BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Good Corporate Governance*

2.1.1.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dalam pelaksanaan *corporate governance* berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard*, pemerintah memberikan tanggung jawab untuk melaksanakan peran pemerintahan dalam melayani masyarakat atau *public service obligation* (PSO), seperti keharusan untuk memberikan kemudahan dalam pelayanan komunikasi, pengiriman barang dan pelayanan keuangan terhadap para pegawai negeri, transmigran, pensiunan di daerah terpencil. Kewajiban-kewajiban tersebut merupakan kebutuhan sangat mendasar bagi setiap organisasi bisnis (BUMN) jika ingin menjadi perusahaan yang mampu bersaing di pasar global. Tanpa penerapan prinsip-prinsip GCG secara baik, BUMN tidak bisa bersaing, karena sebaik-baiknya sistem yang disusun tanpa adanya penerapan GCG dan kepemimpinan profesional (*leadership*) akan melahirkan ketidakpastian. Melalui kepemimpinan yang handal mempermudah pelaku pasar memahami arah kebijakan pemerintah, arah pengembangan pasar dan mempermudah pelaku pasar melakukan kalkulasi anggaran yang diperlukan, yang pada akhirnya akan melahirkan iklim usaha BUMN yang sehat yang menjadi prasyarat dalam ekonomi yang berorientasi pasar, serta akan memungkinkan ekonomi Indonesia

berkembang dengan didukung oleh fondasi mikro yang kuat, operasi yang efisien, dan sistem perencanaan yang baik.

Good Corporate Governance dapat dipahami dari beberapa dari beberapa sudut pandang *The Cadbury Committee* dalam **Hiro Tugiman** (2004:3) merumuskan :

> ***"Good Corporate Governance* adalah sistem yang dirancang untuk mengarhkan dan mengendaliakan perusahaan, struktur *Corporate Governance* (1) partisipan dalam perusahaan seperti dewan direksi, komisaris, pemegang saham dan stakeholders lainnya (2) menetapkan berbagai aturan dan prosedur dalam membuat keputusan mengenai perusahaan".**

Menurut KEP-117/M-MBU/2002 pengertian *Good Corporate Governance* mengenai praktik *good corporate governance* adalah :

> ***"Corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika".**

Adapun definisi *Good Corporate Governance* menurut Bank Dunia (*World Bank*) dalam Hesel Nogi S Tangkilisan (2003:12) 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".**

Jadi menurut dari beberapa definisi diatas bahwa *Good Corporate Governance* mencakup beberapa hal seperti perlindungan terhadap hak-hak

pemegang saham, perlakuan adil, peranan *stakeholder* dalam perusahaan, responsibility, transparansi dan akuntabilitas.

Good corporate governance adalah suatu sistem tata kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan. Dengan dilaksanakannya tata kelola perusahaan yang baik tersebut diharapkan dapat menjamin tidak terjadinya penyalahgunaan sumberdaya perusahaan untuk kepentingan pribadi ataupun golongan. Kesadaran mengenai perlu dilaksanakannya *corporate governance* mulai tumbuh di Inggris awal tahun 1992, ditandai dengan dikeluarkannya Aturan Tata Kelola Perusahaan oleh Bank of England dan Bursa London yang diketuai oleh Adrian Cadbury (pemilik produsen coklat Cadbury). Tidak lama setelah itu trend penerapan *good corporate governance* mulai menyebar ke wilayah Eropa, Amerika dan Australia.

Indonesia mulai mengadopsi dan melaksanakan penerapan *good corporate governance* setelah mengalami krisis pada tahun 1999 dengan dibentuknya lembaga Komite Nasional On Corporate Governance (KNCG), melalui SK Menko Ekuin nomor : Kep.10/M.EKUIN/08/1999. Sejak Indonesia terperosok dalam krisis ekonomi maka *good corporate governance* menjadi bagian untuk pembenahan pengelolaan perusahaan, baik perusahaan publik ataupun perusahaan swasta.

2.1.1.2 Prinsip *Good Corporate Governance*

Setelah definisi serta aspek penting *Good Corporate Governane* terpaparkan di atas, maka berikut adalah prinsip yang dikandung dalam *Good Corporate Governane* Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang

dimaksud dalam KEP-117/M-MBU/2002 mengenai praktik *good corporate governance* ini meliputi:

***"1. Fairness* (Kewajaran)**
***2. Transparency* (Keterbukaan)**
***3. Accountability* (Dapat Dipertanggungjawabkan)**
4. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)
***5. independency* (Kemandirian)"**

1. Fairness (Kewajaran)

Secara sederhana kewajaran (*fairness*) bisa didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Fairness juga mencakup adanya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan untuk melindungi hak-hak investor - khususnya pemegang saham minoritas - dari berbagai bentuk kecurangan. Bentuk kecurangan ini bisa berupa *insider trading* (transaksi yang melibatkan informasi orang dalam), *fraud* (penipuan), dilusi saham (nilai perusahaan berkurang), KKN, atau keputusan-keputusan yang dapat merugikan seperti pembelian kembali saham yang telah dikeluarkan, penerbitan saham baru, merger, akuisisi, atau pengambil-alihan perusahaan lain.

Biasanya, yang timbul dalam praktek pengelolaan perusahaan, berasal dari benturan kepentingan. Baik perbedaan kepentingan antara manajemen (Dewan Komisaris dan Direksi) dengan pemegang saham, maupun antara pemegang saham pengendali (pemegang saham pendiri, di Indonesia biasanya mayoritas) dengan pemegang saham minoritas (pada perusahaan publik

biasanya pemegang saham publik). Di tengah situasi seperti ini, lewat prinsip *fairness*, ada beberapa manfaat yang diharapkan bisa dipetik.

Fairness diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). *Fairness* juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang merugikan ,*fairness* menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

Namun seperti halnya sebuah prinsip, *fairness* memerlukan syarat agar bisa diberlakukan secara efektif. Syarat itu berupa peraturan dan perundang-undangan yang jelas, tegas, konsisten dan dapat ditegakkan secara baik serta efektif. Hal ini dinilai penting karena akan menjadi penjamin adanya perlindungan atas hak-hak pemegang saham manapun, tanpa ada pengecualian. Peraturan perundang-undangan ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menghindari penyalahgunaan lembaga peradilan (*litigation abuse*). Di antara (*litigation abuse*) ini adalah penyalahgunaan ketidakefisienan lembaga peradilan dalam mengambil keputusan sehingga pihak yang tidak beritikad baik mengulur-ngulur waktu kewajiban yang harus dibayarkannya atau bahkan dapat terbebas dari kewajiban yang harus dibayarkannya.

2. Transparency (Keterbukaan)

Transparansi bisa diartikan sebagai keterbukaan, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Menurut peraturan di pasar modal Indonesia, yang dimaksud informasi material dan relevan adalah informasi yang dapat mempengaruhi naik turunnya harga saham perusahaan tersebut, atau yang mempengaruhi secara signifikan risiko serta prospek usaha perusahaan yang bersangkutan. Mengingat definisi ini sangat normatif maka perlu ada penjelasan operasionalnya di tiap perusahaan.

Dalam mewujudkan transparansi ini sendiri, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan, diharapkan pula dapat mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya yang material dan berdampak signifikan pada kinerja perusahaan secara akurat dan tepat waktu. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan.

Ada banyak manfaat yang bisa dipetik dari penerapan prinsip ini. Salah satunya, *stakeholder* dapat mengetahui risiko yang mungkin terjadi dalam melakukan transaksi dengan perusahaan. Kemudian, karena adanya informasi kinerja perusahaan yang diungkap secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, dan dapat diperbandingkan, maka dimungkinkan terjadinya efisiensi pasar. Selanjutnya, jika prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik dan tepat,

akan dimungkinkan terhindarnya benturan kepentingan (*conflict of interest*) berbagai pihak dalam manajemen.

3. Accountability (Dapat Dipertanggungjawabkan)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertangungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Masalah yang sering ditemukan di perusahaan-perusahaan Indonesia adalah mandulnya fungsi pengawasan Dewan Komisaris atau justru sebaliknya, Komisaris Utama mengambil peran berikut wewenang yang seharusnya dijalankan direksi. Padahal, diperlukan kejelasan tugas serta fungsi organ perusahaan agar tercipta suatu mekanisme pengecekan dan perimbangan dalam mengelola perusahaan.

Kewajiban untuk memiliki Komisaris Independen dan Komite Audit sebagaimana yang ditetapkan oleh Bursa Efek Jakarta, merupakan salah implementasi prinsip ini. Tepatnya, berupaya memberdayakan fungsi pengawasan Dewan Komisaris. Beberapa bentuk implementasi lain dari prinsip *accountability* antara lain:

1. Praktek Audit Internal yang Efektif
2. Kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab dalam anggaran dasar perusahaan dan *Statement of Corporate Intent* (Target Pencapaian Perusahaan di masa depan)

Bila prinsip *accountability* ini diterapkan secara efektif, maka ada kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris, serta direksi. Dengan adanya kejelasan

inilah maka perusahaan akan terhindar dari kondisi *agency problem* (benturan kepentingan peran).

4. Responsibility (Pertanggungjawaban)

Pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (patuh) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku di sini termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/ keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

Penerapan prinsip ini diharapkan membuat perusahaan menyadari bahwa dalam kegiatan operasionalnya seringkali menghasilkan eksternalitas (dampak luar kegiatan perusahaan) negatif yang harus ditanggung oleh masyarakat. Di luar hal itu, lewat prinsip *responsibility* ini juga diharapkan membantu peran pemerintah dalam mengurangi kesenjangan pendapatan dan kesempatan kerja pada segmen masyarakat yang belum mendapatkan manfaat dari mekanisme pasar.

Prinsip-prinsip di atas perlu diterjemahkan ke dalam lima aspek yang dijabarkan oleh OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) sebagai pedoman pengembagan kerangka kerja legal, institutional, dan regulatory untuk *corporate governance* di suatu negara. Lima aspek tersebut antara adalah:

a. *Hak-hak pemegang saham dan fungsi kepemilikan*: Hak-hak pemegang saham harus dilindungi dan difasilitasi.

b. Perlakuan setara terhadap seluruh pemegang saham: Seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing harus diperlakukan setara. Seluruh pemegang saham harus diberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan perhatian bila hak-haknya dilanggar.
c. Peran *stakeholders dalam corporate governance*: Hak-hak para pemangku kepentingan *(stakeholders)* harus diakui sesuai peraturan perundangan yang berlaku, dan kerjasama aktif antara perusahaan dan para *stakeholders* harus dikembangkan dalam upaya bersama menciptakan kekayaan, pekerjaan, dan keberlanjutan perusahaan.
d. *Disklosur dan transparansi*: Disklosur atau pengungkapan yang tepat waktu dan akurat mengenai segala aspek material perusahaan, termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan *governance* perusahaan.
e. *Tanggung jawab Pengurus Perusahaan (Corporate Boards)*: Pengawasan Komisaris terhadap pengelolaan perusahaan oleh Direksi harus berjalan efektif, disertai adanya tuntutan strategik terhadap manajemen, serta akuntabilitas dan loyalitas Direksi dan Komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham.

5. Kemandirian *(independency)*

Kemandirian *(independency),* yakni pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari

pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan prinsip--prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Prinsip ini menuntut para pengelola perusahaan agar dapat bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan-tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan sistem operasional perusahaan yang berlaku. Tersirat dengan prinsip ini bahwa pengelola perusahaan harus tetap memberikan pengakuan terhadap hak-hak stakeholders yang ditentukan dalam undang-undang maupun peraturan perusahaan.

2.1.1.3 Pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan praktek *Good Corporate Governane*

Pemegang Saham, yakni pemegang saham/pemilik modal yang harus dilindungi hakhaknya berdasarkan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku menurut KEP-117/M-MBU/2002 adalah sebagai berikut :

"1. Dewan Komisaris
2. Pimpinan Perusahaan
3. pimpinan Unit
4. Pejabat Struktural
5. Pegawai."

1. Dewan Komisaris

Yakni Dewan Pengawas yang mempunyai tanggung jawab dalam mengawasi kebijakan pengelolaan perusahaan yang dilakukan para pimpinan Perusahaan.

2. Pimpinan Perusahaan

Yakni pejabat yang ditunjuk pemegang saham untuk mengelola perusahaan serta wajib mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham/pemilik modal.

3. Pimpinan Unit

Yakni pejabat yang ditunjuk Pimpinan Perusahaan sebagai penanggung jawab pelaksanaan operasional.

4. Pejabat Struktural

Yakni pegawai yang ditunjuk Pimpinan Perusahaan untuk menjalankan fungsi didalam unitnya dan bertanggung jawab kepada pimpinan unit.

5. Pegawai,

Yakni orang yang bekerja pada Perusahaan dan menerima gaji berdasarkan hubungan kerja.

2.1.1.4 Manfaat dan Faktor Penerapan *Good Corporate Governance*

Manfaat dari penerapan *good corporate governance* ini diharapkan adanya peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

Menurut **Mas Achmad Daniri (2005:14)** dalam bukunya yang berjudul *Good Corporate Governance*: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia, jika perusahaan menerapkan GCG secara konsisten dan efektif maka akan dapat memberikan manfaat antra lain:

"1. Mengurangi *agency cash,* yaitu biaya yang harus ditanggung pemegang saham akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*).
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para stakeholder dalam lingkungan perusahaan terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan."

Secara umum menurut **Indra Surya (2006:68)** dalam bukunya yang berjudul Penerapan *Good Corporate Governance*: Mengembangkan Hak-Hak istimewa demi kelangsungan Usaha, Penerapan GCG secara jelas memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut:

"1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing.
2. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah.
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholders* terhadap perusahaan.
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum."

Menurut **Sudarmayanti (2007:61)** dalam bukunya yang berjudul *Good Corporate Governance* (kepemerintahan yang baik) dan GCG (tata kelola perusahaan yang baik) tujuan penerapan GCG pada BUMN dalam keputusan BUMN Nomor: 117/M-MBU/2000 diutarakan bahwa tujuannya adalah:

"1. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
3. Mendorong agar organisasi membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan Investasi nasional.
6. Mensukseskan program investasi."

Untuk menciptakan keberhasilan dalam penerapan GCG, maka diperlukan syarat-syarat tertentu. Hal ini sesuai debgan yang dikemukakan oleh **Mas Achmad Daniri (2005:15)** dalam bukunya yang berjudul *Good Corporate Governance*: konsep dan penerapannya dalam konteks Indonesia, yaitu:

"Keberhasilan penerapan GCG juga memiliki persyaratan tersendiri. Ada dua faktor yang memegang peranan, faktor eksternal dan internal".

Kedua faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor eksternal

   Faktor eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG, antara lain:

   a. Tercapainya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supermasi hukum yang konsisten dan efektif;
   b. Adanya dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dan *clean government* menuju good *government governance* yang sebenarnya;
   c. Tercapainya conyoh pelaksanaan GCG yang efektif dan profesional;
   d. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat;
   e. Adanya semangat anti korupsi yang berkembang dilingkungan publik dimana perusahaan beroprasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja.

2. Faktor internal

   Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *good corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

   a. Terdapatnya budaya perusahaan *(corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme dan sistem kerja manajemen di perusahaan;
   b. Adanya berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG;
   c. Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan yang didasrkan pada kaidah-kaidah standar GCG;
   d. Terjadinya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi;
   e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dinamika perusahaan dari waktu kewaktu;
   f. Kualitas, *skill*, kredibilitas, dan integritas berbagai pihak yang menggerakan perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* bukan hanya untuk saat ini saja, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus sebagai alat untuk mencapai kemenangan dalam persaingan global.

2.1.1.6 *Good Corporate Governance* di Indonesia

Berbagai peristiwa dalam dasawarsa terakhir ini telah menjadikan *Corporate Governance* menjadi isu penting di kalangan eksekutif, *Non Government Organization* (NGO), Konsultan Korporasi dan pembuat kebijakan (Pemerintah) di berbagai belahan dunia. Isu yang terkait dengan *Corporate Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, indenpedensi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan perlindungan investor telah menjadi ungkapan lazim dibicarakan di kalangan pelaku usaha. *Corporate Governance* juga telah menjadi salah satu isu penting bagi pelaku usaha di Indonesia.

Sentralisasi isu *Corporate Governance* dilatarbelakangi permasalahaan yang terkait dengan trend di industri pasar modal, korporasi, pasar audit, tuntunan akan transparansi dan independensi, dan krisis financial Asia. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yang didukung dengan regulasi yang memadai, akan mencegah berbagai bentuk overstated, ketidakjujran dalam financial disclosure yang merugikan stakeholders.

Penerapan *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, dengan meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan umumnya *Corporate Governance* dapat meningkatkan kepercayaan

investor. *Corporate Governance* yang buruk menurunkan tingkat kepercayaan investor, lemahnya praktik *Good Corporate Governance* merupakan salah satu faktor yang memperpanjang krisis ekonomi di Negara kita.

Pemerintah melalui kantor kementrian BUMN maupun otoritas pasar modal dalam hal ini Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) dan direksi Bursa Efek Indonesia (pada saat itu masih Bursa Efek Jakarta) telah mewajibkan BUMN dan Emiten untuk menerapkan kebijakan *Good Corporate Governance* yang bertujuan menciptakan kepastian hukum yang bermuara kepada perlindungan investor dan masyarakat. Fokus utama penerapan *Good Corporate Governance* saat ini adalah di lingkungan BUMN dan perusahaan terbuka, namun kenyataannya konsep *Good Corporate Governance* masih belum dipahami dengan baik oleh sebagian besar pelaku usaha.

Kompetisi pasar juga menciptakan kesempatan untuk menilai kinerja manajemen dengan membandingkannya dengan pesaing dalam hal profitabilitas, pertumbuhan, dan pangsa pasar. Adanya kompetisi tajam untuk jabatan manajerial juga menolong menciptakan dorongan kuat bagi para manajer untuk menjadi efisien dan bagi yang berhasil untuk mencapai penghargaan yang lebih tinggi dan kembali memungkinkan pemilik membuat perbandingan dalam hal efektifitas para manajer.

Penerapan *Good Corporate Governance* di organisasi publik, bank maupun BUMN, diharapakan dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat, untuk mengantisipasi persaingan yang sangat ketat di era pasar bebas, tanggung jawab sosial perusahaan dan etika bisnis. Suatu bisnis tidak hanya dijalankan

dengan modal uang saja, tetapi juga dengan tanggung jawab dan moralitas perusahaan terhadap stakeholders dan masyarakat. Penerapan *Good Corporate Governance* tidak dapat dilepaskan dari moral dan etika para pelaku bisnis, yang selayaknya dituangkan dalam suatu standar buku dimasing-masing perusahaan yang disebut *Corporate Code of Conduct.*

Privatisasi memungkinknaan penerapan *Good Corporate Governance* dengan lebih baik dan konsisten di lingkungan BUMN, yang pada gilirannya menumbuhkan keyakinan investor kepada BUMN. Bagi Indonesia, dengan aktivitas BUMN yang hampir menyentuh berbagai sektor ekonomi nasional, tumbuhnya keyakinan investor terhadap BUMN akan sangat berpengaruh secara keseluruhan.

Komite Nasional mengenai kebijakan *Corporate Governance* (National *Committee on Corporate Governance* /NCCG), mengidentifikasi 13 bidang penting yang memerlukan pembaharuan, menyusun dan menerbitkan Pedoman *Good Corporate Governance* (*Code for Corporate Governance*), (Maret 2001) yang dapat digunakan oleh korporasi dalam mengembangkan Corporate Governance, berisi :

1. Hak dan tanggung jawab pemegang saham
2. Fungsi, tugas dan kewajiban dewan komisaris
3. Fungsi, tugas dan kewajiban dewan direkasi
4. Sistem audit, termasuk peran auditor ekternal dan komite audit
5. Fungsi, tugas dan kewajiban sekretaris perusahaan
6. Hak stakeholders, dan akses kepada informasi yang relevan

7. Keterbukaan yang tepat waktu dan akurat
8. Kewajiban para komisaris dan direksi untuk menjaga kerahasiaan
9. Larangan penyalahgunaan informasi oleh orang dalam
10. Etika berusaha
11. Ketidakpatutan pemberian donasi politik
12. Kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tentang proteksi kesehatan, keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan
13. Kesempatan kerja yang sama bagi para karyawan

Dari definisi tersebut, terlihat bahwa *Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem pengawasan, pengendalian, dan pengaturan perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme hubungan antar berbagai pihak yang mengurus perusahaan dari mulai komitmen, aturan maen serta praktik penyelanggaraan bisnis secara sehat dan beretika.

Berdasarkan dari itu Manajemen PT. Pos Indonesia (persero) Bandung mewujudkan *good Corporate Governance* dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Pelaksanaan GCG dapat di awali melalui penerapan budaya perusahaan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab moral. Hal ini dikarenakan selain merupakan kebijakan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan, GCG juga dilaksanakan melalui kebijakan internal perusahaan sehingga dapat berlangsung dengan sukses dan kinerja sumber daya perusahaan yang baik.

2.1.2 Kinerja Perusahaan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Batasan mengenai kinerja bisa dilihat dari berbagai sudut pandang pada tujuan masing-masing organisasi (misalnya untuk *profit* ataukah untuk *customer satisfaction*) juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik *versus* organisasi swasta, ataukah organisasi social). Berbaga ungkapan seperti *input*, *output*, *performance*, efisiensi dan efektifitas mempunyai hubungan dengan kinerja. Secara umum, pengertian kinerja dikemukakan orang dengan menunjukan kepada rasio *output* terhadap *input.*

Pengertian kinerja menurut Purwadarminta (2007) adalah sebagai berikut :

“Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang dihasilkan atau hasil kerja yang dicapai dari suatu usaha”

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) adalah sebagai berikut :

> **"Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya".**

Menurut pengertian diatas bahwa Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perorangan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standard yang ditetapkan. Kinerja hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiric suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Dan ada juga pengertian kinerja menurut Hansen dan Howen (2003:396) adalah sebagai berikut :

> **"*Activity performance exist both financial and non financial forms. There measures are designed to assess how an activity was performance and the result achived. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measure of activity performance center on there major dimension:1) efficiency, 2) quality, and 3) time".***

Dari pengertian diatas mengemukakan bahwa kinerja aktivitas diukur secara *financial* dan *non financial*, ukuran tersebut di desain untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilakukan dan hasil yang dicapai, ukuran tersebut juga dirancang untuk menunjukan peningkatan yang sedang di realisasikan. Ukuran kinerja aktivitas di pusatkan pada efisiensi, kualitas, dan waktu.

2.1.2.2 Sistem Penilaian Kinerja

Penetapan kinerja merupaka masalah yang pokok dalam pengukuran secara kesuluruhan, sebab jika kita lihat secara umum kinerja berkualiatas dengan individu seseorang karyawan dn juga organisasi.

Menurut Mudjiati P. (2004:29) menyatakan bahwa :

> **"kinerja meliputi antara lain kinerja individu dan kinerja organisasi".**

Dan ada juga menurut Mark C. Zweig dalam Henry Simamora (2004:414) mengartikan sebagai berikut :

> **"Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan manajemen untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individu tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan".**

Menurut Atkinson dkk (2001:51), bahwa system penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu :

> **" 1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekan pada persepekti pelanggan.**
> **2. menilai setiap aktivitas dengan mengunakan alat ukur kinerja yang menekankan pelanggan.**
> **3. memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komperehensif yang mempengaruhi pelanggan.**
> **4. menediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan."**

Berdasarkan uraian diatas *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan pertanggung jawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta kinerja karyawan yang lebih baik. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun,

karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Robert S. Kaplan dan David P. Norton telah mengembangkan konsep *Balance Scoredcard*, dimana salah satu perusahaan telah menggunakan pendekatan pengukuran kinerja yaitu *Balance Scoredcard* dimana mengidentifikasikan pemicu keberhasilan dalam tolak ukur kinerja yang terintergrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balance Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

2.1.2.3 *Banlance scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan scorecard (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performan keuangan dan non-keuangan, performan jangka pendek dan performan jangka panjang, antara

performance yang bersifat internal dan performan yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Mula-mula *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Hansen dan Mowen (2003:109) mengemukakan pengertian *balance scorecard* sebagai berikut :

> ***"Balance scorecard*** **merupakan system manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu ke dalam organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional".**

Pemenuhan kebutuhan public berbeda dengan organisasi bisnis. Membedakan penggunaan konsep *balance scorecard* dengan melakukan beberapa perubahan, perubahan yang terjadi antara lain (Rohm-Imelda, 2004:111):

"1. Perubahan *framework* dimana yang menjadi *drive* dalam *balance scorecard* untuk organisasi public adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara perspektif financial dan perpektif pelanggan.
3. Perspektif *customer* menjadi persektif *customer and stakeholder.*
4. Perubahan perspektif *learning and growth* menjadi perpektif *employees and organization capacity".*

2.1.2.4 Perspektif *Balance Scorecard*

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 2001:4), yaitu :

" 1. Perspektif finansial
2. Perspektif pelanggan
3. Perpektif bisnis internal
4. perspektif pembelanjaran dan pertumbuhan."

1. *Perspektif financial*

Balance Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada

pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu:

1. Bertumbuh *(growth)*
2. Bertahan *(sustain)*
3. dan menuai *(harvest)*

Di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan fmansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.

Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Secara keseluruhan tujuan fmansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran. Tahap selanjutnya adalah sustain (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk

memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit opetasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka. Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok pengukuran inti icore measurement group). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi

pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan *(customer value proposition).* Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

1. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
2. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
3. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui flnancial retums, Kaplan dan Norton (2001) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perasahaan bahkan perasahaan haras mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan purna jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi intemal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja

   KapabiLitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

a. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan imtuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluamya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c. Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

d. Kapabilitas sistem informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem inforaiasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

e. Iklim organisasi

yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

2.1.3.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. *Balanced Scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

"1. komprehensif
2. koheren
3. seimbang dan
4. terukur."

2.1.4 Hubungan *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan pendekatkan *Balance Scorecard.*

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, manajemen organisasi harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan system pengukuran kinerja tradisional karena dengan cara menyempurnakan system pengukuran tradisional yang menekenkan pada ukuran keuangan sebagai tolak ukur kinerja memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini sebagai akibat dari system akuntansi yang melayani berbagai tujuan untuk pihak eksternal dan pihak internal secara sekaligus. Juga sistem akuntansi yang memiliki banyak alternatif teknis akuntansi yang mungkin tidak sesuai untuk tujuan tertentu serta ketidakpuasan terhadap ukuran keuangan dalam mengukur efisiensi menajemen. Informasi yang diperoleh dari ukuran yang bersifat keuangan tersebut selain keterbatasan tersebut tidak jarang cenderung menyesatkan. Disebabkan antara lain informasi yang dilaporkan merupakan hal yang sudah terjadi. Pengukuran kinerja keuangan komperhensif seperti total biaya ataupun pendapatan akuntansi sutau divisi, tidaklah selalu dapat memenuhi tujuan pengambilan keputusan tertentu.

Tuntutan kualitas pelayanan khususnya oleh BUMN ini semakin meningkat seiring dengan semakin tingginya tuntutan *good corporate governance* oleh setiap organisasi publik. Perbaikan pengelolaan institusi menjadi sebuah badan layanan umum memrlukan suatu perencanaan strategi bisnis yang mampu

menjawab seluruh harapan dari *stakeholder (*pemerintah pusat, pemerintah daerah, atau DPR dan DPRD).

Pada era mendatang BUMN dihadapkan pada suatu pasar yag semakin luas dengan persaingan yang semakin ketat. Potensi pasar tidak hanya terbatas di local atau dalam negeri saja tetapi juga di pasar luar negeri. Namun sebaliknya, pesaing dari luar negeri juga akan memperebutkan pasar yang ada di dalam negeri. Untuk mengantisipasi peluang dan ancaman tersebut, BUMN harus mempersiapkan diri dengan menciptakan produk barang dan jasa yang sesuai dengan selera konsumen, memiliki kualitas yang baik, dengan harga dan jasa yang kompetitif. Dengan bermodalkan kemampuan di bidang keuangan saja belum cukup memberikan jaminan bahwa BUMN harus mampu mejaring dan melayani konsumen dengan kualitas pelayanan yang lebih baik. BUMN harus mampu memanfaatkan teknologi yang tepat untuk menciptakan produk yang berkualitas baik. Dan tak kalah pentingnya, para karyanwan untuk selalu meng-*upgrade* diri dan meningkatkan kemampuan mereka, sejalan dengan perkembangan teknologi yang digunakan.

Selama ini penilaian atau pengukuran hanya untuk mengetahui posisi kinerja suatu program , baik – sedang – buruk, mulai aspek *input,* proses, sampai *output.* Penilaian tersebut tidak sampai menggambarkan persoalan dibalik kinerja suatu instansi. Didalam *balance scorecard,* pengukuran tersebut dituntut untuk bergerak kait-mengkait antar perpektif sehingga peta persoalan secara strategis akan terbaca dengan baik. Sebagai gambaran *balance scorecard* akan dapat di monitoring, setiap periode disepakati, apakah suatu program mengarah pada

pencapaian visi dan misi, ataukah program tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan visi dam misi. *Balance scorecard* memberikan alternative untuk menjadikan keterkaitan visi dan misi, melalui data-data kuantitatif dan kualitatif.

Balance scorecard merupakan kerangka kerja komperhensif untuk menerjemehkan visi dan misi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu yang tersusun 4 perpektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance scorecard* bukan hanya dipakai sebagai system pengendaian, tetapi juga dipakai sebagai sarana untuk mengartikulasikan visi dan misi, untuk menkombinasikan strategi bisnis serta menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, unit kerja, dam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Seperti menurut *Forum Corporate Governance In Indonesia* (FCGI) (2003:27) mendefinisikan sebagai sebagai berikut :

> **"seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentinagan internal dan ekternal lainya yang bekaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan."**

Dan juga (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) mendefinisikan sebagai berikut :

> **"*Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut".**

Jadi berdasarkan pengertian diatas adalah *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan pertanggung jawaban dan memperbaiki proses pengambilan

keputusan, sehingga tercipta kinerja karyawan yang lebih baik dan *Balance scorecard* dapat membantu PT. Pos Indonesia (persero) Bandung dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi.

Untuk melengkapi definisi di atas (Wahyu prakarsa 2003: Universitas Indonesia) mendefinisikan sebagai berikut :

"mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*stakeholders)* yang lain. Hubungan-hubungan ini dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistem insentif sebagai *framework* yang diperlukan untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan-tujuan serta pematauan kinerja yang dihasilkan".

2.2 Kerangka Pemikiran

Kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung pada kemampuan pihak manajemen dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan pada aktivitas perusahaannya, berdasarkan atas informasi-informasi yang diterimanya. Untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut pihak manajemen harus mempunyai kemampuan dan keahlian dalam memanfaatkan dan mengorganisir semua sumber daya yang dimiliki perusahaan, juga tersedianya data dan informasi yang relevan dan akurat. Supaya tujuan dari fungsi-fungsi tersebut tercapai. maka dibutuhkan peran *Good Corporate Governance* untuk menjalannya aktivitas tersebut.

Menurut **Mas Ahmad Daniri** (2005;8), *Good Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai berikut :

"*Good Corporate Governance* didefinisikan sebagai suatu pola hubungan sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi, Dewan Komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah

> **kepada pemegang saham secara berkeseimbangan dalam jangka panjang panjang dengan tetap memperhatikan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan dan perundangan dan norma yang berlaku".**

Dan juga menurut *Organization For Economic Coorperation and Developmer* (OECD) (2001) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai berikut :

> **"stuktur yang olehnya para pemegang saham, komisaris, dan manajer perusahaan dalam menyusun tujuan-tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mengawasi kinerja."**

Berdasarkan uraian diatas, PT. Pos Indonesia (persero) Bandung adalah organisasi yang didirikan untuk melayani masyarakat dalam tanggung jawab untuk melaksanakan peran pemerintahan dalam melayani masyarakat atau *public service obligation* (PSO), seperti keharusan untuk memberikan kemudahan dalam pelayanan komunikasi, pengiriman barang dan pelayanan keuangan terhadap para pegawai negeri, transmigran, pensiunan di daerah terpencil.

Good Corporate Governance dapat meningkatkan pertanggung jawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta kinerja karyawan yang lebih baik.

Adapun pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Pengertian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2003:396) adalah sebagai berikut :

> ***"activity performace exist both financial and non financial forms. There meausure are designed to assess how well an activitywas perfomed and the result achieved. They are also designed to reavel if constant improvement is being realized. Measure of activity performance center on there major dimension:1) efficiency, 2) quality, and 3) time".***

Pengertian diatas mengemukakan bahwa kinerja aktivitas diukur secara financial dan non financial, ukuran tersebut didesain untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilakukan dan hasil yang dicapai, ukuran tersebut juga dirancang untuk menujukan peningkatan yang sedng direalisasikan. Ukuran kinerja aktivitas dipusatkan pada efisiensi, kualitas, dan waktu.

Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui :

1. Informasi formal dan nonformal
2. Informasi pengendalian tugas
3. Laporan anggaran dan laporan nonfinansial
4. Laporan pengunaan dan pengendalian biaya
5. Laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Manajer dalam menjalankan tugas sehari-hari akan menggunakan orang lain dalam operasi perusahaan , Orang lain tersebut dalam hal ini pegawai harus diukur kinerja dari pegawai tersebut,menurut Anthony, (2000) pengukuran tersebut meliputi :

"1. Proses pemilihan pegawai
2. Meyakinkan bahwa pegawai telah dilatih dengan cukup
3. Memutuskan dan menempatan pegawai yang sesuai dalam organisasi
4. Memberi wewenang dan tanggung jawab
5. Disiplin, memberi nasihat , dan saran
6. Meyakinkan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan
7. Membantu memecahkan masalah
8. Menyetujui tindakan yang diusulkan , diambil dan yang tidak boleh diambil Pegawai
9. Berinteraksi dengan manajer lain
10. Kerjasama dalam rangka memecahkan masalah yang menghambat pekerjaan pusat pertanggungjawaban
11. Berusaha menciptakan iklim yang mendorong pekerjaan untuk bekerja secara efektif dan efisien".

Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial, seperti masalah kinerja pegawai yang dihubungkan denga prestasi produksi. Pada pengukuran kinerja perusahaan , informasi ini digunakan guna mengembangkan pengukuran kinerja secara konsisten dari unit organisasi desentralisasi, sesuai dengan strategi dalam rangka mendukung dan memfasilitasi koordinasi dengan unit bisnis lainnya. Dalam perkembangannya ini *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat nyata dan jelas.

Pendekatan sistem pengukuran kinerja diperusahaan disebut *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* terdiri dari kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Anthony and Govindarajan (2000) pengertian *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut :

> **" Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan , meningkatkan komunikasi antar tingkatan manjemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yangstrategis ."**

Adapun pengertian menurut Hansen dan Mowen (2003:109) mengemukakan pengertian *balance scorecard* sebagai berikut :

> ***"Balance scorecard*** **merupakan system manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu ke dalam organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional".**

Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 2001:4), yaitu :

> **" 1. Perspektif financial *(financial perspective)* yaitu gambaran keberhasilan financial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainya.**
> **2. Perspektif pelanggan *(customer perspective)* yaitu gambaran pelanggan dan segmen pasar diman organisasi berkompetensi.**
> **3. Perpektif bisnis internal *(internal business process perspective)* yaitu Pengidentifikasian proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi.**
> **4. perspektif pembelanjaan dan pertumbuhan (learning and growth) yaitu gambaran kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang".**

Dari uraian diatas maka, ciri-ciri sistem *balance scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Setiap ukuran dalam balance scorecard menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut :

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan
2. Menunjukan hubungan individu / sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
3. Menunjukan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.
4. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

Berdasarkan uraian diatas adapun hubungan antara *Good corporate governance* dengan kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance scorecard* menurut **Sri Sulistyanto** (2003:3)**,** dijelaskan definisi *Good Corporate Governance* sebagai berikut :

> **"*Good Corporate Governance* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value Added*) untuk semua stakeholder. Ada dua hal yang dilakukan dalam konsep ini. Pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat pada waktunya. Kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparansi terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan stakeholder".**

Jadi berdasarkan pengertian diatas adalah *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan pertanggung jawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta kinerja karyawan yang lebih baik dan *Balance scorecard* dapat membantu PT. Pos Indonesia (persero) Bandung dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi.

Lebih jelasnya dapat disajikan dalam bentuk bagan referensi yang berkaitan dengan *good corporate governance* berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan pendekatan balance *scorecard* penelitian berikut ini :

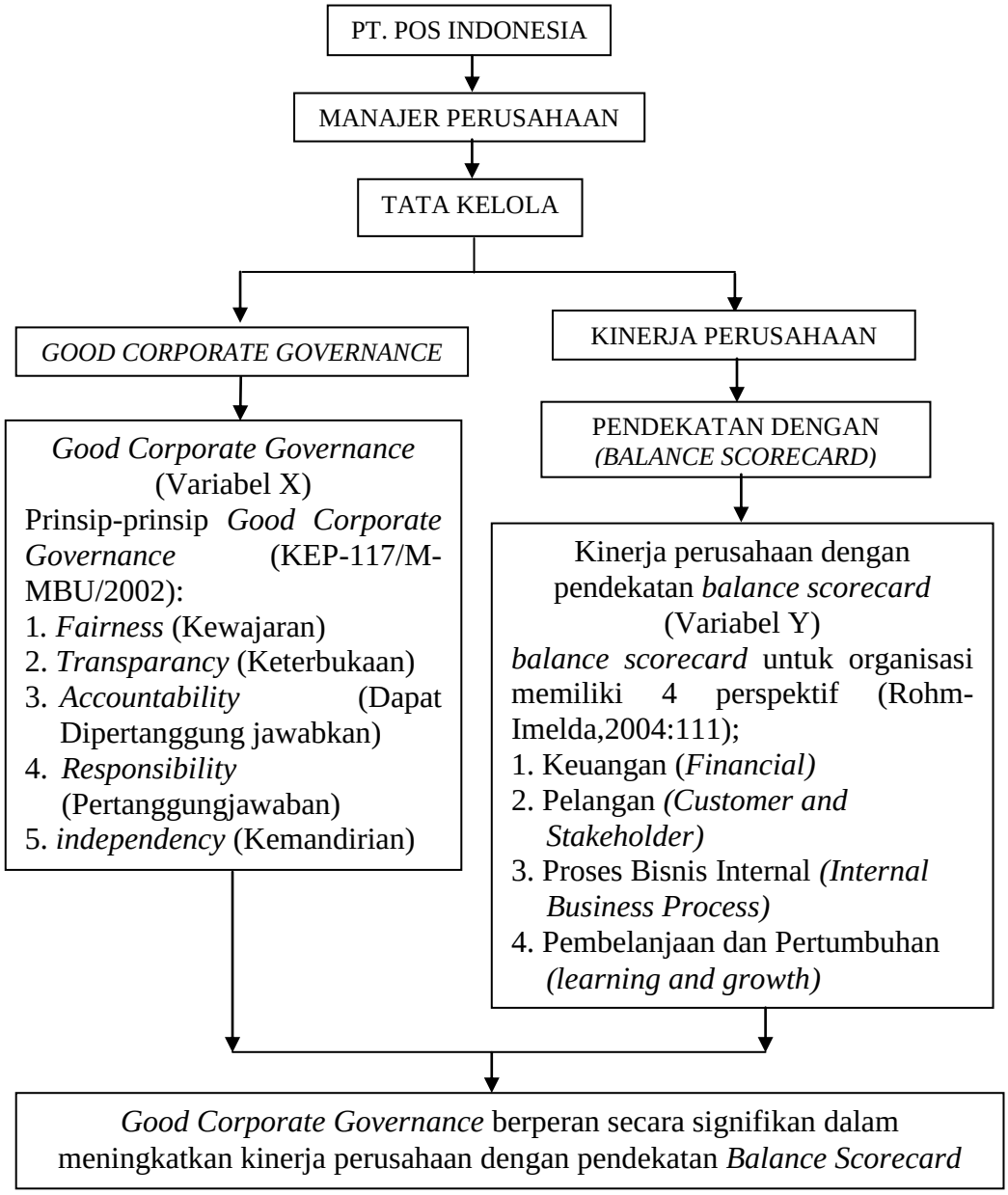
Tabel 2.1
Peneltian dan referensi yang berkaitan dengan analisis *good corporate governance* berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan pendekatan balance *scorecard*

No	Nama	Tahun	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Irene	2008	Analisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan yang Diukur dengan Economic Value Added (EVA) (Studi Kasus Pada Beberapa Perusahaan yang Listing di Bursa Efek Indonesia)	Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah penerapan Good Corporate Governance (GCG) mempunyai hubungan dengan kinerja keuangan perusahaan dengan metode Economic Value Added (EVA) sebagai pengukur kinerja keuangan perusahaan. Objek dalam penelitian ini adalah penerapan Good Corporate Governance (GCG) sebagai variabel independen (X) dengan Economic Value Added (EVA) sebagai variabel dependen (Y). Responden adalah Akuntan Manajemen dari 10 perusahaan sektor keuangan yang listing di BEI dan telah menerapkan GCG.	1. Dalam penelitian ini adalah dengan Economic Value Added (EVA) sebagai variabel dependen . 2. Metode yang digunakan kolmogorov smirnov one sample, sampel yang digunakan yaitu perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek dari 2000-2003. 3. Dalam penelitian ini penulis menambahkan *balance scorecard* dalam variabelnya yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan	1. Dalam penelitian ini adalah penerapan Good Corporate Governance (GCG) sebagai variabel independen . 2. bahwa penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan
2	Frediawan	2008	Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus pada PT Jamsostek Kantor Cabang II Bandung)	Tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) dapat diartikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan dan pemegang saham secara berkesinambungan dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya, berlandaskan peraturan perundangan serta norma â norma yang berlaku. Berdasarkan pemikiran di atas penulis mencoba melakukan penelitian mengenai â Pengaruh Penerapan Prinsip Good	1. Dalam penelitian ini adalah yang hanya di teliti dari persfetif keuangan perusahaan 2. Dalam penelitian ini penulis menambahkan *balance scorecard* dalam variabelnya yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan	1. Dalam penelitian ini adalah penerapan Good Corporate Governance berperan dalam kinerja perusahaan dengan pendekatan balance scorecard dalam 4 persfektif yaitu : a.keuangan b.pelanggan c. bisnis internal d. pembelajaran dan pertumbuhan di dalam perusahaan.

				Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Perusahaanâ Prinsip - prinsip Good Corporate Governance terdiri dari : 1. Transparansi (Transparency) 2. Kemandirian (Independency) 3. Akuntabilitas (Accountability) 4. Pertanggung jawaban (Responsibility) 5. Kewajaran (Fairness)		
3	Rantelino	2008	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Peningkatan Kinerja Manajer (Studi Kasus pada PT. PINDAD Persero Bandung)	perusahaan ini telah menerapkan pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan, tetapi pencapaian yang tejadi pada aspek non keuangan tidak begitu diikuti sebaik aspek keuangan. Dengan kata lain pengukuran keuangan tetap lebih diutamakan dibandingkan dengan pengukuran pada non keuangan. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi kerugian yang lebih besar akibat hal tersebut maka penulis akan memberikan gambaran seberapa besar pengaruh positif akan pengukuran kinerja yang dinilai lebih akurat dan komprehensif pada aspek keuangan dan non keuangan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Dalam hal pengukuran ini, juga akan berpengaruh pada produktivitas dan kompetensi dari setiap individu yang terlibat langsung dalam perusahaan. Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek finansial dan	1. Dalam penulisan skripsi ini, yang menjadi objek penelitian bagi penulis adalah penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai variabel independent dan peningkatan Kinerja Manajer sebagai variabel dependent 2. tujuan untuk mengetahui apakah penerapan Balanced Scorecard (BSC) yang memadai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajer	1. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode explanatory dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sumber data primer (wawancara, pengamatan, kuesioner) dan sumber data sekunder (penelitian kepustakaan). 2. Dan balance scorecard sebakai alat ukur kinerja perusahaan

				nonfinansial. Balanced Scorecard memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.		
4	Ayota, Ilone	2008	Manfaat Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap Going Concern Perusahaan (Studi Kasus pada PT Telkom)	Demi kepentingan perusahaan dalam melakukan investasi dan menciptakan pertumbuhan maka perusahaan perlu memastikan bahwa manajemen bertindak yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Kepastian seperti itu diberikan oleh sistem tata kelola perusahaan (corporate governance). Sedangkan going concern adalah suatu keadaan di mana perusahaan dapat tetap beroperasi dalam jangka waktu ke depan, dimana hal ini dipengaruhi oleh keadaan financial dan non financial.	1.Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Guttman 2.penulis hanya meneliti satu faktor saja yaitu dari sudut pandang manajemen sedangkan masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi going concern perusahaan.	1. penggunaan prinsip-prinsip GCG terdapat pada variabel x 2. metode yang digunakan oleh penuli dengan menggunakan metode deskriftif

lebih jelasnya dapat disajikan dalam bentuk bagan kerangka paradigma penelitian berikut ini.



Gambar 2.2
Kerangka Paradigma Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian. Menyusun landasan teori juga merupakan langkah penting untuk membangun suatu hipotesis. Landasan teori yang dipilih haruslah sesuai dengan ruang lingkup permasalahan. Landasan teoritis ini akan menjadi suatu asumsi dasar peneliti dan sangat berguna pada saat menentukan suatu hipotesis penelitian.

Peneliti harus selalu bersikap terbuka terhadap fakta dan kesimpulan terdahulu baik yang memperkuat maupun yang bertentangan dengan prediksinya. Jadi, dalam hal ini telaah teoritik dan temuan penelitian yang relevan berfungsi menjelaskan permasalahan dan menegakkan prediksi akan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut: **"*Good Corporate Governance* berperan secara signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard".***