
**PENGARUH PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*
PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK**

**Yoyo Sudaryo¹
Ressy Andari²**

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun
Jl. Soekarno Hatta No 448 Bandung

Email : y.sudaryo@yahoo.co.id
Email : andari.multy@yahoo.com

ABSTRAK

Pada perkembangannya PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berfluktuasi. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk melakukan upaya peningkatan kinerja dengan menerapkan sistem *Good Corporate Governance* dan sistem pengukuran kinerja yang didasarkan pada finansial dan non-finansial yang mengacu pada sistem standar korporasi dunia yaitu *Balance Scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis. Hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan sebagai berikut : (1) Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan perolehan skor sebesar 4.504. (2)

Kinerja Perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk termasuk kategori baik dengan skor 4.025. (3) Nilai koefisien determinasi diperoleh 44,3% yang menunjukkan arti bahwa variabel Penerapan *Good Corporate Governance* memberikan pengaruh sebesar 44,3% terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Sedangkan sisanya 55,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Hal ini diperkuat dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh yang signifikan dan hubungan antara Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Kata Kunci : *Good Corporate Governance*, Kinerja Perusahaan, *Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang semakin pesat membuat persaingan usaha menjadi semakin ketat, semua lini masyarakat berusaha memperbaiki tata kelola perusahaan untuk meningkatkan tingkat perekonomian. Upaya-upaya untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya *Good Corporate Governance*, penerapannya telah dilakukan baik disektor pemerintah maupun disektor swasta.

Di Indonesia, penerapan *Good Corporate Governance* telah dibuatkan pedomannya oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.23 tahun 2000 yang mengatur dan merumuskan tentang pengembangan praktik *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN.

Pada sektor pemerintahan, Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu lembaga yang tidak luput dari program perbaikan tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran penting yang dapat dilihat dari sejarah perkembangannya, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah memberikan andil yang tidak kecil, baik dalam menopang keuangan negara maupun melayani peningkatan kesejahteraan masyarakat. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk melakukan upaya peningkatan kinerja dengan menerapkan sistem *Good Corporate Governance* dan sistem pengukuran kinerja yang didasarkan pada finansial dan non-finansial yang mengacu pada sistem standar korporasi dunia yaitu *Balance Scorecard*. Sebelumnya Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara telah mengeluarkan keputusan nomor : KEP-100/MBU/2002 yang berisi Badan Usaha Milik Negara diwajibkan untuk menyesuaikan penilaian kinerja dengan membuat laporan kinerja baik secara finansial maupun nonfinansial.

Balance Scorecard mengkombinasikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dilihat dari tahap pengembangan industri PT Telekomunikasi Indonesia Tbk ada dalam tahap *Harvest*, tahap kedewasaan dimana

perusahaan ingin menuai investasi yang dibuatnya. Pada tahap ini bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup dengan melakukan pemeliharaan namun. Dilihat dari perspektif pelanggan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk tidak mampu mempertahankan pelanggan lama, perlu adanya kemampuan perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan setelah pelanggan menggunakan layanan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk sehingga akan mempengaruhi terhadap loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Dengan *balance scorecard* perusahaan dapat mengukur *costumer retention* yaitu mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lamanya dan mengukur *costumer satisfaction* yaitu mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Selain dari perspektif pelanggan yang kurang diterapkan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada tahap pengembangan bisnis yaitu perlu melakukan inovasi terhadap layanan jasa yang diberikan sesuai dengan perkembangan teknologi sehingga PT Telekomunikasi Indonesia Tbk mampu bersaing. Semua itu harus didukung dengan adanya karyawan yang berkualitas sehingga perlu adanya pembekalan untuk karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat menunjang dalam peningkatan kinerja perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Good Corporate Governance

Good Corporate Governance adalah struktur, sistem dan proses yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan pengelolaan suatu perusahaan agar operasional perusahaan tersebut berjalan secara sehat, sehingga menjadi nilai tambah dan menarik minat para investor, baik domestik maupun asing.

Menurut Siswanto Sutojo dan John Aldridge (2005:1), kata "*Governance*" berasal dari bahasa Latin yaitu "*Gubernance*" yang artinya mengarahkan dan *Good Corporate Governance* menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002, tentang penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, mendefinisikan :

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.

Sedangkan *corporate governance*, menurut Azhar Kasim yang dikutip oleh Iman Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal (2002:5) adalah:

Proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, ekonomi, politik, dan sebagainya) dalam suatu negara serta penggunaan sumber daya (alam, keuangan, manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsipkeadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.

Adapun pengertian lain yang dikeluarkan oleh Komite Cadbury menurut Adrian Sutedi (2012:1) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai:

Sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggung jawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham dan sebagainya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem yang mengatur, mengarahkan dan mengendalikan struktur organisasi dalam menjalankan proses operasional dalam suatu perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, kedua kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan *stakeholders*.

Kinerja Perusahaan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67), “kinerja adalah kualitas kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Colquitt, Lepine, Wesson, (2011:35), “kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian

tujuan organisasi.” Sedangkan pendapat lain menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012:374), kinerja adalah “hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektifitas.”

Dari definisi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian dari kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh pekerja baik secara positif maupun negatif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assesment*) mengandung makna proses atau penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan waktu tertentu. Menurut Wibowo (2014:187) pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah “proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode tertentu”.

Menurut Harvard Bussines Essentials (2006:78), penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

Suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungannya dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Sedangkan menurut Armstrong (2009:18),” penilaian kinerja adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.”

Dari definisi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu laporan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan atas pencapaian pekerjaan yang dilakukan selama periode tertentu yang berguna untuk peningkatan kinerja karyawan di periode selanjutnya.

Balance Scorecard

Konsep *balance scorecard* (BSC) dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen

memberikan banyak informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi.

Balance scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu ini skor yang hendak diwujudkan perusahaan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja perusahaan diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:9) dalam Peter R Yosi pengertian *balance scorecard* adalah:

Sistem manajemen strategi yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balance scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan system manajemen strategi.

Menurut Rudianto (2013:245), pengertian *balance scorecard* adalah :

Suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam tindakan nyata dilapangan. *Balance Scorecard* merupakan salah satu alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Sedangkan menurut Gina Gania (2016:392), pengertian *Balance Scorecard* adalah :

Sistem yang mencari keseimbangan antara ukuran keuangan dan nonkeuangan dalam proses pengukuran kinerja, menghubungkan kinerja dengan penghargaan, dan memberikan pengakuan eksplisit atas hubungan antara pengukuran kinerja dan tujuan serta sasaran organisasi

Dari definisi diatas, maka penulis menyimpulkan *balance scorecard* adalah pengukuran dan sistem manajemen strategi yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi yang memiliki empat perspektif. *Balance scorecard* digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan

datang dan digunakan untuk mengukur kinerja secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Balance scorecard adalah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi empat perspektif yaitu: Menurut Rudianto (2013:239) menyatakan bahwa *Balance Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif analisis. Menurut Moh Nazir (2005:54) metode deskriptif adalah:

Metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu system pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, dimana tujuannya adalah untuk membuat gambaran atau lukisan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan fenomena yang diselidiki. Metode ini bukan saja memberikan gambaran terhadap fenomena tetapi juga menerangkan hubungan, menguji hipotesa-hipotesa, membuat prediksi serta mendapatkan makna dari suatu masalah yang ingin dipecahkan.

Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai objek yang diteliti dengan mengadakan pengelidikan untuk memperoleh fakta-fakta sehingga dapat membuktikan objek yang sedang diamati tersebut

PEMBAHASAN

Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* (X) Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y).

Persamaan Regresi Linier Sederhana

Setelah estimasi model regresi linier sederhana dilakukan dan diuji pemenuhan syaratnya serta kelayakan modelnya, maka tahap terakhir adalah melakukan interpretasi terhadap model regresi linier sederhana. Model regresi sederhana yang dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$

Dimana:

- Y = Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*
- β_0 = Konstanta
- β_1 = Koefisien regresi
- X1 = Penerapan *Good Corporate Governance*
- ϵ = Error

Hasil perhitungan regresi linier sederhana menggunakan SPSS versi 22 adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Perhitungan Regresi Linier Sederhana
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	17,198	3,354		5,128	,000
GCG	,588	,059	,747	9,937	,000

a. Dependent Variable: BSC

Dari output di atas diketahui nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = 17,198 + 0,588 X_1$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Koefisien konstanta β_0 bernilai positif artinya pada saat variabel Penerapan *Good Corporate Governance* (X) bernilai konstan maka variabel Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 17,198 satuan.

2. Koefisien regresi β_1 bernilai positif artinya pada saat variabel Penerapan *Good Corporate Governance* (X) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y) akan meningkat sebesar 0,588 satuan. Sebaliknya jika penurunan variabel Penerapan *Good Corporate Governance* (X) sebesar satu satuan akan mengalami penurunan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y) sebesar 0,588.

Analisis Koefisien Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi
Correlations

		GCG	BSC
Spearman's rho	GCG		
	Correlation Coefficient	1,000	,666**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	80	80
	BSC		
	Correlation Coefficient	,666**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,666 yang artinya antara Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* mempunyai hubungan positif dan korelasi yang kuat, karena korelasinya berada di interval 0,600 – 0,799.

Analisis Koefisien Determinasi

Untuk menjawab identifikasi masalah Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, menggunakan analisis koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi pada tabel 4.10 di atas didapatkan nilai r_s sama dengan 0,666. Adapun nilai koefisien determinasi didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD &= r_s^2 \times 100\% \\ &= (0,666)^2 \times 100\% \\ &= 44,3\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 44,3% yang menunjukkan arti bahwa variabel Penerapan *Good Corporate Governance* memberikan pengaruh sebesar 44,3% terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Sedangkan sisanya 55,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis variabel Penerapan *Good Corporate Governance* (X)

H_0 : $\rho_s = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

H_a : $\rho_s \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.

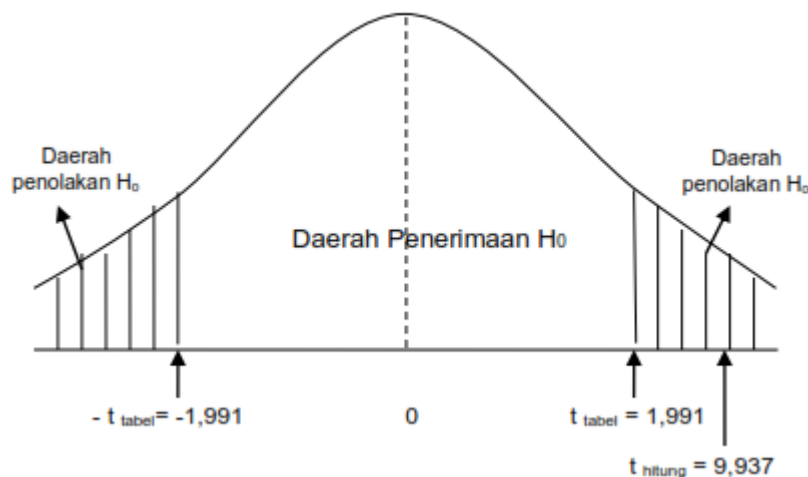
Kriteria pengujian:

H_0 akan ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, sedangkan H_0 akan diterima jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$. Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = 78 (80 – 2) didapat nilai t_{tabel} 1,991.

Tabel 3
Hasil Perhitungan Pengujian Hipotesis (Uji t)
 Coefficient^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17,198	3,354		5,128	,000
GCG	,588	,059	,747	9,937	,000

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai thitung untuk Penerapan *Good Corporate Governance* (X) sebesar 9,937 dan ttabel 1,991. Dikarenakan nilai thitung > ttabel, maka H_0 di tolak, artinya Penerapan *Good Corporate Governance* (X) berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y).



Tabel 1
Pengujian Hipotesis Variabel Penerapan *Good Corporate Governance* Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian perihal Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil tabulasi atas kuesioner penelitian menggunakan skala likert, variabel Penerapan *Good Corporate Governance* telah memenuhi semua indikator yang di ajukan, hal tersebut menunjukkan bahwa Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk telah dilaksanakan dengan baik. Dari hasil perolehan skor atas variabel Penerapan *Good Corporate Governance* menunjukkan skor sebesar 4.504 atau persentase sebesar 80,43% yang berada pada rentang antara 3.808 – 4.704. Dari beberapa pertanyaan diajukan, terdapat 3 pertanyaan dengan jawaban responden paling kecil diantaranya, (1) responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 12 orang dan jawaban tidak setuju sebanyak 7 orang untuk pernyataan nomor 4 yaitu pimpinan memberikan kesempatan untuk

mereview atas suatu rencana sebelum putusan tersebut resmi ditetapkan. Dari jawaban responden penulis menyimpulkan bahwa pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mereview atas suatu rencana sebelum putusan resmi ditetapkan. (2) responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 15 orang dan jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang untuk pernyataan nomor 7 yaitu terbebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) antara perusahaan dengan Direksi dan Komisaris. Dari jawaban responden penulis menyimpulkan bahwa masih terjadinya benturan kepentingan (*conflict of interest*) antara perusahaan dengan Direksi dan Komisaris. (3) responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 12 orang dan jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang untuk pernyataan nomor 14 yaitu perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang diketahui oleh seluruh karyawan, bersifat objektif serta menerapkan sistem reward dan punishment. Dari jawaban responden maka penulis menyimpulkan perusahaan tidak memiliki sistem penilaian kinerja yang diketahui oleh seluruh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* yang dijalankan perusahaan belum berjalan dengan baik

2. Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk telah dilaksanakan dengan baik dan memenuhi kriteria yang diajukan pada variabel Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Hal ini dapat dilihat dari hasil tabulasi jawaban responden sebesar 4.025 atau 83,85% yang berada pada rentang antara 3.264 – 4.032. Dari ke dua belas pertanyaan diajukan terdapat satu pernyataan dengan jawaban paling kecil diantaranya, responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 8 orang dan jawaban tidak setuju sebanyak 8 orang untuk pernyataan nomor 4 perusahaan memberikan tanggapan dan tindakan terhadap klaim/keluhan pelanggan. Dari jawaban responden penulis menyimpulkan bahwa perusahaan tidak memberikan tanggapan dan tindakan terhadap klaim/keluhan pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* yang diterapkan oleh perusahaan belum berjalan dengan baik.

3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan hubungan antara Penerapan *Good Corporate Governance* (X) terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar $9,937 >$ dari t tabel sebesar 1,991 yang artinya Penerapan *Good Corporate Governance* (X) berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Y). Selain itu, nilai koefisien determinasi diperoleh 44,3% yang menunjukkan arti bahwa variabel Penerapan *Good Corporate Governance* memberikan pengaruh sebesar 44,3% terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Sedangkan sisanya 55,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Sutedi. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Anwar Prabu, Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Armstrong, Michael.2009. *Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page.
- Colquitt Jason A, Jeffery A LePine, dan Michael J Wesson. 2011. *Organization Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H, Donnelly, Jr ,dan Robert Konopaske. 2012. *Organization*. New York: McGraw- hill.
- Gina, Gania. 2016. *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Harvard Bussines Essentials. 2006. *Coaching and Mentoring*. Boston: Harvard Bussines School Publishing Corporation.
- Iman, Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal. 2002. *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*. Jakarta: Harvindo.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2000. *"Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi"*. Erlangga. Jakarta.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara : KEP-100/MBU/2002, *Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara*.
- Moch, Nazir.2005. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghaila Indonesia
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sutojo, Siswanto dan Aldridge, E.John. 2005. *Good Corporate Governance : Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta: Dinar Mulia Pustaka.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta : PT Grafindo Persada

Riwayat Hidup:

Dr.Yoyo Sudaryo. SE., M.M., Ak., CA Pendidikan Terakhir S3, Sekarang menjadi Dosen Tetap di STIE INABA.

Ressy Andari, S.E merupakan alumni mahasiswa STIE INABA.