

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, kemudian mengalami perubahan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004, membuat perubahan yang sangat mendasar dalam sistem penyelenggaraan pemerintah daerah dan sistem pengelolaan sumber pendapatan daerah, Undang-undang tersebut menegaskan bahwa pembangunan kesehatan merupakan salah satu bidang pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah dan bertanggung jawab sepenuhnya dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan dalam meningkatkan taraf kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah daerah memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam upaya mempercepat derajat kesehatan masyarakat.

Kondisi ini baik secara langsung maupun tidak langsung berimbas pada paradigma rumah sakit umum daerah (RSUD) sebagai salah satu Satuan Kerja Instansi Pemerintah Daerah (SKPD) yang dulu merupakan lembaga yang *cost center*, kini harus merubah orientasinya dengan memadukan *service public oriented* dan *profit oriented*, serta mengedepankan terciptanya suatu lembaga publik yang berorientasi pada *value for money*.

Sebagai salah satu sarana kesehatan di daerah, keberadaan RSUD masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat. Kondisi ini disebabkan perlengkapan medis yang masih sangat minim dan pelayanan yang diberikan belum bisa memberikan harapan masyarakat (pasien). Sejalan dengan kondisi tersebut agar pelayanan RSUD kepada masyarakat memiliki standar dan prosedur pelayanan yang diharapkan, maka diterbitkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 228/Menkes/SK/II/2002 Tentang Pedoman Standar Pelayanan Minimum Rumah Sakit

yang wajib dilaksanakan daerah. Standar dan prosedur pelayanan tersebut dijadikan sebagai acuan untuk mewujudkan kinerja RSUD yang baik.

Tuntutan masyarakat (publik) dewasa ini adalah penyelenggaraan dan penciptaan lembaga-lembaga sektor publik yang *good corporate governance* (tata kelola usaha yang baik). Rumah sakit umum daerah (RSUD) sebagai organisasi sektor publik dalam pengelolaan RSUD belum sesuai dengan harapan masyarakat di daerah, masyarakat belum mendapatkan pelayanan kesehatan yang optimal dari RSUD, transparansi dan akuntabilitas publik dirasa masih kurang. Hal ini terjadi dimungkinkan karena belum diimplementasikan sepenuhnya *good corporate governance*.

Rumah sakit umum daerah (RSUD) terdiri dari unit yang saling terkait yang mempunyai misi yaitu melayani kesehatan masyarakat daerah. Untuk itu RSUD harus dapat menterjemahkan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai, yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. Manajemen RSUD mewujudkan *good corporate governance* dalam rangka meningkatkan kinerja rumah sakit.

Kinerja dapat diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga oleh organisasi publik. Pengukuran kinerja yang menggunakan pendekatan *balanced scorecard* memadukan pengukuran finansial dan non finansial, sangat cocok untuk mengukur lembaga atau organisasi sektor publik seperti rumah sakit umum daerah (RSUD) yang orientasinya memadukan *service public* dan *profit oriented*.

Balanced scorecard dapat membantu rumah sakit umum daerah (RSUD) dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. RSUD adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kesehatan masyarakat daerah. *Balanced scorecard* menyebabkan RSUD diukur keberhasilannya melalui efektifitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di daerah. *Good corporate governance* dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan, sehingga terciptanya kinerja rumah sakit umum daerah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul: “ANALISIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM MENINGKATKAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCOREDCARD* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon)

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang, penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *good corporate governance* pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon.
2. Bagaimana kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon.
3. Bagaimana analisis *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui *good corporate governance* dan kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard*, serta memperoleh data yang dibutuhkan dalam menyusun skripsi, sebagai salah satu syarat untuk menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon.
2. Untuk mengetahui kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon
3. Untuk mengetahui analisis *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

a. Peneliti

Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman penulis dalam menelaah masalah-masalah yang terjadi di lapangan mengenai penerapan *good corporate governance* dan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada rumah sakit umum daerah.

b. Akademik

Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan penerapan *good corporate governance* dan kinerja rumah sakit umum daerah.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan dapat menambah sumber pemikiran, serta bahan pertimbangan bagi rumah sakit umum daerah dalam mewujudkan *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.5 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 (2004:17) mengemukakan beberapa pengertian *good corporate governance* sebagai berikut:

- “ 1. *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*.
2. *World Bank* lebih menekankan pada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat.

3. *The Indonesia Institute 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 *stakeholder*”.

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 *stakeholders*, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Berdasarkan uraian di atas, 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 Indonesia – FCGI* (2002:1) antara lain:

- “ 1. Keadilan (*Fairness*)
2. Transparansi (*Transparency*)
3. Akuntabilitas (*Accountability*)
4. Responsibilitas (*Responsibility*)
5. Kemandirian (*Independency*)”.

Pengertian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2003:396) adalah sebagai berikut:

“Activity performance exist both financial and non financial forms. There measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. 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”.

Pengertian di atas mengemukakan bahwa kinerja aktivitas diukur secara finansial dan non finansial, ukuran tersebut didesain untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilakukan dan hasil yang dicapai, ukuran tersebut juga dirancang untuk

menunjukkan peningkatan yang sedang direalisasikan. Ukuran kinerja aktivitas dipusatkan pada efisiensi, kualitas, dan waktu.

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

- “ 1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada persepektif 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 (2003:109) 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, 2001:4), yaitu:

- “ 1. Perspektif finansial (*financial perspective*)
Gambaran keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif 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. 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.

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):

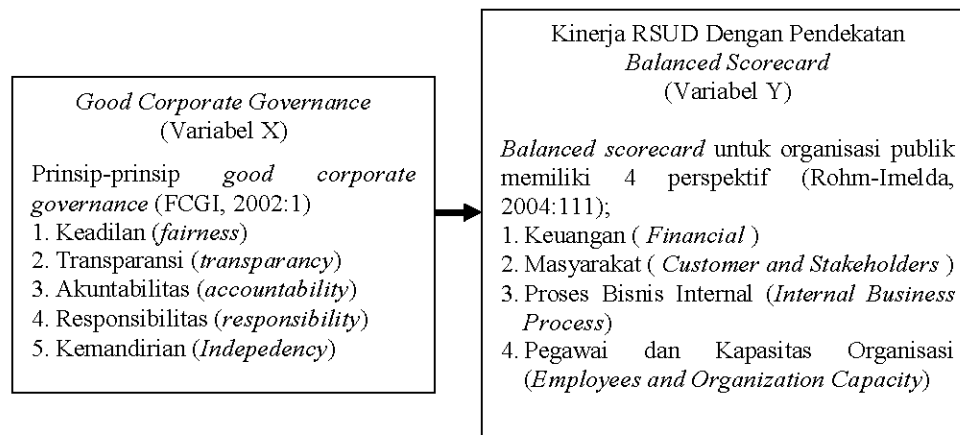
- “ 1. Perubahan *framework* dimana yang menjadi *drive* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan.
3. Perspektif *customer* menjadi perspektif *customer and stakeholders*.
4. Perubahan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*”.

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, 2004:112), yaitu:

- “ 1. Perspektif *customers 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 di atas, 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 1.1
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*"**

1.6. Studi Empiris

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menjadi relevan disajikan untuk bahan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan penulis saat ini.

1. Penelitian dengan judul: "Evaluasi Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung". Dilakukan oleh Tri Wuri Handayani (NRP: 0104068). Tahun 2007. Universitas Widyatama Bandung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa:
 1. Efektivitas kinerja sesudah penerapan *balanced scorecard* yang diterapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung pada tahun 2007 menunjukkan efektif. Dikatakan efektif karena hasil dari perhitungan skor pengumpulan jawaban kuesioner sebesar 79,83% yang dimana termasuk

pada angka kriterium 61%-80%. Dengan adanya *balanced scorecard* maka manajemen akan memperoleh informasi efektivitas kinerja secara komprehensif, yang dapat digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan manajemen dalam melakukan langkah-langkah perbaikan pada perusahaan.

2. Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung, penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan terbilang efektif. Dikatakan efektif karena hasil dari perhitungan skor pengumpulan jawaban kuesioner sebesar 79,84% dimana termasuk pada angka kriterium 61%-80%. Dalam penerapan *balanced scorecard* perusahaan menerapkan kerangka kerja dari sistem manajemen strategik yang kemudian dihubungkan dengan metode *balanced scorecard*. Serta manfaat penerapan *balanced scorecard* terhadap peningkatan kinerja adalah bermanfaat. Ditunjukkan oleh hasil skor pengumpulan jawaban kuesioner sebesar 79,77% yang berarti *balanced scorecard* bermanfaat dalam penerapannya.

Perbedaannya dengan penelitian penulis di sini, objek penelitian yang dilakukan sebelumnya pada perusahaan jasa telekomunikasi, sedangkan penelitian penulis saat ini adalah pada perusahaan jasa pelayanan kesehatan yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Arjawinangun Kabupaten Cirebon. Pada penelitian sebelumnya menganalisa keterkaitan penggunaan *balanced scorecard* dengan peningkatan kinerja perusahaan, sedangkan penelitian penulis saat ini menganalisa analisis *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan penelitian sebelumnya hanya memberikan analisis deskriptif atas kedua variabel yang diteliti, sedangkan penelitian penulis saat ini selain mendeskripsikan kedua variabel, juga menganalisa bagaimana hubungan antara 2 variabel tersebut dengan pendekatan kausal (sebab akibat).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Kompyurini Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo dalam Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar 26-28 Juli 2007 dengan judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit

Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) (Survei Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)". Hasil penelitiannya sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi, pengendalian intern dan *good corporate governance* secara simultan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja RSD. Besarnya pengaruh secara simultan dalam kategori sedang (42,3 %).
2. Secara parsial komitmen organisasi, pengendalian intern dan *good corporate governance* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja RSD.

Perbedaannya dengan penelitian penulis disini yaitu objek penelitian penelitian penulis pada rumah sakit umum daerah Arjawinangun, sedangkan pada penelitian sebelumnya dilakukan pada rumah sakit daerah di Jawa Timur. Penulis juga melakukan penelitian mengenai analisis *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*, sedangkan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi, pengendalian intern dan *good corporate governance* baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja rumah sakit daerah.

1.7 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

1.7.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory/verifikatif* yaitu suatu metode yang bertujuan memahami, merumuskan, dan menjelaskan masalah-masalah penelitian, penyusunan teoritis, pengembangan dan pengujian hipotesis. Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (2002:5) mendefinisikan Penelitian *explanatory/verifikatif* yaitu "Penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan data-data tersebut dikumpulkan, diproses dan dianalisa untuk menjelaskan hubungan korelasi antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesa"

1.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penulis melakukan pengumpulan data dengan mempelajari dan membaca buku-buku literatur dan sumber-sumber kepustakaan lainnya yang ada hubungannya dengan topik dan objek penelitian.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data dengan cara pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang diselidiki. Adapun cara-cara yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Wawancara, yaitu dengan cara melakukan dialog langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan topik yang penulis teliti.
- b. Observasi, yaitu dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
- c. Kuesioner, yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

1.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah Arjawinangun Kabupaten Cirebon yang berokasi di jalan Pahlawan No. 38 Arjawinangun Kabupaten Cirebon. Adapun waktu penelitian ini dimulai pada bulan Februari 2008 sampai dengan bulan Maret 2008.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Good Corporate Governance*

2.1.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

Mardiasmo (2004:23) mengemukakan beberapa pengertian *good corporate governance* sebagai berikut:

1. *World Bank* memberikan definisi *governance* sebagai: “*The way state power is used in managing economic and social resources for development of society*”.
2. *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, sedangkan UNDP lebih menekankan adanya aspek politik, ekonomi, dan administratif dalam pengelolaan negara.

Jika mengacu pada *World Bank* dan UNDP, orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*. Pengertian *good governance* sering diartikan sebagai kepentingan yang baik. *World Bank* (dalam Mardiasmo, 2004:24) mendefinisikan *good governance* sebagai:

“Suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political* framework bagi tumbuhnya aktivitas usaha”.

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 Indonesia Institute for Corporate Governance – IICG (2002:1)

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 *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. Dibanding 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 di atas, 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 governance* menurut UNDP (dalam Mardiasmo, 2004:24) sebagai berikut:

1. ***Participation***, keterlibatkan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan 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*, penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan”.

Dari 9 karakteristik tersebut, paling tidak terdapat 3 hal yang dapat diperankan 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 (2002:1) antara lain:

- “1. Keadilan (*Fairness*).
2. Transparansi (*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 diperlukan untuk mengontrol kebijakan keuangan dalam Pedoman *Good Corporate Governance* yang dikemukakan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance – KNKG (2006:5-7) 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 diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan

harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Pedoman pelaksanaan

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses 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 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 mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

- a. Organ perusahaan harus berperan pada prinsip kehati-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”.

2.2 **Kinerja**

2.2.1 **Pengertian kinerja**

Batasan mengenai kinerja bisa dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung 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 sosial). Berbagai ungkapan seperti *output*, kinerja (*performance*), efisiensi, dan efektivitas mempunyai hubungan dengan kinerja. Secara umum, pengertian kinerja dikemukakan orang dengan menunjukkan

kepada rasio *output* terhadap *input*. Ada yang melihat *performance* dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi, efisiensi diukur sebagai rasio *output* terhadap *input*. Dengan kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan *outcome* dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan *outcome* tersebut. Di sektor swasta dan banyak di sektor publik, efisiensi dan kinerja dianggap sinonim. Selain efisiensi, kinerja juga dikaitkan dengan kualitas *output*, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Gibson (2006:70) kinerja adalah sebagai berikut:

”Kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku, dan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi”.

Pengertian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2003:396) adalah sebagai berikut:

”Activity performance exist both financial and non financial forms. There measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. 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”.

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

Menurut Gary Dessler (2006:514-516), ada 5 faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

1. **”Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.**
2. **Kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi.**
3. **Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.**
4. **Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.**
5. **Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan per alatan”.**

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

”Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Pengertian kinerja merupakan istilah yang saat ini sering dipergunakan dalam masyarakat dan organisasi baik swasta maupun pemerintah. Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Kinerja merupakan penampilan hasil baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu

2.2.2 Sistem Penilaian Kinerja

Penetapan kinerja merupakan masalah yang pokok dalam pengukuran secara keseluruhan, sebab jika kita lihat secara umum kinerja berkualitas dengan individu seseorang seseorang karyawan dan juga organisasi.

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

”kinerja meliputi antara lain kinerja individual dan kinerja organisasi”.

Barangkali teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*)

Menurut Henry Simamora (2004:415-416):

”Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu”

Lebih Lanjut menurut Mark C. Zweig dalam Henry Simamora (2004:414-415) mengartikan sebagai berikut:

”Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan pihak manajemen untuk memberi informasi kepada karyawan secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan”.

Atkinson dkk. (2001:51) mengemukakan 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 pada pelanggan.
3. Memerhatikan 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 diatas, 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*.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Pendekatan sistem pengukuran kinerja di perusahaan disebut *balanced scorecard*, berikut ini dikutip beberapa pengertian tentang *balanced scorecard*. pengertian *balanced scorecard* menurut Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (2001:50) dalam buku *Management Accounting*.

"Satu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi".

Anthony dan Govindarajan (2005:55) dalam buku *Management Control System* 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 (2003:109) mengemukakan pengertian *balanced scorecard* sebagai berikut:

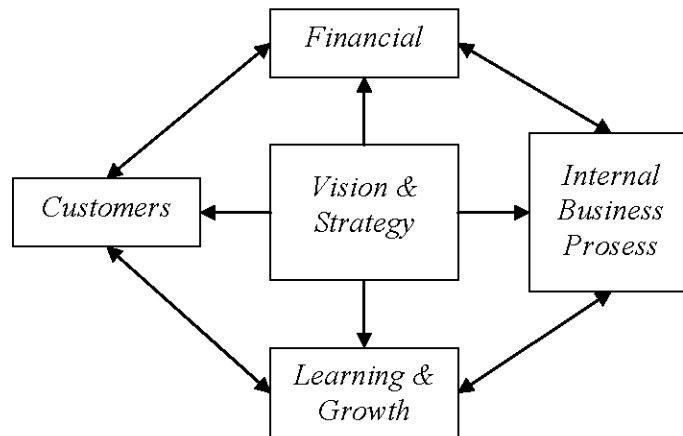
"*Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional".

Dari uraian diatas, maka *balanced scorecard* dapat dikarakteristikan sebagai unsur-unsur yang merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan, menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen, serta mengevaluasi hasil kinerja secara terus-menerus guna perbaikan pengukuran pada kesempatan selanjutnya. Setiap ukuran dalam *balanced scorecard* menyediakan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran atas faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan, menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya menunjukkan bagaimana pengukuran non finansial mempengaruhi finansial jangka panjang, memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan. *Balanced scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern dan intern.

Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 2001:54), yaitu:

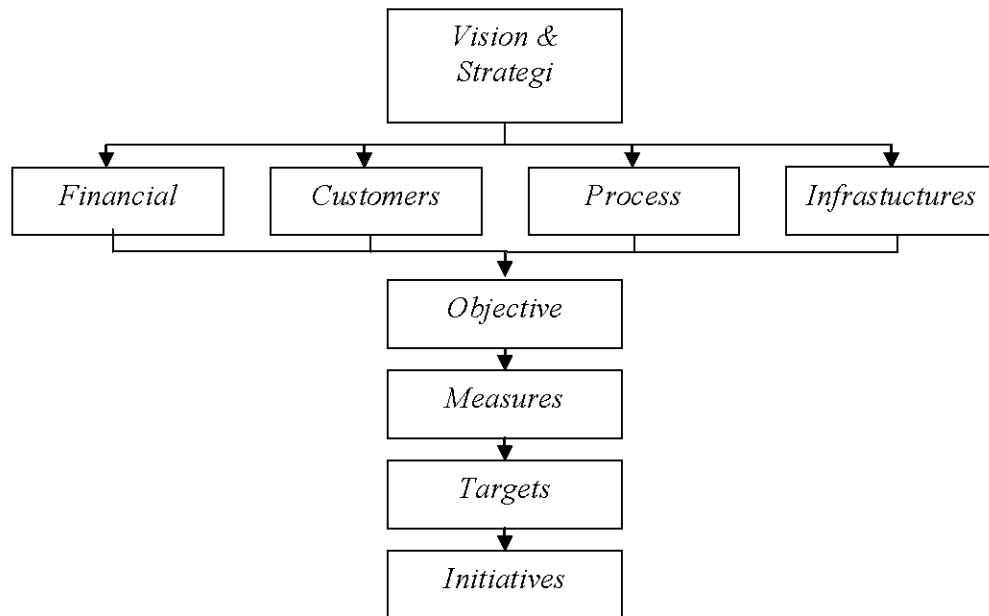
- “1. Perspektif finansial (*financial perspective*)
Gambaran keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspective lainnya.
4. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
Gambaran pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi.
5. Perspektif 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:



Gambar 2.1
Role Design of Balanced Scorecard Performance System
Sumber: Rhom, 2004

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. Proses menterjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2
Strategy – Translation Process
 Sumber: Hansen dan Mowen (2003:110)

2.4 Tahapan Pelaksanaan *Balanced Scorecard*

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

1. “Mendefinisikan strategi.
 2. Mendefinisikan pengukuran.
 3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen.
 4. Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya, dengan cara terus menerus”.
1. Mendefinisikan strategi

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

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 sebagai berikut:
 1. Bagaimana organisasi berjalan menurut pengukuran
 2. Bagaimana strategi organisasi berubah sejak awal hingga akhir.
 3. Bagaimana memelihara pengukuran terhadap strategi yang berubah-ubah.
 4. Bagaimana organisasi meningkatkan/memperbaiki pengukuran.

2.5 *Balanced Scorecard* Organisasi Publik

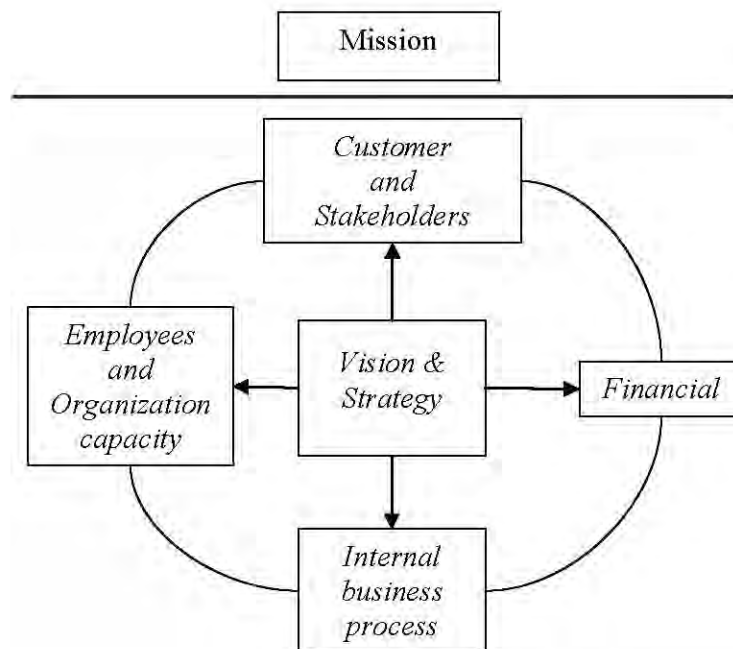
Saat pertama kali diperkenalkan, *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi bisnis untuk pengukuran kinerja. Dewasa ini, *balanced scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan 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.

5. Perspektif *customer* menjadi perspektif *customer and stakeholders*.
6. Perubahan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*”

Gambaran *balanced scorecard* yang digunakan dalam organisasi publik seperti gambar berikut.



Gambar 2.3
Balanced scorecard Cause Effect Hypothesis
 Sumber: Rohm, 2003

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, 2004:112), yaitu:

- “ 1. Perspektif *customers 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 strategis pada organisasi publik dengan berdasarkan pada persepektif *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
 - Memaximumkan *return on equity* (ROE)
 - Meningkatkan nilai tambah ekonomi (EVA)
 - Meningkatkan penerimaan
 - Menurunkan biaya operasi
3. Perspektif *Internal Business Process*
 - d) Tujuan
 - Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa
 - e) Ukuran
 - Waktu penyerahan jasa
 - f) Program
 - Meningkatkan aliran kerja operasi
 - Mengembangkan sistem operasional bebas cacat
 - Mengembangkan distribusi pengetahuan
 - Mengintegrasikan distribusi pengetahuan
 - Mengaitkan proses-proses input pelanggan
4. Perspektif *Employee and Organization Capacity*
 - g) Tujuan
 - Meningkatkan kemampuan karyawan
 - h) Ukuran
 - Jumlah training yang diikuti oleh karyawan

i) 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 dicapai dengan baik, dengan pencapaian tersebut akan terwujud *good corporate governance* bagi organisasi yang bersangkutan.

2.6 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 sistem 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 memiliki banyak alternatif teknis 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 komprehensif seperti total biaya ataupun pendapatan akuntansi suatu divisi, tidaklah selalu dapat memenuhi tujuan pengambilan keputusan tertentu

Tuntutan kualitas pelayanan khususnya 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, terutama masyarakat yang berada disekitar lokasi BUMN/BUMD. Tujuan BUMN/BUMD bersifat sosial 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 di lokal 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/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 insitansi. 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 alternatif 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 dikonstruksi 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*