

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Pengertian *Good Corporate Governance*

Pengertian *corporate governance* berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 adalah:

**“Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organisasi BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder*, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.**

*The Indonesian Institute for Corporate Governance- IICG (2002:1)*

mendefinisikan *corporate governance* sebagai:

**“Suatu proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai-nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap mempertahankan kepentingan *stakeholders*”.**

Price Waterhouse Coopers (dalam Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006:27) mengemukakan mengenai *corporate governance* sebagai berikut:

**“*Corporate Governance* terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Disbanding melalui kultur organisasi, nilai-nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien, dan efektif dalam mengelola risiko dan bertanggung jawab dengan memperhatikan *stakeholders*”.**

Berdasarkan uraian diatas, bahwa *Good Corporate Governance* merupakan sistem yang mengatur bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dijalankan

(operasi) dan dikontrol atau sebagai tata kelola perusahaan (organisasi). Sistem ini mengatur secara jelas dan tegas hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dalam organisasi atau perusahaan

### **2.1.2. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance***

Karakteristik pelaksanaan *Good Corporate Governance* menurut UNDP (dalam Mardiasmo, 2010:24) sebagai berikut:

1. *Participation*, keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalirkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of law*, kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
3. *Transparency*, transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.
4. *Responsiveness*, lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani *stakeholder*.
5. *Consensus orientation*, berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. *Equity*, setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. *Efficiency and Effectiveness*, pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).

8. *Accountability*, pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.
9. *Strategic vision*, penyelenggaraan pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan”.

Dari 9 karakteristik tersebut, paling tidak terdapat 3 hal yang dapat di perankan oleh akuntansi sektor publik yaitu penciptaan transparansi, akuntabilitas publik, dan *value of money (economy, efficiency, dan effectiveness)*.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut *Forum for Governance in Indonesia– FCGI (2010:1)* antara lain :

1. Keadilan (*Fairness*).
2. Transfaransi (*Transparency*).
3. Akuntabilitas (*Accountability*).
4. Responsibilitas (*Responsibility*).
5. Kemandirian (*Independency*).

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di atas, dalam akuntansi sektor publik berpegang pada prinsip pengelolaan keuangan daerah (anggaran) yang baik. Prinsip manajemen keuangan daerah yang di perlukan untuk mengotrol kebijakan keuangan dalam pedoman *Good Corporate Governance* yang di kemukakan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance – KNKG (2010:5-7) sebagai berikut:

### **1. Keadilan (*Fairness*)**

#### **Prinsip Dasar**

Dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

### **Pedoman Pokok Pelaksanaan**

- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan. Berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.

## **2. Transparansi (*Transparency*)**

### **Prinsip Dasar**

Untuk menjaga obyektifitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah di akses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang di syaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk mengambil keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

### **Pedoman pelaksanaan**

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat di perbandingan serta mudah di akses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.

- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi , tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota direksi dan anggota dewan komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi.
- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

### 3. Akuntabilitas (*Accountability*)

#### **Prinsip Dasar**

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

### **Pedoman pokok pelaksanaan**

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas tanggung jawab, dan peranannya dalam pelaksanaan GCG.
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

### **4. Responsibilitas (*Responsibility*)**

#### **Prinsip Dasar**

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapatkan pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

**Pedoman Pokok Pelaksanaan**

- a. Organ perusahaan harus berperan pada prinsip kahati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

**5. Kemandirian (*Independency*)****Prinsip Dasar**

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

**Pedoman Pokok Pelaksanaan**

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

### 2.1.3 Pengertian *Balanced scorecard*

Pendekatan sistem pengukuran kinerja di perusahaan disebut *balanced scorecard*, berikut ini dikutip beberapa pengertian tentang *balanced scorecard*. Pengertian *balanced scorecard* menurut Anthony dan Govindarajan (2010:55) dalam buku *Management Control Sistem* mengemukakan pengertian *balanced scorecard* sebagai berikut:

**“Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus menerus guna keputusan yang strategis”.**

Hansen dan Mowen (2010:109) mengemukakan pengertian *balanced scorecard* sebagai berikut:

**“*Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional”.**

*Balanced scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern dan intern yang dinyatakan dalam 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 2010:54), yaitu:

#### 1. **Perspektif finansial (*financial perspective*)**

Gambaran keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektive lainnya.

#### 2. **Perspektif pelanggan (*customer perspective*)**

Gambaran pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi.



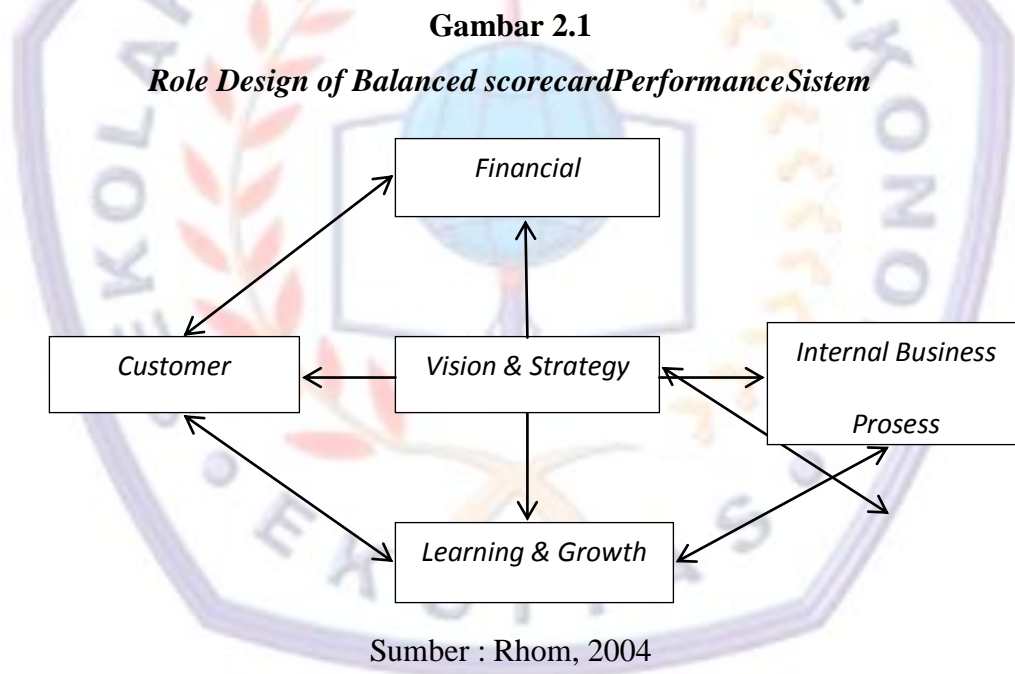
### 3. Perspektif proses bisnis internal (internal business process perspective)

Pengidentifikasian proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi.

### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth)

Gambaran kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang”.

*Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar berikut:



Visi dan strategi yang diterjemahkan ke dalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif, visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measure*) dari tujuan target yang

diharapkan di masa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis.

#### 2.1.4 Tahapan Pelaksanaan *Balanced scorecard*

Berikut ini tahapan pelaksanaan *balanced scorecard* (Anthony, 2005:55)

##### 1. Mendefinisikan strategi

*Balanced scorecard* membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional. Untuk memulai operasional perlu organisasi, secara eksplisit pada tahap ini bahwa sasaran organisasi telah dikembangkan. Hubungan sebab akibat antara ukuran-ukuran antara lain:

Tabel 2.1  
Jenis – Jenis Persepsi

Perspektif	Ukuran
Perspektif inovasi dan pembelajaran	Keahlian manufaktur
Perspektif bisnis intern	Siklus order
Perspektif pelanggan	Survey kepuasan pelanggan
Perspektif finansial	Pertambahan pendapatan dari penjualan

##### 2. Mendefinisikan Pengukuran

Menentukan pengukuran individual yang mendukung strategi perusahaan.

##### 3. Mengintegrasikan pengukuran dalam sistem manajemen, mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan struktur formal dan non formal. Budaya kerja, praktek yang ada dan sumber daya manusia.

4. Meninjau ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus-menerus dengan konsisten oleh manajer. Ketika *balanced scorecard* sedang berjalan, dan mengevaluasinya dengan cara melalui pertanyaan antara lain:
  - a. Bagaimana organisasi berjalan menurut pengukuran.
  - b. Bagaimana strategi organisasi berubah sejak awal hingga akhir.
  - c. Bagaimana memelihara pengukuran terhadap strategi yang berubah-ubah.
  - d. Bagaimana organisasi meningkatkan memperbaiki pengukuran.

### 2.1.5 *Balanced scorecard* Organisasi Publik

Saat pertama kali diperkenalkan, *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi bisnis untuk pengukuran kinerja. Dewasa ini, *balanced scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan tujuan bukan untuk mencari *profit*. Untuk dapat digunakan oleh organisasi publik, *balanced scorecard* tersebut harus dimodifikasi.

Pemenuhan organisasi publik berbeda dengan organisasi bisnis, yang membedakan penggunaan konsep *balanced scorecard* dengan melakukan beberapa perubahan, perubahan yang terjadi antara lain (Rohm-Imelda, 2004:111):

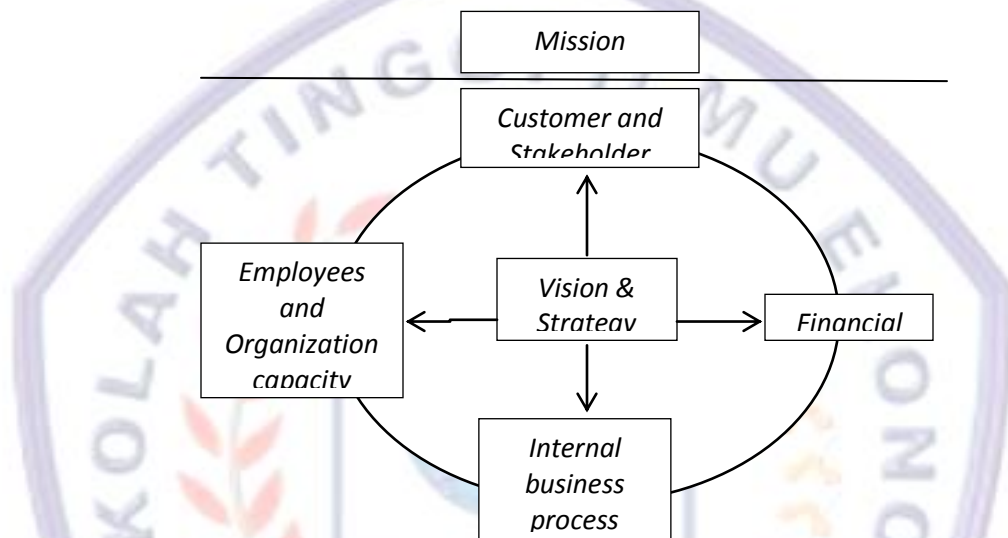
1. Perubahan framework dimana yang menjadi drive dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan.
3. Perspektif *customer* menjadi perspektif *customer and stakeholders*.

4. Perubahan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*.

Gambaran *balanced scorecard* yang digunakan dalam organisasi publik seperti berikut :

**Gambar 2.2**

***Balanced scorecard Cause Effect Hypothesis***



Sumber : Rohm, 2004

Fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi ini kemudian diterjemahkan ke dalam 4 perspektif (Imelda, 2010:112), yaitu:

1. Perspektif *customer and stakeholders*, yaitu gambaran pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

2. Perspektif *financial*, yaitu pengidentifikasian pemberian pelayanan yang efisien.
3. Perspektif *internal business process*, yaitu gambaran proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
4. Perspektif *employee and organization capacity*, yaitu gambaran kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

Imelda (2004:116-118) lebih lanjut menjelaskan mengenai pengukuran strategi pada organisasi publik dengan berdasarkan pada perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut:

### **1. Perspektif Customer and Stakeholders**

#### **a) Tujuan**

- Meningkatkan kepuasan konsumen
- Meningkatkan kesadaran masyarakat akan organisasi

#### **b) Ukuran**

- Tingkat kepuasan konsumen
- Kegiatan yang melibatkan masyarakat

#### **c) Program**

- Menjamin pangsa pasar
- Memperoleh penetapan harga kompetitif
- Mengembangkan kemitraan pasar baru
- Mengintegrasikan proses pelayanan dengan pelanggan

### **2. Perspektif Financial**

**a) Tujuan**

- Mengurangi biaya jasa

**b) Ukuran**

- Biaya jasa yang diberikan

**c) Program**

- Maksimumkan *return on equity (ROE)*
- Meningkatkan nilai tambah ekonomi (EVA)
- Meningkatkan penerimaan
- Menurunkan biaya operasi

**3. Perspektif Internal Business Process****a) Tujuan**

- Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa

**b) Ukuran**

- Waktu penyerahan jasa

**c) Program**

- Meningkatkan aliran kerja operasi
- Mengembangkan sistem oprasional bebas cacat
- Mengembangkan distribusi pengetahuan
- Mengintegrasikan distribusi pengetahuan
- Mengaitkan proses-proses input pelanggan

**4. Perspektif Employee and Organization Capacity****a) Tujuan**

- Meningkatkan kemampuan

**b) Ukuran**

- Waktu penyerahan jasa

**c) Program**

- Mengembangkan karyawan berwawasan bisnis
- Mengembangkan kapasitas kepemimpinan
- Menciptakan kultur kerja berorientasi pelanggan

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam menyusun strategi organisasi untuk menjalankan misi yang harus diselesaikan, sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat disapai dengan baik, dengan pencapaian tersebut akan terwujud *Good Corporate Governance* bagi organisasi yang bersangkutan.

**2.1.6 Keterkaitan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced scorecard***

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, manajemen organisasi harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja tradisional karena dengan cara menyempurnakan sisten pengukuran kinerja tradisional yang menekankan pada ukuran keuangan sebagai tolak ukur kinerja memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini sebagai akibat dari sistem akuntansi yang melayani berbagai tujuan untuk pihak eksternal dan pihak internal secara sekaligus. Juga sistem akuntansi yang mungkin tidak sesuai untuk tujuan tertentu serta ketidakpuasan terhadap ukuran keuangan dalam mengukur efisiensi

manajemen. 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 suatu divisi, tidaklah selalu dapat memenuhi tujuan pengambilan keputusan tertentu.

Tuntutan kualitas pelayanan khusus oleh badan usaha milik pemerintah ini semakin meningkat seiring dengan semakin tingginya tuntutan *Good Corporate Governance* oleh setiap organisasi publik. Perbaikan pengelolaan institusi menjadi sebuah badan layanan umum memerlukan suatu perencanaan strategi bisnis yang mampu menjawab seluruh harapan dari *stakeholders* (pemerintah pusat, pemerintah daerah, atau DPR dan DPRD).

Pemerintah pusat atau pemerintah daerah mendirikan BUMN/BUMD dengan 2 tujuan utama, yaitu tujuan yang bersifat ekonomi, BUMN/BUMD dimaksudkan untuk mengelola sektor-sektor bisnis strategis agar tidak dikuasai pihak-pihak tertentu. Bidang-bidang usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak, seperti perusahaan listrik, minyak dan gas bumi, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 33 UUD 1945, seyogyanya dikuasai oleh BUMN/BUMD. Dengan adanya BUMN/BUMD diharapkan dapat terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat yang berada disekitar lokasi BUMN/BUMD. Tujuan BUMN/BUMD bersifat social antara lain dapat dicapai melalui penciptaan lapangan kerja serta upaya untuk membangkitkan perekonomian lokal.

Pada era mendatang BUMN/BUMD dihadapkan pada suatu pasar yang semakin luas dengan persaingan yang semakin ketat. Potensi pasar tidak hanya



terbatas luas dengan persaingan yang semakin ketat. Potensi pasar tidak hanya terbatas di lokal ataupun dalam negeri saja tetapi juga di pasar luar negeri. Namun sebaliknya, persaingan dari luar negeri juga akan memperebutkan pasar yang ada di dalam negeri. Untuk mengantisipasi peluang dan ancaman tersebut, BUMN/BUMD harus mempersiapkan diri dengan menciptakan produk barang dan jasa yang sesuai dengan selera konsumen, memiliki kualitas yang baik, dengan harga yang kompetitif. Dengan bermodalkan kemampuan di bidang keuangan saja belum cukup memberikan jaminan bahwa BUMN/BUMD harus mampu menjaring dan melayani konsumen dengan kualitas pelayanan yang lebih baik. BUMN/BUMD harus mampu memanfaatkan teknologi yang tepat untuk menciptakan produk yang berkualitas baik. Dengan teknologi tersebut, BUMN/BUMD harus mampu menciptakan proses bisnis internal yang efisien agar dapat menghasilkan produk dengan harga yang bersaing. Dan yang tak kalah pentingnya, para karyawan BUMN/BUMD harus memiliki motivasi yang kuat 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 di balik kinerja suatu instansi. Di dalam *balanced scorecard*, pengukuran tersebut dituntut untuk bergerak kait-mengkait antar perspektif sehingga peta persoalan secara strategis akan terbaca dengan baik. Sebagai gambaran melalui *balanced scorecard* akan dapat dimonitoring, setiap periode disepakati, apakah suatu program mengarah pada pencapaian visi dan misi, ataukah program tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan visi dan misi

*balanced scorecard* memberikan alternative untuk menjadikan keterkaitan visi dan aksi, melalui data-data kuantitatif dan kualitatif. Pada aspek ini, *balanced scorecard* dapat menjelaskan persoalan-persoalan strategis melalui masing-masing perspektif yang dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis. Sekali sasaran telah disepakati maka ukuran dan diidentifikasi serta diinstruksi dengan titik perhatian pada dukungan kemampuan organisasi untuk memantau perkembangan organisasi dalam mencapai tujuannya.

*Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu yang tersusun dalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* bukan hanya dipakai sebagai sistem pengendalian, tetapi juga dipakai sebagai sarana untuk mengartikulasikan misi dan strategi bisnis, untuk mengkombinasikan strategi bisnis, serta menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, unit kerja, dan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Atas dasar pemikiran keterkaitan antara *Good Corporate Governance* dengan *balanced scorecard* maka dapat dikemukakan bahwa dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada organisasi dapat meningkatkan kinerja dengan melalui *balanced scorecard*.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Rumah sakit umum daerah adalah organisasi publik yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, bukan semata-mata untuk mendapatkan keuntungan (profit). Meskipun organisasi non profit bukan bertujuan

mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Untuk itu organisasi ini dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Mardiasmo (2014:17) mengemukakan beberapa pengertian *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

*United National Development Program - UNDP*, mendefinisikan *governance* sebagai *the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a national's affair at all levels*.

World Bank lebih menekankan pada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat.

*The Indonesian for corporate governance - IICG* mendefinisikan corporate governance sebagai suatu proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai-nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap mempertahankan kepentingan *stackholder*.

Pengertian *corporate governance* berdasarkan keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 adalah:

“Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organisasi BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stackholders*, berlandaskan peraturan-peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa *Good Corporate Governance* merupakan sistem yang mengatur bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dijalankan (operasi) dan dikontrol atau sebagai tata kelola usaha. Sistem ini mengatur secara

jelas dan tegas hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dalam organisasi atau perusahaan.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut Forum for governance in Indonesian – FCGI (2002:1) antara lain:

1. Keadilan (*Fairness*)
2. Transfaransi (*Tranparancy*)
3. Akuntabilitas (*Accountability*)
4. Responsibilitas (*Responsibility*)
5. Kemandirian (*Independency*)

Menurut Atkinson dkk (2011:51), bahwa sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu:

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang menekankan pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Berdasarkan uraian di atas, pengukuran kinerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan tidak hanya secara finansial, tetapi dikombinasikan berdasarkan finansial dan non finansial, sistem yang dilakukan manajemen dengan pendekatan demikian dinamakan *balanced scorecard*.

Hansen dan Mowen (2010:109) mengemukakan pengertian *balanced scorecard* sebagai berikut:

“*Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional”.

Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 2010:4), yaitu:

1. Perspektif financial (*financial perspective*)  
Gambaran keberhasilan financial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspective lainnya.
2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)  
Gambaran pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi.
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)  
Pengidentifikasian proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi.
4. Perspektif pembelajaan dan pertumbuhan (*learning and growth*)  
Gambaran kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

*Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara seimbang. Visi dan strategi yang diterjemahkan ke dalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif, organisasi, ukuran (*measure*) dari tujuan target yang diharapkan di masa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis.

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

- a. Perubahan *framework* dimana yang menjadi drive dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
- b. Perubahan posisi antara perspektif financial dan perspektif pelanggan.
- c. Perspektif customer menjadi perspektif customer and stakeholders.
- d. Perubahan perspektif learning and growth menjadi perspektif *employees and organization capacity*.

Fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dan misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi ini kemudian diterjemahkan ke dalam 4 perspektif (Imelda, 2004:112) yaitu:

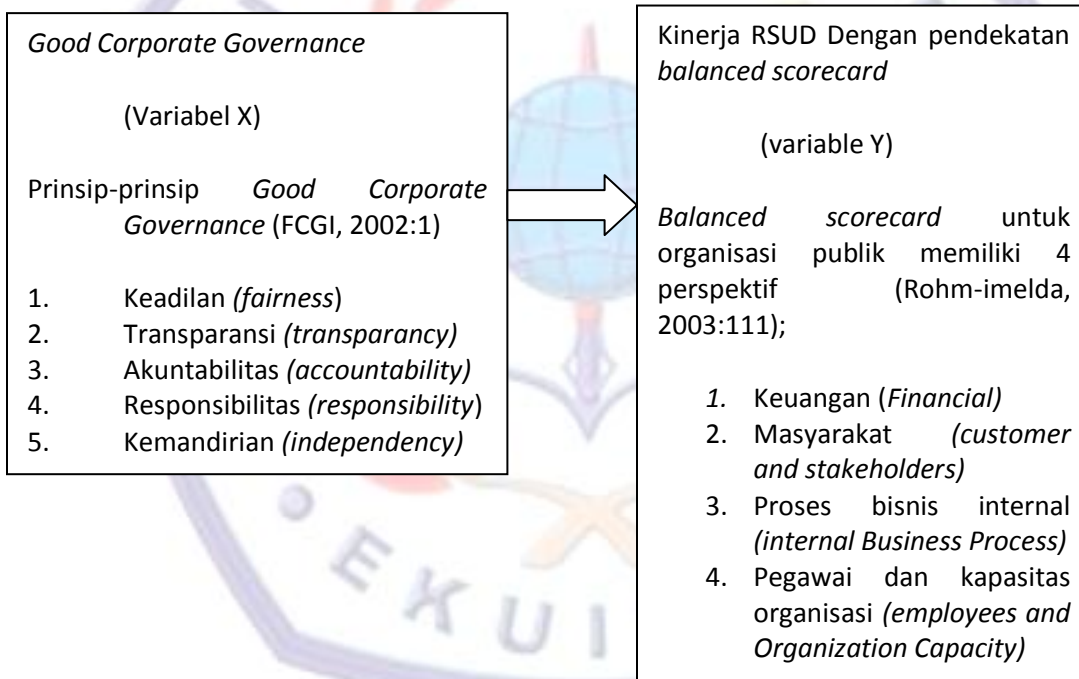
1. Perspektif *customer and stakeholders*, yaitu gambaran pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.
2. Perspektif *financial*, yaitu pengidentifikasian pemberian pelayanan yang efisien.
3. Perspektif *internal business process*, yaitu gambaran proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
4. Perspektif *employees and organization capacity*, yaitu gambaran kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam menyusun strategi organisasi untuk menjalankan misi yang harus diselesaikan, sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, dengan pencapaian tersebut akan terwujud *Good Corporate Governance* bagi organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian diatas , kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat mewujudkan *Good Corporate Governance*, lebih jelasnya dapat disajikan dalam bentuk bagan kerangka pemikiran berikut ini.

Gambar 2.3.

Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut: “*Good Corporate Governance* berperan positif secara signifikan dalam meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard*”

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

“*Good Corporate Governance* berpengaruh positif secara signifikan dalam meningkatkan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

$H_0 \leq 0$ , tidak adanya hubungan positif *Good Corporate Governanc* terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

$H_a \geq 0$ , Terdapat hubungan positif *Good Corporate Governanc* terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

