

**PENGARUH *HUMAN RESOURCES SCORECARD* TERHADAP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA**

**(Tesis)**

**Oleh**

**Moh. Aditya Rizki Saputra**

2021011029



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

## **ABSTRAK**

# **PENGARUH *HUMAN RESOURCES SCORECARD* TERHADAP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA**

Oleh

**Moh. Aditya Rizki Saputra**

BUMN didorong memiliki tata kelola perusahaan yang baik, atau bisa disebut *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai Keputusan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN. *Human resources scorecard* (HRSC) adalah sebuah cara untuk mengukur dan menampilkan kinerja bidang SDM secara komprehensif yang dikaitkan langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan sebagai strategic partner dalam menjalankan bisnis perusahaan. Penelitian deskriptif kualitatif, 9 Dimensi HRSC dan 1 GCG, Teknik Pengambilan data Purposive Sampling dengan Survey Kuesioner menggunakan sampel yang terdiri dari 130 Karyawan BUMN di Indonesia, yang di Uji melalui Analisis Regresi Linier Berganda menggunakan SPSS 27 Variabel independen Perusahaan Tempat Kerja, Kepuasan Karyawan, Kinerja Internal Manajemen, Iklim Hubungan antara Perusahaan dan Karyawan berpengaruh positif dan Kinerja Tenaga Kerja Internal, Pola Manajemen, Fungsi Praktik HRM, dan Hasil Kinerja berpengaruh negatif terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia. Untuk bangkit dan lebih memahami penerapan GCG secara tepat dan optimal. Karena dampak dari penerapan GCG dengan peningkatan kinerja sebagai hasil transformasi perusahaan, tentunya juga dirasakan oleh pegawai berupa meningkatnya kesejahteraan dengan menerapkan GCG. Sehingga GCG diterapkan pada karyawan untuk meningkatkan efektifitas dan kompetensi.

Kata kunci: *HR Scorecard*, *Good Corporate Governance*, BUMN.

## **ABSTRACT**

# **THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES SCORECARD ON GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN BUMN COMPANIES IN INDONESIA**

**By**

**Moh. Aditya Rizki Saputra**

SOEs are encouraged to have good corporate governance, or what can be called Good Corporate Governance (GCG) in accordance with the Decree of the Minister of SOEs No. PER-01 / MBU / 2011 concerning the Implementation of Good Corporate Governance in SOEs. Human resources scorecard (HRSC) is a way to measure and display the performance of the HR field comprehensively which is directly related to the achievement of company goals as a strategic partner in running the company's business. Qualitative descriptive research, 9 Dimensions of HRSC and 1 GCG, Purposive Sampling Data Collection Technique with Survey Questionnaire using a sample consisting of 130 BUMN Employees in Indonesia, which was tested through Multiple Linear Regression Analysis using SPSS 27 Independent variables Workplace Company, Employee Satisfaction, Internal Management Performance, Relationship Climate between Companies and Employees have a positive effect and Internal Labour Performance, Management Patterns, HRM Practice Functions, and Performance Results have a negative effect on GCG in BUMN Companies in Indonesia. To rise up and better understand the proper and optimal implementation of GCG. Because the impact of implementing GCG with improved performance as a result of company transformation, of course, is also felt by employees in the form of increased welfare by implementing GCG. So that GCG is applied to employees to increase effectiveness and competence.

**Keywords:** HR Scorecard, Good Corporate Governance, BUMN

**PENGARUH *HUMAN RESOURCES SCORECARD*  
TERHADAP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA  
PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA**

Oleh

**MOH. ADITYA RIZKI SAPUTRA**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

**MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Studi Magister Manajemen**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**2023**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**MENYETUJUI**

Judul Tesis : **PENGARUH HUMAN RESOURCES  
SCORECARD TERHADAP GOOD  
CORPORATE GOVERNANCE PADA  
PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA**

Nama Mahasiswa : ***Moh. Aditya Rizki Saputra***

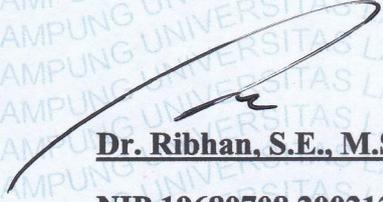
Nomor Pokok Mahasiswa : **2021011029**

Konsentrasi : **Sumber Daya Manusia**

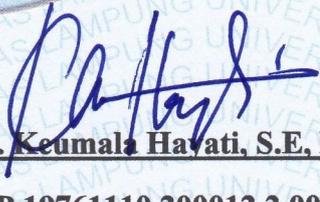
Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**

**1. Komisi Pembimbing**

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

**NIP 19680708 200212 1 003**

  
**Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**

**NIP 19761110 200012 2 001**

**2. Ketua Program Studi Magister Manajemen**

  
**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.**

**NIP 19661027 199003 2 002**

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

**Sekretaris : Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**

**Penguji I : Dr. RR Erlina S.E., M.Si.**

**Penguji II : Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**

**NIP 19660621 199003 1 003**

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST., M.T.**

**NIP 19710415 199803 1 005**

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 23 Februari 2023**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Human Resources Scorecard Terhadap Good Corporate Governance Pada Perusahaan Bumh di Indonesia”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut ***Plagiarisme***.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 28 Februari 2023

Peneliti



**Moh. Aditya Rizki Saputra**  
**NPM. 2021011029**

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis bernama lengkap Moh. Aditya Rizki Saputra dilahirkan di Liwa, Lampung Barat pada tanggal 15 September 1994, merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan Haryadi S.E, M.M dan Dwi Mutiani, S.Pd. Penulis menyelesaikan pendidikan formal di Taman Kanak-Kanak di TK Pembina Liwa, Lampung Barat pada tahun 2001. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan dasar di SD Tunas Harapan Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2007. Selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan tingkat pertama di SLTP Tunas Harapan Bandar Lampung pada tahun 2010, kemudian melanjutkan pendidikan tingkat atas di SMAN 14 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2013.

Penulis melanjutkan studi sebagai mahasiswa jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2013 dan lulus pada tahun 2017. Dan kembali melanjutkan studi sebagai mahasiswa pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2020 dan lulus pada tahun 2023.

## MOTTO

*“A perfect person is not real, and a real person is not perfect.*

*You were born to be real, not to be perfect.*

*You were here to be you, not to be what someone else wants you to be”*

**—Ralph Martson—**

*“You don’t need anybody to tell you.*

*Who you are or what you are.*

*You are what you are”*

**— John Lennon—**

*“Aku tidak akan membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupan.”*

**—QS. Al-Baqarah: 286—**

*“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.*

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.””*

**—QS. Al-Insyirah: 5 & 6—**

## **PERSEMBAHAN**

### ***Bismillahirrahmaanirrahiim***

Segala puji milik Allah SWT atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan, kupersembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku kepada:

### **Orang Tuaku**

Bapak Hariyadi S.E, M.M dan Ibu Dwi Mutiani, S.Pd yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernah habis kepada putranya, terima kasih telah menjadi penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan kuliahku.

Bapak dan Ibu, lentera keluargaku yang tak pernah padam. Setiap lirih doa, petuah, cinta kasih dan perjuangan serta pengorbanan kalian yang telah mengantarkan aku menuju masa depan yang lebih baik.

Saudaraku tersayang, Moh. Jati Riyan Adi Putra yang selalu menemani, menghibur dan memberikan warna tersendiri dalam hidupku.

## SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin Puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Pengaruh *Human Resources Scorecard Terhadap Good Corporate Governance Pada Perusahaan Bumn di Indonesia***". Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyelesaian penelitian ini tidak akan berjalan lancar tanpa adanya dukungan dari pihak lain baik dari segi moral maupun materi. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus menjadi Pembimbing Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini;
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Pertama dan Pembimbing Akademik, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan bimbingan, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini;
4. Bapak Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. selaku pembimbing akademik, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini;

5. Ibu Dr. RR Erlina, S.E., M.Si. Dosen Penguji, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini;
6. Ibu Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.Si selaku Penguji, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini;
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama peneliti menjadi mahasiswa.
8. Mba Dharmawanti, S.Sos. dan Mas Andri Kasrani S.Pd terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
9. Adik-adikku tersayang Moh. Jati Riyan Adi Putra, serta seluruh keluarga besar dan saudaraku lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas semua limpahan kasih sayang, dukungan, do'a, bantuan, dan pengorbanan yang telah diberikan hingga tercapainya gelar Sarjana Manajemen ini;
10. Untuk calon istriku tercinta, Hani Oktarina Nursyarifah S.E, terima kasih telah setia tulus nan ikhlas, menerima, menyayangi dan menemani dalam keadaan suka maupun duka, dan selalu memberikan dukungan maupun doa. Begitu banyak kisah yang harus dilalui hingga sampai ke titik ini, yang ini juga menjadi bagian dari bukti kesungguhanku sebagai penebus syarat dari Orang Tuaku untuk bisa melamar dan menikahimu, menyempurnakan separuh Agamaku. Semoga Allah memberkahi segala ikhtiar kita sejauh ini, dan kita dipersatukan dalam RidhoNya, di lindungi dari segala marabahaya dan malapetaka, di berikan kekuatan untuk menjaga keutuhan keluarga kita nanti, di cukupkan, di berkahi segala rezeki yang Allah titipkan kepada kita, bahagia dunia akhirat hingga terus dipersatukan takkan pernah terpisahkan diperjalanan menuju ke SurgaNya;

11. Untuk Mommy Hartati Boesro, S.Sos, terima kasih yang telah tulus ikhlas menyayangi seperti anakmu sendiri. Menjadi lentera baru di kehidupanku atas segala liris doa, petuah yang tak henti-hentinya, cinta kasih dan perhatian serta pengorbanan yang Mommy lakukan untuk Adit. Terima kasih telah mempercayakan, memperkenalkan dan mengizinkan untuk bisa menjadi bagian dari kehidupan Mommy dan memperoleh restu untuk bisa mengenal Hani anak Mommy satu-satunya. Mommy dan Hani memiliki hak yang terlalu besar dari Adit. Kebaikan yang terlalu utama terhadap Adit. Pemberian yang terlalu banyak bagi Adit. Meski mungkin jarang terungkapkan, namun hati ini selalu menyebut nama Mommy dan Hani sesudah sholat-sholatku, pada malam-malamku dan siang-siangku. Sungguh, jika hingga hari ini Adit masih ada untuk Mommy dan Hani semata karena Allah yang maha membolak-balikkan hati, memampukan dan memberikan kekuatan untuk bisa menunaikan niat baik menitipkan sisa kehidupan Adit menjadi untuk Mommy, terutama untuk Hani yang dipertemukan dan dipersatukan oleh Allah ke Adit. Entah Allah yang mendekatkan Adit ke Mommy dan Hani, atau doa-doa Mommy dan Hani yang mendekatkan Adit ke Mommy dan Hani, sehingga begitu banyak celah bersyukur yang Adit syukuri karena di izinkan Allah untuk dipertemukan dan disayangi oleh Mommy dan Hani dalam hidup Adit. Tidak akan mungkin setiap pengorbanan yang Mommy dan Hani lakukan bisa Adit balas dengan sepadan, selain dengan berdoa kepada Allah yang maha kuasa atas segala sesuatu, untuk terus bisa memampukan Adit membahagiakan Mommy dan utamanya Hani tanpa jeda, meski dengan keterbatasan berbalut kekurangan Adit sebagai manusia. Semoga kesehatan keberkahan dan kebahagiaan dalam lindungan dan rahmat serta ridhoNya senantiasa dari Allah menyertai Mommy dan Hani kapanpun, dimanapun. Perjalanan ini masih panjang Mom, Adit mohon doa dan bimbingan yang tak ada putusya dari Mommy, dalam menghantarkan Hani dan Adit menuju satu ikatan suci dan ibadah seumur hidup, dalam mengarungi episode hidup yang dihadapi hingga nanti kembali kepadaNya dalam keadaan khusnul khotimah dalam dekapan doa yang melangit.

12. Untuk Guru dan sahabat-sahabatku di Yuk Ngaji Lampung, Ustadz Fatoni, Ustadz Muhammad Gunawan, Ustadz Erwin Faqih, Ustadz Angga Mursandana Nizzu, Ustadz Gerry Bagus Karang, Ustadz M Aulia Senggagau, Ustadz Ervan, Ustadz Safrudin, Ustadz Okta, Ustadz Naufal Hisbatullah, terima kasih atas do'a, nasehat, dukungan, motivasi serta pelajaran hidup yang berharga;
13. Untuk Ponakan-ponakanku yang tersayang Fayola Shayna Azzaura Edwin, Zivanya Qaireen Rachmadi, Ruby Zoey Ellena Edwin, Zavier Qaiser Rachmadi, semoga selalu dalam lindungan Allah Subhana Wa Ta'la dan tumbuh menjadi manusia yang bertaqwa serta berguna bagi bangsa dan negara;
14. Untuk sahabat-sahabat seperjuanganku seluruh teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2020 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu selama perkuliahan, sukses untuk kalian semua;
15. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya;
16. Almamater Tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam penelitian tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka peneliti mengharapkan adanya kritik ataupun saran yang dapat membantu peneliti dalam menyempurnakan skripsi ini. Demikianlah, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi yang membacanya. Aamiin.

Bandar Lampung, \_\_\_\_ Februari 2023

Peneliti

**Moh. Aditya Rizki Saputra**

## DAFTAR ISI

### HALAMAN SAMPUL

### DAFTAR ISI

### DAFTAR TABEL

### DAFTAR GAMBAR

### BAB I PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Masalah.....	1
1.2	Rumusan Masalah .....	8
1.3	Tujuan Penelitian.....	8
1.4	Manfaat Penelitian.....	9

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1	Good Corporate Governance.....	11
2.2	Balanced Scorecard .....	14
2.2.1	Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.2	HR Scorecard .....	17
2.3	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara. ....	19
2.4	Penelitian Terdahulu .....	21
2.5	Rumusan hipotesis.....	25
2.5.1	Pengaruh Perusahaan tempat kerja terhadap GCG...	26
2.5.2	Pengaruh Perusahaan tempat kerja terhadap GCG...	26
2.5.3	Pengaruh Kinerja Internal Manajemen terhadap GCG.....	27
2.5.4	Pengaruh Tenaga Kerja Internal terhadap GCG.....	28
2.5.5	Pengaruh Iklim hubungan kerja karyawan dan	



4.6	Pembahasan Hasil Penelitian .....	58
4.6.1	Pengaruh Perusahaan Tempat Kerja terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	58
4.6.2	Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	58
4.6.3	Pengaruh Kinerja Internal Manajemen terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	59
4.6.4	Pengaruh Kinerja Tenaga Kerja Internal terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	59
4.6.5	Pengaruh Iklim Hubungan Antara Perusahaan dan Karyawan terhadap <i>Good Corporate Governance</i> ....	60
4.6.6	Pengaruh Pola Manajemen terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	60
4.6.7	Pengaruh Fungsi Praktik HRM terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	61
4.6.8	Pengaruh Praktik Ketenagakerjaan terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	61
4.6.9	Pengaruh Fungsi Hasil Kinerja terhadap <i>Good Corporate Governance</i> .....	62

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Simpulan.....	63
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	65
5.3	Saran.....	66

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1. Penelitian Terdahulu .....	21
2. Definisi Operasional Variabel .....	37
3. Hasil Uji Statistik Deskriptif .....	42
4. Hasil Uji Validitas .....	44
5. Tabel 4.3.2.1 Tabel Hasil Uji <i>KMO and Bartlett's Test</i> .....	45
6. Tabel 4.3.2.2 Tabel <i>Anti-Image Metrics</i> .....	45
7. Tabel 4.3.2.3 Tabel <i>Communalities</i> .....	46
8. Tabel 4.3.2.4 Tabel <i>Total Variance Explained</i> .....	47
9. Tabel 4.3.3 Tabel Hasil Uji Reliabilitas .....	48
10. Tabel 4.3.5 Hasil Uji <i>Kolmogorov-Smirnov Z (1-Sample K-S)</i> .....	51
11. Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	52
12. Pengujian Hipotesis .....	54
13. Tabel 4.5.2 Hasil Uji Hipotesis .....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
1. Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	17
2. Hubungan <i>Balance Scorecard</i> dan <i>HR Scorecard</i> .....	18
3. Kerangka Pemikiran .....	33

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD Tahun 1945) pada Pasal 33 ayat (3) menyebutkan “bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. Berdasarkan kepada Pasal 33 ayat (3) UUD Tahun 1945, dibentuklah perusahaan negara yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai unit usaha yang mengelola kekayaan alam untuk kesejahteraan rakyat.

Adapun yang dimaksud dengan BUMN berdasarkan Pasal 1 angka 1 UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Dalam perkembangannya, BUMN menjadi salah satu pelaku ekonomi yang memiliki peranan yang penting. Di dalam Penjelasan Umum, Bagian II, UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dijelaskan beberapa peran BUMN dalam sistem perekonomian nasional, yaitu sebagai 1) penghasil barang dan/atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat; 2) pelopor dan/atau perintis dalam sektor-sektor usaha

yang belum diminati usaha swasta; 3) pelaksana pelayanan publik; 4) penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar; 5) turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi; dan 6) salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen, dan hasil privatisasi.

Menurut Pemerhati Kebijakan Publik dan Direktur Eksekutif Institut for National (Kemal Syamsudin, 2009), BUMN juga memiliki peran penting untuk mengurangi pengangguran baik secara langsung maupun tidak langsung, yang sampai saat ini masih menjadi masalah pelik di Indonesia apalagi dalam krisis keuangan global saat ini dimana banyak perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap pekerjanya. Pengurangan pengangguran secara langsung dilakukan melalui rekrutmen tenaga kerja, sedangkan secara tidak langsung dilakukan melalui pemberdayaan, pembinaan, dan pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (termasuk koperasi) sehingga terciptalah lapangan kerja baik untuk pengusaha UMKM sendiri maupun untuk angkatan kerja lainnya.

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memberikan peringatan perusahaan pelat merah yang selalu merugi. Dan mendorong BUMN selalu sehat agar bisa berkontribusi bagi ekonomi kerakyatan. Menurutnya, BUMN yang merugi akan mengalami kesulitan, lantaran tidak bisa berkontribusi kepada masyarakat hingga ketidakmampuan membiayai operasional perusahaan.

Bahkan, perseroan selalu merugi hanya akan menjadi beban negara. Lantaran tidak memberikan dividen, justru mendapat suntikan anggaran dari pemerintah. Sejak awal, Erick Thohir menekankan pentingnya menjaga kondisi keuangan dan operasional BUMN. Menurutnya, perbaikan kinerja melalui proses

transformasi akan memberikan dampak besar, bukan hanya kepada BUMN itu sendiri, melainkan juga bagi masyarakat.

Kondisi BUMN yang sehat akan melahirkan keuntungan bagi perusahaan. Dengan begitu, BUMN dapat berkontribusi lebih bagi negara dan masyarakat. BUMN harus untung supaya keuntungannya bisa diberikan untuk program pro rakyat. Kementerian BUMN mencatat ada sembilan perusahaan pelat merah masih mencatatkan kerugian. Padahal konsolidasi, laba, pendapatan usaha, ekuitas, aset, BUMN lainnya mengalami perbaikan secara tahunan. Erick menyebut dari 41 perseroan, 9 di antaranya mencatatkan rapot merah. Sementara sisanya membukukan keuntungan. Ini mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik belum diimplementasikan dengan baik. BUMN harus didorong memiliki tata kelola perusahaan yang baik, atau bisa disebut *Good Corporate Governance* (GCG). Ini upaya sejak lama diperjelas dalam keputusan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN.

Prinsip GCG tidak hanya perlu ditanamkan pada seluruh stakeholder BUMN, namun juga harus menjadi aturan formal perusahaan. Memang, di hampir semua BUMN terdapat aturan tertulis yang diklaim mencerminkan GCG. Namun melihat pelaku korupsi adalah pejabat BUMN, maka kita perlu sanksi seberapa jauh aturan tersebut menjadi petunjuk nilai dan etika perusahaan sesuai GCG. Tidak ada pilihan, GCG harus dimulai dengan penegakan aturan perusahaan yang mengikat seluruh pegawai.

Pengelolaan yang tangguh terwujud melalui tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang kuat dapat menjadi kunci sebuah organisasi

bertahan pada masa krisis (Peni & Vähämaa, 2012). Tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan baik secara finansial maupun sosial (Rodriguez-Fernandez, 2016). (Herdjiono & Sari, 2017) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai pola dari hubungan, sistem, dan proses yang digunakan berbagai pihak dalam perusahaan untuk memberikan nilai tambah bagi pemegang saham secara jangka panjang tanpa mengabaikan kepentingan pihak lain sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku. Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) prinsip-prinsip utama dari GCG adalah transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan.

Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Penerapan GCG sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat untuk berkembang dengan baik dan sehat (Anton, 2012). Beberapa poin yang mempengaruhi penerapan *good corporate governance* antara lain kepemilikan (*ownership*), *board of directors*, komite audit, ukuran perusahaan, dan lain-lain. GCG sangat diperlukan untuk membangun kinerja perusahaan secara baik, terukur, dan terpercaya sehingga dapat mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan selaras dengan peraturan perundang-undangan.

Teori relevan lain seperti *stewardship theory*, berasumsi bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kesuksesan perusahaan dan kepuasan pemegang saham yang dalam hal ini kepuasan tersebut diciptakan melalui maksimisasi fungsi *steward* (manajemen) dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Berbagai hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil yang cukup beragam. Keberagaman tersebut bisa disebabkan oleh elemen-elemen dalam mekanisme GCG yang bervariasi termasuk proksi pengukur kinerja perusahaan. Beberapa penelitian menggunakan mekanisme GCG yang berbeda untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan seperti mekanisme internal yang meliputi komposisi dewan komisaris, ukuran dewan direksi, dan komite audit, serta mekanisme eksternal yang mencakup proporsi komisaris independen, struktur kepemilikan, regulator, dan kualitas audit. Sebagian besar penelitian masih menganalisis elemen GCG secara terpisah untuk melihat pengaruh masing-masing elemen pembentuk GCG tersebut terhadap kinerja.

Pengukuran atau penilaian suatu kinerja adalah salah satu faktor yang penting di dalam suatu perusahaan yang mendefinisikan informasi atau masukan untuk mempertemukan tujuan strategis dan kepuasan konsumen (Tandean & Winnie, 2016). *Balance Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi kinerja keseluruhan operasional perusahaan yang selaras dengan konsep *total quality management* (TQM) dari pengembangan berkelanjutan (Wu, 2012). Melalui *Balance Scorecard*, perusahaan dapat memiliki pemahaman yang lebih jelas tentang sejauh mana pergerakan dan perkembangannya. Keberadaan BSC juga dapat membantu perusahaan untuk memahami kinerja perusahaan secara penuh. Menurut (Anthony, 2003), BSC adalah semua alat yang digunakan untuk melihat organisasi dengan jelas, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik strategis. Sasaran yang diterapkan tidak hanya untuk menggabungkan indikator keuangan dan non keuangan, tetapi juga hasil dari proses *top-down* berdasarkan visi, misi dan strategi unit bisnis.

BSC mengukur empat perspektif yang saling berkaitan dan memberikan hubungan sebab akibat, yaitu: *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth* (Kaplan & Norton, 1992). Tiga perspektif terakhir dikategorikan sebagai perspektif non keuangan. Keempat perspektif membentuk hirarki dengan menarik perspektif *financial* sebagai tujuan utama dan *learning and growth* sebagai dasarnya. Melalui BSC, perusahaan dapat lebih memahami kelemahan mereka sehingga proses pencarian solusi juga akan lebih cepat, relevan dan akurat.

*Human Resources Scorecard* (HRSC) terinspirasi oleh BSC yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 1992) yang merupakan metode untuk mensinergikan beragam aspek (keuangan, pelanggan, *internal business process*, *learning and growth*) untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. HRSC dapat pula diintegrasikan sebagai *support* dalam kerangka besar BSC. HRSC adalah sebuah cara untuk mengukur dan menampilkan kinerja bidang SDM secara komprehensif yang dikaitkan secara langsung (*align*) dengan pencapaian tujuan perusahaan. Cara ini mengimplementasikan fungsi HR sebagai *strategic partner* dalam menjalankan bisnis perusahaan.

Penelitian terkait GCG pernah dilakukan oleh (Ciftci et al., 2019), (Arora & Sharma, 2016) (Arora & Bodhanwala, 2018), (Pillai & Al-Malkawi, 2018), serta (Škare & Hasić, 2016) mendapatkan hasil bahwa GCG berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Pada penjabaran yang lebih detail, dimensi-dimensi yang memiliki pengaruh positif pada kinerja berupa *board size*; *government shareholdings*, *audit type*, *corporate social responsibility*, *leverage* (Pillai & Al-Malkawi, 2018); dan tipe kepemilikan (Ciftci et al., 2019).

Martin & Gollan (2012) menyatakan bahwa teori antara kaitan *corporate governance* dan HR masih belum lengkap karena memiliki banyak model dari variabel *corporate governance* dan HR yang beragam. Riset yang dilakukan Martin dan Gollan (2012) didasari oleh situasi penurunan mendadak reputasi organisasi layanan keuangan di negara berkembang selama masa krisis global tahun 2007-2009. Penurunan reputasi tersebut disebutkan akibat persepsi publik terhadap buruknya etika dan tata kelola perusahaan, manajemen HR, dan kepemimpinan (Cooper, 2009). Riset dengan topik yang hampir serupa dilakukan oleh (Petrovic, Saridakis, & Johnstone, 2018) yang mencari *missing link* antara HR dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian tersebut, peneliti menyarankan membangun keterkaitan yang lebih mendalam dengan *corporate governance* dalam menambah pemahaman terkait peran HR sehubungan dengan kontribusi mereka dalam pembuatan keputusan strategis pada level direksi terhadap kinerja perusahaan.

Pada saat ini, kajian terkait GCG yang didasarkan melalui metode HRSC yang pada saat ini juga masih jarang dilakukannya (Kaufman et al., 2021). Selain itu, melihat potensi semakin semakin kompetitifnya perusahaan BUMN di masa mendatang, maka diperlukan kajian mengenai GCG pada perusahaan Perusahaan BUMN. Berdasarkan latar belakang permasalahan dan fenomena yang telah diuraikan tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul: **“PENGARUH HUMAN RESOURCES SCORECARD TERHADAP GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian tersebut maka penulis merumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah dimensi HRSC tempat kerja berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
2. Apakah dimensi HRSC kepuasan karyawan berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
3. Apakah dimensi HRSC kinerja internal manajemen berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
4. Apakah dimensi HRSC tenaga kerja internal pengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
5. Apakah dimensi HRSC hubungan antara perusahaan dan karyawan berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
6. Apakah dimensi HRSC pola manajemen berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
7. Apakah dimensi HRSC fungsi praktik HRM berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
8. Apakah dimensi HRSC praktik ketenagakerjaan berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?
9. Apakah dimensi HRSC hasil kinerja komunitas berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis:

1. Pengaruh dimensi HRSC tempat kerja terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
2. Pengaruh dimensi HRSC kepuasan karyawan terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
3. Pengaruh dimensi HRSC kinerja internal manajemen terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
4. Pengaruh dimensi HRSC tenaga kerja internal terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
5. Pengaruh dimensi HRSC hubungan antara perusahaan dan karyawan terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
6. Pengaruh dimensi HRSC pola manajemen terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
7. Pengaruh dimensi HRSC fungsi praktik HRM terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
8. Pengaruh dimensi HRSC praktik ketenagakerjaan terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia
9. Pengaruh dimensi HRSC hasil kinerja komunitas terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan, yang membahas terkait GCG terhadap kinerja perusahaan dengan pendekatan HRSC pada Perusahaan BUMN, serta dapat mempermudah jika ingin dijadikan referensi bagi penelitian dengan objek yang sama.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan bagi masyarakat umum sebagai sumber informasi dan bahan masukan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG dan HRSC di dalam ruang lingkup Perusahaan BUMN, dan juga dapat dijadikan bahan acuan bagi pemerintah dalam membuat dan menentukan standar ukuran bagi *Key Performance Indicator* (KPI) keberhasilan atau pencapaian target mengenai penerapan prinsip-prinsip GCG.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Good Corporate Governance*

Claessens, S. & Yurtoglu (n.d.) mendefinisikan *corporate governance* sebagai bentuk resolusi dari masalah kolektif yang tersebar pada investor dan wujud rekonsiliasi dari konflik kepentingan dari berbagai pemangku kepentingan perusahaan. Definisi tersebut didasarkan dari pemaknaan yang disusun oleh OECD dan *Cadbury Committee* hampir satu sampai dua dekade sebelumnya. Pada definisi yang disusun oleh World Bank mencakup hubungan antar *stakeholders*, kreditor, dan korporasi; hubungan antara pasar uang, institusi, dan korporasi, hubungan antara karyawan dan korporasi, serta isu tanggung jawab perusahaan. Cakupan luas tersebut, terangkum dalam tujuan GCG adalah untuk memaksimalkan kontribusi perusahaan pada keseluruhan ekonomi, termasuk seluruh *stakeholders*.

Kajian terkait GCG juga banyak menyoroti mengenai penerapannya di negara berkembang. (McGee, 2009) menyebutkan beberapa tantangan pasar dan negara berkembang dalam implementasi GCG antara lain membangun sistem tata kelola berbasis peraturan, melawan kepentingan pribadi, meruntuhkan sistem kepemilikan yang membiarkan orang dalam untuk melakukan kontrol, dan lain-lain.

Riset dari Kaihatu (2006) memperlihatkan bahwa penerapan konsep *good corporate governance* di Indonesia masih cukup rendah akibat dari perusahaan-perusahaan yang belum sepenuhnya mempunyai *corporate culture* sebagai dasar

dari tata kelola perusahaan. Akan tetapi, pada perkembangannya seperti yang dibuktikan dalam riset (Nur'ainy, 2013) pada perusahaan yang menerapkan GCG pada tahun 2006-2010 mendapatkan hasil bahwa implementasi GCG berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Selain itu, di Indonesia, penerapan GCG juga memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan (Retno & Priantina, 2012).

Di Indonesia, definisi tata kelola perusahaan disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG), yang menyebutkan bahwa tata kelola perusahaan merupakan proses dan struktur yang digunakan oleh lembaga perusahaan untuk memberikan nilai tambah perusahaan jangka panjang kepada pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan. Pemangku kepentingan lainnya berdasarkan hukum dan peraturan. (Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No: PER-01/MBU/2011, 2011) menetapkan tata kelola perusahaan yang baik sebagai prinsip yang merupakan proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan etika bisnis. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik dapat memastikan transparansi, akuntabilitas, kemandirian, dan ketidakberpihakan.

Berikut prinsip-prinsip *good corporate governance* berdasarkan (Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No: PER-01/MBU/2011, 2011): (1) Transparansi (*Transparency*), yaitu sikap publik dalam proses pelaksanaan pengambilan keputusan, dan sikap publik dalam mengungkapkan informasi penting dan informasi terkait tentang perusahaan; (2) Sistem akuntabilitas (*Accountability*) yaitu memperjelas fungsi, lembaga pelaksana dan sistem pertanggungjawaban, sehingga pengelolaan perusahaan dilaksanakan

secara efektif; (3) Tanggungjawab (*Responsibility*), yaitu pengelolaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat; (4) Kemandirian (*Independency*), yaitu pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa melanggar peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat, serta tidak terdapat benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun; (5) Keadilan (*Fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan dalam pelaksanaan hak-hak *stakeholders* yang timbul dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

KNKCG telah merumuskan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik sebagai berikut: (1) hak pemegang saham dan tata cara RUPS; (2) komisaris; (3) direksi; (4) sistem *review*; (5) sekretaris perusahaan; (6) pihak yang berkepentingan; (7) keterbukaan; (8) kerahasiaan; (9) informasi orang dalam; (10) etika bisnis dan anti korupsi; (11) sumbangan; (12) kepatuhan terhadap hukum yang terkait dengan perlindungan kesehatan, keselamatan kerja dan perlindungan lingkungan; (10) kesempatan untuk kerjasama.

Menurut Indonesian *Corporate Governance* Forum (FCGI), penerapan tata kelola perusahaan yang baik memiliki beberapa manfaat, antara lain: (1) meningkatkan kinerja perusahaan; (2) mempermudah akses dana pembiayaan murah sehingga meningkatkan nilai perusahaan; (3) memulihkan kepercayaan investor re-investasi di Indonesia; (4) Pemegang saham akan puas dengan kinerja perusahaan, karena hal ini akan meningkatkan nilai pemegang saham dan dividen pada saat yang bersamaan.

## 2.2 *Balanced Scorecard*

BSC berfungsi sebagai alat pengukuran yang secara positif meningkatkan kinerja karyawan, dan sebagai sebuah alat strategik yang sejalan dengan strategi perusahaan dan memiliki efek positif pada kinerja organisasi (Ali et al., 2017). BSC telah menjadi alat manajemen yang populer dan direkomendasikan secara luas terkait dengan “alat praktik terbaik”. Sebagai sebuah alat manajemen, BSC menyediakan alat bantu selain rencana pengelolaan tradisional dan sistem kontrol yang menghubungkan langkah-langkah pertimbangan finansial dan non-finansial. BSC pada prinsipnya adalah kerangka kerja sebuah organisasi untuk mengatur dan menggunakannya dalam strategi pada tingkatan organisasi dengan menghubungkan tujuan, inisiatif dan langkah-langkah sebuah strategi organisasi. Sehingga BSC merupakan sistem manajemen strategi yang bukan hanya sebuah alat ukur, yang membantu organisasi untuk menjelaskan visi mereka dan strategi dan mengubahnya kedalam tindakan.

Chavan (2009) menerangkan secara singkat fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting untuk: (1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; (3) merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. (Evans, 2005) menyebutkan ada beberapa kriteria dalam penggunaan BSC. Yang pertama, perusahaan harus menyelaraskan ukuran kinerja dengan implementasi strategi. Yang kedua, perusahaan harus menjelaskan strategi secara detail dan menerapkan strategi tersebut di perusahaan untuk dipahami oleh karyawan. Yang ketiga, perusahaan harus mempersiapkan dan menentukan

langkah-langkah yang tepat sebelum implementasi penerapan BSC. Yang keempat, perlu sistem pelaporan kinerja untuk memantau kemajuan strategi dan langkah-langkah BSC secara operasional. Yang kelima, tindakan tepat yang harus dilakukan untuk meningkatkan penerapan dari BSC itu sendiri.

Di dalam penerapannya saat ini BSC memiliki hubungan sebab akibat yang sangat signifikan di dalamnya, dimana setiap langkah-langkah dimasing-masing perspektif terhubung satu dengan yang lainnya (Malmi, 2001). Contohnya, di dalam pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan memicu dan mendukung pengukuran dari proses internal bisnis, di mana proses internal bisnis sendiri memacu dan mendorong pengukuran perspektif pelanggan dan pada akhirnya ketiga perspektif tersebut mengarah kepada pengukuran keuangan, yang menandakan bahwa penting ada hubungan satu sama lain dalam empat perspektif BSC.

### **2.2.1 Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

BSC pertama kali diperkenalkan pada tahun 1992 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui paper Harvard Business Review yang berjudul “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Dalam literatur tersebut, (Kaplan & Norton, 1992) menyebutkan bahwa BSC mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari perspektif finansial, BSC menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial begitu penting dalam memberikan ringkasan atas konsekuensi tindakan ekonomis yang diambil. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Dalam

perspektif finansial memiliki 3 (tiga) aspek yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, dan (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Perspektif finansial diukur dengan rasio keuangan, yang terdiri dari rasio profitabilitas, rasio likuiditas, dan rasio aktivitas. Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan laba. Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio solvabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio aktivitas adalah rasio untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam mengelola aset yang dimiliki.

Kemudian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Terdapat tiga kategori utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, lalu pemberdayaan dan keselarasan. Dengan demikian, perspektif ini akan mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, juga faktor lain yang diperbaharui.

BSC dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena tidak hanya menekankan pada aspek keuangan kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif dan non keuangan, yang sejalan dengan sektor publik, yang tidak hanya menggunakan laba sebagai indikator kinerja utama, tetapi juga pelayanan. sebagai indikator utama.

Banyak perusahaan yang mengadopsi konsep BSC telah menunjukkan banyak perubahan besar, antara lain: manajemen lebih berpusat pada pelanggan, waktu respons lebih cepat, kualitas produk ditingkatkan, dan kerja tim lebih ditekankan, serta manajemen lebih berorientasi pada masa depan.



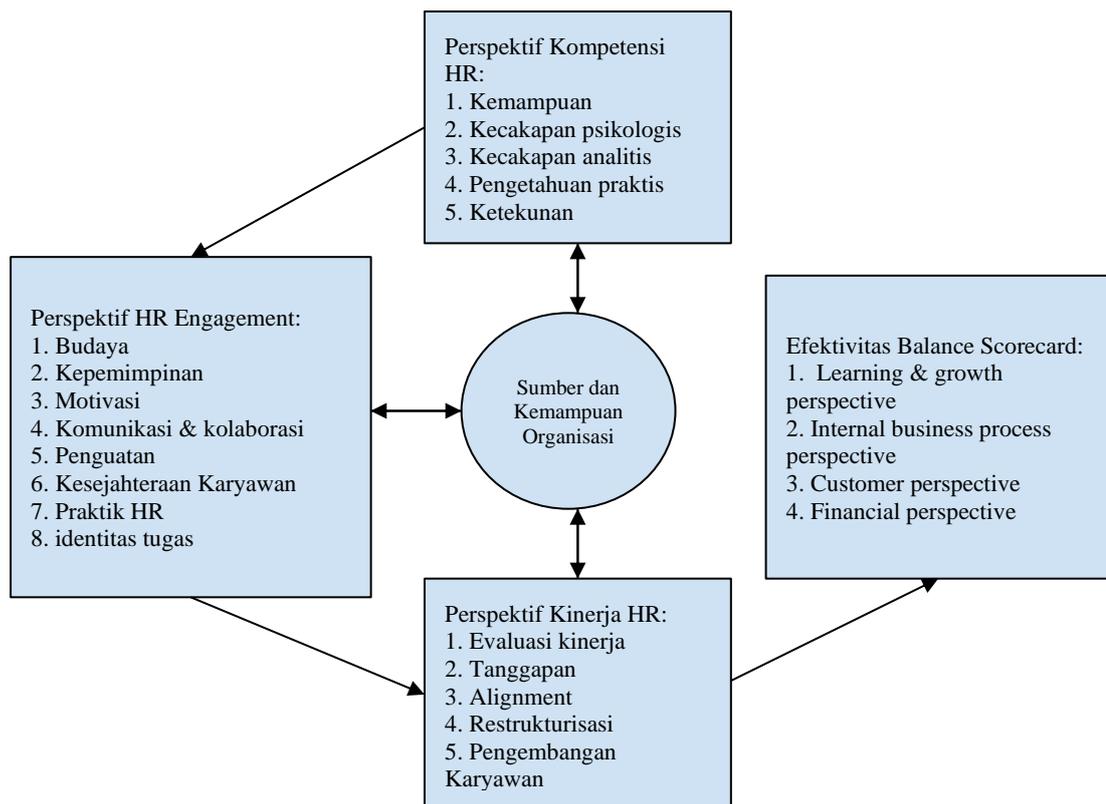
Gambar 1. Empat Perspektif *Balance Scorecard*

### 2.2.2 HR Scorecard

*Human resource scorecard* (HRSC) merupakan pendekatan valuasi dari sumber daya manusia dari sebuah organisasi yang mengungkap kontribusi SDM pada strategi organisasi (Moinul et al., 2014). Dalam literatur tersebut, dijelaskan bahwa HRSC mencakup tiga perspektif berupa *HR competency perspective* yaitu, *HR engagement perspective*, dan *HR performance perspective*. Hubungan ketiga perspektif terhadap balance scorecard digambarkan pada Gambar 1. HRSC membantu memprioritaskan kemampuan dan menyediakan pendekatan yang sesuai bagi manajer dan karyawan serta memberikan gambaran mengenai bagaimana prioritas HR saling berkaitan satu dengan lainnya (Hasan Boudlaie, Hannan Amoozad Mahdiraji, Sabihe Shamsi, Vahid Jafari-Sadeghi, 2020). HRSC

juga memberikan kesempatan untuk mendefinisikan tujuan serta mengukur perkembangan serta tingkat kepentingan dari HRM (Cunningham & Kempling, 2011).

Pengembangan HRSC pada organisasi sektor publik memiliki pertimbangan berbeda dengan swasta, berupa tujuan konsumen harus menjadi yang pertama diketahui, kemudian proses yang efektif sebagai tambahan bagi pembiayaan yang efektif. Perspektif pembelajaran dan perkembangan mengakui bahwa tujuan tersebut berdasar pada komponen sumber daya manusia yaitu motivasi, pelatihan, dan identifikasi kompetensi yang tepat (Cunningham & Kempling, 2011).



Gambar 2. Hubungan Balance Scorecard dan HR Scorecard  
Sumber: (Moinul et al., 2014)

### **2.3 Penerapan *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.**

Dalam Bab 1 Ketentuan Umum Bagian Kesatu tentang Pengertian Pasal 1 Ayat 1 Permen No. 01 Tahun 2011 ini disebutkan bahwa Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha (Syarif Usman., 2020).

Inti Utama dari Permen No. 01 Tahun 2011, yaitu pada Bab I Bagian Kedua menyebutkan bahwa BUMN berkewajiban menerapkan GCG yang di cantumkan pada Pasal 2 Ayat 1 yang berbunyi “BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN”. Selanjutnya pada Bab II mengenai Prinsip dan Tujuan, Bagian Kesatu tentang Prinsip pada Pasal 3 yang berbunyi “Prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam Peraturan ini meliputi:

1. *Transparansi (Transparency)*

Yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2. *Akuntabilitas (Accountability)*

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban karyawan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. Kemandirian (*Independency*)

Yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Keadilan/Kewajaran/Kelayakan (*Fairness*)

Yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Kemudian pada Bagian Kedua tentang Tujuan pada Pasal 4 yang berbunyi

“Penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN, bertujuan untuk:

- a. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien dan efektif serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Karyawan Persero/Karyawan Perum.
- c. Mendorong agar Karyawan Persero/Karyawan Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta kesadaran akan

adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.

- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

HRSC dan GCG telah menjadi topik yang pernah diteliti. Akan tetapi, riset-riset tersebut pada umumnya tidak terkait satu dengan lainnya. Lebih lengkap mengenai penelitian terdahulu dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Metode	Hasil	Pembahasan
1.	(Dhifira Annisa Widyasari, Dewi Khornida Marheni, 2022)	Pendekatan kuantitatif merupakan metode yang dipakai untuk meneliti dengan objek penelitian perusahaan BUMN dengan total populasi sebanyak 126 perusahaan. Purposive Sampling menjadi teknik dalam pemilihan sampel hanya 22 perusahaan yang sesuai kriteria. Data yang dipakai untuk bahan penelitian diambil melalui laporan tahunan 2016-2020 merupakan data sekunder dengan analisis regresi data panel sehingga total sampel pada penelitian ini sebanyak 110.	Penelitian ini memberikan hasil board meeting memiliki pengaruh secara negatif terhadap ROA dan ROE, board independence dan audit committee memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap ROE, variabel kontrol leverage juga berpengaruh secara signifikan negatif terhadap ROE dan debt ratio secara signifikan negatif berpengaruh terhadap ROA dan secara signifikan positif berpengaruh terhadap ROE. Namun, temuan menemukan bahwa komisaris independen, dewan direksi, firm size, firm age, Government ownership, Asset Tangibility tidak ada pengaruh dengan kinerja perusahaan BUMN.	Dengan prinsip GCG mengenai transparansi dan akuntabilitas dimana komite audit harus memberikan informasi, mengambil keputusan dengan cara terbuka, jelas secara struktur, sistem, maupun fungsi dan relevan. Variabel kontrol leverage memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap ROE dan debt ratio secara signifikan negatif berpengaruh terhadap ROA dan secara signifikan positif berpengaruh terhadap ROE. Namun, temuan menemukan bahwa komisaris independen, dewan direksi, firm size, firm age, Government ownership, Asset Tangibility tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan BUMN.

No	Peneliti	Metode	Hasil	Pembahasan
2.	(Devina, Martha G Napitupulu, Mia Rosmiati, 2022)	Penelitian ini menggunakan sumber primer sebagai sumber datanya dan menyebarkan kuesioner tertutup kepada 90 informan sebagai metode pengumpulan datanya. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif, dan menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai metode analisis data dengan program SPSS versi 21.	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran—berdampak besar pada HRP di PT KAI. HRP di PT KAI sebesar 75,7 persen dipengaruhi secara signifikan oleh kelima prinsip GCG secara simultan sesuai Hipotesis 6 yang diterima, dan sisanya sebesar 24,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.	Sebagai salah satu BUMN yang berjanji dalam melaksanakan Good Corporate Governance secara konsisten, PT KAI membuktikannya melalui penghargaan Indonesia Trusted Company dalam ajang IGCG Award 2021 dengan perolehan skor 82,10. Berdasarkan observasi dan pengujian, penerapan kelima prinsip Good Corporate Governance secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia pada PT KAI dengan kontribusi persentase yang bervariasi.
3.	(Stefanus Dony Mahendra, 2020)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui langkah penerapan Human Resource Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Karyawan. Metode penelitian ini terdiri dari Perencanaan (Penjelasan Tujuan Penelitian), Identifikasi Penelitian (Penentuan Kriteria & Pemilihan Artikel Penelitian), & Pemilihan Kajian Utama (Pemilihan artikel penelitian dengan kata kunci & kriteria yang telah ditentukan). Kata kunci yang digunakan adalah “HR Scorecard”.	Hasil dari studi penerapan HR Scorecard ini adalah: menentukan proses bisnis, menghitung bobot setiap perspektif menggunakan Analytical Hierarchy Process, membuat hirarki masalah yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang kompleks ke dalam subsistem, menentukan prioritas, melakukan sintesis, mengukur konsistensi, menghitung rasio konsistensi, memeriksa konsistensi hierarki, menghitung sistem penilaian, & memberikan rekomendasi untuk perusahaan.	Berdasarkan langkah – langkah penerapan Human Resource Scorecard untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada kasus perusahaan di Indonesia, antara lain: penentuan proses bisnis dari masing – masing perspektif, menentukan Key Performance Indicator (KPI) dari masing – masing perspektif yang sudah ditentukan, menentukan bobot masing – masing perspektif menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP), melakukan scoring system yang digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing – masing perspektif, dan membuat rekomendasi perbaikan kinerja karyawan berdasarkan hasil scoring system yang sudah diperoleh.

No.	Peneliti	Metode	Hasil	Pembahasan
4.	(Hasan Boudlaie, Hannan Amoozad Mahdiraji, Sabihe Shamsi, Vahid Jafari-Sadeghi, 2020)	Riset ini adalah riset kualitatif menggunakan analisis tematik berdasarkan data dari <i>the Kish Free Zone Organization</i> .	Didapatkan 12 tema global untuk HR <i>Scorecard</i> yaitu kebijakan terkait keluarga, kebijakan kesehatan dan kesejahteraan, peningkatan produktivitas HRD, mempromosikan sisi kemanusiaan staf, mengembangkan budaya organisasi berorientasi inovasi dan konsumen, mengembangkan sistem informasi HR, strategi rekrutmen dan retensi karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan karyawan, strategi transformasi HRM berdasarkan proses riset, penyesuaian alokasi dan pembiayaan HR, mengembangkan mekanisme akuntansi.	Membangun perspektif budaya organisasi, penelitian ini memberikan kontribusi untuk literatur HRM melalui mendesain ulang BSC dan peta strategi. Dalam hal ini, menggunakan proses gabungan dari analisis tematik dan konstruksi narasi besar terkait dengan pendekatan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menyoroti bahwa peta tujuan strategis HR <i>scorecard</i> terdiri dari empat pilar seperti motif keuangan, fungsi dan proses SDM, pengembangan staf, serta pemangku kepentingan unit SDM. Pentingnya strategi pengembangan staf melalui pengembangan budaya organisasi berdasarkan orientasi pelanggan dan inovasi.
5.	(Wulandari et al., 2017)	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang ditransformasi menjadi penelitian kuantitatif. Responden pada penelitian ini menggunakan istilah Informan, karena pemilihan responden pada penelitian dilakukan dengan mempertimbangkan pemahaman responden terhadap permasalahan.	Dari hasil penelitian yang dilakukan di Elang group maka didapatkan impulsan sebagai berikut hasil identifikasi lingkungan bisnis yang dilakukan di Elang Group terdapat delapan faktor internal di perusahaan, dan lima faktor external perusahaan yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan untuk dapat bertahan dan semakin kompetitif.	Kelemahan dari perusahaan Elang Group, yaitu sistem after sales dan penanganan complain yang belum terencana, sistem pengendalian mutu belum berjalan dengan sistematis, SOP perusahaan belum berjalan dengan konsisten, belum ada sistem penilaian kinerja perusahaan dan individu, serta belum ada pelatihan SDM yang terencana.

No.	Peneliti	Metode	Hasil	Pembahasan
6.	(Fitriyani et al., 2016)	Data dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif untuk menganalisis praktik GCG dan menganalisis pengukuran kinerja PDAM dengan menggunakan 4 perspektif dari BSC.	Hasil uji Pearson Product Moment menunjukkan korelasi antara praktik GCG dengan kinerja memiliki hubungan yang kuat namun tidak signifikan.	Pengujian menggunakan korelasi Product Moment menunjukkan nilai korelasi 0,867 pada nilai p-value 0,057. Maka terbukti terdapat korelasi kuat praktik GCG. Uji korelasi memiliki nilai p-value lebih besar dari alpha 0,05 sehingga hasil ini juga memiliki arti praktik GCG memiliki hubungan korelasi terhadap kinerja PDAM namun tidak signifikan.
7.	(Nuryan, 2016)	Penelitian dalam kajian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Analisis yang digunakan adalah pendekatan kualitatif secara mendalam untuk menggambarkan fenomena penerapan GCG pada BUMN dan BUMD di Indonesia.	Keseriusan dalam penerapan GCG untuk BUMD bentuk ini sangat bergantung pada komitmen Pemerintah Daerah tempat BUMD tersebut bernaung. Penerapan GCG yang menjadi sebuah prinsip dasar pengelolaan perusahaan berdasarkan tanggung jawab dan moralitas, menjadi hal yang mendesak untuk didorong penerapannya di Indonesia.	Pemerintah mulai merasakan pentingnya menerapkan GCG pada perusahaan, masyarakat umum pun sudah mulai berpartisipasi aktif mendorong penerapan GCG pada BUMN dan BUMD. Karena sebuah bisnis tidak hanya dijalankan dengan modal uang saja, tetapi juga dengan tanggung jawab dan moralitas perusahaan terhadap stakeholders dan masyarakat.

No.	Peneliti	Metode	Hasil	Pembahasan
8.	(Moinul et al., 2014)	Riset ini menggunakan dasar teori dari Robert S. Kaplan dan David P Norton. Penelitian ini dilakukan di Bangladesh dengan mengambil sampel sebanyak 140 perusahaan.	Hasil riset menunjukkan 88.3% responden percaya jika HR sebagai partner strategis tergantung pada bagaimana HR sebuah organisasi dinilai. Sebanyak 78% responden setuju bahwa valuasi yang sesuai untuk HR mencakup: <i>Human Resource Competency Perspective (HRCP)</i> , <i>Human Resource Engagement Perspective (HREP)</i> , <i>Human Resource Performance Perspective (HRPP)</i>	Valuasi HR yang tidak tepat akan dapat merugikan organisasi. HRSC menjadi cara untuk mengungkap apakah kontribusi HR sejalan dengan strategi organisasi. HRSC terdiri atas tiga perspektif, yaitu <i>HR Competency perspective</i> , <i>HR Engagement perspective</i> dan <i>HR Performance perspective</i> .
9.	(Tiffany A, 2013)	Metode diagram path di dalam Partial Least Square (PLS), dengan BSC sebagai variabel independen (bebas), keunggulan bersaing sebagai variabel <i>intervening</i> dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen (terikat).	Terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan BSC terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.	Hasil estimasi inner weight pada pengaruh BSC terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai T-statistics sebesar 2.057 berarti ada pengaruh signifikan dan positif terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil estimasi inner weight pada pengaruh BCS terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai T-statistics sebesar 5.984 maka terbukti ada pengaruh positif BSC terhadap Kinerja Perusahaan

## 2.5 Rumusan hipotesis

Berdasarkan pustaka yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian mengenai HRSC dan GCG memang sudah pernah dilakukan. Maka rumusan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

### **2.5.1 Pengaruh Perusahaan tempat kerja terhadap GCG**

Di era globalisasi seperti sekarang, perubahan sangat cepat terjadi, dimulai dari kemajuan teknologi, sistem perdagangan globalisasi, dan stabilitas ekonomi politik dunia yang ditandai dengan meningkatnya jumlah kompetitor asing dan dalam negeri, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja eksternal dan internalnya agar tetap dapat bersaing di pasaran.

Persaingan yang semakin pesat didalam maupun diluar perusahaan tetap harus melindungi aset perusahaan, salah satunya dengan pancegahan adanya pelanggaran etika seperti korupsi, maka perusahaan sebaiknya menerapkan GCG, maka akan tercipta lingkungan kerja bisnis yang bersih, transparan, dan akuntabel. Tempat kerja yang sehat sangat diperlukan untuk membangun praktik bisnis berintegritas pada kinerja karyawan, yang juga akan berdampak positif pada tata kelola pemerintahan dan perekonomian suatu bangsa, karena faktor paling bermasalah dalam berbisnis salah satunya sumber daya manusia (SDM) yang tidak memadai (Valentine, 2019). Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Terdapat pengaruh positif signifikan antara tempat kerja terhadap GCG.**

### **2.5.2 Pengaruh Perusahaan tempat kerja terhadap GCG**

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan, karena kepuasan kerja dapat memberikan hasil kinerja yang optimal. Ketika seseorang merasa puas dalam bekerja maka ia akan memberikan upaya yang

optimal untuk memberikan hasil kerja yang baik sehingga produktivitasnya akan baik pula.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan tentang bagaimana seseorang memandang pekerjaannya disertai faktor faktor lainnya yang mendukung atau tidak mendukung. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong, dan sebaliknya apabila aspek tersebut tidak menyokong maka pegawai tidak akan puas dalam bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor dari dalam diri yang dibawa oleh pegawai sejak bekerja yaitu salah satunya institusi pendidikan. Faktor ekstrinsik adalah faktor yang menyangkut hal hal diluar perusahaan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian dan sebagainya. (Faradita, 2018). Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan karyawan terhadap GCG.**

### **2.5.3 Pengaruh Kinerja Internal Manajemen terhadap GCG**

Pengukuran kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Manajer harus mampu menterjemahkan visi strategi menjadi langkah-langkah konkret agar dapat terlaksana. Kinerja manajerial adalah suatu hal yang penting dalam manajemen secara keseluruhan, perihal ini disebabkan kinerja manajerial yang baik bisa menjadi suatu dimensi keberhasilan manajemen untuk menggapai tujuannya. Salah satu peranan manajerial yang dilaksanakan

manajemen untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan merupakan peranan pengendalian. Pengendalian intern adalah yang dilakukan untuk memantau apakah aktivitas operasional ataupun financial perusahaan sudah berjalan sesuai atau tidak dengan prosedur serta kebijakan yang sudah ditetapkan oleh manajemen.

Tidak hanya pengendalian intern, penerapan prinsip-prinsip GCG sangat diperlukan untuk mewujudkan suatu sikap kepercayaan dikalangan masyarakat sebagai syarat bagi dunia usaha untuk berkembang lebih baik lagi dan sehat kedepannya. Prinsip-prinsip GCG yaitu seperangkat sistem yang mengendalikan serta mengatur industri untuk menghasilkan nilai tambah (value added) untuk para pemangku kepentingan. (Windi Restu Amelia Putri, Yuni Rosdiana, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Terdapat pengaruh positif signifikan antara kinerja internal manajemen terhadap GCG.**

#### **2.5.4 Pengaruh Tenaga Kerja Internal terhadap GCG**

Kinerja karyawan adalah bentuk keberhasilan seorang karyawan dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah penerapan good corporate governance di dalam perusahaan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Penerapan GCG adalah sebuah bentuk pelaksanaan proses pengendalian dan pengelolaan perusahaan yang berisi kebijakan serta mengatur hubungan dan tanggung jawab antara karyawan, kreditur serta para pemangku kepentingan guna

mewujudkan tujuan perusahaan. (Asyifa Dinda Ramadhanti, Epi Fitriah, 2022). Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Terdapat pengaruh positif signifikan antara tenaga kerja internal terhadap GCG.**

#### **2.5.5 Pengaruh Iklim hubungan kerja karyawan dan perusahaan terhadap GCG**

Menurut E. Adi Siswanto, and A. Yuniawan (2012) iklim kerja merupakan sebuah perangkat yang mampu menggambarkan keadaan sebuah organisasi, membedakannya dengan yang lain dan mempengaruhi keadaan individu di dalam organisasi tersebut. Kualitas lingkungan internal ternyata memiliki jangka waktu lebih lama dan membedakannya dengan yang lain. Iklim kerja berasal dari perilaku dan hal-hal yang menjadi kebiasaan di dalam organisasi, serta dirasakan pula oleh anggota organisasi. Keadaan ini berperan untuk menafsirkan situasi dan berlaku sebagai sumber penekanan dalam hal pengarahan aktivitas.

Iklim hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi, baik hubungan antar atasan dan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan, dan suasana yang terjadi sebagai akibat dari pengaruh sistem organisasi, serta lingkungan fisik organisasi tersebut. Iklim Kerja dalam suatu organisasi adalah kondisi atau keadaan yang berada didalam dan diluar organisasi yang memberikan hubungan terhadap kehidupan organisasi (Apriani, 2017).

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Terdapat pengaruh positif signifikan pada iklim hubungan antara perusahaan dan karyawan terhadap GCG.**

### **2.5.6 Pengaruh Pola Manajemen terhadap GCG**

Pola Manajemen adalah cara kerja yang terdiri dari unsur-unsur terhadap kemampuan mengatur atau mengarahkan pada kelompok manusia kearah tujuan yang ditentukan.

Pola Manajemen yang diukur berdasarkan indikator kesesuaian keputusan antara manajemen dan karyawan sebagai aset yang penting, pola manajemen yang kolaboratif dan berkomitmen, hingga bentuk positif dari motivasi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H6: Terdapat pengaruh positif signifikan antara pola manajemen terhadap GCG.**

### **2.5.7 Pengaruh Fungsi HRM terhadap GCG**

Hubungan antara individu dan perusahaan pada dasarnya dipersepsikan sebagai hubungan antara pekerja (*employee*) dan institusi yang mempekerjakannya (*employing organization*). Namun persepsi tersebut berubah seiring dengan perubahan pandangan dewasa ini dimana hubungan antara individu dan perusahaan telah dipandang sebagai hubungan interaksi antara tenaga kerja profesional (*professional employee*) dengan organisasi yang mempekerjakannya (*employing organization*) sebagai *professionals* dan *employees*.

Hubungan antara tenaga kerja (*human resources*) dengan perusahaan (*employing organization*) sebagai profesional dan employee mengindikasikan telah terjadinya

perubahan paradigma baru mengenai peran dan fungsi sumber daya manusia. Perubahan ini dimaksudkan untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan ekonomi dan bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi (*unpredictable*). Untuk menjawab tantangan bisnis tersebut diperlukan adanya peran dan fungsi baru sumber daya manusia sebagai peran dan fungsi bisnis juga strategis (A. Khalik, 2013). Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H7: Terdapat pengaruh positif signifikan antara fungsi praktik HRM terhadap GCG.**

#### **2.5.8 Pengaruh Praktik ketenagakerjaan untuk keuntungan bersama terhadap GCG**

Praktik Ketenagakerjaan dapat mempengaruhi penerapan GCG yang diukur berdasarkan indikator mengisi lowongan kerja dengan bantuan orang dalam, tugas diselesaikan bersama tim dengan kemampuan manajemen diri, suara karyawan/keterlibatan pada penyelesaian pekerjaan, metode mendengarkan dan beropini pada karyawan, resolusi efektif dalam menyelesaikan perselisihan hingga komunikasi internal yang efektif dan luas. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H8: Terdapat pengaruh positif signifikan antara praktik ketenagakerjaan terhadap GCG.**

### **2.5.9 Pengaruh Hasil Kinerja Komunitas terhadap GCG**

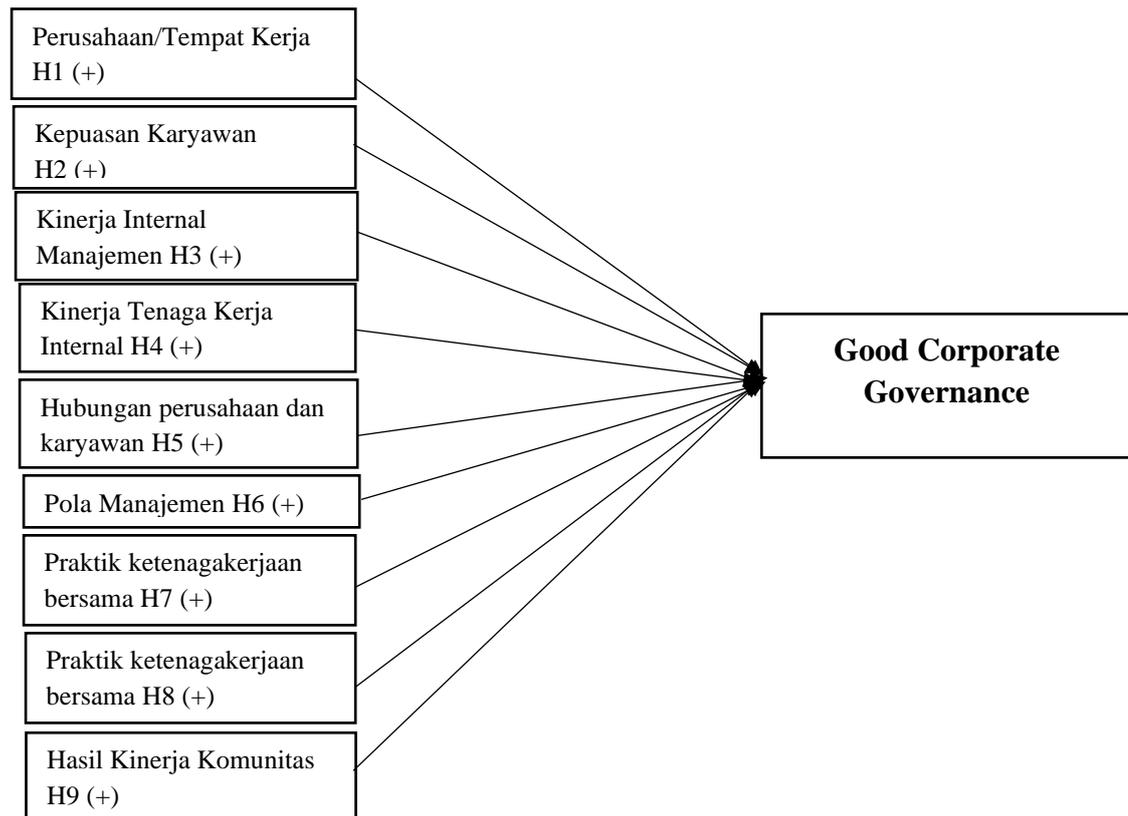
GCG adalah cara yang digunakan dalam memberi kepercayaan bagi para investor perusahaan dan akan didapatkan return atas investasi mereka (La Porta, Silanes, Shleifer, and Vishny, 1997). Keadaan lain GCG yang di samakan berdasarkan level pengungkapan *corporate social responsibility* di pelaporan tahunan perusahaan. Hasilnya menunjukkan adanya korelasi positif. Penganut paham CG suka mendapatkan keharusan dalam menjalankan CSR hal tersebut di sebabkan karena pemahaman falsafahnya sama.

Hasil Kinerja Komunitas dalam hal ini salah satunya CSR dapat mempengaruhi GCG yang diukur berdasarkan indikator kepuasan pelanggan, bakti sosial perusahaan, kemudahan dalam bekerja, penggunaan pekerja sementara/tahunan, hingga memberikan upah yang cukup untuk menutup pengeluaran biaya hidup. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H9: Terdapat pengaruh positif signifikan antara hasil kinerja komunitas terhadap GCG.**

## 2.6 Kerangka Pikir

Pengaruh antara HRSC dan GCG dituangkan pada kerangka pemikiran di bawah ini. Indikator dari variabel HRSC mengadaptasi penelitian (Kaufman et al., 2021). Sementara itu, indikator dari GCG diambil dari (Napitupulu., 2020).



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Jenis data yang diambil berupa data data nominal untuk kategori jenis kelamin, masa kerja, pendidikan terakhir dan jabatan serta data interval untuk pengukuran HRSC dan GCG. Berdasarkan hipotesis yang disusun serta mempertimbangkan dua variabel yang mengandung banyak komponen, maka untuk dapat mengetahui hubungan antara HRSC dan variabel GCG akan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan *software* SPSS 27.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sebab kuantitas serta karakteristik bisa begitu besar dan luas, maka muncul ketidakmungkinan bagi peneliti untuk melakukan pengamatan populasi secara keseluruhan. Terbatasnya waktu dan pendanaan merupakan alasan lazim tidak dapat dilakukannya penelitian pada seluruh populasi. Oleh karena itu, penelitian dapat menggunakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi yang penelitiannya menggunakan metode pengambilan sampel dengan teknik

*purposive sampling*. Populasi adalah seluruh karyawan pada perusahaan BUMN di berbagai bidang. Sampel yang akan diambil berasal dari berbagai level manajerial sebagai karyawan perusahaan.

### **3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei menggunakan kuesioner dan studi pustaka. Sampel penelitian diambil dari populasi karyawan pada perusahaan BUMN dengan teknik pengambilan *purposive sampling*. Jumlah rencana sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu sebanyak 300 responden.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini data yang akan didapatkan berupa data primer dan sekunder. Data primer menjadi data yang terkumpul langsung dari pelaksanaan survei di lapangan. Data sekunder merupakan data yang dihimpun dari berbagai sumber kepustakaan, arsip organisasi, data-data yang bersumber dari internet. Kegunaan data sekunder adalah untuk membangun pondasi dasar penelitian, menelaah teori dan penelitian terdahulu, hingga nantinya sebagai penguat atau pembanding pada pembahasan data hasil analisis.

#### **3.4.1. Survei Kuesioner**

Metode survei lazim digunakan dalam pengambilan data-data kuantitatif. Bentuk metode survei yang dipakai adalah kuesioner dalam membentuk data sesuai dengan tujuan analisis yang diharapkan, selain itu juga karena variabel yang diukur dan diharapkan telah diketahui. Kuesioner merupakan teknik

pengumpulan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2009). Penyebaran kuesioner pada setiap perusahaan yang menjadi obyek penelitian, penyebaran kuesioner melalui aplikasi Google Formulir.

#### **3.4.2. Studi Pustaka**

Studi pustaka merupakan metode pengambilan data melalui dokumen yang mengandung informasi, ide, data, dan fakta tertulis terkait dengan penelitian yang dilakukan. Hasil dari sumber sekunder ini akan menjadi pendukung dalam melakukan pembahasan dan analisis data penelitian. Studi pustaka diawali dengan mempelajari penelitian terdahulu, dokumen undang-undang dan aturan mengenai participating interest di Indonesia, serta informasi yang tersedia pada website perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

### **3.5 Variabel**

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat diperoleh informasi terkait hal tersebut, yang lantas dapat disimpulkan (Sugiyono, 2009). Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu HRSC sebagai variabel dependen dan GCG sebagai variabel independen. Setiap variabel akan mencakup dimensi-dimensi yang kemudian mengandung indikator yang digunakan untuk mengukur nilai dari variabel tersebut. Dalam tabel 2, diterangkan lebih mendetail mengenai variabel, dimensi, dan indikator yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	<i>Good Corporate Governance</i> (Ilham Hidayah Napitupulu., 2020)	1. Transparansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan dalam menyajikan materi dan informasi yang relevan dan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan.</li> <li>2. Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan dan memberikan informasi yang relevan tentang organisasi.</li> </ol>
		2. Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan fungsi dan penerapan tanggungjawab organisasi agar pengelolaan berjalan efektif.</li> <li>2. Kejelasan fungsi dan pelaksanaan tanggungjawab karyawan di organisasi.</li> <li>3. Penjelasan tentang peran, tanggungjawab dan upaya dukungan dalam memastikan keseimbangan kepentingan manajemen dan pemangku kepentingan.</li> </ol>
		3. Tanggungjawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian pengelolaan organisasi dengan undang-undang, aturan dan nilai-nilai etika serta standar, prinsip dan praktik menjalankan perusahaan yang sehat.</li> <li>2. Memastikan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang bertindak sebagai cermin untuk mengikuti nilai-nilai sosial.</li> </ol>
		4. Independensi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengelolaan perusahaan berjalan profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun.</li> </ol>
		5. Kelayakan/ Keadilan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan dan kesetaraan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang muncul berdasarkan kesepakatan dan peraturan perundang-undangan.</li> <li>2. Memastikan perlindungan hak-hak pemangku kepentingan dan menjamin komitmen dengan pemangku kepentingan.</li> </ol>
2.	<i>HR Scorecard</i> (Kaufman et al., 2021)	1. Perusahaan/ tempat kerja: Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen mengoptimalkan kinerja finansial</li> <li>2. Kinerja finansial perusahaan</li> <li>3. Posisi kompetitif perusahaan</li> <li>4. Perubahan dalam jabatan</li> <li>5. Efisiensi operasional perusahaan</li> <li>6. <i>Value Proposition</i> dari pemberi kerja</li> </ol>
		2. Karyawan: Kepuasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan jabatan</li> <li>2. Tempat yang menyenangkan untuk bekerja</li> <li>3. Gaji/tunjangan</li> <li>4. Keamanan jabatan/profesi</li> <li>5. Lingkungan kerja yang ramah</li> <li>6. Kesempatan berkembang bagi karyawan</li> <li>7. <i>Value Proposition</i> dari pemberi kerja</li> </ol>

		3. Kinerja Internal Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas dari tim Manajemen</li> <li>2. Kualitas dari sumber daya Manajemen</li> <li>3. Kepercayaan pada Manajemen</li> <li>4. Penanganan efektif masalah karyawan</li> <li>5. Nilai tambah dari peran HR pada organisasi</li> </ol>
		4. Kinerja Tenaga Kerja Internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas tenaga kerja</li> <li>2. Keterlibatan</li> <li>3. Penyediaan sumber pekerjaan yang baik</li> <li>4. Tingkat turnover yang rendah</li> <li>5. Sulitnya penggantian grup karyawan utama/penting</li> </ol>
		5. Iklim hubungan antara perusahaan dan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan diperlakukan secara adil dan manusiawi</li> <li>2. Keterbukaan manajemen/ketertarikan dalam mendengarkan keluhan/permasalahan pada karyawan</li> <li>3. Hubungan antara manajemen dan karyawan</li> <li>4. Kesan kekeluargaan</li> <li>6. Penanganan konflik/permasalahan kecil</li> <li>7. Moral dalam tempat kerja</li> <li>8. Ketertarikan karyawan mengenai hal yang dilakukan/disampaikan manajemen</li> <li>9. Kolaborasi dan koordinasi karyawan dengan manajer</li> <li>10. Tempat yang baik untuk wanita</li> </ol>
		6. Pola Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian keputusan antara manajemen dan karyawan adalah aset yang penting</li> <li>2. Pola manajemen yang kolaboratif dan berkomitmen</li> <li>3. Bentuk positif dari motivasi karyawan</li> </ol>
		7. Fungsi Praktik HRM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan berinvestasi pada sumber daya dalam proses seleksi/<i>recruitment</i>.</li> <li>2. Perusahaan berinvestasi pada kegiatan pelatihan/peningkatan kompetensi.</li> <li>3. Perusahaan berinvestasi pada manajemen kinerja.</li> <li>4. Bagian penting pada gaji dapat bervariasi dan tergantung pada kinerja.</li> </ol>
		8. Praktik ketenagakerjaan untuk keuntungan bersama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengisi lowongan kerja dengan orang dalam.</li> <li>2. Tugas yang diselesaikan bersama tim dengan kemampuan manajemen diri.</li> <li>3. Suara karyawan/keterlibatan pada penyelesaian pekerjaan.</li> <li>4. Metode mendengarkan dan beropini pada karyawan.</li> <li>5. Resolusi efektif dalam menyelesaikan perselisihan.</li> <li>6. Komunikasi internal yang efektif dan luas.</li> </ol>

		9. Hasil Kinerja Komunitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pelanggan.</li> <li>2. Tanggung jawab sosial perusahaan.</li> <li>3. Kemudahan dalam bekerja.</li> <li>4. Menggunakan pekerja sementara/tahunan.</li> <li>5. Memberikan upah yang cukup untuk menutup pengeluaran biaya hidup.</li> </ol>
--	--	----------------------------	--

### **3.6 Metode Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk menjelaskan distribusi data melalui statistik deskriptif menggunakan data presentasi, rata-rata, dan standar deviasi. Data yang akan dianalisis berupa demografi responden dan persentase jawaban dari setiap indikator variabel.

#### **3.6.2 Pengujian Hipotesis**

Analisis data dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan data dan menguji hipotesis. Hipotesis akan diuji melalui analisis regresi sederhana karena hanya terdapat dua variabel. Alat analisis untuk analisis menggunakan aplikasi SPSS 27.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Hasil penelitian ini bertujuan untuk melihat dimensi dari HRSC yang berpengaruh terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dari sembilan variabel independen (Perusahaan Tempat Kerja, Kepuasan Karyawan, Kinerja Internal Manajemen, Kinerja Tenaga Kerja Internal, Iklim Hubungan antara Perusahaan dan Karyawan, Pola Manajemen, Fungsi Praktik HRM, Praktik Ketenagakerjaan dan Hasil Kinerja), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel independen Perusahaan Tempat Kerja, Kepuasan Karyawan, Kinerja Internal Manajemen, Iklim Hubungan antara Perusahaan dan Karyawan berpengaruh positif dan Kinerja Tenaga Kerja Internal, Pola Manajemen, Fungsi Praktik HRM, dan Hasil Kinerja berpengaruh negatif terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa, semakin menurunnya kinerja karyawan di Perusahaan Tempat kerja, semakin rendahnya kepuasan karyawan, semakin melemahnya kinerja internal manajemen, semakin buruknya iklim hubungan perusahaan dan karyawan, dan semakin menurunnya kualitas kinerja tenaga kerja internal, semakin buruknya pola manajemen, semakin melemahnya fungsi praktik

HRM semakin menurunnya hasil kinerja, maka akan semakin melemahkan kualitas penerapan GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia.

2. Variabel independen Kinerja Tenaga Kerja Internal, Pola Manajemen, Fungsi Praktik HRM, dan Hasil Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia.
3. Terkait dengan penerapan GCG pada Perusahaan BUMN di Indonesia, tingkat keberhasilan dari sebuah aturan harus dilihat dari hasil yang dicapai. Dalam hal ini, hasil yang diharapkan adalah tentunya dengan meningkatnya penerapan 5 dimensi GCG, yaitu:
  - a. Transparansi :
    - Keterbukaan dalam menyajikan materi dan informasi yang relevan dan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan.
    - Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan dan memberikan informasi yang relevan tentang organisasi.
  - b. Akuntabilitas:
    - Kejelasan fungsi dan penerapan tanggung jawab organisasi agar pengelolaan berjalan efektif.
    - Kejelasan fungsi dan pelaksanaan tanggung jawab karyawan di organisasi.
    - Penjelasan tentang peran, tanggung jawab, dan upaya dukungan dalam memastikan keseimbangan kepentingan manajemen dan pemangku kepentingan.

c. Tanggungjawab:

- Kesesuaian pengelolaan organisasi dengan Undang-undang dan aturan dan nilai-nilai etika, serta standar, prinsip, dan praktik menjalankan perusahaan yang sehat.
- Memastikan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang bertindak sebagai cermin untuk mengikuti nilai-nilai sosial.

d. Independensi:

- Pengelolaan perusahaan berjalan profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun.

e. Keadilan/kelayakan:

- Keadilan dan kesetaraan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang muncul berdasarkan kesepakatan dan peraturan perundang-undangan.
- Memastikan perlindungan hak-hak pemangku kepentingan, dan menjamin komitmen dengan pemangku kepentingan.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel pada karyawan yang bekerja di perusahaan BUMN di Indonesia.
2. Periode pengamatan yang tidak panjang yaitu hanya 1 bulan sehingga dari target jumlah objek penelitian yang ditargetkan sebanyak 300 responden hanya terkumpul sebanyak 130 responden.
3. Penelitian ini hanya menggunakan sembilan variabel independen yaitu Perusahaan Tempat Kerja, Kepuasan Karyawan, Kinerja Internal

Manajemen, Iklim Hubungan antara Perusahaan dan Karyawan berpengaruh positif dan Kinerja Tenaga Kerja Internal, Pola Manajemen, Fungsi Praktik HRM, dan Hasil Kinerja serta GCG sebagai variabel dependen, dikarenakan membutuhkan waktu untuk dapat menjawab semua pernyataan sesuai indikator HRSC yang digunakan peneliti untuk memperoleh jawaban responden dari karyawan yang bekerja di Perusahaan BUMN.

4. Banyak karyawan BUMN yang belum sepenuhnya memahami beberapa informasi mengenai indikator dari setiap variabel yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
5. Beberapa perusahaan BUMN yang tidak memberikan respon atas permohonan peneliti melakukan penelitian sebagai objek penelitian/responden.
6. Beberapa variabel penelitian cukup sulit diteliti karena membutuhkan pengkajian dan pengukuran yang lebih dalam dan komprehensif.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran yaitu:

1. Hingga saat ini masih jarang penelitian yang mengupas pengaruh antara HRSC dan GCG dalam satu penelitian, padahal berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *Asean Corporate Governance Association* (ACGA) sejak tahun 2018 terkait pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan di 12 Negara, Indonesia menduduki peringkat akhir. Ini bukan hal yang membanggakan, namun menjadi pemacu untuk bangkit dan lebih memahami penerapan GCG

secara tepat dan optimal. Karena dampak dari penerapan GCG dengan peningkatan kinerja sebagai hasil transformasi perusahaan, tentunya juga dirasakan oleh pegawai berupa meningkatnya kesejahteraan dengan menerapkan GCG. Sehingga GCG diterapkan pada karyawan untuk meningkatkan efektifitas dan kompetensi.

2. Peneliti selanjutnya diharapkan mengembangkan dan memperhatikan kriteria pemilihan sampel perusahaan, selain perusahaan BUMN. Selain itu, untuk dapat memperpanjang periode pengamatan dan menambah variabel independen agar sampel yang digunakan dapat diperoleh lebih banyak dengan harapan dapat mencerminkan hasil penelitian yang general dan lebih baik.
3. Terkait penelitian HRSC dan GCG, peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode kualitatif dalam metodologi penelitian atau menggunakan kombinasi antara metode kualitatif dan kuantitatif. Hal ini disarankan karena masih banyak elemen atau dimensi dari HRSC dan GCG (transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, keadilan/kelayakan) cukup sulit diukur apabila hanya dengan menggunakan metode kuantitatif.
4. Melakukan lebih banyak telaah teoritis dan mengumpulkan lebih banyak referensi penelitian/artikel ilmiah yang memiliki reputasi baik dengan perkembangan isu terkini mengenai topik penelitian, untuk dapat mengidentifikasi *gap of empiric* dalam mengkaji serta mengukur lebih dalam terkait pengaruh HRSC terhadap GCG serta pengukuran di masing-masing dimensi atau elemennya.

5. Mengimplementasikan prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan BUMN secara komprehensif berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha sesuai Peraturan Menteri BUMN No. PER-01.MBU/2011 Pasal 1 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara dengan prinsip-prinsip GCG yang tertuang di Pasal 3 yaitu, transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi dan keadilan demi mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi usaha, meningkatnya kemampuan operasional perusahaan dan pertanggungjawaban kepada publik. Selain itu dan menjadi penting karena dapat memperkecil praktik KKN dan konflik kepentingan yang saat ini menjadi isu paling sensitif ditengah masyarakat, serta mendorong pengelolaan organisasi di BUMN yang lebih demokratis, akuntabel dan transparan dalam era persaingan global sehingga mampu memberikan *multi-plier effect* untuk memperluas dan memperkuat ekosistem bisnis yang sehat, unggul dan berkelanjutan di Indonesia dalam membangun kepercayaan pasar juga mendorong arus investasi yang lebih stabil dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apriani, Meri. "Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Panakkukang Makassar."
- Al-ahdal, W. M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I., & Farhan, N. H. S. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. *Research in International Business and Finance*, 51(September 2018), 101083. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101083>
- Ali, A., Adnan, M., Shaher, D., & Kareem, H. (2017). The Impact of Performance Management System on Employee Performance: The Moderating Role of Balance Scorecard Usage. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 2306–9007. <http://www.irmbrjournal.com/papers/1495455084.pdf>
- Anthony, R. N. dan G. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Edisi:1 Bu). Salemba Empat.
- Anton, S. (2012). Analisis Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1), 21–62.
- Arora, A., & Bodhanwala, S. (2018). Relationship between Corporate Governance Index and Firm Performance: Indian Evidence. *Global Business Review*, 19(3), 675–689. <https://doi.org/10.1177/0972150917713812>
- Arora, A., & Sharma, C. (2016). Corporate governance and firm performance in developing countries: evidence from India. *Corporate Governance (Bingley)*, 16(2), 420–436. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2016-0018>
- Asyifa Dinda Ramadhanti, Epi Fitriah (2022) Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Karyawan. Vol. 2 No. 1 (2022): Bandung Conference Series: Accountancy. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i1.762>

- Belanusa, Z. S., Kartikasari, R., & Cahyadini, A. (2020). Urgensi Penerapan Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Daerah Dalam Pengelolaan Minyak Dan Gas Bumi Di Indonesia. *Jurnal Jurisprudence*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.23917/jjr.v1>
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28(1), 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.004>
- Claessens, S. & Yurtoglu, B. (n.d.). *10 focus*.
- Cooper, G. (2009). *The Origins of Financial Crises: Central Banks, Credit Bubbles and the Efficient Market Fallacy*. London: Harriman House.
- Cunningham, B. J. B., & Kempling, J. (2011). *Public Personnel Management Volume 40 issue 3 2011 [doi 10.1177\_009102601104000302] Cunningham, J. Barton; Kempling, Jim -- Promoting Organizational Fit in Strategic HRM- Applying the HR Scorecard i.pdf*. 40(3), 193–213.
- E. Adi Siswanto, and A. Yuniawan, "ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi kasus pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY)," *Diponegoro Journal of Management*, vol. 1, no. 4, pp. 332-342, 2012
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376–390. <https://doi.org/10.1108/09596110510604805>
- Faradita, 140603039 (2018) Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Banda Aceh. Skripsi thesis, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Fitriyani, D., Tiswiyanti, W., & Prasetyo, E. (2016). Good Corporate Governance Dan Dampaknya. *Akuntansi*, XX(03), 420–425.
- Hasan Boudlaie, Hannan Amoozad Mahdiraji, Sabihe Shamsi, Vahid Jafari-Sadeghi, A. G.-P. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION*, DOI: <https://doi.org/10.7341/20201644>. <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/designing-a-human-resource-scorecard-an-empirical-stakeholder-based-study-with-a-company-culture-perspective>

- Hasan, M. (2010). Tinjauan Yuridis Kontrak Minyak dan Gas Bumi di Indonesia. *Makalah Disampaikan Pada Training on The Oil and Gas, Jakarta.*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis.*
- Herdjiono, I., & Sari, I. M. (2017). The effect of corporate governance on the performance of a company. Some empirical findings from Indonesia. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 25(1), 33–52. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.188>
- Kaihatu, T. S. (2006). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia.* 8, 9.
- Ibrahim R, "Landasan Filosofis dan Yuridis Keberadaan BUMN: Sebuah Tinjauan", *Jurnal Hukum Bisnis*, volume 26-No.1-Tahun 2007, hal. 5-14.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). HarvardBusinessReview KaplanAndNorton(Bala - Onbekend. *Harvard Business*, 70(1), 71–79.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., & Gomez, R. (2021). Alternative balanced scorecards built from paradigm models in strategic HRM and employment/industrial relations and used to measure the state of employment relations and HR system performance across U.S. workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 65–92. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12271>
- Khalik, A. "Perubahan Peran Dan Transformasi Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Pada Iain Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi." *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, vol. 4, 2013.
- La Porta, R., Silanes, F.L.D., Shleifer, A., and Vishny, R.W. (1997). "Legal Determinants of External Finance", *The Journal Of Finance*, Vol. LII, No. 3.
- Mahendra, Stefanus Dony. "Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia." *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi dan Perpajakan (Jemap)* 3.2 (2020): 245-266.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Martin, G. & Gollan, P. J. (2012) Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: the case of the RBS, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:16, 3295-3314, DOI: 10.1080/09585192.2012.689159

- McGee, R. W. (2009). Corporate governance in developing economies: Country studies of Africa, Asia and Latin America. *Corporate Governance in Developing Economies: Country Studies of Africa, Asia and Latin America*, 1–302. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-84833-4>
- Moinul, M., Murad, I., & Asaduzzaman, M. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences Issue*, 4(1), 70–79. <https://pdfs.semanticscholar.org/ddb0/8df225ead61ac8329712edc06bcfb22e9c5e.pdf>
- Napitupulu, I. H. (2020). Internal Control, Manager's Competency, Management Accounting Information Systems and Good Corporate Governance: Evidence from Rural Banks in Indonesia. *Global Business Review*, 097215092091984. doi:10.1177/0972150920919845
- Ni Wayan Rustiarini. (2010). “Pengaruh Corporate Governance Pada Hubungan Corporate Social Responsibility dan Nilai Perusahaan”. Simposium Nasional Akuntansi XIII. AKPM\_12.
- Nur'ainy, R. (2013). Implementation of good corporate governance and its impact on corporate performance: *Journal of Global Business and Management Research*, 5(2), 34–51. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-349488994/implementation-of-good-corporate-governance-and-its>
- Nuryan, I. (2016). Strategy Development and Implementation of Good Corporate Governance (Gcg) on Bumh and Bumd in Indonesia. *AdBispreneur*, 1(2), 145–152. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i2.10237>
- Peni, E., & Vähämaa, S. (2012). Did Good Corporate Governance Improve Bank Performance during the Financial Crisis? *Journal of Financial Services Research*, 41(1–2), 19–35. <https://doi.org/10.1007/s10693-011-0108-9>
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No: PER-01/MBU/2011. (2011). Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No: PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara. (*Per—01/Mbu 2011*), 1–19. <http://jdih.bumn.go.id/baca/PER-01/MBU/2011.pdf>
- Pillai, R., & Al-Malkawi, H. A. N. (2018). On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. *Research in International Business and Finance*, 44, 394–410. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.110>

- Petrovic, J., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2018). An integrative approach to HRM–firm performance relationship: a missing link to corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2017-0133>
- Retno, R. D., & Priantinah, D. (2012). Pengaruh Good Corporate Governance Dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2010). *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.21831/nominal.v1i2.1000>
- Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
- Škare, M., & Hasić, T. (2016). Corporate governance, firm performance, and economic growth – theoretical analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 35–51. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1071278>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta.
- Tandean, V. A., & Winnie, W. (2016). The Effect of Good Corporate Governance on Tax Avoidance: An Empirical Study on Manufacturing Companies Listed in IDX period 2010-2013. *Asian Journal of Accounting Research*, 1(1), 28–38. <https://doi.org/10.1108/AJAR-2016-01-01-B004>
- Tiffany A, L. dan D. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 39–49. <https://www.neliti.com/id/publications/184401/analisa-pengaruh-penggunaan-balanced-scorecard-terhadap-keunggulan-bersaing-dan>
- Valentine, (2019) Pengaruh Good Corporate Governance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Undergraduate thesis, Universitas Kristen Maranatha.
- Widyasari, Dhifira Annisa, and Dewi Khornida Marheni. "Analisa Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan BUMN yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia." *SEIKO: Journal of Management & Business* 5.2 (2022): 521-538.
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. In *Evaluation and Program Planning* (Vol. 35, Issue 3, pp. 303–320). <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.11.009>

Wulandari, R., Fahmi, I., & Nuralina, R. (2017). Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Perusahaan Properti (Studi Kasus : Elang Group). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 299–312. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.299>