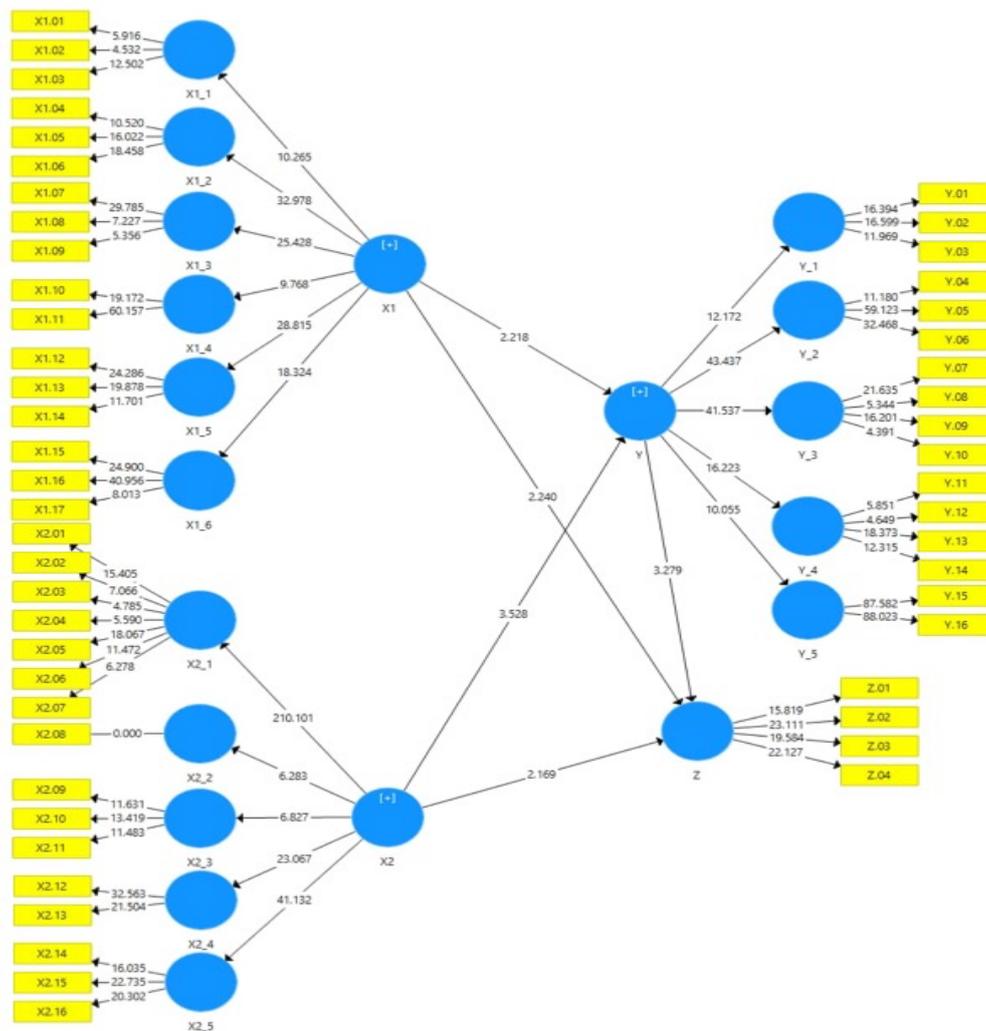
Hipotesis	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	p-value
Audit Internal → Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (H1)	0,390	2,218	1,9656	0,027
Kepemimpinan Beretika → Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (H2)	0,436	3,528	1,9656	0,000
Audit Internal → Kinerja Perusahaan (H3)	0,327	2,240	1,9656	0,026
Kepemilikan Beretika → Kinerja Perusahaan (H4)	0,306	2,169	1,9656	0,031

Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> → Kinerja Perusahaan (H5)	0,480	3,279	1,9656	0,001
---	-------	-------	--------	-------

Tabel 9, menjelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- a. Audit internal mempengaruhi implementasi *good corporate governance* ($b = 0.390, p < 0,05$). Oleh sebab itu, H1 diterima.
- b. Kepemimpinan beretika mempengaruhi pada implementasi *good corporate governance* ($b = 0,436, p < 0,05$). Dengan demikian, H2 diterima.
- c. Audit internal memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan ($b = 0,327, p < 0,05$). Dengan demikian, H3 diterima.
- d. Kepemimpinan beretika mempengaruhi pada kinerja perusahaan ($b = 0,306, p < 0,05$). Oleh sebab itu, H4 diterima
- e. Implementasi *good corporate governance* memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan ($b = 0,480, p < 0,05$). Terbukti, H5 diterima.

Nilai koefisien jalur, t hitung dan p-value digunakan dalam pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan *SmartPLS 3.3* tersaji di Gambar 2 dan Gambar 3.



Gambar 3. Nilai t-Statistik Model Struktural

PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis memberi bukti bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Pada uji hipotesis pertama, ditemukan bahwa audit internal mempengaruhi pada implementasi *good corporate governance*. Temuan ini mendukung pendapat Sawyer (2003) dan penelitian Novatiani. RA, N.N. Afiah, et al.(2018); Mihret. D & Grant. B (2017) ; Koutoupis. A. G & Pappa. E (2018); Kusmayadi (2012); Fajar Arya & Hadri Mulya (2020); Kontogeorgis (2018); Ganda Saputra & Yusuf (2019); dan Tupamahu et al.(2022). Audit internal pada BUMN di Indonesia memiliki pengetahuan untuk mengenali, meneliti dan menguji adanya indikasi kecurangan; selalu menilai program jaminan dan peningkatan kualitas internal dan eksternal; selalu mengkomunikasikan rencana kegiatan audit; kesesuaian dalam memberikan rekomendasi; selalu menetapkan sasaran untuk setiap penugasan; dan mengkomunikasikan hasil penugasan. Dengan demikian, audit internal pada BUMN di Indonesia dapat mendukung implementasikan *good corporate governance* melalui transparansi, akuntabilitas, kewajaran, pertanggungjawaban dan kemandirian dalam menjalankan tugasnya.

Selanjutnya audit internal menjadi bagian yang terintegrasi dengan implementasi GCG. Audit internal telah membuktikan membantu manajemen BUMN dalam mengidentifikasi kegagalan-kegadalan dan inefisiensi dari berbagai program yang sudah ditetapkan oleh BUMN. Audit internal juga dapat membantu mengurangi masalah agensi dan meningkatkan praktik GCG. Dengan demikian, teori agensi menjelaskan pentingnya audit internal dalam memastikan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik prinsipal. Audit internal menjadi alat penting dalam penerapan GCG dengan memastikan adanya transparansi, akuntabilitas, pengawasan, dan kontrol yang efektif dalam organisasi.

Lebih lanjut, hasil uji hipotesis kedua mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan beretika mempengaruhi implementasi *good corporate governance*. Kebanyakan para pemimpin BUMN dalam mengelola kegiatan operasi perusahaan dari sudut pandang etika dan menghindari perbuatan yang tidak baik dengan meyakinkan langkah-langkah kontrol yang tepat dilakukan untuk mengendalikan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab manajemen sudah dilakukan dengan baik. Selanjutnya, para pimpinan BUMN telah menjadi “*role model*” dan mampu mendorong para anggota perusahaan dalam mengimplementasikan lima prinsip GCG pada kegiatan operasionalnya. Temuan ini mendukung pernyataan Carroll & Buchholtz (2011) dan penelitian Al-Sharafi & Rajiani (2013); Bello. S. (2012); Sutawikara et al (2021); Sugianingrat (2021); Kwakye et al. (2018); Khalid (2014); Chukwujioko (2018); Ermongkonchai. P (2010); dan Downe et al.(2016); Mulyadi (2021) . Pemimpin yang beretika cenderung bertindak demi kepentingan semua pemangku kepentingan dan mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang. Ini membantu memitigasi konflik kepentingan yang diidentifikasi oleh teori agensi serta mendorong praktik transparan dan akuntabel, yang berarti bahwa keputusan dan tindakan pemimpin akan lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.

Audit internal yang memiliki fungsi sebagai “*watch dog*” , telah mampu memberikan solusi atas masalah operasional yang terjadi di BUMN. Audit internal telah membuktikan membantu manajemen BUMN dalam mengidentifikasi kesalahan dan ketidakefisienan pada aneka ragam kegiatan yang sudah ditetapkan oleh BUMN guna mencapai tujuan perusahaan, yang pada akhirnya menunjukkan meningkatnya kinerja

perusahaan. Ini terlihat pada hipotesis ketiga yang diajukan, yaitu bahwa audit internal mempengaruhi pada kinerja perusahaan. Temuan ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Ahmad (2018); Syifa & Sudradjat (2021); Dahlan (2015); Hutchinson. M & Zain. M (2009); Bimantara & Herry L (2015) ; Ali (2018); Fitriana & Lucky (2017) ; Ljubisavljević. S & Jovanović. D (2011) ; Alhifni et al.(2022); dan Dellai (2023) . Pengaruh audit internal terhadap kinerja perusahaan dapat dipahami dalam konteks teori agensi sebagai salah satu mekanisme pengendalian yang dirancang untuk mengurangi konflik kepentingan antara pemilik dan manajemen. Audit internal bertujuan untuk memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta untuk mengidentifikasi dan mengurangi risiko kecurangan, pelanggaran hukum, atau penyimpangan dari kebijakan perusahaan.

Selain itu, hasil hipotesis keempat membuktikan kepemimpinan beretika memiliki terhadap kinerja perusahaan. Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian Assaed et al.(2016); Mulyadi (2021) ; Rida Nauman & Ayesha Qamar (2018); Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat et al., (2021); Mohiuddin & Hossain (2016); Adeoye (2021); Riaz & u Zaman (2018); Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan liu (2021); Strydom (2021); dan Robertus & Widodo (2023) . Para pemimpin BUMN telah melaksanakan perilaku etis sebagai orang yang dapat dipercaya, adil dan jujur dalam merencanakan dan mencapai tujuan keberhasilan BUMN. Selain itu para pemimpin BUMN telah memiliki transparansi dan terlibat dalam komunikasi terbuka dan menghargai perilaku etis diantara anggota perusahaan serta mampu mengarahkan dan membimbing anggota perusahaan dalam mencapai keuntungan perusahaan, yang pada akhirnya menunjukkan peningkatan kinerja perusahaan. Kepemimpinan beretika dapat membantu mengelola konflik kepentingan antara pemilik dan manajer yang mendasari teori agensi dengan memperkuat kepercayaan, mengurangi risiko perilaku yang tidak etis, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta membentuk budaya organisasi yang mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Terakhir, hasil dari hipotesis kelima membuktikan implementasi *good corporate governance* berpengaruh pada kinerja perusahaan. Riset ini konsisten dengan penelitian Lisda Silaban et al.(2022); Alessandro Reynaldi & Wuryan Andayani (2022); Edward. R & Evan. M (1990); Wang. D.H & Huynh (2014); Putra & Nuzula (2017); Ferry Hendro (2020); Dhifira Annisa & Dewi Khornida (2022); Handy Deo Setiadi & Supatmi (2021); Apriyani et al.(2021); Amelia Oktrivina (2014); Kamau. G et al.(2018); Novatiani. RA, Haizam, et al.(2018); Mulyadi (2021); dan Dwi Wahyuningsih (2020). Lima prinsip dari *good corporate governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, kewajaran, pertanggungjawaban dan kemandirian menjadi pedoman bagi semua anggota BUMN dalam mengelola perusahaan menuju keberhasilan perusahaan. Selanjutnya, diterapkan prinsip-prinsip GCG di BUMN menjadikan perusahaan dapat diandalkan oleh para *stakeholder*, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan melalui: perspektif keuangan; perspektif pelanggan; perspektif proses bisnis internal; dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. Implementasi *good corporate governance* yang efektif dapat membantu mengurangi konflik keagenan yang mungkin merugikan kinerja perusahaan dan meningkatkan transparansi serta efisiensi operasional, yang pada gilirannya dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

SIMPULAN

Atas dasar hasil riset dapat disimpulkan bahwa audit internal mempengaruhi implementasi *good corporate governance* dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan beretika berpengaruh terhadap implementasi *good corporate governance* dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, implementasi *good corporate governance yang memiliki pengaruh* pada kinerja perusahaan.

Riset ini membantu BUMN di Indonesia dalam meningkatkan kinerja perusahaannya, meningkatkan kepercayaan investor, stakeholder, dan masyarakat umumnya. Kinerja dalam perusahaan yang tidak optimal adalah hal sudah pasti terjadi serta tidak bisa dihindari sepenuhnya oleh perusahaan, kinerja perusahaan merupakan masalah yang terus berkembang dan tidak akan usang.

Guna meningkatkan kinerja BUMN, maka audit internal, kepemimpinan beretika, dan implementasi *good corporate governance* masing-masing berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Ini menunjukkan bahwa BUMN harus memperhatikan setiap aspek untuk meningkatkan kinerjanya.

Riset ini memiliki beberapa keterbatasan, sehingga membuka peluang bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini belum menjelaskan semua variabel yang dapat mempengaruhi implementasi *good corporate governance* yang berdampak pada kinerja perusahaan. Mungkin menarik bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti variabel-variabel lain yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Keterbatasan lainnya adalah riset ini dilakukan pada BUMN di Indonesia. Secara umum, akan menarik bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti pada perusahaan lain di sektor jasa, perdagangan, atau industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. (2021). Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non-Faculty Members Athens. *Journal of Business & Economics* , 7(2), 161–172.
- Ahmad, B. O. (2018). The Effect of Internal Audit on Organizational Performance: An Empirical Exploration of Selected Jordanian Banks. *Research Journal of Finance and Accounting* , Vol. 9(No. 14).
- Aji Cakti. (2020). Erick Thohir Ingatkan Manipulasi Laporan BUMN Tindak Kriminal. *Antaraneews.Com*.
- Alessandro Reynaldi, & Wuryan Andayani. (2022). The Effect Of Corporate Governance On Company Performance Among Indonesian Public Company. *Riviu Akuntansi, Keuangan Dan Sistem Informasi (REAKSI)*, Vol. 1(No.4).
- Alhifni, Warizal, Musbihin, & Ahwarumi. (2022). Analisis Implementasi Audit Internal Terhadap Kinerja Bmt Berdasarkan Perspektif Karyawan. *Jurnal AKUNIDA*, Volume 8(Nomor 2).

- Ali, B. O. (2018). Factors influencing the effectiveness of internal audit on organizational performance . *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)* , 4(4), 219–226.
- Al-Sharafi, H., & Rajjani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior Among Employess -The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, Vol.8.
- Amelia Oktrivina. (2014). Pengaruh Audit Manajemen dan Pengendalian Intern terhadap Penerapan Good Corporate Governance dan Implikasinya Terhadap kinerja Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, Vol. 10(No. 2).
- Ana Noviani. (2011). Kinerja BUMN Tak Optimal Hatta Rajasa Tawarkan 4 Inisiatif. *Ekonomi.Bisnis.Com*.
- Apriyani, Duwi, & Harjum. (2021). The Effect Of GCG On Company Performance With Executive Compensation As A Moderating Variable. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol.5(Issue 2).
- Assaed, D., Butt, A., Naseer, A., & Ayaz, M. (2016). Impact of Ethical Leadership on Organizational Performance and Mediating Role of Corporate Social Responsibility; Evidence from Banking Sector of Pakistan .2.Literature Review. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 5(No. 6).
- Bello. S. (2012). The Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3(No. 11).
- Bimantara, T. M., & Herry L. (2015). Pengaruh Efektifitas Fungsi Audit Internal Terhadap Kinerja Perusahaan Bumndimoderasi Oleh Pengaruh Politik (Studi Empiris di Indonesia) . *Jurnal Akuntansi & Auditing* , 12(2), 123–139.
- Budiadnyani, N. P., Putu Pande R.A.D, & I G A Desy Arlita. (2023). Leverage dan Kinerja Perusahaan dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 7(4). DOI: 10.33395/owner.v7i4.1684.
- Carroll, A. B., & Buchholtz. (2011). *Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholders Management (Seventh Edition)*. South-Western Cengage Learning.
- Chukwujiok, K. (2018). Effect Of Ethical Leadership On Corporate Governance, Performance And Social Responsibility: A Study Of Selected Deposit Money Banks In Benue State, Nigeria . *International Journal of Community Development & Management Studies*, Volume 2.
- Dahlan, M. (2015). Pengaruh Audit Internal Terhadap Penggunaan Sistem Akuntansi Manajemen Dan Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Survey Pada Bumndi Indonesia). *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora (Sosiohumaniora)*, Vol. 17(No.2).
- Dellai, H. (2023). Does Internal Audit Quality Improve Firm Performance? The Moderating Effect of Chief Audit Executive Gender. *Information Management and Business Review*, 15(2), 19–28. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i2\(I\).3363](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i2(I).3363).

- Dhifira Annisa, & Dewi Khornida. (2022). Analisa Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan BUMN yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Journal of Management & Business (SEIKO)*, 5(2).
- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What Determines Ethical Behavior in Public Organization: Is It Rules of Leadership? *Public Administration Review*, 76(6).
- Dwi Wahyuningsih. (2020). Pengaruh Struktur Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan dan Manajemen Laba . *Jurnal Akuntansi Trisakti* , Volume 7(Nomor 2).
- Edward. R, & Evan. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, Volume 19(Issue 4).
- Ermongkonchai. P. (2010). Understanding Reasons for Employee Unethical Conduct in Thai Organizations: A Qualitative Inquiry . *Contemporary Management Research*, Vol. 6(No. 2).
- Fajar Arya, & Hadri Mulya. (2020). Effect Of Internal Audit Quality On The Effectiveness Of Good Corporate Governance (Case Study At Pt Jasa Raharja) . *Dinasti International Journal of Management Science*, Volume 2(Issue 2).
- Ferry Hendro. (2020). Pengaruh Kepemilikan Pemerintah, Startegis Bisnis dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Kajian Akuntansi*, Vol. 2(No.1).
- Fitriana, & Lucky, M. (2017). Pengaruh Audit Internal Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Bandung . *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, 36–47.
- Fiyati. (2021). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Penghindaran Pajak Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 5(No. 1).
- Ganda Saputra, & Yusuf, A. (2019). The Role of Internal Audit in Corporate Governace and Contribution to Determine Audit Fees for External Audits. *Journal of Finance and Accounting* , Vol. 7(No. 1).
- Hafiiyyan, & Dionisio D. (2023). Grup BUMN Masih Berdarah-darah, dari Garuda hingga Waskita. *Bisnis.Com*.
- Handy Deo Setiadi, & Supatmi. (2021). Good Corporate Governance dan Kinerja BUMN dengan Penghidaran Pajak Sebagai Pemoderasi. *Accounting and Finacial Review*, Vol. 4(No. 2).
- Heng, V., & Vidyarto N. (2023). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur . *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, V(2), 614–625.
- Hutchinson. M, & Zain. M. (2009). Internal Audit Quality, Audit Committee Independence, Growth Opportunities And Firm Performance . *Corporate Ownership & Control* , Volume 7(Issue 2).

- Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Putu Atim Purwaningrat, Luh Nik Oktarini, & Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi. (2021). Minimizing Fraud Behavior through Leadership Based on Tri Kaya Parisudha and Good Corporate Governance. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, Volume 15(Nomor 1).
- Jeremy, & Viriany. (2021). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Manufaktur . *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, III(1), 38–46.
- Kamau. G, Aosa. E, Machuki.V, & Pokhariyal. G. (2018). Corporate Governance, Strategic Choices and Performance of Financial Institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, Vol. 13(No. 7).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Khalid, W. (2014). The Study of Relationship among Ethical Leadership and Organizational Performance in Corporate Governance in The Public and Private Sectors of Islamabad/Rawalpindi, Pakistan. *European Journal of Business and Management* .
- Kontogeorgis, G. (2018). The Role of Internal Audit Function on Corporate Governance and Management *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, Vol. 8(No.4).
- Koutoupis. A. G, & Pappa. E. (2018). Corporate governance and internal controls: a case study from Greece. *Journal of Governance and Regulation*, Volume 7(Issue 2).
- Kurnian Syahri, Paham Ginting, & Yeni Absah. (2019). The Effect Of Application Of Good Corporate Governance (GCG) Principles On Supplier Satisfaction Level In The Procurement Of Goods/Services PT Indonesia Asahan Aluminium With Environmental Factors As Moderating Variables. *International Journal Of Scientific & Technology Research* , Volume 8(Issue 02).
- Kusmayadi, De. (2012). Determinasi Audit Internal Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan* , Vol. 16(No. 1).
- Kwakye, O., Yusheng, K., Ayamba, E. C., & Osei, A. A. (2018). Influence of Ethical Behavior on Corporate Governance of Firm’s Performance in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management* , Vol. 6(No. 06).
- Lisda Silaban, Suhendi, & Anggi Pratama Nasution. (2022). The Effect Of Good Corporate Governance Implementation On Company Performance. *Proceeding International Conference of Science Technology and Social Humanities (ICESSHI)*.
- Ljubisavljević. S, & Jovanović. D. (2011). Empirical Research On The Internal Audit Position Of Companies In Serbia . *Economic Annals* , Volume LVI(No. 191).
- Mihret. D, & Grant. B. (2017). The role of internal auditing in corporate governance: a Foucauldian analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3).
- Moeller. Robert R. (2016). *Brink’s Modern Internal Auditing (Eighth Edition)*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Mohamed Ahmed Ali Nemr, & Yuhuan liu. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism, . *Cogent Business & Management*, 8(1). DOI: 10.1080/23311975.2020.1865860.
- Mohiuddin, G., & Hossain, M. (2016). Ethical Leadership: Its Issues and Impacts in Organization. *International Journal of Islamic Management and Business*, Vol. 2(No. 2).
- Mulyadi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Bumn Di Indonesia . *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* , 21(1), 137–160. <http://dx.doi.org/10.25105/mraai.v21i1.9172>.
- Mutiara, N. S., & Sudradjat. (2021). Pengaruh Audit Internal Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, Vol. 1(No. 2).
- Novatiani. RA, Haizam, Wedi Rusmawan, Achmad Fajar, & Rita Yuniarti. (2018). The Influence of Business Strategy and Good Corporate Governance on Company’S Performace. *International Journal of Enginerring &Technology*, Vol.7(No.4.34).
- Novatiani. RA, N.N. Afiah, R. Soemantri, & H. Ritchi. (2018). Internal Audit Function and Application of Good Corporate Governance at Public Indonesian Commercial Banks. *European Research Studies Journal*, Volume XXI(Special Issue 3,).
- Nur’afiah, N. (2021, September 4). Kuliah Umum dengan Tema Kajian Strategis Pembentukan Holding BUMN. unpad.
- Putra, A. S., & Nuzula. (2017). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Profitabilitas (Studi pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2013- 2015). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vo. 47(No, 1).
- Riaz, A., & u Zaman, S. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 831–850.
- Rida Nauman, & Ayesha Qamar. (2018). The Impact of Ethical Leadership On Employee Productivity. *Journal of Management and Human Resource (JMHR)*, 1, 66–84.
- Robertus, & Widodo. (2023). The effect of ethical leadership on good corporate governance and work effectiveness. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, Vol. 9(No. 2).
- Sawyer, L. B. (2003). *Sawyer’s Intrernal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing* . The Institute of Internal Auditors.
- Solechan, A. (2017). Pengaruh Efisiensi Modal Intelektual terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Kajian Akuntansi*, Vol.1(No.1).
- Strydom, D. (2021). Ethical leadership and performance: The effect of follower individualism- collectivism. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1177/14705958211013395>.
- Sugarda, P. (2023). Disharmoni Hukum Sebabkan Kinerja BUMN Tidak Optimal. *Jurnal.Republika.Co.Id*.

- Sugianingrat, I. A. P. W. (2021). Minimizing fraudulent behavior through trikaya parisudha-based leadership and good corporate governance. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 15(1), 123–136. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i01.p11>.
- Sukrisno Agoes. (2009). *Etika Bisnis dan Profesi*. Salemba Empat.
- Sukrisno Agoes. (2017). *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sutawikara, A. T., Mulyani, S., Azis, Y., & Farida, I. (2021). The effect of ethical leadership on performance with gcg as an intervening variable (study on fertilizer distributors in Indonesia). *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1–10.
- Sutedi Adrian. (2012). *Good Corporate Governance*. Sinar Grafika. Jakarta.
- Syifa, M. N., & Sudradjat. (2021). Pengaruh Audit Internal Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 1(2), 353–366.
- The Institute Of Internal Auditors II/A. (2016). *The Professional Practices Framework*. Maitland Avenue Altamonte Spring. Florida.
- Tugiman, H. (2011). *Tantangan dan Prospek Profesi Internal Auditor di Indonesia*. Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Tupamahu, K., Syahrina, N. D., & Ingrid, W. (2022). The Role Of Internal Audit In Efforts To Realize Good Corporate Governance (Case Study At Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk. Ambon Branch Office). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJE BAR)*, Vol. 6(No. 3).
- Wang. D.H, & Huynh. (2014). Linkages Among Corporate Governance, Management Accounting Practice And Organizational Performance: Evidence From A Southeast Asian Country . *Romanian Economic and Business Review* , Vol. 9(No. 9).
- Zarkasyi, W. (2008). *Good Corporate Governace Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Alfabeta, Bandung.