

# BERKALA ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI

VOL 1, NO. 2, MARET 2012

PERAN FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL  
TERHADAP *AUDIT DELAY*  
Robby Sugiarto

RISIKO MANAJEMEN DAN RISIKO *GOVERNANCE*  
DENGAN PERENCANAAN AUDIT  
Gunawan Santoso

PERAN SIKAP PROFESIONALISME AUDITOR INTERNAL  
DALAM MENGUNGKAPKAN TEMUAN AUDIT  
Devina Natalia

PERANCANGAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI  
TERKOMPUTERISASI SIKLUS PENGGAJIAN UNTUK  
MENINGKATKAN PENGENDALIAN INTERNAL PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR MINUMAN RINGAN  
BERKARBONASI DI SURABAYA  
Irene Rosalina

PERANAN *LOCUS OF CONTROL* DAN *JUSTICE* TERHADAP  
ESKALASI KOMITMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
PENGANGGARAN MODAL  
Andrew Loekman

LAPORAN BIAYA KUALITAS SEBAGAI UPAYA PENGENDALIAN  
KUALITAS PRODUK DALAM RANGKA MENINGKATKAN  
DAYA SAING PERUSAHAAN  
Stanley Bobby Sutanto

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
*STOCK REPURCHASE* PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR DI BEI  
Aloysius Aditya Mastan

ANALISIS DAN PERANCANGAN SISTEM INFORMASI PERSEDIAAN  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG BERGERAK  
DI BIDANG PLASTIK  
Christian Pradipta Wargono

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LUAS  
PENGUNGKAPAN SUKARELA PADA PERUSAHAAN  
INDUSTRI DASAR DAN KIMIA DI BEI  
Hendra Surya Prasetyo

PERSEPSI AUDITOR INTERNAL TERHADAP  
DETEKSI *FRAUD*  
Yuanita Kurniawan

PERAN PRAKTEK *CORPORATE GOVERNANCE* SEBAGAI  
*MODERATING VARIABLE* DARI PENGARUH *EARNINGS*  
*MANAGEMENT* TERHADAP NILAI PERUSAHAAN  
Tanyawati

PENGARUH STRUKTUR KEPEMILIKAN DAN TRANSAKSI  
PIHAK YANG BERELASI TERHADAP DAYA INFORMASI  
AKUNTANSI PADA PERUSAHAAN YANG  
TERDAFTAR DI BEI  
Laurent Silviana

EVALUASI TERHADAP SIKLUS PENDAPATAN DIVISI JASA  
BENGKEL PT X SERTA PENGENDALIAN INTERNALNYA  
Liem Sandra Salim

PERSPEKTIF TENTANG ETIKA PROFESI MENURUT  
AKUNTAN PUBLIK DAN AKUNTAN PENDIDIK  
DI SURABAYA  
Fransiskus Haryo Widyasmono

PERBEDAAN PERSEPSI MAHASISWA SENIOR DAN JUNIOR  
MENGENAI PROFESI AKUNTAN PADA PROGRAM S1 DI  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
Ang Hwi Hwoa

INDEPENDENDI DAN KUALITAS AUDITOR INTERNAL  
TERHADAP TEMUAN AUDIT  
Nova Triyanti Subiyanto

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *AUDIT*  
*DELAY* PADA PERUSAHAAN DI SEKTOR KEUANGAN  
Felisiane Kurnia Santoso

DAMPAK *E-COMMERCE* TERHADAP PENGENDALIAN  
INTERNAL DAN PROSES AUDIT  
Virtania Shieldsa Wijono

DAMPAK *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA  
FUNGSI AUDIT INTERNAL  
Lisa Shelvia

PENGUNAAN AKAD *MURABAHAH* DALAM PEMBIAYAAN  
KEPEMILIKAN RUMAH DENGAN SISTEM *MUSYARAKAH*  
Aurellia Gatta Anandya

TELAAH TEORITIS STRUKTUR KEPEMILIKAN DALAM  
TEORI KEGENAN  
Eilien Tjandra

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA



**Editorial Staff**  
**BERKALA ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI**  
**FAKULTAS BISNIS**  
**UNIKA WIDYA MANDALA**



**Ketua Redaksi**

Yohanes Harimurti, SE, MSi, Ak  
(Ketua Jurusan Akuntansi)

**Mitra Bestari**

Lindrawati, SKom, SE, MSi

J. C. Shanti, SE, MSi, Ak

C. Bintang Hari Yudhanti, SE, MSi

Teodora Winda Mulia, SE, MSi

Marini Purwanto, SE, MSi, Ak

Irene Natalia, SE, MSc, Ak

**B I M M A**

**Staf Tata Usaha**

Karin  
Andreas Tuwo  
Agus Purwanto

**Alamat Redaksi**

Fakultas Bisnis - Jurusan Akuntansi  
Gedung Benediktus, Unika Widya Mandala  
Jl. Dinoyo no. 42-44, Surabaya  
Telp. (031) 5678478, ext. 122

## TELAAH TEORITIS STRUKTUR KEPEMILIKAN DALAM TEORI KEGENAN

EILIEN TJANDRA

### ABSTRACT

*Ownership structure is the composition of debt and equity. Given the ownership structure that contributed to the agency conflict. Agency conflict occurs because the separation between ownership and authority within the company, which require managers to do according to what is desired by the shareholder to shareholder wealth. Because of this, managers often take the opportunity that exists (opportunistic) to perform management of the company's earnings. Earnings management can occur due to gaps in information (information asymmetry) held between shareholders and managers. Agency conflict can be reduced by equity ownership structure, both managerial ownership and institutional ownership or other alternatives such as: the establishment of the board of directors, audit committees, GCG, dividend policy and debt policy. Agency conflict is not only happening in big firms, but in smaller companies like SMEs may also occur. For where the principal and the agent, then the conflict participated in it.*

**Keywords:** *Ownership Structure, Agency Conflicts, Information Asymmetry, Corporate Governance, Earnings Management.*

### PENDAHULUAN

Teori agensi dikemukakan pada tahun 1960-an dan elemen kunci dari teori agensi adalah bahwa prinsipal dan agen memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda. Kontrak insentif akan mengurangi perbedaan insentif ini. Pihak manajemen atau manajer perusahaan sering mempunyai tujuan atau kepentingan yang berbeda dengan pemegang saham, sehingga muncul konflik kepentingan yang disebut dengan konflik keagenan. Konflik keagenan muncul dikarenakan adanya penguasaan informasi yang tidak seimbang baik manajer selaku yang menjalankan kegiatan operasional perusahaan dengan pemegang saham sebagai pemilik (prinsipal) di dalam perusahaan yang mengakibatkan munculnya asimetri informasi. Konflik antara manajer dan pemegang saham dapat diminimumkan dengan suatu mekanisme yang dapat mensejajarkan kepentingan-kepentingan yang terkait tersebut, yang kemudian akan menimbulkan *agency cost*. *Agency cost* merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka mengurangi permasalahan keagenan yang muncul dalam perusahaan.

Konflik keagenan berkaitan dengan struktur kepemilikan. Dikatakan demikian karena dengan adanya struktur kepemilikan itulah yang menyebabkan konflik keagenan terjadi. Struktur kepemilikan digunakan untuk menunjukkan bahwa variabel-variabel yang penting di dalam struktur modal tidak hanya ditentukan oleh jumlah utang dan ekuitas, tetapi kepemilikan manajerial dan institusional (Jensen dan Meckling, 1976; dalam Vidyantie dan Ratih, 2006). Semakin perusahaan terkonsentrasi dengan struktur kepemilikan, maka akan memberi insentif untuk memonitor manajer agar melakukan sesuai dengan kepentingan pemilik. Oleh karena itu, distribusi yang diberikan manajer ketika mendapatkan kepemilikan saham di perusahaan juga akan membantu perusahaan agar meminimumkan konflik keagenan. Hal ini disebabkan karena dengan manajer memiliki sebagian saham di perusahaan, manajer juga akan menjalankan perusahaan ini dengan lebih baik dan mengusahakan meminimumkan terjadinya konflik keagenan.

Teori keagenan adalah teori yang menjelaskan munculnya konflik antara pemilik dan manajer dengan kepentingan individu yang berbeda yang biasanya sering disebut konflik keagenan. Konflik keagenan dapat terjadi karena adanya penguasaan informasi yang tidak seimbang antara pemilik dan manajer. Manajer lebih banyak mengetahui informasi yang tidak diketahui oleh pemilik sehingga memunculkan asimetri informasi. Makalah ini bertujuan untuk memberi masukan perusahaan dalam mengatasi konflik keagenan yang terjadi yang disebabkan oleh ketidaksamaan antara kepentingan pemegang saham dan manajer yang terbingkai dalam struktur kepemilikan serta berusaha memberikan alternatif-alternatif solusi mekanisme yang praktis dalam meminimalisasi konflik keagenan yang disebabkan oleh struktur kepemilikan. Dengan demikian, pandangan tentang struktur kepemilikan yang mayoritas hanya mengutamakan kepentingan individu, dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Berbeda dalam arti dengan adanya struktur kepemilikan tidak hanya pihak pengutamaan pihak mayoritas, tetapi pihak minoritas juga berperan penting dalam perusahaan. Dengan demikian penyeimbangan antara struktur kepemilikan kedua belah pihak dapat meminimalisasi konflik keagenan.

### PEMBAHASAN

#### Konflik Keagenan dan Cara Mengatasinya

Teori keagenan merupakan basis teori yang mendasari praktik bisnis perusahaan yang dipakai selama ini. Teori ini mengasumsikan bahwa semua individu baik pemilik (prinsipal) dan agen (manajer) masing-masing bertindak mengutamakan kepentingan pribadinya. Hal ini sejalan dengan Jensen dan Meckling (1976), dalam Widijanto (2008)

“seorang aktor yang rasional yang hendak memaksimalkan utilitas individunya masing-masing, karena adanya perbedaan kepentingan antara pemilik dan manager (sebagai agen)”. Seringkali pemegang saham atau pemilik sebagai prinsipal diasumsikan hanya tertarik kepada hasil keuangan yang bertambah atau investasi mereka di dalam perusahaan. Sedang para agen diasumsikan menerima kepuasan berupa kompensasi keuangan dan syarat-syarat yang menyertai dalam hubungan tersebut.

Konflik keagenan dapat terjadi dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara informasi yang dimiliki oleh manajer dan juga pemegang saham (asimetri informasi). Hal ini terjadi karena pengelola (manajer) mempunyai informasi mengenai perusahaan yang tidak dimiliki oleh pemegang saham (*asymetry information*) dan mempergunakannya untuk meningkatkan utilitasnya, padahal setiap pemakai bukan hanya manajemen membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan ekonomi (Haryono, 2003a; Sulistyanto, 2004; Jatiningrum dan Rofiqoh, 2004), dalam Haryono (2005). Asimetri informasi dapat diminimalkan dengan proporsi struktur kepemilikan yang jelas dalam perusahaan. Akan tetapi lebih efisiennya jika kepemilikan dalam perusahaan dikonsentrasikan kepada kepemilikan saham oleh institusional investor, agar dapat lebih mengoptimalkan efektifitas pengawasan aktivitas manajemen karena besarnya dana yang ditanamkan.

Konflik keagenan lebih minimal pada struktur modal yang mengarah pada investor institusional. Dikatakan demikian, karena dengan perusahaan berada dalam pengawasan pihak eksternal maka mekanisme pengawasan akan lebih ketat, sehingga membuat manajer akan semakin meningkatkan kinerjanya dan minim terjadi masalah keagenan. Prinsip pemisahan pemilik atau prinsipal dengan manajemen sebagai pengelola sebenarnya akan mempunyai efek potensial terjadinya masalah keagenan. Perusahaan yang memisahkan fungsi pengelolaan dengan fungsi kepemilikan akan rentan terhadap konflik keagenan. Pengorbanan untuk tetap mempertahankan kesejahteraan pemegang saham yang disebabkan oleh masalah keagenan akan menjadi lebih tinggi apabila *insider* semakin bersikap oportunistik menggunakan kapasitas yang dimilikinya. Sebenarnya konflik keagenan dapat diminimalkan dengan beberapa cara: mekanisme pengawasan di bawah naungan institusional investor lalu pembentukan dewan komisaris beserta komite audit, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), atau dengan pemerataan struktur kepemilikan dalam arti penyebaran kepemilikan yang sejajar antara manajer dan pemilik. Kemudian dapat diatasi juga dengan kebijakan hutang serta kebijakan deviden.

### **Pembentukan Dewan Komisaris**

Indonesia merupakan negara yang menggunakan konsep *two tier*, yaitu di mana dewan terdiri dari pemilik yang bertugas mengendalikan semua kegiatan yang ada di perusahaan yang tingkatnya lebih tinggi dari manajer, kemudian dewan komisaris yang membawahi dewan direksi. Dewan komisaris bertugas untuk memonitor serta mengimplementasikan kebijakan direksi. Dengan adanya dewan komisaris dapat mengurangi dampak konflik keagenan dikarenakan Dewan memegang peranan yang sangat signifikan bahkan peran yang utama dalam penentuan perusahaan tersebut. Selain itu Mizruchi (1983), dalam Wardhani (2006) juga menjelaskan bahwa dewan merupakan pusat dari pengendalian dalam perusahaan, dan dewan ini merupakan penanggung jawab utama dalam tingkat kesehatan dan keberhasilan perusahaan secara jangka panjang. Walaupun dalam kenyataannya semakin tinggi proporsi dewan maka akan meningkat pula masalah konflik dalam hal keuangan yang terjadi di dalam perusahaan.

Sehingga ada nilai positif dan negatif terhadap ukuran dewan tersebut dalam konteks struktur kepemilikan, akan tetapi untuk hasil yang negatif seharusnya memang dengan semakin banyaknya dewan komisaris maka akan semakin banyak masukan atau pendapat yang diberikan ketika terjadi masalah keuangan dalam perusahaan yang dapat menyulitkan pemegang saham dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang terbaik untuk perusahaan. Oleh karena itu, dengan wewenang yang dimiliki oleh dewan komisaris selaku orang yang berhak mengimplementasikan strategi, maka dewan komisaris harus dapat mengambil keputusan sebaik dan sebijak mungkin untuk masa depan perusahaan baik sekarang maupun untuk dampak masa yang akan datang.

Berkaitan dengan pembentukan dewan komisaris, sebenarnya antara dewan komisaris dan direksi memiliki peranan yang penting dalam perusahaan, sehingga jika dikaitkan dengan independensi dewan komisaris dalam mengatur kekuatan CEO, Dalton dkk. (1999), dalam Wardhani (2006) menyatakan adanya hubungan positif antara ukuran dewan dengan kinerja perusahaan. Sehingga hasil dari penelitian ini bahwa pengaruh ukuran direksi terhadap kinerja perusahaan akan tergantung dari karakteristik dari masing-masing perusahaan terkait. Kaitan tersebut terutama dengan karakteristik perusahaan secara keuangan. Efektifitas direksi dalam menghasilkan kinerja akan berbeda bagi perusahaan yang sehat secara keuangan dibandingkan dengan perusahaan yang sedang dalam masalah keuangan.

Efektivitas dewan komisaris dalam menyeimbangkan kekuatan CEO tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat independensi dari dewan komisaris tersebut (Lorsch, 1989; Mizruchi, 1983; Zahra dan Pearce, 1989), dalam Wardhani (2006). Semakin tinggi independensi dari seorang dewan komisaris, maka dewan akan dapat memonitor seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajer sehingga kepentingan kesejahteraan para pemegang saham tercapai. Untuk meminimalkan konflik keagenan yang didasarkan pada dewan dapat juga dilakukan *turn over* (perputaran), yang dimaksud dengan *turn over* direksi adalah penggantian dari direksi baik dilakukan dengan pengurangan jumlah direksi maupun penambahan jumlah direksi, tidak termasuk di dalamnya pergantian posisi dari direksi.

Jadi alternatif yang dapat dilakukan untuk mengurangi konflik keagenan adalah dengan mengurangi jumlah dewan direksi yang ada dalam perusahaan tetapi dengan menambah dewan komisaris. Karena dengan semakin banyaknya dewan komisaris maka dapat memonitor lebih banyak segala hal yang dilakukan oleh manajer, sehingga

dapat terlihat apakah tindakan manajer itu telah sejalan dengan kepentingan pemegang saham. Di samping itu, meningkatkan pula nilai perusahaan berdasarkan pada kualitas laba yang diperoleh.

### Pembentukan Komite Audit

Komite Audit memiliki tugas antara lain sebagai berikut:

1. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh audit internal.
2. Mengevaluasi peranan dan pelaksanaan tugas auditor eksternal.
3. Menyusun rekomendasi mengenai sistem pengendalian manajemen perusahaan serta pelaksanaannya.
4. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris sebagai bahan kajian bersama Direksi dan Auditor Eksternal terkait dengan laporan keuangan tahunan dan permasalahannya.
5. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris sebagai bahan pengkajian bersama Direksi dan Auditor Internal.
6. Melakukan penelaahan atas ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pembentukan *The Cadbury Committee* di tahun 1991 yang bertugas untuk membuat *Code of Best Practice* adalah wujud dari respon terhadap terjadinya berbagai skandal bisnis di negara Inggris. Komite audit yang bertanggung jawab untuk mengawasi laporan keuangan, mengawasi audit eksternal, dan mengamati sistem pengendalian internal juga diharapkan dapat mengurangi sifat *opportunistic* manajemen yang melakukan manajemen laba (*earnings management*). Sehingga dengan terbentuknya komite audit di dalam perusahaan diharapkan dapat meminimalkan konflik keagenan karena komite audit yang bertanggung jawab apakah laporan keuangan yang disajikan kepada pemegang saham wajar atau tidak. Dengan pengendalian internal yang baik dalam perusahaan maka kemungkinan terjadinya konflik juga akan berkurang.

Price Waterhouse (1980) dalam Siallagan dan Mas' Ud (2006) menyatakan bahwa investor, analis, dan regulator menganggap komite audit memberikan kontribusi dalam kualitas pelaporan keuangan. Komite audit meningkatkan integritas dan kredibilitas pelaporan keuangan melalui: (1) pengawasan atas proses pelaporan termasuk sistem pengendalian internal dan penggunaan prinsip akuntansi berterima umum, dan (2) mengawasi proses audit secara keseluruhan. Hasilnya mengindikasikan bahwa adanya komite audit memiliki konsekuensi pada laporan keuangan yaitu: (1) berkurangnya pengukuran akuntansi yang tidak tepat, (2) berkurangnya pengungkapan akuntansi yang tidak tepat dan (3) berkurangnya tindakan kecurangan manajemen dan tindakan ilegal. Sehingga dapat dikatakan komite audit memang dapat dijadikan salah satu alternatif dalam mengurangi konflik keagenan dalam struktur kepemilikan.

Selain itu untuk mendukung keberhasilan pembentukan komite audit di perusahaan dapat juga dengan seringnya mengadakan pertemuan komite audit. Pertemuan komite audit untuk mengevaluasi kinerja dari manajemen serta membahas dan merencanakan tentang strategi ke depan perusahaan untuk dapat terus mempertahankan kinerja yang maksimal. Dengan semakin sering komite audit mengadakan pertemuan maka semakin mengurangi dampak terjadinya konflik keagenan. Hal ini dapat diartikan bahwa seringnya pertemuan komite audit untuk mengevaluasi kinerja sama dengan memperkuat pengendalian internal dalam perusahaan. Karena pentingnya pengendalian internal yaitu untuk menyelidiki dan mengungkapkan kemungkinan terjadinya kecurangan seperti manajemen laba yang terjadi dalam perusahaan atau hal-hal lain yang mencurigakan sehingga dapat dengan segera diatasi.

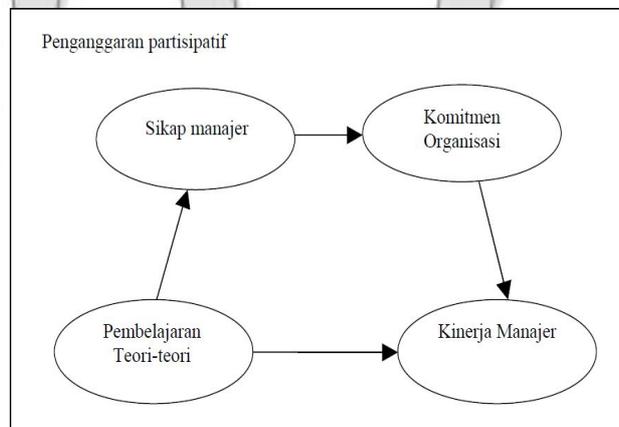
### Penerapan Good Corporate Governance

*Corporate Governance* merupakan cara-cara untuk memberikan keyakinan pada para pemberi dana perusahaan akan diperolehnya *return* atas investasi mereka (Shleifer dan Vishny, 1997), dalam Darmawati (2006). Di sisi lain *Corporate Governance* memiliki arti sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan/korporasi menurut. Maksudnya adalah secara umum kesuksesan suatu perusahaan didasarkan pada strategi perusahaan yang digunakan, sehingga setelah ditetapkan strategi apa yang akan digunakan, kemudian mengarahkan strategi tersebut agar dapat diimplementasikan secara nyata sekaligus menyediakan pula cadangan strategi baru untuk mengendalikan kemungkinan munculnya kondisi perusahaan yang tidak diinginkan.

Daily dan Dalton (1994), dalam Wardhani (2006) meneliti mengenai adanya kemungkinan hubungan dari dua aspek struktur *governance*, komposisi direksi dan struktur kepemimpinan dari direksi, sebagai faktor penjas dari kebangkrutan suatu perusahaan. Penelitian mereka menyimpulkan bahwa memang terdapat hubungan yang signifikan antara komposisi direksi dan struktur kepemimpinan direksi tersebut dengan kemungkinan perusahaan mengalami kebangkrutan. Dapat dilihat di sini bahwa komposisi direksi di sini memegang peranan yang penting dalam penerapan GCG yang baik dengan memberikan kontribusi terbesar dalam hal meminimalkan konflik keagenan. Dengan demikian, penerapan GCG yang akan mulai dijalankan di Indonesia diharapkan dapat menjadi alternatif solusi untuk mengurangi konflik keagenan. Penerapan GCG yang benar maka akan memberikan dampak yang positif untuk perusahaan baik dalam kinerja maupun kualitas profit yang diperoleh. Pranoto (2000), dalam Suryanah (2005) menyatakan bahwa penerapan GCG ini memiliki empat pilar yang mendukungnya yaitu:

1. Akuntabilitas berarti tuntutan agar manajemen memiliki kemampuan *answerability* yaitu kemampuan merespon pertanyaan dari *stakeholder* atas berbagai *corporate action* yang mereka lakukan. Penerapan akuntabilitas dengan pembentukan komite audit yang bertugas mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh audit internal. Dari hasil audit yang terlampir maka manajemen harus mampu menjelaskan ketika muncul pertanyaan-pertanyaan dari *stakeholder*. Contoh : ketika hasil laporan keuangan diberikan kepada *stakeholder* lalu kemudian *stakeholder* bertanya dari mana nominal ini dapat meningkat drastis, maka pihak manajemen harus mampu menjelaskan mengapa sampai terjadi hal tersebut serta memberikan jawaban yang sekiranya wajar.

2. Transparansi berarti ketersediaan informasi yang akurat, relevan dan mudah dimengerti yang dapat diperoleh secara *low-cost*. Penerapan transparansi dalam proses bisnis dapat dilakukan dengan monitoring dari setiap pihak sehingga penyimpangan yang dilakukan oknum dapat diketahui dan diberikan sanksi tanpa kompromi. Oknum tersebut harus diumumkan pada publik dan tindakan apa yang telah diambil untuk menciptakan kontrol agar tidak terjadi “permainan” sehingga oknum tersebut bisa lolos dari sanksi yang berat. Oknum yang terbukti bersalah tidak berhak lagi mendapatkan “penghargaan” sehingga dapat menimbulkan efek “kapok” bagi yang lain agar tidak berani mencoba-coba. Hal yang sama juga diperlakukan pada pegawai/pejabat yang berprestasi, selain diberi *reward*, juga diumumkan untuk memberi efek “IDOL” sehingga ditiru oleh pegawai/pejabat lainnya.
3. *Predictability* berarti perusahaan beroperasi dilokasi yang memiliki keteraturan hukum dan peraturan serta dalam konteks ekonomi memiliki kebijakan yang bersifat *fair*, *effective* dan *uniform*. Penerapan *predictability* ini menjunjung tinggi ketaatan akan hukum serta peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Misal ketika karyawan mampu melakukan suatu tugas yang diberikan dengan maksimal, maka akan diberi insentif bonus untuk semakin memacu peningkatan kinerja mereka yang lebih baik, sedangkan jika mereka melakukan kesalahan seperti membuat perusahaan mengalami kerugian maka karyawan tersebut harus diberikan hukuman seperti, pemotongan gaji. Jadi ada hukum dan aturan yang jelas dalam sebuah perusahaan, sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya juga tidak main-main serta selalu berusaha memberikan kinerja terbaik mereka.
4. Partisipasi, dibutuhkan untuk memperoleh data yang dapat dipercaya serta meningkatkan peran serta pihak stakeholder dalam proses *checking* atas kebijakan yang dilakukan perusahaan. Penerapan partisipasi dengan pembentukan dewan komisaris yang bertugas mengimplementasikan kebijakan yang telah diambil oleh dewan direksi tentunya dengan mengecek kembali apakah kebijakan yang telah diambil oleh dewan direksi dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebagai contoh ketika perusahaan mengalami kondisi keuangan yang buruk maka kebijakan yang harus diambil misalnya seperti menjual sebagian saham yang dimiliki atau kalau memang sudah terlalu parah dapat meminjam bantuan kepada pihak luar dengan sebagian saham akan diberikan sebagai jaminan sehingga pihak luar tersebut setuju membantu perusahaan. Diantara dua kebijakan yang diberikan maka harus dipilih salah satu yang paling tepat untuk memulihkan kondisi perusahaan agar tidak mengalami kebangkrutan. Penerapan partisipasi yang lain dapat juga dengan penganggaran partisipatif. Caranya dengan pembekalan teori-teori penerapan yang telah dijelaskan oleh perusahaan ditentukan melalui tindakan dan sikap dari manajer itu sendiri beriktu juga dengan kinerjanya. Apakah sudah maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Sikap dan tindakan manajer yang selaras dengan motivasi perusahaan timbul dari komitmennya terhadap perusahaan di mana manajer bekerja didukung pula dengan kinerja yang maksimal. Untuk kejelasannya dapat nampak dalam gambar berikut dari Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997) dalam Vidyantie dan Ratih (2006) :



Sumber: diolah dari Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997)

Gambar 1  
Rerangka Teoritis Pembelajaran Teori-teori terhadap Kinerja Manajer

Pada sistem penganggaran partisipatif, manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, manajer yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran akan termotivasi baik secara emosi dan persepsi untuk bisa mencapai anggaran, karena anggaran yang disusun itu menggambarkan kemampuannya, harga dirinya dan impiannya. Seorang manajer yang ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran diharapkan dapat memiliki sikap yang positif. Karena dengan selalu bersikap positif maka dalam menghadapi segala kesulitan yang terjadi dalam perusahaan mampu memberikan motivasi, emosi, persepsi positif untuk terus berjuang sehingga perusahaan yang tadinya hampir diambang kebangkrutan akan dapat pulih secara perlahan dengan sikap respon yang positif yang diberikan manajer kepada karyawannya.

### Kebijakan Hutang

Dengan menggunakan kebijakan hutang, berargumen bahwa pemegang saham akan melakukan *monitoring* terhadap manajemen namun bila biaya *monitoring* tersebut terlalu tinggi maka mereka akan menggunakan pihak ketiga

(*debtholders* atau *bondholders*) untuk membantu mereka melakukan *monitoring*. Proporsi hutang yang besar akan menempatkan manajer di bawah pengawasan *debtholders*. Menurut Crutchley et al (1999), dalam Putri dan Nasir (2006) pengaruh kebijakan hutang terhadap kepemilikan institusional adalah positif. Kebijakan hutang yang tinggi menyebabkan perusahaan dimonitor oleh pihak *debtholders*. Sehingga hal itu akan membuat manajer bertindak lebih hati-hati dan cekatan dalam pemenuhan kesejahteraan pemegang saham.

Proporsi hutang yang besar akan menempatkan manajer di bawah pengawasan *debtholders* dan manajer cenderung tidak menyukai pengawasan oleh *debtholders* tersebut, sehingga pengaruh kebijakan hutang terhadap kepemilikan manajerial adalah negatif. Kontras dengan pernyataan di atas, Fitri dan Mamduh (2003), dalam Putri dan Nasir (2006) menyatakan adanya pengaruh positif. Pernyataan ini berdasarkan pada asumsi bahwa penggunaan hutang akan mengurangi kebutuhan penerbitan saham baru sehingga meningkatkan proporsi kepemilikan manajerial. Dengan proporsi kepemilikan manajerial yang meningkat maka kemunculan konflik keagenan juga akan berkurang. Dikatakan demikian, karena asumsinya, ketika manajer telah menjadi salah satu pemegang saham di perusahaan tersebut maka baik manajer dan pemilik akan bersama-sama dalam mewujudkan kesejahteraan perusahaan.

Sehingga berdasarkan penjelasan tersebut kebijakan hutang dikatakan positif dalam mengurangi konflik keagenan karena dengan adanya kepemilikan institusional maka seluruh investasi oleh pemegang saham akan lebih aman. Di samping itu yang utama adalah bahwa mekanisme pengawasan oleh pihak institusional lebih ketat dalam mengawasi setiap tindakan manajer untuk pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan kebijakan hutang dalam kepemilikan institusional dikatakan berperan negatif terhadap kepemilikan manajerial karena ketika mekanisme pengawasan berada di bawah pihak institusional manajer tidak dapat menggunakan sikap oportunistik mereka. Namun dapat menjadi peran yang positif karena dengan berada dalam pengawasan pihak institusional maka penerbitan saham akan berkurang sehingga kepemilikan manajerial meningkat.

### **Kebijakan Dividen**

Konflik keagenan dapat diminimalkan melalui kebijakan dividen. Crutchley dan Hansen (1989), dalam Putri dan Nasir (2006) menyatakan bahwa pembayaran dividen akan menjadi alat *monitoring* sekaligus *bonding* bagi manajemen. Maksudnya adalah dengan jumlah investasi yang tinggi, investor institusional melakukan *monitoring* yang semakin ketat dan menghalangi perilaku oportunistik manajer. *Monitoring* oleh investor institusional ini dapat mengurangi *agency cost* dalam hal ini yaitu biaya yang ditanggung pemilik untuk mengawasi agen seperti biaya audit, sehingga dividen yang dibayarkan juga menurun. *Bonding* merupakan biaya yang harus ditanggung oleh manajer untuk menjamin bahwa apa yang telah dilakukan manajer memang untuk kesejahteraan perusahaan.

Sehingga dengan berkurangnya *agency cost* yang dikeluarkan oleh perusahaan melalui kebijakan dividen, mengartikan bahwa masalah keagenan dalam perusahaan juga berkurang. Dikatakan berkurang karena dividen yang dibayarkan menurun akibat dari pembayaran dividen yang dijadikan sebagai alat *monitoring* dan *bonding* bagi manajemen dengan adanya investor institusional. Menurut Chen dan Steiner (1999), dalam Putri dan Nasir (2006) variabel risiko mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap kebijakan dividen. Dengan tingginya risiko bisnis yang dihadapi oleh perusahaan akan diantisipasi dengan kebijakan pembayaran dividen yang rendah. Dividen yang rendah dapat digunakan untuk menghindari pemotongan dividen di masa mendatang sehingga pengalokasian sebagian keuntungan pada laba ditahan dapat digunakan untuk investasi lebih lanjut. Selain itu perusahaan dengan tingkat hutang yang tinggi akan berusaha mengurangi *agency cost of debt*-nya dengan mengurangi hutang, sehingga untuk membiayai investasinya digunakan pendanaan dari aliran kas internal. Pemegang saham akan merelakan aliran kas internal yang sebelumnya dapat digunakan untuk pembayaran dividen untuk membiayai investasi.

Jadi kebijakan dividen akan berpengaruh positif jika digunakan sebagai alat pengganti *monitoring* serta *bonding* bagi manajemen karena dengan begitu maka manajer akan melakukan tugasnya sesuai dengan keinginan pemegang saham sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan apabila hal ini tidak dijalankan dengan sebagaimana adanya maka pembayaran dividen kepada manajer juga akan berkurang. Namun kebijakan dividen akan berpengaruh negatif jika perusahaan dengan kondisi yang memiliki hutang tinggi maka aliran kas internal yang asalnya untuk pembayaran dividen akan beralih digunakan untuk biaya investasi sehingga tidak ada pembayaran dividen kepada manajer. Hal ini dikarenakan dana yang ada akan digunakan terlebih dahulu untuk membayar hutang perusahaan baru setelah itu pembayaran dividen diberikan kepada manajer.

### **Mengatasi Konflik Keagenan dengan Struktur Kepemilikan**

Struktur kepemilikan merupakan komposisi modal antara hutang (*outsiders*) dan ekuitas (*insiders*) termasuk juga proporsi antara kepemilikan saham *inside shareholders* dan *outside shareholders*. Kepemilikan yang terkonsentrasi dalam konteks *Good Corporate Governance*, semakin terkonsentrasinya kepemilikan, *principal* mempunyai insentif untuk memonitor agen, agar mereka bertindak selaras dengan kepentingan pemilik (Bathala dkk., 1994; dalam Haryono, 2005). Manajer dengan diberi insentif bagi karyawan berprestasi diharapkan akan mengurangi masalah keagenan karena mereka juga merupakan pemegang saham atau kepemilikan manajerial. Dan dengan manajer sebagai pemilik maka tidak akan merugikan kepentingan *owners* termasuk dirinya.

Konsentrasi kepemilikan memang mempunyai manfaat kontrol manajemen, tetapi juga dapat merugikan perusahaan karena menurunkan nilai perusahaan. Menurunkan nilai perusahaan karena semakin manajer mengutamakan kepentingannya, maka akan menambah kos perusahaan yang menyebabkan penurunan keuntungan perusahaan dan

dividen yang diterima. Oleh karena itu, pemegang saham ingin agar kos tersebut dibiayai oleh hutang, tetapi manajer tidak suka dengan alasan bahwa hutang mengandung risiko yang tinggi, akan tetapi nilai perusahaan dapat meningkat jika institusi mampu menjadi alat monitoring yang efektif (Slovin dan Sushka, 1993), dalam Pawestri dan Untung (2006). Maksudnya nilai perusahaan akan meningkat jika pihak institusional investor mampu melakukan mekanisme pengawasan terhadap kinerja manajer dengan efektif sehingga mengurangi dampak konflik keagenan.

### **Kepemilikan Manajerial**

Shleifer dan Vishny (1986), dalam Siallagan dan Mas'Ud (2006) menyatakan bahwa kepemilikan saham yang besar dari segi nilai ekonomisnya memiliki insentif untuk memonitor. Secara teoritis ketika kepemilikan manajemen rendah, maka insentif terhadap kemungkinan terjadinya perilaku oportunistik manajer akan meningkat. Kepemilikan manajemen terhadap saham perusahaan dipandang dapat menyelaraskan potensi perbedaan kepentingan antara pemegang saham luar dengan manajemen. Sehingga permasalahan keagenan diasumsikan akan hilang apabila seorang manajer adalah juga sekaligus sebagai seorang pemilik. Akan tetapi berbanding terbalik dengan penelitian Warfield dkk. (1995), dalam Pramuka dan Muh (2001) menemukan adanya hubungan negatif antara kepemilikan manajerial dan *discretionary accruals* sebagai ukuran dari manajemen laba dan berhubungan positif antara kepemilikan manajerial dengan kandungan informasi dalam laba.

Jadi dapat diartikan bahwa seharusnya ketika kepemilikan manajerial rendah maka jelas rentan terjadi manajemen laba, akan tetapi ketika kepemilikan manajerial tinggi maka manajemen laba akan berkurang. Hal ini dikarenakan dengan kepemilikan manajerial yang tinggi berarti manajer memiliki jumlah saham yang hampir sejajar dengan pemegang saham, sehingga perilaku oportunistik juga akan minim terjadi. Namun ketika kepemilikan manajerial rendah justru akan sering terjadi manajemen laba karena manajer hanya ditugaskan untuk memenuhi kesejahteraan pemegang saham tanpa memikirkan mereka (manajer). Dikatakan positif antara kepemilikan manajerial dan kandungan informasi dalam laba, karena ketika kepemilikan manajerial tinggi maka manajer akan menyimpan lebih banyak informasi yang menimbulkan asimetri informasi.

Shleifer dan Vishny (1986) dalam Putri dan Nasir (2006) menemukan kepemilikan institusional berpengaruh secara positif terhadap kepemilikan manajerial. Kepemilikan institusional secara mayoritas akan mengurangi kemungkinan perusahaan untuk diakuisisi, sehingga meningkatkan keinginan manajer untuk memperbesar kepemilikan pada perusahaan. Dengan semakin besarnya kepemilikan manajer dalam perusahaan maka dapat mengurangi konflik keagenan yang terjadi. Dikatakan demikian, karena jika kepemilikan manajer dalam perusahaan hampir setara dengan pemegang saham maka akan memicu kerjasama yang baik antara manajer dan pemegang saham. Hal ini dikarenakan baik manajer dan pemegang saham memiliki tujuan yang sejalan, yaitu untuk kesejahteraan bersama.

Dengan demikian, benar jika adanya pemerataan struktur kepemilikan manajerial dalam perusahaan dapat mengurangi masalah keagenan, karena manajer juga merasa memiliki perusahaan tersebut. Sehingga secara otomatis manajer akan menjaga perusahaan tersebut dengan baik dengan cara mengurangi konflik keagenan dengan sendirinya serta semakin meningkatkan kinerjanya untuk peningkatan kinerja perusahaan juga. Manajer dengan diberi insentif bagi karyawan berprestasi diharapkan akan mengurangi masalah keagenan karena mereka juga merupakan pemegang saham atau kepemilikan manajerial (Jensen dan Meckling, 1976; dalam Haryono, 2005). Dengan manajer juga sebagai pemilik maka manajer tidak akan merugikan kepentingan owners termasuk dirinya.

### **Kepemilikan Institusional**

Dengan jumlah investasi yang tinggi, investor institusional melakukan *monitoring* yang semakin ketat dan menghalangi perilaku oportunistik manajer. *Monitoring* oleh investor institusional ini dapat mengurangi *agency cost* dalam hal ini yaitu biaya yang ditanggung pemilik untuk mengawasi agen (manajer) seperti biaya audit, sehingga dividen yang dibayarkan juga menurun. Kehadiran kepemilikan institusional memiliki efek substitusi bagi pembayaran dividen untuk mengurangi biaya keagenan. Hal ini merupakan dampak yang positif bagi perusahaan karena dapat menghemat pengeluaran biaya. Kepemilikan institusional yang lebih mementingkan stabilitas pendapatan karena berkurangnya konflik keagenan dalam perusahaan (Bathala dkk., 1994; dalam Haryono, 2005). Maksudnya dengan perusahaan lebih terkonsentrasi pada kepemilikan institusional maka manajer akan meningkatkan kinerjanya sebagai prestasi manajer di mata investor institusional.

Dengan begitu kesejahteraan pemegang saham dapat dengan mudah dicapai, karena dengan pengawasan yang ketat oleh investor institusional maka manajer akan bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan tindakan ini menurunkan konflik keagenan. Dikatakan demikian karena ketika berada dalam pengawasan eksternal perusahaan maka sangat minim untuk terjadi kecurangan (manajemen laba). Dengan kata lain bahwa pengawasan oleh pihak eksternal perusahaan memunculkan hasil yang akurat dan terpercaya serta memberikan keamanan juga bagi investor yang telah melakukan investasi. Kebanyakan peranan kepemilikan atau pihak institusional dalam perusahaan berpengaruh positif apabila jika pihak institusional lebih mengutamakan stabilitas pendapatan maka manajemen harus mengusahakan segala cara agar bagaimana supaya pendapatan perusahaan terus stabil dan maksimal. Dengan kata lain menghambat manajer untuk bertindak oportunistik sehingga harapan pemegang saham terhadap tujuan perusahaan dapat mudah tercapai.

Kepastian, keamanan, serta keyakinan yang diberikan oleh peran pihak investor institusional dapat menjadi cara dalam mengurangi terjadinya konflik keagenan. Dengan pengawasan ketat oleh pihak institusional maka manajer akan fokus terhadap apa yang dikerjakannya dan dengan berfokus maka manajer akan lebih memikirkan bagaimana atau cara

apa yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat terus maksimal. Kinerja manajer yang terus stabil dan maksimal dengan sendirinya mengurangi dampak konflik yang muncul antara manajer dan pemegang saham. Hal ini dikarenakan tanpa campur tangan pemegang saham untuk selalu memantau agar manajer bertindak untuk kesejahteraan pemegang saham justru telah tercapai seiring berjalannya waktu.

### **Struktur Kepemilikan dengan *Good Corporate Governance* dalam Konflik Keagenan**

Dengan presentase struktur kepemilikan yang lebih besar yang dipegang oleh prinsipal sebagai pemilik atau pemegang saham dalam perusahaan dari pada presentase kepemilikan manajer, maka pemegang saham memiliki wewenang dalam mengontrol *Good Corporate Governance (GCG)* dalam perusahaannya. Pengontrolan dapat dilakukan dengan melihat apakah penerapan GCG telah berjalan dengan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan. Di samping itu masalah yang dapat timbul dalam GCG biasanya terletak dalam bagaimana sistem manajemen dalam perusahaan, apakah sudah diterapkan dengan baik atau tidak. Sistem manajemen yang kurang baik ibarat sebuah negara tanpa ada peraturan yang jelas. Jadi ketika sistem pengendalian internal dalam perusahaan telah baik maka dipastikan GCG perusahaan juga baik.

Perusahaan yang kepemilikannya semakin terkonsentrasi kepada pemegang saham, maka pengendalian GCG perusahaan akan meningkat. Hal ini dikarenakan sistem hukum yang lemah terhadap investor, maka konsentrasi kepemilikan menjadi alat yang lebih penting untuk mengatasi masalah keagenan. Mekanisme CG serta proporsi kepemilikan yang relatif seimbang akan menciptakan GCG. Proporsi kepemilikan yang seimbang maksudnya adalah kepemilikan saham antara pemegang saham atau pemilik dan manajer hampir sama atau dengan kata lain melakukan peningkatan kepemilikan manajerial.

Dikatakan demikian karena asumsinya ketika manajer juga merasa sebagai pemilik, maka baik pemilik dan manajer akan memiliki tujuan serta pola pikir yang sama yaitu selalu berusaha meningkatkan nilai perusahaan dengan peningkatan kinerja perusahaan yang diawali dengan pemilihan strategi yang tepat bagi perusahaan, karena biasanya kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh karakteristik strategis dan manajerial perusahaan sehingga dengan penerapan strategi yang tepat memunculkan sistem GCG dalam perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan Porter (1991) dalam Wardhani (2006) menyatakan bahwa alasan mengapa perusahaan sukses atau gagal mungkin lebih disebabkan oleh strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Struktur GCG dalam suatu perusahaan bisa jadi dapat menentukan sukses tidaknya perusahaan.

Konflik keagenan sejauh ini hanya terjadi di perusahaan besar, akan tetapi seyogyanya ketika ada prinsipal dan agen baik di perusahaan besar atau kecil konflik pasti akan berpartisipasi di dalamnya. Namun konflik yang terjadi di perusahaan besar tidak sebanding dengan perusahaan kecil. Oleh karena itu, kembali pada bagaimana penerapan pengendalian internal dalam perusahaan tersebut telah dijalankan dengan baik atau belum, karena pengendalian internal yang baik akan nampak pada GCG perusahaan.

### **SIMPULAN**

Dari pembahasan makalah di atas maka dapat disimpulkan bahwa penggunaan struktur kepemilikan yang bijak dan benar akan dapat mengurangi konflik keagenan. Penggunaan yang bijak dan benar berarti menggunakan kapasitas yang dimiliki pada masing-masing bagian dengan semestinya. Misalnya untuk agen, pemegang saham memberi insentif bonus jika mereka telah bekerja dengan baik atau dapat dengan pemerataan struktur kepemilikan manajerial. Semakin rata struktur kepemilikan antara pemegang saham dan manajer, maka dengan sendirinya konflik keagenan akan berkurang. Hal ini dikarenakan manajer merasa bertanggung jawab terhadap perusahaan tersebut, sehingga manajer akan ikut serta menjaga kesejahteraan perusahaan.

Konflik keagenan dapat diminimalkan dengan lebih mengarahkan pengawasan kepada pihak eksternal perusahaan, yaitu Bank (institusional). Sehingga dengan berada di bawah pengawasan pihak institusional akan lebih aman dan ketat dalam mekanisme pengawasan yang dilakukan untuk mencegah timbulnya sikap oportunistik maupun konflik keagenan. Walaupun dengan bermodalkan sendiri juga aman karena segala sesuatu diatasi sendiri, tetapi setiap manusia pasti memiliki keterbatasan dalam hal pengawasan kinerja terhadap pekerjanya sehingga disarankan agar pengawasan sebaiknya oleh pihak institusional saja.

### **Ucapan Terima Kasih**

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Yohanes Harimurti, SE, MSi, Ak selaku pembimbing tugas akhir makalah ini.

### **REFERENSI**

- Darmawati, D., 2006, Pengaruh Karakteristik Perusahaan dan Faktor Regulasi terhadap Kualitas Implementasi Corporate Governance, *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Agustus: 1-23.  
 Haryono, S., 2005, Struktur Kepemilikan dalam Bingkai Teori Keagenan, *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol.5, No.1, Februari: 63-71.

- Pawestri, H.P., dan W. Untung, 2006, Implikasi Struktur Kepemilikan terhadap Nilai Perusahaan: dengan Keputusan Keuangan sebagai Variabel Intervening, *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Agustus: 1-25.
- Pramuka, B.A., dan A.U. Muh, 2001, Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan, *Simposium Nasional Akuntansi X*, Juli: 1-26.
- Putri, I.F., dan N. Mohammad, 2006, Analisis Persamaan Simultan Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Risiko, Kebijakan Hutang, dan Kebijakan Dividen dalam Perspektif Teori Keagenan, *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Agustus: 1-25.
- Siallagan, H., dan M. Mas'Ud, 2006, Mekanisme Corporate Governance, Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan, *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Agustus: 1-23.
- Suryanah, S., 2005, Analisis Responsivitas Ketaatan Perusahaan-Perusahaan yang Tercatatdi BEJ terhadap Peraturan *Board Governance* yang dikeluarkan oleh BEJ berdasarkan Variabel Besar Aset Perusahaan, Umur *Go Public*, dan Industri, *Thesis*, Universitas Indonesia, Juli: 1-112.
- Vidyantie, D.N., dan Ratih, H., 2006, The Analysis of The Effect of Debt Policy, Dividend Policy, Institutional Investor, Business Risk, Firm Size and Earning Volatility To Managerial Ownership Based on Agency Theory Perspective, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.8, No.2, April: 19-33.
- Wardhani, R., 2006, Mekanisme Corporate Governance dalam Perusahaan yang Mengalami Permasalahan Keuangan, *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Agustus: 1-26.
- Widijanto, H., 2008, Penganggaran Partisipatif: Efek Pembelajaran Teori Keagenan dan Penatalayanan terhadap Kinerja Manajer, dengan Sikap dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemediasi, September: 1-33, Yogyakarta.

B I M A