

PAPER NAME

**58119961932021G1kinerja\_Artikel JIPA  
K Publish.pdf**

WORD COUNT

**8722 Words**

CHARACTER COUNT

**59122 Characters**

PAGE COUNT

**26 Pages**

FILE SIZE

**258.4KB**

SUBMISSION DATE

**Aug 26, 2023 6:50 AM GMT+7**

REPORT DATE

**Aug 26, 2023 6:54 AM GMT+7****● 11% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 11% Internet database
- 1% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 5% Submitted Works database

**● Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 15 words)
- Manually excluded text blocks

## **PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DAN STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA KEBERLANJUTAN PERBANKAN**

<sup>1</sup>Dika Retno Safitri

<sup>2</sup>Theresia Dwi Hastuti

<sup>1,2</sup>Magister Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata

[dikasafitri6746@gmail.com](mailto:dikasafitri6746@gmail.com)

### ***Abstract***

*Global economic conditions that are full of uncertainty mean that companies must have good governance and business strategies in order to survive. This is also an important issue for the banking world. Banking is a business that prioritizes public service and trust. But the case of the bank scandal that broke out resulted in public distrust of the credibility of banks. Bank credibility greatly affects the sustainability of banking. The population used is banking company listed on the Indonesia Stock Exchange year 2015-2019 with a total sample of 200 samples. This study uses multiple linear regression analysis. The purpose of this study is testing the bank credibility by analyzing the influence of good corporate governance and competitive strategy on sustainability performance using a balanced scorecard consisting of financial performance, customer performance, internal business process performance, learning and growth performance, social and environmental performance. The difference in this study compared to previous studies is to use a balanced scorecard to assess the sustainability of banking by adding social and environmental aspects. The result of this study are GCG has a positive effect on financial performance, internal business process performance, growth and learning performance. GCG has no positive effect on customer performance, social and environmental performance. Differentiation has a positive effect on financial performance, internal business process performance, growth and learning performance, social and environmental performance. Differentiation does not affect customer performance.*

**Keywords:** *Business Strategy; Good Corporate Governance; Sustainable Performance*

**JEL Classification :** G21, G34, M41

*Submission date : January 15, 2021*

*Accepted date : January 28, 2022*

## 1. PENDAHULUAN

Perlambatan ekonomi yang terjadi di Indonesia tahun 2019 diakibatkan dari kondisi eksternal yaitu ketidakpastian dari perdagangan global. Isu sentral dalam perekonomian global di antaranya adalah perang dagang antara Amerika Serikat dengan China, keduanya mengenakan tarif bea impor yang besar. Sehingga industri perbankan di tahun tersebut dalam penyaluran kredit mengalami penurunan dan berimbas pada anjloknya pertumbuhan laba. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pertumbuhan laba perbankan sebesar 6,9% di pertengahan tahun 2019, sedangkan sebelumnya pertumbuhan laba masih bisa mencapai 14,3%. Perbankan harus mempunyai strategi yang tepat untuk menghadapi ketidakpastian global kedepannya agar keberlanjutan perusahaan bisa teratasi. Pada akhir 2019 kinerja bank tertekan karena pertumbuhan melambat hanya 2.56%. Salah satu tantangan keberlanjutan adalah tuntutan dan pilihan akan cara berpikir baru dan menyesuaikan pola bisnis dengan digitalisasi layanan bank, baik digitalisasi dalam penghimpunan dana atau pembiayaan (Tahliani, 2020). Hal tersebut dapat digunakan untuk menghadapi ketidakpastian global. Selain itu, penelitian Sandhikatullah (2011) bahkan merumuskan bahwa kinerja perusahaan yang memberi dampak bagi keberlanjutannya. Kinerja keberlanjutan adalah laporan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur, mengungkapkan, serta upaya perusahaan untuk menjadi perusahaan yang akuntabel bagi seluruh pemangku kepentingan atau stakeholders untuk tujuan kinerja perusahaan menuju pembangunan keberlanjutan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secepatnya dan ditemukan solusi. Pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi yang mengacu pada aspek keuangan dan non keuangan yaitu *balanced scorecard* (Ramadhani & Trisyulianti, 2016). Menurut Robert, (1992), *balanced scorecard* merupakan seperangkat alat pengukuran kinerja yang memerlukan suatu indikator pengukuran yang seimbang sehingga organisasi ataupun instansi bisa berjalan dengan lebih optimal. *Balanced scorecard* mempunyai 4 indikator pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* diadopsi oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia untuk mengimplementasikan strategi perusahaan, maka *balanced scorecard* dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengimplementasikan strategi keberlanjutan untuk menghubungkan tujuan keberlanjutan perusahaan dengan tindakan dan hasil kinerja. Aspek lingkungan dan sosial dapat diintegrasikan dalam empat perspektif standar yang ada. Menambahkan perspektif tambahan ke *balanced scorecard* merupakan pendekatan paling sederhana bagi perusahaan yang ingin menekankan keberlanjutan sebagai nilai perusahaan utama (Zavodna, 2013).

Datangnya revolusi industri 4.0 bersamaan dengan kondisi ekonomi global yang diwarnai ketidakpastian ini, mengakibatkan perusahaan harus mempunyai sistem tata kelola perusahaan atau yang biasa dikenal dengan istilah *Good Corporate Governance*, yang baik agar dapat bertahan dalam kondisi ketidakpastian tersebut. Menurut Bank Dunia (*World Bank*), *Good Corporate Governance* adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan. Lemahnya implementasi *Good Corporate Governance* dapat berdampak buruk bagi perusahaan, karena hal tersebut sebagai pemicu utama terjadinya berbagai skandal pada bisnis perusahaan. Banyak pihak yang mulai berpikir bahwa penerapan *Good Corporate Governance* menjadi suatu kebutuhan di dunia bisnis sebagai barometer akuntabilitas dari suatu perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* juga menjadi permasalahan yang penting dalam dunia perbankan.

Bisnis perbankan merupakan bisnis yang mengutamakan kepercayaan dan pelayanan prima kepada nasabah (Junaedi, 2020). Adanya kasus Maybank yang mencuat di tahun 2020, mengakibatkan ketidakpercayaan masyarakat akan perbankan. Pembobolan dana simpanan berupa rekening berjangka milik atlet *eSport* yang dilakukan oleh Kepala Cabang Maybank Indonesia sebesar Rp 22 Miliar merupakan bentuk lemahnya *Good Corporate Governance* yang ada didalam bank tersebut. Dengan meningkatnya kasus perbankan di Indonesia, maka integritas perbankan di Indonesia menjadi pertanyaan besar. Semakin tajamnya persaingan di antara bank-bank, maka harus membuktikan kepada masyarakat bahwa perbankan mempunyai kredibilitas baik dalam pengendalian intern maupun strategi bisnisnya.

Dunia jasa perbankan berbeda dengan produk atau jasa lainnya karena mengandalkan modal kepercayaan publik yang merupakan sebuah keunggulan kompetitif dan berpengaruh terhadap risiko reputasi sebuah bank (Supriyatna *et al.*, 2019). Sebuah perusahaan harus mengenal keunggulan kompetitif mereka sehingga dapat menyusun strategi bisnis untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Porter (1980), inti strategi bisnis asal Amerika Serikat, keunggulan kompetitif harus mampu menjelaskan dan menanamkan nilai bisnis kepada konsumen, sehingga mampu membentuk persepsi tersendiri di mata konsumen. Pebisnis harus meyakinkan konsumen untuk bersedia mengeluarkan waktu dan uangnya untuk mendapatkan manfaat dan nilai sepadan. Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Dalam revolusi industri ini, perbankan harus menganggap persaingan sebagai tantangan. Kemajuan teknologi mengharuskan perbankan memanfaatkan teknologi informasi yang ada. Salah satunya merubah cara bertransaksi dari manual ke digital, sehingga tuntutan masyarakat akan terpenuhi. Teknologi digital ini membuka persaingan baik antara perbankan maupun non perbankan.

Hasil penelitian Banjarnahor & Ariani (2016) menyimpulkan bahwa *corporate governance* tidak berpengaruh terhadap kelangsungan usaha pada perusahaan

manufaktur, sedangkan hasil penelitian Supriyatna *et al.*, (2019) berbanding terbalik, bahwa terdapat pengaruh positif dari penerapan GCG terhadap keberlanjutan kinerja bank pada industri perbankan nasional di Indonesia. Menurut penelitian Banjarnahor & Ariani (2016) bahwa *differentiation strategy* berpengaruh terhadap kelangsungan usaha. Penelitian tersebut berbeda dari hasil penelitian Yovalia dan Wibowo (2016) menyimpulkan bahwa *differentiation strategy* berpengaruh terhadap kelangsungan usaha. Dari penelitian sebelumnya banyak yang menggunakan obyek perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian ini meneliti perbankan. Peneliti ingin mengetahui apakah GCG dan strategi bersaing bisa membuat perbankan dapat berlanjut usahanya dengan melihat kinerjanya.

Perbedaan lainnya adalah peneliti menggunakan *balanced scorecard* untuk menilai keberlanjutan perbankan dengan menambahkan aspek sosial dan lingkungan. Hal tersebut didukung dengan penelitian Zavodna (2013), yang menyatakan bahwa dengan menambahkan perspektif sosial dan lingkungan kedalam BSC merupakan pendekatan paling sederhana untuk perusahaan yang ingin meningkatkan keberlanjutan usahanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *good corporate governance* dan strategi bersaing yang terdiri dari diferensiasi terhadap kinerja keberlanjutan yang menggunakan *balanced scorecard*, terdiri dari kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, serta penambahan kinerja sosial dan lingkungan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### **Teori Pengelolaan (*Stewardship Theory*)**

Menurut Said Kelana (2015) *Stewardship theory* merupakan teori yang dibangun berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia yang pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Teori *stewardship* berfungsi sebagai mekanisme pertanggungjawaban untuk dapat memastikan pemantauan, audit dan pelaporan yang baik agar dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan (Cribb, 2006). Menurut Rahardjo (2007) bahwa hal penting dalam *stewardship theory* adalah manajer menyelaraskan tujuannya sesuai dengan tujuan Principal namun tidak berarti steward tidak memiliki kebutuhan.

### **Strategi Bersaing**

Pengertian strategi bersaing telah dikemukakan oleh banyak ahli ekonomi maupun dari berbagai pihak yang berpengalaman di bidangnya. Terdapat ahli yang menjadi pencetus pemikiran mengenai strategi bersaing, salah satunya adalah Michael E. Porter. Menurut Porter, strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi (Porter, 1985, p. 1).

Terdapat 3 (tiga) tipe dasar dalam keuntungan bersaing, yakni kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (Porter, 1985, p. 1-3). Banker *et al.*, (2011) mendefinisikan *cost leadership strategy* bahwa perusahaan berusaha untuk memiliki biaya unit rata-rata terendah dalam industri dengan mencapai skala ekonomi, efisiensi biaya, dan keunggulan operasional, sedangkan *differentiation strategy* sebagai penawaran produk dan layanan dengan fitur unik yang membuat pelanggan memiliki nilai yang lebih daripada produk pesaing. Strategi bersaing yang sering digunakan dalam bisnis adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi dalam bisnis mengacu pada seni memasarkan produk atau layanan tertentu dengan cara yang membuatnya menonjol dibandingkan produk atau layanan lain (Chege, 2018). Diferensiasi ini membangun keunggulan kompetitif dengan membuat pelanggan lebih loyal dan tidak memperlumahkan harga produk atau jasa bisnis yang diberikan.

### ***Good Corporate Governance***

Dalam buku *Good Corporate Governance*, tinjauan etika dalam praktik bisnis (Hamdani & MM, 2016) mendefinisikan *corporate governance* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) mendefinisikan GCG sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan pihak petaruh lainnya. Selain pemenuhan kepentingan para pemegang saham, GCG dimaksudkan untuk menjamin *sustainability*.

Dalam penelitian ini penilaian *Good Corporate Governance* menggunakan metode *Self Assessment*, dikarenakan seluruh bank mengikuti metode ini. Metode ini merupakan penilaian dari prinsip GCG, yang mempunyai sebelas indikator penilaian pelaksanaan GCG, yang nantinya pada hasil akhir akan diperoleh nilai komposit serta bagaimana perlakuan terhadap hasil pelaksanaan *self assessment* bank yang berbeda dengan hasil pemeriksaan atau pengawasan Bank Indonesia (Gustiana, 2016). Hal tersebut juga didukung dengan penelitian Tjondro & Wilopo (2011) yang mengukur GCG dengan hasil penilaian *self assessment* yang dilakukan perbankan.

### **Kinerja Keberlanjutan dan *Balance Scorecard***

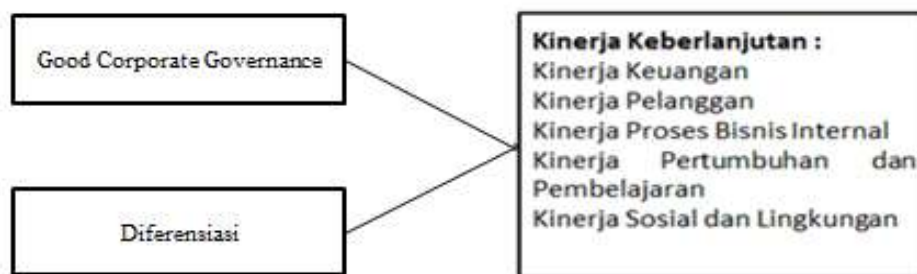
Keberlanjutan pada perusahaan dilihat dari perusahaan tersebut dapat beroperasi dalam jangka waktu kedepan yang dipengaruhi oleh aspek finansial dan non finansial. Pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu pendek maupun panjang (Nurmagfira & Modding, 2019). Indikator dari *balanced scorecard* disini adalah aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Penambahan aspek sosial dan lingkungan kedalam BSC merupakan pendekatan paling sederhana bagi perusahaan yang ingin meningkatkan keberlanjutan usahanya (Zavodna, 2013).

Perusahaan harus mempertimbangkan dampak operasinya terhadap aspek sosial dan lingkungan. Intinya adalah dibutuhkan pendekatan pengukuran kinerja yang

hasilnya dapat menunjang keberlanjutan perusahaan. Keberlanjutan suatu perusahaan dilihat dari kemampuannya untuk dapat beroperasi dalam jangka panjang, dan tergantung pada keberlanjutan hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan (Syaefuddin, 2018).

Robert (1992) menyatakan bahwa *balance scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Melalui *balanced scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, dan untuk mengembangkan metrik, mengumpulkan data dan menganalisis masing-masing perspektif. Aspek lingkungan dan sosial dapat diintegrasikan dalam empat perspektif standar yang ada.

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 1.**  
**Kerangka Pemikiran**  
(Sumber : Diolah Penulis, 2021)

### Pengembangan Hipotesis

#### **Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Keberlanjutan**

Menurut Komite Cadbury mendefinisikan bahwa *Good Corporate Governance* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar menciptakan keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* di dalam perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya pada sebuah perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Nurchayani & Adnyani, 2016). Hasil ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Jika terdapat perbedaan kepentingan antara manajer maupun stakeholders pada khususnya, maka manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama dan ketika kepentingan steward dan principal tidak sama, maka *steward* akan berusaha bekerjasama daripada menentangnya. Penerapan *Good Corporate Governance* mampu membantu perusahaan untuk mengelola dengan baik kinerja keuangan agar mencapai keberhasilan kegiatan bisnis yang sudah dilalui selama satu periode (Ainurrofiq, 2016). Semakin tinggi *Good Corporate Governance* artinya semakin baik keuangan dalam sebuah perusahaan

sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan, maka dengan demikian dapat dikatakan *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Selain itu diperkuat dengan penelitian Situmorang & Simanjuntak (2019) bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan, serta penelitian dari Alham *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Penelitian dari (Suryanto & Refianto, 2019) juga memperkuat bahwa penerapan *balanced scorecard* di perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H1a : *Good Corporate Governance* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Keuangan**

Perkembangan perbankan saat ini mengakibatkan persaingan yang ketat. Pesaing tidak hanya dari dalam negeri melainkan luar negeri, maka agar bank dapat bertahan hidup maka harus menyeimbangkan segala aspek baik dari segi pelayanan, pemasaran maupun keuangan. Selain manajemen di dalam perusahaan harus mempunyai inovasi untuk menciptakan produk sesuai kebutuhan pelanggan (Wardhana *et al.*, 2017). Manajemen juga harus memprioritaskan tujuan bersama agar keberlangsungan perusahaan terus berjalan. Hasil ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Apabila manajemen bank bisa melakukannya dengan baik, akan tercipta kinerja yang baik pula. Hal tersebut juga harus ditunjang dengan tata kelola perusahaan yang baik agar terwujud kinerja pelanggan yang memuaskan. Semakin tinggi *Good Corporate Governance* artinya semakin baik kinerja pelanggan dalam sebuah perusahaan sehingga akan membuat perusahaan dapat bertahan secara jangka panjang. Maka dengan demikian dapat dikatakan *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alham *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Penelitian dari Nugraheni & Fauziah, (2019) juga menyimpulkan bahwa *corporate governance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan yang tinggi maka kinerja pelanggan menjadi meningkat. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H2a : *Good Corporate Governance* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pelanggan**

Kinerja proses bisnis internal merupakan salah satu proses pengendalian manajemen (Hariyati & Tjahjadi, 2017). Segala bentuk proses internal haruslah diawasi oleh manajemen masing-masing bagian yang ada di perusahaan, maka dibutuhkan tata kelola perusahaan yang baik, selain itu manajemen harus berorientasi pada tujuan bersama untuk mencapai kinerja yang baik. Hal ini juga sesuai dengan *Stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan



seorang manajer. Proses bisnis internal merupakan kegiatan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya (Rangkuti, 2014). Berjalannya kinerja proses bisnis internal dengan baik, mengakibatkan perusahaan dapat bertahan secara jangka panjang. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alham *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal. Selain itu diperkuat lagi dengan penelitian dari Wulandari (2008) bahwa terdapat pengaruh positif antara *corporate governance* dengan kinerja bisnis internal pada perusahaan publik. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H3a : Good Corporate Governance Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja proses bisnis internal**

Menurut Soetjipto (2018) penerapan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam suatu perusahaan mengacu pada 3 (tiga) faktor utama, yaitu manusia (karyawan), sistem, dan prosedur kerja (SOP) yang dipandang mendukung pertumbuhan dalam rencana kerja jangka panjang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran membutuhkan daya dukung dari manajemen. Apabila manajemen selalu berorientasi pada tujuan bersama, maka perusahaan pasti akan berkembang. Hal ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Dengan diterapkannya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara tepat, karyawan akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dalam transparansi dan akuntabilitasnya agar kinerja lebih baik. Semakin tinggi *Good Corporate Governance* artinya semakin baik pertumbuhan dan pembelajaran dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Maka dengan demikian dapat dikatakan *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alham *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dari Musyaffi (2013) menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan *Good Corporate Governance* maka semakin baik pula pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan, sehingga hasil penelitian menyatakan *Good Corporate Governance* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H4a : Good Corporate Governance Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran**

Perusahaan melakukan kegiatan usaha tidak hanya untuk memperoleh keuntungan saja, melainkan harus memberikan manfaat bagi *stakeholder*. Sehingga manajemen melakukan aktivitasnya sesuai dengan kepentingan bersama. Hal ini sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan kepada

*stakeholder* adalah dengan melakukan pengungkapan keberlanjutan melalui laporan keberlanjutan. Dalam laporan tersebut terdapat kinerja sosial dan lingkungan (Ghozali, 2016). Kinerja sosial dan lingkungan yang diungkapkan membutuhkan transparansi yang baik. Bentuk pengawasan yang dilakukan agar tercipta transparansi adalah dengan mengimplementasikan *Good Corporate Governance* (Kristiani & Werastuti, 2020). Semakin tinggi *Good Corporate Governance* artinya semakin baik keadaan sosial dan lingkungan dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan. Maka dengan demikian dapat dikatakan *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alham *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Diperkuat dengan penelitian Suprapti *et al.*, (2019) bahwa GCG berpengaruh positif terhadap kinerja sosial lingkungan. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H5a: *Good Corporate Governance* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja sosial dan lingkungan**

#### **Pengaruh Differensiasi Terhadap Kinerja Berkelanjutan**

Strategi differentiation lebih membutuhkan kreativitas dan kepekaan yang tinggi terhadap permintaan konsumen yang bervariasi, sehingga manajer harus mempunyai inovasi-inovasi agar tujuan perusahaan bisa tercapai. Hal ini sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Dampak globalisasi dan tingginya persaingan dalam suatu industri menuntut perusahaan untuk menyediakan produk/jasa yang unik dan berbeda dengan perusahaan lain sehingga mampu bersaing. Dengan adanya inovasi ini perusahaan dapat menguasai pangsa pasar dan meningkatkan penjualan, sehingga kinerja keuangan pun dapat ditingkatkan. Semakin tinggi strategi diferensiasi artinya semakin baik keadaan keuangan dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan, maka dapat dikatakan diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Banker *et al.*, (2014) menyatakan bahwa diferensiasi berpengaruh positif terhadap kelangsungan kinerja keuangan dimasa yang akan datang. Selain itu diperkuat dengan penelitian Astrid, (2018) yang menyimpulkan bahwa penggunaan strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H1b : Diferensiasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Keuangan**

Strategi diferensiasi yang diterapkan perusahaan dapat menarik perhatian pelanggan. Strategi ini lebih membutuhkan kreativitas dan kepekaan yang tinggi terhadap permintaan konsumen yang bervariasi, sehingga manajer harus mempunyai inovasi-inovasi agar tujuan perusahaan bisa tercapai. Hal ini sesuai dengan *stewardship*

*theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Hasil dari strategi ini dapat memberikan nilai tambah dimata pelanggan sehingga menimbulkan kesesuaian terhadap harapan dan kepuasan pelanggan akan produk atau layanan. Menurut Moghavvemi *et al.* (2018) menyatakan bahwa lembaga keuangan perlu meningkatkan strategi diferensiasi melalui penyediaan layanan berkualitas tinggi sesuai harapan pelanggan, sehingga kinerja dari pelanggan pun semakin baik. Semakin tinggi diferensiasi artinya semakin tercapai harapan pelanggan dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja pelanggan, maka dengan demikian dapat dikatakan diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin, (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Penelitian dari Putri (2020) juga menyimpulkan bahwa diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan yang tinggi maka kinerja pelanggan menjadi meningkat. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

### **H2b : Diferensiasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pelanggan**

Perusahaan mempunyai nilai tambah dibanding pesaingnya melalui proses bisnis internal. Melalui perspektif bisnis internal ini dapat dijelaskan bagaimana perusahaan menerapkan strateginya. Perusahaan harus fokus pada proses internal bisnis yang akan mengantarkannya pada strategi diferensiasi yang menjadikannya nilai tambah sehingga dapat meningkatkan produktivitas (Ilahiyah, 2017). Dengan begitu manajer harus berorientasi terhadap tujuan bersama dan membuat nilai tambah pada produk atau jasa perusahaan. Hal ini sesuai dengan *Stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Semakin tinggi diferensiasi artinya semakin baik keadaan proses bisnis internal dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja proses bisnis internal. Maka dengan demikian dapat dikatakan diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan proses bisnis internal. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis internal. Selain itu penelitian Afiyati *et al.*, (2019) juga menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

### **H3b : Diferensiasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Proses Bisnis Internal**

Strategi diferensiasi lebih membutuhkan kreatifitas dan kepekaan yang tinggi untuk karyawan, sehingga manajer harus mempunyai inovasi-inovasi agar tujuan perusahaan bisa tercapai. Hal ini sesuai dengan *Stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Menurut Yunus (2016:110-112) Strategi jangka panjang untuk perusahaan bisa bertahan hidup adalah diferensiasi yaitu menciptakan produk atau layanan unik untuk beragam kelompok pelanggan. Penelitian Banker *et al.* (2011)mendefinisikan *differentiation*

*strategy* sebagai penawaran produk dan layanan dengan fitur unik yang membuat pelanggan memiliki nilai yang lebih daripada produk pesaing. Dengan menggunakan strategi tersebut dapat meningkatkan pertumbuhan produktivitas karyawan. Tumbuhnya produktivitas mencerminkan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran pada perusahaan berjalan dengan baik. Semakin tinggi diferensiasi artinya semakin baik keadaan pertumbuhan dan pembelajaran dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat dikatakan diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dari Prafitri & Widjajanti (2020) menyimpulkan bahwa strategi bersaing yang mempunyai keunggulan yang berbeda dengan pesaing menunjukkan hal yang positif dan menghasilkan pertumbuhan perusahaan yang baik, selain itu ditambah peningkatan pembelajaran bagi sumber daya manusianya, bisa menunjukkan produktivitas kinerja karyawan semakin baik. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H4b : Diferensiasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Strategi diferensiasi lebih membutuhkan kreativitas dan kepekaan yang tinggi untuk karyawan, sehingga manajer harus mempunyai inovasi-inovasi agar tujuan perusahaan bisa tercapai. Hal ini sesuai dengan *Stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Perusahaan menerapkan diferensiasi produk atau layanan dengan memenuhi persyaratan ramah lingkungan dan menciptakan produk atau layanan yang berkualitas sebagai hasil dari perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial (Mallongi, 2021). Salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan kepada *stakeholder* adalah dengan melakukan pengungkapan keberlanjutan melalui laporan keberlanjutan. Dalam laporan tersebut terdapat kinerja sosial dan lingkungan Ghozali & Rohman (2019). Semakin tinggi diferensiasi artinya semakin baik keadaan sosial dan lingkungan dalam sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerjanya, maka dapat diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddi (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Selain itu menurut penelitian dari Prafitri & Widjajanti (2020) menyimpulkan bahwa diferensiasi bukan hanya unik dan berbeda, tetapi dengan membuat perbedaan dengan memberikan manfaat atau nilai tambah bagi lingkungan dan sosial masyarakat. Berdasarkan pada uraian tersebut maka hipotesisnya adalah:

**H5b : Diferensiasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Sosial dan Lingkungan**

### 3. METODOLOGI

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI tahun 2015-2019. Pada penelitian ini menggunakan data panel. Penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yakni metode penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria yang dikehendaki oleh peneliti. Kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan mempublikasikan laporan tahunan dan laporan keberlanjutan di tahun 2015-2019.
2. Data tersedia lengkap untuk variabel penelitian ini.

**Tabel 1**  
**Kriteria Sampel**

No	Keterangan	2015	2016	2017	2018	2019	Total
1.	Perusahaan perbankan di BEI	42	44	44	45	45	220
2.	Data laporan tidak lengkap untuk variabel penelitian ini	(3)	(5)	(5)	(5)	(2)	(20)
	<b>Total Sampel</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>200</b>

Sumber : Diolah Penulis (2021)

#### Jenis dan Rancangan Penelitian

Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan jenis eksplanatori yaitu melanjutkan penelitian terdahulu dengan memperkuat atau menolak penelitian tersebut, yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu penelitian dengan data yang berbentuk angka dengan menghitung data – data untuk memecahkan masalah (Sugiyono, 2018). Data diperoleh yaitu data laporan tahunan perusahaan yang dapat dilihat melalui website [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id).

#### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah jenis data sekunder karena data yang diperoleh merupakan kumpulan data yang dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang – orang terdahulu. Data sekunder data yang digunakan adalah informasi tentang laporan tahunan perusahaan perbankan yang terdaftar dalam BEI periode 2015 – 2019 yang diperoleh melalui website [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id).

#### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. *Good Corporate Governance* (GCG), diukur dengan hasil penilaian self assessment GCG perusahaan. Dalam pelaporan *self assessment* GCG ada beberapa tahapan sampai pada hasil akhir penilaian komposit serta bagaimana perlakuan terhadap hasil pelaksanaan *self assessment* GCG Bank yang berbeda dengan hasil pemeriksaan/pengawasan Bank Indonesia (Gustiana, 2016) :

- a. Menetapkan nilai peringkat per faktor, dengan melakukan analisis *self assessment* dengan cara membandingkan tujuan dan kriteria / indikator yang telah ditetapkan dengan kondisi bank yang sebenarnya
  - b. Menetapkan nilai komposit hasil *self assessment*, dengan cara membobot seluruh faktor, menjumlahkannya dan selanjutnya memberikan predikat kompositnya.
  - c. Dalam penetapan Predikat, perlu diperhatikan batasan berikut :
    - 1) Apabila dalam penilaian seluruh faktor terdapat faktor dengan nilai peringkat 5, maka predikat komposit tertinggi yang dapat dicapai Bank adalah “tidak baik”.
    - 2) Apabila dalam penilaian seluruh faktor terdapat faktor dengan nilai peringkat 4, maka predikat komposit tertinggi yang dapat dicapai bank adalah “kurang baik”.
    - 3) Apabila dalam penilaian seluruh faktor terdapat faktor dengan ilai peringkat 3, maka predikat komposit tertinggi yang dapat dicapai bank adalah “cukup baik”.
    - 4) Apabila dalam penilaian seluruh faktor terdapat faktor dengan nilai peringkat 2, maka predikat komposit tertinggi yang dapat dicapai bank adalah “baik”.
    - 5) Apabila dalam penilaian seluruh faktor terdapat faktor dengan nilai peringkat 1, maka predikat komposit tertinggi yang dapat dicapai bank adalah “sangat baik”.
    - 6) Apabila hasil pelaksanaan *self assessment* GCG bank menunjukkan perbedaan yang material yakni mengakibatkan hasil predikat komposit yang berbeda, maka Bank wajib menyampaikan revisi hasil pelaksanaan *self assessment* GCG Bank tersebut lengkap kepada Bank Indonesia.
    - 7) Revisi hasil *self assessment* pelaksanaan GCG bank tersebut, harus dipublikasikan dalam laporan keuangan publikasi bank pada periode terdekat, meliputi nilai 5 komposit dan Predikatnya
    - 8) Hasil penilaian (*self assessment*) pelaksanaan GCG merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan pelaksanaan GCG
2. Strategi bisnis differentiation (DIF), merupakan strategi yang unik  
Diukur dengan rumus NPM:  
$$NPM = \text{Laba bersih} / \text{Total Pendapatan}$$
  3. Kinerja keberlanjutan (KB), merupakan seberapa tinggi perusahaan mengetahui pentingnya kinerja berkelanjutan yang diukur dengan *balanced scorecard* yaitu: (Alham *et al.*, 2018)
    - a. Kinerja proses bisnis internal, diukur dengan proksi :  
$$MLO = \text{Laba Operasional} / \text{Penjualan bersih}$$
    - b. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, diukur dengan proksi :  
$$IP = \text{Pendapatan} / \text{Karyawan}$$

- c. Kinerja keuangan, diukur dengan proksi :  
 $ROA = \text{Laba bersih} / \text{Total Aset}$
- d. Kinerja pelanggan, diukur dengan proksi :  
 $PP = \text{Penjualan (y)} - \text{Penjualan (y - 1)} / \text{Penjualan (y - 1)}$
- e. Kinerja sosial dan lingkungan, diukur dengan proksi :  
 Menurut Subroto, dkk (2020) pengukuran kinerja sosial dan lingkungan menggunakan *Sustainability Reporting* berdasarkan GRI G4. Pengungkapan *Sustainability Report* dapat dilakukan menggunakan perhitungan *Sustainability Report Disclosure Index* (SRDI). Rumus perhitungannya adalah :  

$$SRDI = \frac{\text{Total item yang diungkapkan oleh perusahaan}}{\text{Total keseluruhan item yang disyaratkan GRI}}$$

### Analisis Statistik

Gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, maksimum, dan minimum. Standar deviasi, maksimum dan minimum menunjukkan hasil analisis terhadap dispersi data (Ghozali, 2016). Selanjutnya dilakukan pengujian asumsi klasik dengan uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, autokorelasi. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui keakuratan hubungan antara Kinerja Keberlanjutan (variabel dependen) dengan *Good Corporate Governance*, *Differentiation Strategy* sebagai variabel yang mempengaruhi (variabel independen). Adapun model penelitiannya adalah:

$$KK = \alpha + \beta_1 GCG + \beta_2 DIF + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

$$KP = \alpha + \beta_1 GCG + \beta_2 DIF + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

$$KPBI = \alpha + \beta_1 GCG + \beta_2 DIF + \varepsilon \dots\dots\dots(3)$$

$$KPP = \alpha + \beta_1 GCG + \beta_2 DIF + \varepsilon \dots\dots\dots(4)$$

$$KSL = \alpha + \beta_1 GCG + \beta_2 DIF + \varepsilon \dots\dots\dots(5)$$

Keterangan :

KK = Kinerja Keuangan

KP = Kinerja Pelanggan

KK = Kinerja Proses Bisnis Internal

KPP = Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

KSL = Kinerja Sosial Lingkungan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$ - $\beta_2$  = Koefisien Regresi

GCG = Good Corporate Governance

DIF = Diferensiasi

$\varepsilon$  = Error

1

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

**Statistik Deskriptif**

Berikut ini akan dibahas mengenai statistik deskriptif pada penelitian ini. Dari data awal berjumlah 200, setelah dilakukan normalitas untuk hipotesis, ada 70 data yang tidak normal, maka data keseluruhan yang diolah menjadi 130.

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Good Corporate Governance Differentiation	130	1,00	3,00	2,0000	0,41297
Kinerja_Proses_Bisnis_Internal	130	-2,22849	0,71964	0,0995844	0,31969062
Kinerja_Pertumbuhan dan Pembelajaran	130	-1,74348	1,06651	0,1407702	0,34101299
Kinerja_Keuangan	130	1,95793	9,25617	5,5926111	1,30459266
Kinerja_Pelanggan	130	-0,10952	0,06812	0,0084783	0,02209499
Kinerja_Sosial dan Lingkungan	130	-0,77198	4,47823	0,2066164	0,71655859
Valid N (listwise)	130	0,07594	0,36708	0,2554561	0,06107510

Sumber: Data Diolah SPSS 23 (2021)

Berdasarkan tabel 2 diketahui hasil uji statistik deskriptif, besarnya variabel GCG dari 130 sampel industri perbankan menunjukkan nilai rata-rata (mean) GCG sebesar 2,0000 yang menunjukkan bahwa GCG yang dilakukan bank tersebut baik, serta standar deviasi GCG sebesar 0,41297. Hal ini menunjukkan bahwa *good corporate governance* sudah dilakukan dengan baik oleh perbankan, sehingga bank bisa meminimalkan tindakan kecurangan dan mendapatkan kepercayaan masyarakat. Adanya peningkatan kepercayaan dari masyarakat, perbankan akan dapat mempertahankan kelanjutan usahanya ke depan. Besarnya nilai rata-rata (mean) diferensiasi sebesar 0,0995844 yang menunjukkan bahwa strategi diferensiasi pada bank berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata perbankan sudah melakukan strategi diferensiasi dengan baik dan merespon ketidakpastian yang ada, guna membuat usahanya tetap bertahan. Variabel kinerja proses bisnis internal menunjukkan nilai rata-rata sebesar 0,1407702 yang berarti kinerja proses bisnis internal yang ada di perbankan adalah baik. Variabel kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan nilai rata-rata sebesar 5,5926111 yang berarti kinerja pertumbuhan dan pembelajaran yang ada di perbankan adalah baik. Variabel kinerja keuangan nilai rata-rata sebesar 0,0084783 yang berarti kinerja keuangan yang ada di perbankan adalah baik. Variabel kinerja pelanggan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 0,2066164 yang berarti kinerja pelanggan yang ada di perbankan adalah baik. Variabel kinerja sosial dan lingkungan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 0,2554561 yang berarti kinerja sosial dan lingkungan yang ada di perbankan adalah baik.



### Hasil Pengujian Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis

Uji asumsi klasik dilakukan dengan uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, uji heteroskedastisitas, pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS 23. Untuk pengujian normalitas, dengan berdasarkan nilai *Kolmogorov-Smirnov sig.* sebesar  $0,00 < 0,05$  dapat dikatakan bahwa data yang berjumlah 130 dengan 5 model regresi diketahui nilai masing-masing 0.060; 0.075; 0.070; 0,059, dan 0.063, sehingga dapat diputuskan bahwa setiap model regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal. Berikutnya, untuk pengujian multikolinearitas, autokorelasi, dan heterokedastitas, pengujian multikolinearitas dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Jika nilai VIF  $< 10$  dan *Tolerance*  $> 0$ , nilai mutlak residual ( $|u|$ ) dengan uji gletjer untuk pengujian heterokedastitas, serta autokorelasi dengan uji Durbin Watson (DW) menunjukkan bahwa data penelitian telah melewati uji asumsi klasik dengan baik

**Tabel 3**  
Hasil pengujian Multikolinearitas, Heterokedastitas, dan Autokorelasi

Model	Tolerance	VIF	Uji residual	Durbin Watson
1: $KK = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,885	1,129	1,642	1,642
2: $KP = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,732	1,143	1,564	1,564
3: $KPBI = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,635	1,213	1,745	1,745
4: $KPP = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,569	1,174	1,562	1,562
5: $KSL = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,652	1,139	1,656	1,656

Sumber: Data Diolah SPSS 23 (2021)

### Hasil Uji t

Uji hipotesis dari lima model regresi dilakukan dengan uji t, dengan hasil berikut

**Tabel 4**  
Hasil uji t

Nomor	Hipotesis Penelitian	Beta	Sig.	Kesimpulan Hipotesis
H1a	GCG berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan	0,262	0.034	Diterima
H2a	Diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan	0,186	0.000	Diterima
H1b	GCG berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan	0,085	0.601	Ditolak
H2b	Diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan	0,375	0.075	Ditolak
H1c	GCG berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal	0,095	0.036	Diterima
H2c	Diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal	0,822	0.000	Diterima
H1d	GCG berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran	0,608	0.037	Diterima
H2d	Diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran	0,952	0.012	Diterima
H1e	GCG berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan	0,952	0.072	Ditolak
H2e	Diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan	0,081	0.035	Diterima

Sumber: Data Diolah SPSS 23 (2021)

### **Pengaruh GCG dan Diferensiasi Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan tabel 4 diatas diketahui ternyata nilai signifikansi t untuk variabel GCG sebesar  $0,034 < 0,05$  sehingga artinya hipotesis pertama H1a pada penelitian ini diterima dengan nilai koefisien beta positif. Jadi GCG berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Situmorang & Simanjuntak (2019) bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan, serta penelitian dari Alham *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Penelitian dari Suryanto & Refianto, (2019) juga memperkuat bahwa penerapan *balanced scorecard* di perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hasil ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Tindakan tersebut mencerminkan bahwa tata kelola perusahaan telah tercipta dengan baik. Jika terdapat perbedaan kepentingan antara manajer maupun stakeholders pada khususnya, maka manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama dan ketika kepentingan steward dan principal tidak sama, maka steward akan berusaha bekerjasama daripada menentangnya, maka kinerja keuangan perusahaan perbankan menjadi meningkat.

Hipotesis H2a diterima karena nilai signifikansi untuk variabel diferensiasi  $0,000 < 0,05$  dengan nilai koefisien beta positif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Banker *et al.*, (2014) menyatakan bahwa diferensiasi berpengaruh positif terhadap kelangsungan kinerja keuangan dimasa yang akan datang. Selain itu diperkuat dengan penelitian Astrid (2018) yang menyimpulkan bahwa penggunaan strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hasil ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menyatakan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Tindakan manajer ini mendorong menciptakan produk atau jasa yang unik dan berbeda dengan pesaing, sehingga dengan menggunakan strategi diferensiasi tersebut, manajer dapat meningkatkan portofolio keuangan bank, dan secara tidak langsung kinerja keuangan perbankan akan bertumbuh. Berdasarkan data tabel 3, menunjukkan bahwa rata-rata perbankan sudah melakukan strategi diferensiasi dengan baik dan merespon ketidakpastian yang ada, sehingga kinerja keuangannya pun meningkat.

### **Pengaruh GCG dan Diferensiasi Terhadap Kinerja Pelanggan**

Untuk nilai signifikansi t untuk variabel GCG terhadap kinerja pelanggan sebesar  $0,601 > 0,05$  (tabel 4) sehingga artinya hipotesis H1b pada penelitian ini ditolak, sehingga GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja Pelanggan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Alham *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan, serta penelitian dari Nugraheni & Fauziah (2019) juga menyimpulkan bahwa *corporate governance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Berdasarkan tabel 3, perusahaan

perbankan rata-rata sudah melakukan tata kelola perusahaan dengan baik, tetapi masih ditemukan tindak kecurangan setiap tahunnya. Berarti tata kelola perusahaan yang baik belum memberikan manfaat bagi pelanggan. Apabila perbankan belum memaksimalkan tata kelola perusahaan yang ada maka kinerja pelanggannya belum bisa terpenuhi.

Begitu pula untuk diferensiasi terhadap kinerja pelanggan nilai signifikansinya  $0.075 > 0.05$  (tabel 4). artinya diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pelanggan sehingga hipotesis H2b pada penelitian ini ditolak. Penelitian ini bertolak belakang dengan Moghavvemi *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa lembaga keuangan perlu meningkatkan strategi diferensiasi melalui penyediaan layanan berkualitas tinggi sesuai harapan pelanggan, sehingga kinerja dari pelanggan pun semakin baik. Selain itu juga berbeda hasilnya dari penelitian Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelanggan. Penelitian dari Putri (2020) juga menyimpulkan bahwa diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelanggan.

### **Pengaruh GCG dan Diferensiasi Terhadap Kinerja Proses Bisnis Internal**

Nilai signifikansi t untuk variabel GCG terhadap kinerja proses bisnis internal adalah sebesar  $0,036 < 0,05$  dengan nilai koefisien beta positif (tabel 4) sehingga artinya hipotesis H1c pada penelitian ini diterima. Jadi GCG terhadap kinerja proses bisnis internal. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Alham *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal. Penelitian Hariyati & Tjahjadi (2017) bahwa kinerja proses bisnis internal merupakan salah satu proses pengendalian manajemen. Segala bentuk proses internal haruslah diawasi oleh manajemen masing-masing bagian yang ada di perusahaan, maka dibutuhkan tata kelola perusahaan yang baik untuk mencapai kinerja yang baik. Berjalannya kinerja proses bisnis internal dengan baik, mengakibatkan perusahaan dapat bertahan secara jangka panjang. Hasil ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Jika terdapat perbedaan kepentingan antara manajer maupun stakeholders pada khususnya, maka manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama dan ketika kepentingan *steward* dan *principal* tidak sama, maka *steward* akan berusaha bekerjasama daripada menentanginya.

Begitu pula untuk H2c juga diterima karena nilai signifikansi diferensiasi terhadap kinerja proses bisnis internal adalah  $0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien beta positif artinya diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal. Penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis internal. Selain itu penelitian Afiyati *et al.* (2019) juga menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Perusahaan harus fokus pada proses internal bisnis yang akan mengantarkannya pada strategi diferensiasi yang menjadikannya nilai tambah sehingga dapat meningkatkan produktivitas (Ilahiyah, 2017). Produktivitas meningkat inilah menjadikan kinerja proses bisnis internal juga

tumbuh. Berdasarkan tabel 3 juga menjelaskan bahwa rata-rata perbankan sudah melakukan strategi diferensiasi dengan baik. Semakin baik strategi ini maka semakin baik pula kinerja proses bisnis internal di perbankan.

### **Pengaruh GCG dan Diferensiasi Terhadap Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Nilai signifikansi t untuk variabel GCG sebesar  $0,037 > 0,05$  (tabel 4), sehingga artinya hipotesis H1d pada penelitian ini diterima. Jadi GCG berpengaruh terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alham *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dari Musyaffi (2013) menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan *Good Corporate Governance* maka semakin baik pula pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan, sehingga hasil penelitian menyatakan *Good Corporate Governance* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil ini juga sesuai dengan *stewardship theory* yang menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Tindakan tersebut mencerminkan bahwa tata kelola perusahaan telah tercipta dengan baik. Jika terdapat perbedaan kepentingan antara manajer maupun stakeholders pada khususnya, maka manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama dan ketika kepentingan steward dan principal tidak sama, maka steward akan berusaha bekerjasama daripada menentangnya. Manajer yang selalu mengedepankan kepentingan bersama inilah yang selalu membuat karyawannya bertumbuh dan selalu meningkatkan produktivitas kerjanya. Begitu pula untuk H2d juga diterima karena nilai signifikansi diferensiasi  $0.012 < 0.05$  dengan nilai koefisien beta positif artinya diferensiasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin, (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dari Prafitri & Widjajanti (2020) menyimpulkan bahwa strategi bersaing yang mempunyai keunggulan yang berbeda dengan pesaing menunjukkan hal yang positif dan menghasilkan pertumbuhan perusahaan yang baik, selain itu ditambah peningkatan pembelajaran bagi sumber daya manusianya, bisa menunjukkan produktivitas kinerja karyawan semakin baik.

### **Pengaruh GCG dan Diferensiasi Terhadap Kinerja Sosial Lingkungan**

Nilai signifikansi t untuk variabel GCG terhadap kinerja sosial lingkungan sebesar  $0,072 > 0,05$  (tabel 4) sehingga artinya hipotesis H1e pada penelitian ini ditolak, jadi GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Penelitian tidak sejalan dengan, dan penelitian Alham *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan, serta penelitian Suprapti, dkk (2019) bahwa GCG berpengaruh positif terhadap kinerja sosial lingkungan. Sesuai dengan *stewardship theory* dimana seorang manajer bertindak demi kepentingan bersama, manajemen bank melakukan cara agar

tujuan bersama tercapai. Salah satunya dengan mempunyai tata kelola perusahaan yang baik, tetapi hal tersebut belum memberikan manfaat bagi lingkungan sekitarnya. Hal tersebut dikarenakan masih banyak kasus kecurangan yang terjadi setiap tahunnya dalam perbankan. Selain itu kualitas laporan keberlanjutan aspek lingkungan dan sosial masih rendah dan masih ada beberapa bank belum mengikuti standar GRI.

Pengaruh diferensiasi terhadap kinerja sosial lingkungan memiliki nilai signifikansi  $0.035 < 0.05$  (tabel 4) dengan nilai koefisien regresi positif artinya  $H_2$  diterima. Jadi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Strategi diferensiasi memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja sosial maupun lingkungan. Perusahaan menerapkan diferensiasi produk atau layanan dengan memenuhi persyaratan ramah lingkungan dan menciptakan produk atau layanan yang berkualitas sebagai hasil dari perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial (Mallongi, 2021). Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syaefuddin (2018) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial dan lingkungan. Selain itu menurut penelitian dari Prafitri & Widjajanti (2020) menyimpulkan bahwa diferensiasi bukan hanya unik dan berbeda, tetapi dengan membuat perbedaan dengan memberikan manfaat atau nilai tambah bagi lingkungan dan sosial masyarakat.

### Pengujian Model Fit

Adapun pengujian dalam uji F ini diketahui bahwa nilai  $\text{sig.} = 0.000 < 0.05$  untuk semua model regresi maka dapat dikatakan bahwa model fit, jadi variabel independen dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen, dan pengujian adjusted R<sup>2</sup> pada kelima model menunjukkan angka yang cukup rendah yaitu dibawah 20% seperti pada tabel 4 dibawah ini, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak indikator lain yang dapat dijadikan variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen.

**Tabel 5**  
**Koefisien Determinasi**

Model	Adjusted R Square
1: $KK = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,117
2: $KP = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,218
3: $KPBI = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,163
4: $KPP = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,234
5: $KSL = \alpha + \beta_1GCG + \beta_2DIF + \varepsilon$	0,198

Sumber: Data Diolah SPSS 23 (2021)

## 5. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* dan strategi bersaing terhadap kinerja keberlanjutan perbankan. *Good Corporate Governance* sangatlah penting dalam sektor perbankan, karena

mempengaruhi kredibilitas masing-masing bank. Apabila mempunyai *Good Corporate Governance* yang buruk akan banyak skandal bank terjadi yang membuat kredibilitas bank menurun. Semakin perbankan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, maka bank tersebut akan mampu bertahan di industrinya. Tidak hanya *Good Corporate Governance* saja yang ditingkatkan, perbankan juga harus mempunyai strategi yang tepat untuk bersaing. Semakin tajamnya persaingan di antara bank-bank, maka harus membuktikan kepada masyarakat bahwa perbankan mempunyai kredibilitas baik dalam pengendalian intern maupun strategi bisnisnya. Strategi yang sebagian besar digunakan sektor perbankan adalah diferensiasi. Strategi diferensiasi adalah strategi perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan yang berbeda dengan pesaingnya.

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian data, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, proses bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pelanggan dan kinerja sosial dan lingkungan. *Differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, proses bisnis internal serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja sosial dan lingkungan, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pelanggan.

### **Implikasi**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi bagi perbankan mengenai pentingnya *Good Corporate Governance* dan strategi diferensiasi. Bagi perbankan tujuan utama manajer adalah memaksimalkan kinerja perusahaan yang akan memberikan kontribusi keberlanjutan ke depannya. Manajer bertindak untuk kepentingan bersama agar mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini, faktor utama yang perlu diperhatikan perbankan untuk meningkatkan keberlanjutan perusahaannya yaitu dengan mengelola *Good Corporate Governance* secara maksimal dan memperketat celah untuk internal atau eksternal bank dapat melakukan tindakan kecurangan melalui aturan yang ketat. Dengan begitu kinerja keberlanjutannya akan tercapai dan perbankan dapat bertahan di masa depan, karena dengan *Good Corporate Governance* yang baik akan menambah tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank. Faktor selain itu yang juga perlu diperhatikan perbankan adalah strategi untuk bersaing. Dalam penelitian ini yang diperlukan secara berkesinambungan adalah strategi diferensiasi. Perbankan akan mendapatkan nilai tambah apabila melakukan strategi tersebut, karena persaingan dalam dunia perbankan tidak hanya antar bank melainkan non bank, seperti perusahaan fintech. Berdasarkan penelitian ini strategi diferensiasi bila dilakukan dengan maksimal bisa meningkatkan kinerja keberlanjutan bank. Bagi investor, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang ingin melakukan investasi di sektor perbankan. Investor sebaiknya mempertimbangkan kinerja bank secara berkelanjutan di masa depan. Hal ini dapat menguntungkan investor, apabila perusahaan yang diinvestasikan mampu bertahan secara terus menerus ke depannya. Selanjutnya bagi akademisi, penelitian ini

diharapkan dapat memberikan ide bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan tambahan informasi baru.

### Saran

Masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel dependen, sehingga sebaiknya pada penelitian selanjutnya menambah variabel lain, seperti ukuran perusahaan, jenis industri. Berbagai pengukuran yang dapat dilakukan untuk mengukur corporate governance dapat menjadi pilihan baru untuk penelitian selanjutnya, misalkan dengan CG indeks. Disamping itu Pemilihan sampel yang hanya pada industry perbankan menyebabkan penelitian ini tidak dapat digeneralisir, penelitian selanjutnya dapat membedakan hasil penelitian ini dengan sampel yang berbeda.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afiyati, Murni, Sri. Hariadi, Pramono. (2019). Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Strategi Diferensiasi Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis UMKM Di Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi* Volume 21, No.3.
- Ainurrofiq, M., (2016). Pengaruh Struktur Modal Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Barang Dan Konsumsi Yang Terdaftar Di BEI. (Doctoral Dissertation, Perbanas Surabaya).
- Alham, Andi Haraswati dan Tieka Trikartika Gustyana. (2018). Analisis Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Kinerja Perusahaan. *e-Proceeding of Management* : Vol.5, No.2
- Aprilicia, Astrid. (2018). Analisa Pengaruh Struktur, Proses *Corporate Governance* Dan Strategi Diferensiasi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Sub Sektor *Food And Beverage* Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2013-2016. Thesis Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Banker, R.D., Hu, N., Pavlou, P.A. and Luftman, J. (2011), "CIO reporting structure, strategic positioning, and firm performance", *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 487-504.
- Banker, R. D. Mashruwala, R. and Tripathy, A. (2014) "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?" *Management Decision*. Vol. 52 Iss 5 pp. 872 - 896
- Banjarnahor, E., dan Ariani, M. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance dan Business Strategy terhadap Going Concern Perusahaan. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* Vol. 16 No. 2.
- Chege, James. (2018). Effectiveness of Differentiation Strategy on Business Performance of Kenyan Betting Companies. *Journal of Business and Management*. Volume 20, Issue 7. Ver. VI (July. 2018), PP 22-27.
- Cribb, J. 2006. Agents or Stewards? Contracting with. *Policy Quarterly*, 22, 11–17.
- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Adita Khasanah dan Rohman, Abdul. (2019). Analisis Pengaruh Kualitas Kinerja Keberlanjutan Perusahaan dan Ukuran Perusahaan Terhadap Pengungkapan Keberlanjutan. *Diponegoro Journal Of Accounting*, Volume 8 Nomor 3, Tahun 2019, Halaman I.
- Gustiana, Sellya. Mawardi dan Desiana, Lidia. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Profitabilitas (ROE) Pada Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2010-2015. *Jurnal Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang* Volume 2, No. 2, Desember 2016.
- Hamdani. (2016). *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis)*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Hariyati dan Tjahjadi, Bambang. (2017). Peran Mediasi Kinerja Proses Internal Atas Hubungan Strategi Inovasi Dengan Kinerja Keuangan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Volume 1, Nomor 2, Juni 2017:164-180.
- Ilahiyah, Mar'a Elthaf. (2017). Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya. *EBBANK: Jurnal Ilmiah, Bisnis dan Perbankan*, Vol. 8, No. 2, Desember 2017.
- Jannah, U. A. R. (2016). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Pengungkapan Sustainability Report Pada Perusahaan di BEI. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, Volume 5 No.2, Februari 2016.
- Junaedi, Deddy. (2020). Pengaruh Pelayanan Prima Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus di PT Bank Jatim Capem Maron Probolinggo). *Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan* Vol 4, No. 1, 2020. P:24-32.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1992). The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*: 71-79.
- Kristiani, Luh Alin dan Werastuti, Desak Nyoman Sri. (2020). Pengaruh Kinerja Lingkungan Dan Kinerja Sosial Terhadap Kinerja Keuangan Dengan *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, Volume 11, No. 3, Tahun 2020.
- Martani, Dwi. (2016). *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK* (ed. 2, buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Maryati. (2021). Telaah Karakteristik Corporate Social Responsibility Untuk Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah. *Journal of Islamic Law*, Volume 2, Nomor 1, Januari 2021
- Moghavvemi, Sedigheh. Lee, Su Teng. Lee, Siew Peng. (2018). Perceived Overall Service Quality And Customer Satisfaction: A Comparative Analysis Between Local And Foreign Banks In Malaysia. *International Journal Of Bank Marketing*, Vol 35, No. 5, pp 908-930.
- Musyafii, Ayatulloh M. (2013). Analisis Hubungan Good Corporate Governance Dengan Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Balanced Scorecard. Thesis. Universitas Padjajaran.
- Nugraheni, Peni. Fauziah, Lia. (2019). The Impact of Corporate Governance on Customer Satisfaction and Loyalty of Islamic Insurance Company in Indonesia. *Journal Accounting and Investment* Volume 20, No 2, May 2019.
- Nurcahyani, Ni Made dan Dewi Adnyani. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 1.



- Nurmagfira, Dwi. Modding, Basri. Mursalim. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, Volume 2, No. 4, Oktober 2019.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The MacMillan Press Ltd.
- Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press. di mendeley tahun 1998
- Prafitri, Ayu Anissa Nur. Widjajanti, Kesi. (2021). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Perencanaan Strategi Bersaing Sebagai New Entrant. *Journal of Economics and Business*, Volume 3 (2) (2021).
- Putri, Puspita Lianti. (2020). Pengaruh Diferensiasi dan Inovasi Terhadap Kepuasan Pelanggan Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen Dan Akuntansi* Volume 4, No. 2.
- Rahardjo. Budi. (2007). *Keuangan Dan Akuntansi*. Graha Ilmu. Yogyakarta. di mendeley tahun 2017
- Rangkuti, Freddy, (2014) *SWOT Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. di mendeley tahun 2013
- Ramadhani dan Trisyulianti, Erlin. (2016). Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol VII, No.2, Agustus 2016. di mendeley tahun 2017
- Situmorang, Christina Verawaty dan Simanjuntak, Arthur. (2019). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, Vol 5, No. 2, November 2019.
- Soetjipto, HM Noer. (2018). Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Dalam Implementasi Balance Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja. Yogyakarta: K-Media.
- Subroto, Tekad Adi. Yudi Partama Putra. Fratnesi. (2020). Pengaruh Pengungkapan Sustainability Report Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Non Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2018). Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpti, Eny. Farhan Achmad Fajari. Achmad Syaiful Hidayat Anwar. (2019). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Environmental Disclosure. *Jurnal Ilmu Akuntansi* Volume 12 (2).
- Supriyatna, Agus. Erwin Yulianto. Nizar Alam Hamdani. Galih Abdul Fatah Maulani. (2019). Budaya Perusahaan: Penerapan Good Corporate Governance Serta Implikasinya Terhadap Keberlanjutan Kinerja Bank. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*. Volume 1 No. 1.
- Suryanto, Agus. Refianto. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Bina Manajemen* Volume 8 No. 1, 1-33.
- Syaefuddin, Achmad. (2018). Apakah Strategi Kompetitif dan Aliansi Strategis Berperan Dalam Meningkatkan Kinerja Keberlanjutan? *Jurnal Ekuilibrium STIE Triguna Jakarta* Vol. 2 No. 3
- Tahliani, Hani. 2020. Tantangan Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Madani Syariah* Volume 3 No. 2 Agustus 2020.

- Tjondro, David dan Wilopo, R. (2011). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Profitabilitas Dan Kinerja Saham Perusahaan Perbankan Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia. *Journal of Business and Banking*, Volume 1, No. 1, Mei 2011, Halaman 1-14
- Tunggal, A. W. (2012). *Audit kecurangan dan akuntansi forensik*, Harvarindo, Jakarta.
- Wardhana, Annisa Aqsha. Hudayah, Syarifah. Wahyuni, Sri. (2017). Analisis Kinerja Layanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Nasabah. *Jurnal Manajemen*, Volume 9, No. 1, 2017, 1-7.
- Yovalia, Sefira Yovalia Dan Wibowo (2016), Pengaruh Business Strategy Dan Business Risk Terhadap Going Concern Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Tahun 2010-2014 , *Jurnal Akuntansi Trisakti (E-Journal) Volume. 3 Nomor. 2 September 2016 Hal. 177-192*
- Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis*, Edisi 1. CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Zavodna, L. S. (2013). Sustainability as a Part of Balanced Scorecard. *Global Economic Observer*, 1(1), 110–116.



## ● 11% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 11% Internet database
- 1% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 5% Submitted Works database

---

### TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1

**download.garuda.kemdikbud.go.id**

Internet

**11%**

## ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded text blocks
- Quoted material
- Small Matches (Less than 15 words)

---

### EXCLUDED TEXT BLOCKS

#### **Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, dan Keuangan Publik** Vol 17 No. 1 Januari...

download.garuda.kemdikbud.go.id

---

#### **JIPAK 2022**

download.garuda.kemdikbud.go.id

---

#### **1. PENDAHULUAN**Perlambatan ekonomi yang terjadi di Indonesia tahun 2019 diak...

download.garuda.kemdikbud.go.id