

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

##### 1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi memiliki bermacam-macam definisi yang mana menurut Sjamsuddin (2006:1) menjelaskan bahwa secara etimologis istilah administrasi berasal dari bahasa Latin yaitu *administrare* yang berarti memberikan pelayanan kepada dan juga berasal dari bahasa Inggris yaitu *administration* yang berarti kegiatan mengelola serta dalam bahasa Belanda yaitu kata *administratie* yang berarti kegiatan penatausahaan dan manajemen. Berdasarkan uraian di atas, maka administrasi secara etimologis dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dalam mengelola atau penatausahaan organisasi ke arah suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi dengan cara kerja sama.

Menurut Pasolong (2007:3) mendefinisikan administrasi sebagai pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, Tead dalam Silalahi (2007:10) menjelaskan administrasi merupakan kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur,

memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerja sama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan.

Sementara itu, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3) administrasi publik merupakan proses sumber daya dan personel publik dikoordinasikan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan menurut Starling dalam Sjamsuddin (2006:116) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan semua yang dicapai pemerintah yaitu sebagaimana dijanjikan pada waktu kampanye pemilihan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan proses memformulasikan dan mengimplementasikan suatu kebijakan publik, baik untuk kepentingan pemerintah dan juga untuk kepentingan masyarakat.

## 2. Paradigma Administrasi Publik

Berdasarkan pada jurnal Yudiantmaja (2003:4), Denhardt dan Denhardt mencoba membagi paradigma administrasi negara atas tiga kelompok besar yaitu:

### a. *Old Public Administration* (OPA)

Paradigma ini tidak bisa dipisahkan dari tiga pemikiran, yaitu paradigma dikotomi politik administrasi, *rational model* Herbert Simon dan teori pilihan publik.

- 1) Paradigma dikotomi politik administrasi mencoba menawarkan gagasan pemisahan politik administrasi yang dikemukakan oleh Henry yang mana memiliki dua kunci pokok yaitu politik berbeda dengan administrasi dan

pimpinan pada setiap tingkatan dalam organisasi administrasi juga harus mampu menata struktur dan strategi organisasi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Selain itu, *Old Public Administration* juga tidak bisa dilepaskan dari prinsip manajemen ilmiah Frederick W. Taylor dan manajemen klasik POSDCORB Luther Gullick sehingga administrasi negara harus berorientasi secara ketat kepada efisiensi.

- 2) Manusia rasional (administratif) Herbert Simon juga memberikan pengaruh terhadap OPA yang mana menurut Simon, manusia dipengaruhi oleh rasionalitas mereka dalam mencapai tujuannya sehingga manusia yang bertindak secara rasional ini disebut dengan manusia administratif yang merupakan orang yang memiliki perilaku rasional dalam mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.
- 3) Teori pilihan publik merupakan teori yang melekat dalam OPA yang mana teori ini berasal dari filsafat manusia ekonomi dalam teori ekonomi yang mana inti ajaran teori ini adalah manusia merupakan individu yang rasional dan selalu menginginkan terpenuhinya kebutuhan pribadinya dan memaksimalkan keuntungan pribadinya maupun kepentingan publik dan memformulasikannya menjadi sebuah kebijakan.

#### b. *New Public Management* (NPM)

Paradigma ini mengacu kepada sekelompok ide dan praktik kontemporer untuk menggunakan pendekatan dalam sektor privat pada organisasi sektor publik. NPM merupakan suatu gerakan yang mencoba menginjeksikan prinsip-prinsip organisasi sektor swasta ke dalam organisasi pemerintah. Inti dari ajaran NPM menurut

Keban (2004:95) dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pemerintah diajak untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan menggantikannya dengan perhatian terhadap kinerja.
- 2) Pemerintah sebaiknya melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi dan kondisi organisasi, pegawai, dan para pekerja lebih fleksibel.

- 3) Menetapkan tujuan dan target organisasi serta personel lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas.
- 4) Staf senior lebih berkomitmen secara politis dengan pemerintah sehari-hari daripada netral.
- 5) Fungsi pemerintah adalah memperhatikan pasar, kontrak kerja keluar, yang berarti pelayanan tidak selamanya melalui birokrasi, melainkan bisa diberikan oleh sektor swasta.
- 6) Fungsi pemerintah dikurangi melalui privatisasi.

#### c. *New Public Service (NPS)*

Paradigma ini merupakan cara pandang baru dalam administrasi negara yang mencoba menutupi kelemahan-kelemahan paradigma OPA dan paradigma NPM yang mana menurut Rewansyah (2010) dalam Djuoeni (2012:1) bertitik tolak dari doktrin, prinsip dan ciri dari paradigma NPM, maka nampaknya paradigma NPM lebih cocok untuk memformasi sektor perekonomian. Sedangkan menurut Denhardt dan Denhardt (2003) dalam Ambar (2013:20) menyebutkan bahwa NPS mengajarkan para birokrat atau administrator yang harus:

- 1) Melayani dari pada mengendalikan.
- 2) Mengutamakan kepentingan publik.
- 3) Lebih menghargai warga negara dari pada kewirausahaan.
- 4) Berpikir strategis dan bertindak demokratis.
- 5) Melayani warga masyarakat, bukan pelanggan.
- 6) Menyadari akuntabilitas bukan merupakan hal yang mudah.
- 7) Menghargai orang, bukan hanya produktivitas.

#### d. *Governance*

Menurut Sjamsuddin (2005:4) *Good Governance* masuk ke Indonesia dipelopori oleh lembaga donor seperti Bank dunia, UNDP, IMF, ADB pada akhir tahun 1990-an dan konsep ini

mendominasi arah reformasi pemerintahan di Indonesia. Sementara itu, menurut Sjamsuddin (2005:23) *Governance* memiliki tiga domain yang meliputi:

- 1) Negara atau pemerintah yang berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif dengan peranan dan tanggung jawab seperti penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggaraan kekuasaan untuk memerintah, dan membangun lingkungan yang kondusif bagi tercapainya tujuan pembangunan baik pada level lokal, nasional, maupun internasional.
- 2) Sektor swasta yang mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi sistem pasar seperti industri pengolahan, perdagangan, perbankan, dan koperasi dengan peranan sebagai sumber peluang untuk meningkatkan produktivitas, penyerapan tenaga kerja, sumber penerimaan, investasi publik, pengembangan usaha, dan pertumbuhan ekonomi.
- 3) Masyarakat yang terdiri dari individu atau kelompok yang dapat membantu dalam memberikan kontribusi kepada pembangunan ekonomi dengan mendistribusikan manfaat pertumbuhan tersebut yang lebih merata dalam masyarakat dan menawarkan kesempatan bagi individu untuk memperbaiki standar hidup mereka dengan peranan dalam mengurangi dampak potensial dari ketidakstabilan ekonomi, menciptakan mekanisme alokasi manfaat sosial, memberikan suara kelompok miskin dalam pembuatan keputusan politik dan pemerintah.

## **B. Good Governance**

### **1. Pengertian *Good Governance***

Menurut Dwiyanto (2006:78) konsep ini pertama kali diusulkan oleh Bank Dunia dan kemudian banyak pakar di negara berkembang bekerja keras untuk mewujudkan gagasan baik menyangkut tata-pemerintahan berdasarkan dengan unsur-unsur kearifan lokal. Sedangkan menurut Krina (2003:4) *Governance* mencakup seluruh

mekanisme, proses, dan lembaga yang mana warga mengutarakan kepentingannya, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara warga. Selanjutnya, menurut Taschereau dan Campos (1997) dalam Thoah (2003:63) *Good Governance* merupakan kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi dan keseimbangan peran yakni: pemerintah (*government*), rakyat (*citizen*) dan usahawan (*business*) untuk saling mengontrol yang dilakukan oleh tiga komponen. Sedangkan menurut Domai (2001:64) menjelaskan *Good Governance* diartikan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang solid dan bertanggung jawab serta efisiensi dan efektifitas dengan menjaga kesinergian interaksi antara negara, sektor swasta, dan masyarakat.

## 2. Prinsip *Good Governance*

Untuk memahami *Good Governance* dapat melalui pemahaman atas prinsip-prinsip yang terdapat dalam *Good Governance*. Menurut LAN, (2000:7) mengajukan beberapa prinsip *Good Governance* yaitu sebagai berikut:

- a. *Participation* merupakan setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya.
- b. *Rule of law* merupakan kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu terutama hukum hak asasi manusia.
- c. *Transparancy* yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi yang mana proses lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan.
- d. *Responsiveness* merupakan lembaga dan proses harus mencoba melayani setiap *stakeholders*.

- e. *Consensus orientation* merupakan pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesepakatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak.
- f. *Equity* yang mana semua warga negara mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
- g. *Effectiveness and efficiency* merupakan proses dan lembaga yang menghasilkan sesuai dengan apa saja yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
- h. *Accountability* yang mana para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta, dan masyarakat bertanggung jawab kepada publik dan lembaga *stakeholders*.
- i. *Strategic vision* yang mana para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.

### C. Agency Theory

#### 1. Pengertian Teori Keagenan

Menurut Sutedi (2012:13) *Agency Theory* menekankan kepada pentingnya pemilik perusahaan (pemegang saham) menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga-tenaga profesional yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis sehari-hari. Tujuan dari dipisahkannya tenaga pengelola dari kepemilikan perusahaan agar pemilik perusahaan memperoleh keuntungan yang semaksimal mungkin dengan dikelolanya perusahaan oleh tenaga-tenaga profesional. Semakin besar perusahaan yang dikelola memperoleh laba maka semakin besar pula keuntungan yang diperoleh pengelola (*agent*). Teori agensi menjawab dengan memberikan gambaran mengenai hal-hal apa saja yang berpeluang akan menjadi baik antara pengelola dengan pemegang saham maupun antar pemegang saham.

Menurut Scott (1997) dalam Arifin (2005:6) aplikasi *agency theory* dapat terwujud dalam kontrak kerja yang akan mengatur proporsi hak dan kewajiban masing-masing pihak dengan tetap memperhitungkan kemanfaatan secara keseluruhan. Kontrak kerja merupakan seperangkat aturan yang mengatur mengenai mekanisme bagi hasil, baik yang berupa keuntungan, *return* maupun risiko-risiko yang disetujui oleh prinsipal dan agen. Kontrak kerja akan menjadi optimal bila kontrak dapat *fairness* yaitu mampu menyeimbangkan antara prinsipal dan agen yang secara matematis memperlihatkan pelaksanaan kewajiban yang optimal oleh agen dan pemberian insentif/imbalance khusus yang memuaskan dari prinsipal ke agen. Inti dari *Agency Theory* atau teori keagenan adalah pendesainan kontrak yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen dalam hal terjadi konflik kepentingan.

#### D. Teori McGregor

##### 1. Pengertian teori McGregor

Menurut Hani dan Reksodiprjo (1996:87) teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor yang mana telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X sebagai berikut:

- a. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan

menghindarinya.

- b. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Sedangkan anggapan dasar teori Y sebagai berikut:

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- c. Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- d. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

## E. *Good Corporate Governance*

### 1. Pengertian *Good Corporate Governance*

Menurut Cadbury dalam Sutedi (2011:1) *Good Corporate Governance* adalah mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan. Sedangkan menurut Sutedi (2011:1) *Corporate Governance* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan memperhatikan kepentingan stakeholder.

Menurut Daniri (2006:8) *Good Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah

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

Pasal 1 Surat KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara menyatakan:

“*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”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, *Good Corporate Governance* dapat diartikan sebagai sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan agar menciptakan nilai tambah untuk para pemangku kepentingan karena *Good Corporate Governance* dapat mendorong terciptanya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan profesional.

## 2. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut Sutedi (2012:11), ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam *Corporate Governance*, yaitu:

- a. *Transparency* (Keterbukaan) merupakan penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan

apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta pertambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).

- b. *Accountability* (Dapat Dipertanggungjawabkan) merupakan kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kesalahan (*oversight*) dan pengawasan.
- c. *Fairness* (Kesetaraan) merupakan perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Investor harus memiliki hak-hak yang jelas tentang kepemilikan dan sistem dari aturan dan hukum yang dijalankan untuk melindungi hak-haknya.
- d. *Sustainability* (Kelangsungan) merupakan kelangsungan yang mana perusahaan dapat terus beroperasi dan menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan negara (*corporation*) *exist* dan menghasilkan keuntungan dalam jangka mereka juga harus menemukan cara untuk memuaskan pegawai dan komunitasnya agar tetap bisa bertahan dan berhasil. Mereka harus tanggap terhadap lingkungan, memperhatikan hukum, memperlakukan pekerja secara adil, dan menjadi karyawan yang baik. Dengan demikian, akan menghasilkan keuntungan yang lama bagi *stakeholder*-nya.

Sementara itu, menurut pedoman umum *Good Corporate Governance* Indonesia (2006:12), setiap perusahaan harus memastikan bahwa prinsip *Good Corporate Governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan yang mana prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a. *Transparansi*

Untuk menjaga obyektivitas 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 pokok pelaksanaan transparansi adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- 2) 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, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- 3) 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.
- 4) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

b. Akuntabilitas

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 akuntabilitas adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
- 2) Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- 3) Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- 4) Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- 5) 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.

c. **Responsibilitas**

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 responsibilitas adalah sebagai berikut:

- 1) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
- 2) 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.

d. Independensi

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance*, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Pedoman pokok pelaksanaan independensi adalah sebagai berikut:

- 1) Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- 2) 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.

e. Kewajaran dan kesetaraan.

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Pedoman pokok pelaksanaan kewajaran dan kesetaraan adalah sebagai berikut:

- 1) 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.
- 2) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 3) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender*, dan kondisi fisik.

Menurut Surat KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 3 mengenai prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu:

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
- b. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
- c. Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- e. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### 3. Unsur-unsur *Good Corporate Governance*

Menurut Sutedi (2012:43) unsur-unsur dalam *Good Corporate Governance* yaitu:

#### a. *Corporate Governance*-Internal Perusahaan

Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah:

- 1) Pemegang saham.
- 2) Direksi.
- 3) Dewan komisaris.
- 4) Manajer.
- 5) Karyawan.
- 6) Sistem remunerasi berdasar kinerja.
- 7) Komite audit.

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan adalah:

- 1) Keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*).
- 2) Transparansi.
- 3) Akuntabilitas.
- 4) Kesetaraan.
- 5) Aturan dari *code of conduct*.

#### b. *Corporate Governance*-External Perusahaan

Unsur-unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah:

- 1) Kecukupan undang-undang dan perangkat hukum.
- 2) Investor.
- 3) Institusi penyedia informasi.
- 4) Akuntan publik.
- 5) Intitusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan.
- 6) Pemberi pinjaman.
- 7) Lembaga yang mengesahkan legalitas.

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan adalah:

- 1) Aturan dari *code of conduct*.
- 2) Kesetaraan.
- 3) Akuntabilitas.
- 4) Jaminan hukum.

Kualitas *Good Corporate Governance* sangat ditentukan oleh perilaku partisipasi pelaku yang berada dalam unsur-unsur internal dan external di atas

#### 4. Lingkup *Good Corporate Governance*

Menurut OCED (*The Organization for Economic and Development*) dalam Jingga (2011:13) memberikan pedoman mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan agar tercipta *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan dalam yaitu:

- a. Perlindungan terhadap hak-hak dalam *Corporate Governance* harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas. Hak-hak tersebut mencakup hal-hal dasar pemegang saham, yaitu :
  - 1) Hak untuk memperoleh jaminan keamanan atas metode pendaftaran kepemilikan.
  - 2) Hak untuk mengalihkan dan memindahtangankan kepemilikan saham.
  - 3) Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur.
  - 4) Hak untuk ikut berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
  - 5) Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi.
  - 6) Hak untuk memperoleh pembagian laba (*profit*) perusahaan.
- b. Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* haruslah menjamin perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan

informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi dengan diri sendiri (*self dealing*). Selain itu, prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*).

- c. Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan, sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan, serta kesinambungan usaha (*going concern*).

- d. Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan untuk meminta auditor eksternal (KAP) melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

- e. Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan-kewenangan serta kewajiban-kewajiban profesional dewan komisaris kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

#### 5. Manfaat dan Tujuan *Good Corporate Governance*

Terdapat lima manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* menurut Hery (2010) dalam Jingga (2011:15) yaitu:

- a. *Good Corporate Governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
- b. *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional.
- c. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan atau menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
- d. Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan asset perusahaan.
- e. Mengurangi korupsi.

Menurut Surat KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada

Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 4 mengenai Penerapan

*Good Corporate Governance* pada BUMN, bertujuan untuk:

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
  - b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ.
  - c. Mendorong agar Organ dalam 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.
  - d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
  - e. Meningkatkan iklim investasi nasional.
  - f. Mensukseskan program privatisasi.
6. Tahap *Good Corporate Governance*

Terdapat tiga tahap dalam *Corporate Governance* menurut Chin dan Saw (2003) dalam Kaihatu (2006:3) sebagai berikut:

- a. Tahap Persiapan

Pada tahap ini terdapat tiga tahap yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Tahap *Awareness Building* merupakan tahap awal dalam sosialisasi implementasi *Good Corporate Governance*. Pada tahap ini dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli yang berasal dari luar perusahaan dengan cara melakukan diskusi atau seminar. Tahap ini merupakan tahap yang sangat penting dalam konsep *Good Corporate Governance* karena tahap ini bertujuan untuk membangun

kesadaran akan pentingnya *Good Corporate Governance*, sehingga diharapkan dalam tahap ini implementasi *Good Corporate Governance* dapat diterima dengan baik.

- 2) *Corporate Governance Assessment* merupakan tahap selanjutnya dalam upaya penerapan *Good Corporate Governance* yang mana tahap ini diperlukan untuk memastikan titik awal dari penerapan *Good Corporate Governance* serta mengidentifikasi langkah yang tepat bagi struktur perusahaan yang kondusif sehingga menghasilkan penerapan *Good Corporate Governance* yang efektif.
- 3) *Corporate Governance Manual Development* yaitu pada tahap ketiga dalam tahap persiapan ini dengan cara melihat hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan. Manual dapat dibedakan antara manual untuk organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan yang mencakup aspek sebagai berikut:
  - a) Kebijakan *Corporate Governance* perusahaan.
  - b) Pedoman *Good Corporate Governance* bagi organ-organ perusahaan.
  - c) Pedoman perilaku.
  - d) Audit *commite charter*.
  - e) Kebijakan *disclosure* dan *transparency*.
  - f) Kebijakan dan kerangka manajemen resiko.
  - g) *Roadmap* implementasi.

b. Tahap Implementasi

Pada tahap ini terdapat tiga hal yang harus dilakukan yaitu:

### 1) Sosialisasi

Merupakan tahap awal yang memperkenalkan kepada seluruh karyawan perusahaan tentang berbagai aspek yang terkait dengan implementasi *Good Corporate Governance* khususnya mengenai pedoman penerapannya. Tahap ini dilakukan dengan membentuk suatu tim khusus yang berada langsung di bawah pengawasan direktur utama agar karyawan diharapkan dapat mengerti implementasi *Good Corporate Governance*.

### 2) Implementasi

Merupakan tahap yang mana kegiatan yang dilakukan harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *Good Corporate Governance*.

### 3) Internalisasi

Merupakan suatu tahapan jangka panjang yang mana pada tahap ini mencakup semua upaya yang bertujuan untuk memperkenalkan *Good Corporate Governance* dalam seluruh proses bisnis perusahaan melalui berbagai

prosedur operasi kerja, sistem kerja, dan berbagai peraturan perusahaan.

c. Tahap Evaluasi

Merupakan tahap yang dilakukan untuk mengukur sejauh mana implementasi *Good Corporate Governance* telah efektif dilakukan pada sebuah perusahaan. Pengukuran ini dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik *Good Corporate Governance*. Evaluasi ini dapat dilakukan oleh pihak independen dengan tujuan agar tidak ada intervensi dari pihak tertentu yang akan merugikan.

Dari penjelasan mengenai tahap-tahap *Good Corporate Governance* di atas dapat disimpulkan bahwa tahapan ini memberikan pengetahuan bagi para karyawan atau perusahaan untuk menerapkan konsep *Good Corporate Governance* dengan tepat agar penerapannya dapat berjalan dengan lancar serta mendapat dukungan seluruh organ perusahaan.

## F. Badan Usaha Milik Negara

### 1. Pengertian Badan Usaha Milik Negara

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan istilah lain dari perusahaan negara yang mana istilah tersebut baru dikenal sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983.

Sebagaimana disebutkan dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan.

## 2. Jenis Badan Usaha Milik Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Negara terdiri dari:

### a. Perusahaan Perseroan (Persero)

Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan. Sementara itu, maksud dan tujuan pendirian Persero adalah menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Organ Persero terbagi menjadi tiga yang terdiri dari:

#### 1) RUPS

Menteri bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh saham Persero dimiliki oleh negara dan bertindak selaku pemegang saham pada Persero dan perseroan terbatas dalam hal tidak seluruh sahamnya dimiliki oleh negara dan menteri dapat memberikan kuasa dengan

hak substitusi kepada perorangan atau badan hukum untuk mewakilinya dalam RUPS sehingga pihak yang menerima kuasa, wajib terlebih dahulu mendapat persetujuan Menteri untuk mengambil keputusan dalam RUPS mengenai :

- a) Perubahan jumlah modal.
- b) Perubahan anggaran dasar.
- c) Rencana penggunaan laba.
- d) Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, serta pembubaran Persero.
- e) Investasi dan pembiayaan jangka panjang.
- f) Kerja sama Persero.
- g) Pembentukan anak perusahaan atau penyertaan.
- h) Pengalihan aktiva.

## 2) Direksi

Anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Persero sehingga pengangkatan anggota Direksi dilakukan melalui mekanisme uji kelayakan dan kepatutan. Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan.

Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Persero yang hendak

dicapai dalam jangka waktu lima tahun dan Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana jangka panjang serta dalam waktu lima bulan setelah tahun buku Persero ditutup, Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan kepada RUPS untuk memperoleh pengesahan.

### 3) Komisaris

Anggota Komisaris diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Persero tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Dengan masa jabatan anggota Komisaris ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan dan Komisaris bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Persero serta memberikan nasihat kepada Direksi.

### b. Perusahaan Umum (Perum)

Badan Usaha Milik Negara yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk

kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Maksud dan tujuan Perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Organ Perum terbagi menjadi tiga yang terdiri dari:

1) Menteri

Menteri memberikan persetujuan atas kebijakan pengembangan usaha Perum yang diusulkan oleh Direksi dan Menteri tidak bertanggung jawab atas segala akibat perbuatan hukum yang dibuat Perum dan tidak bertanggung jawab atas kerugian Perum melebihi nilai kekayaan negara yang telah dipisahkan ke dalam Perum, kecuali apabila Menteri:

- a) Baik langsung maupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan Perum semata-mata untuk kepentingan pribadi.
- b) Terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh Perum.
- c) Langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunakan kekayaan Perum.

## 2) Direksi

Anggota Direksi adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara. Selain itu, anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Perum. Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan.

Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perum yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun dan Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana jangka panjang serta dalam waktu lima bulan setelah tahun buku Perum ditutup, Direksi wajib

menyampaikan laporan tahunan kepada Menteri untuk memperoleh pengesahan.

### 3) Dewan Pengawas

Anggota Dewan Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara. Selain itu, anggota Dewan Pengawas diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Perum tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Masa jabatan anggota Dewan Pengawas ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan dan Dewan Pengawas bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Perum serta memberikan nasihat kepada Direksi.

### 3. Tujuan Badan Usaha Milik Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, dijelaskan maksud dan tujuan pendirian badan usaha milik negara adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
- b. Mengejar keuntungan.
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

### 4. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan

PT. Jamsostek (Persero) selanjutnya disebut Perusahaan, memiliki sejarah panjang yang mana pada tahun 1977, menjadi tonggak sejarah penting bagi Perusahaan, yang ditandai dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program Asuransi Sosial Tenaga Kerja (Astek), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/ pengusaha swasta dan Badan Usaha Milik Negara untuk mengikuti program Astek. Di waktu yang sama terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara Astek, yaitu Perum Astek.

Tonggak sejarah penting berikutnya adalah lahirnya UU No. 3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek). Menindaklanjuti UU tersebut, Pemerintah mengeluarkan PP No.36/1995 yang menetapkan Perusahaan sebagai badan

penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Sejak diamandemennya UUD 1945 Pasal 34 ayat 2 yang kini berbunyi: “Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan”, yang disusul dengan terbitnya UU No. 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN), keberadaan dan peran Perusahaan menjadi semakin penting dan strategis.

Terlebih lagi dengan ditetapkannya UU No. 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, Perusahaan akan berubah menjadi Badan Hukum Publik, tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial bagi tenaga kerja. Dan setelah 35 tahun memberikan pelayanan jaminan sosial kepada tenaga kerja di Indonesia, PT. Jamsostek (Persero) mendapat kepercayaan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih luas lagi, yaitu menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan pada 1 Januari 2014. Layanan dan manfaat yang saat ini sudah sangat baik, dan akan terus ditingkatkan menjadi berkelas dunia. ([www.bpjsketenagakerjaan.go.id](http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id))

5. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan dan *Good Corporate Governance*

Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) sudah menjadi ruh bagi korporasi dewasa ini, demikian juga halnya dengan Badan

Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan yang secara konsisten memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara menjalankan prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan keadilan. Inilah yang meneguhkan pembuktian selama ini bahwa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan tetap menjadi profesional yang terbaik di bidangnya. Untuk itu, Manajemen Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan telah menempatkan kebijakan *Good Corporate Governance*, berikut seluruh penerapannya, sebagai salah satu kerangka utama pengembangan perusahaan di masa depan.

Pengembangan dan penerapan tata kelola perusahaan yang mengacu pada *best-practice standards* di lingkungan kerja Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan diharapkan dapat memenuhi kepentingan segenap *stakeholders* secara seimbang, selain juga membuka peluang bagi pertumbuhan jangka panjang yang berkesinambungan bagi perusahaan.

Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan terbagi menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum *Good Corporate Governance* pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan meliputi:

- a. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara menjalankan prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, per tanggung-jawaban dan keadilan agar perusahaan dapat dikelola secara profesional.

- b. Mendorong agar pengelola Perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial Perusahaan terhadap pemangku kepentingan.
- c. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional.

Sedangkan tujuan khusus *Good Corporate Governance* pada Badan

Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan meliputi:

- a. Tercapainya kesinambungan usaha perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan.
- b. Pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham.
- c. Menjadikan Pemegang Saham, Anggota Dewan Komisaris, dan Anggota Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
- d. Terciptanya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, terutama di sekitar perusahaan.
- e. Optimalisasi nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
- f. Peningkatan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga menimbulkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.  
(*Annual Report* Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, 2012:205)

## G. Kinerja Perusahaan

### 1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003:223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang

dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja perusahaan menurut Mangkunegara (2001) dalam Koesmono (2005:28) adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu, kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu yang berdasarkan kepada standar yang telah ditetapkan.

## 2. Efektifitas Kinerja Perusahaan

Menurut Gibson dalam Pabundu (2010:129) mengemukakan kriteria efektifitas organisasi terdiri dari lima unsur yaitu:

- a. Produksi mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi yang mana ukuran ini berhubungan secara langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.
- b. Efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi yang diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.
- c. Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya yang meliputi sikap karyawan, absensi, kelambanan.
- d. Keadaptasian mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal seperti keinginan pelanggan, kualitas produk dan perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan.
- e. Kelangsungan hidup mengacu pada tanggung jawab organisasi atau perusahaan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

3. Variabel Kinerja Perusahaan secara operasional kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan empat indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004:121-122), yaitu:

- a. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki.
- b. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki.
- c. Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan.
- d. Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

#### 4. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Pabundu (2010:124) terdapat dua metode untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan metode UCLA dan metode *balanced scorecard*. Metode UCLA yang dikemukakan oleh Alkin membagi evaluasi kinerja perusahaan dalam lima macam yaitu:

- a. Sistem *assesment* merupakan evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem sehingga dapat menghasilkan antara lain informasi mengenai posisi terakhir dari seluruh elemen program promosi yang tengah diselesaikan.
- b. Program *planning* merupakan evaluasi yang membantu penilaian aktifitas-aktifitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
- c. Program *implementation* merupakan evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
- d. Program *improvement* merupakan evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.
- e. Program *certification* merupakan evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat program.

Sedangkan metode *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan merupakan metode untuk mengukur kinerja seseorang atau kelompok atau organisasi dengan menggunakan kartu untuk mencatat skor hasil-hasil kinerja dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu:

a. Aspek keuangan

Mengarah kepada perbaikan, perencanaan, implementasi, pelaksanaan strategis yang terdiri dari tiga tahap yaitu:

- 1) Tahap pertumbuhan yang mana perusahaan memiliki produk atau jasa dengan potensi pertumbuhan yang baik sehingga sasaran keuangan menekankan pengukuran tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.
- 2) Tahap bertahan yang mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik, mempertahankan pangsa pasar atau mengembangkannya sehingga sasaran keuangan mengarah kepada pengembalian atas investasi yang telah ditanam.
- 3) Tahap panen yang mana perusahaan melakukan panen atas investasinya sehingga sasaran keuangan mengarah kepada memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

b. Aspek pelanggan

Perusahaan perlu menciptakan dan menyajikan suatu produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen yang terdiri dari dua cara yaitu:

- 1) Kelompok pengukuran inti yang mana mengukur tingkat kepuasan, loyalitas akuisisi konsumen dari pasar yang ditargetkan dan profitabilitas pelanggan atau tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.
- 2) Preposisi nilai pelanggan merupakan kinerja pemicu yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

c. Aspek proses bisnis internal

Proses ini terdiri dari tiga tahapan yaitu:

- 1) Inovasi merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk yang dapat diukur berdasarkan banyaknya produk yang dihasilkan, besarnya penjualan produk-produk baru, besarnya biaya produk baru.

- 2) Operasi merupakan tahapan untuk memenuhi keinginan pelanggan dan transaksi jual beli dengan pelanggan yang dapat diukur berdasarkan banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi, penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya.
  - 3) Layanan purnajual merupakan layanan transaksi jual beli produk atau jasa yang dapat diukur berdasarkan kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani, perbaikan kerusakan, jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk.
- d. Aspek proses belajar dan berkembang yang mana kinerja bertujuan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi yang dapat diukur berdasarkan kemampuan pegawai seperti nilai tambah pegawai, kemampuan sistem informasi seperti ketersediaan informasi yang dibutuhkan, motivasi dan pemberdayaan serta keserasian individu seperti pegawai yang mengerti visi dan misi serta tujuan perusahaan.

#### 5. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi pemakainya apabila menyediakan umpan balik yang membantu manajer dalam pemecahannya. Desain dari sistem pengukuran kinerja harus mencerminkan asumsi dasar organisasi jika organisasi berubah sedangkan sistem pengukurannya tetap maka sistem pengukuran kinerja tersebut tidak efektif lagi.

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu begitu penting. Diantaranya menurut Lynch dan Cros dalam Aprilia (2009:8) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### 6. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja pada dasarnya untuk mengetahui seberapa jauh tujuan perusahaan telah terealisasi dan bagaimana cara meningkatkan kinerja tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyadi (2001:353) tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- b. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pertanyaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.