

Artikel Laporan Magang

Pencapaian Kinerja dan Terjaminnya *Good Governance* pada Badan Pengusahaan Batam

Raihan Pratama^{a)}, Fereshti Nurdiana Dihan

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 19311169@students.uii.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan dan proses pengambilan keputusan yang akuntabel di lembaga pemerintah tersebut. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Batam (BPKPB) menghadapi tantangan seperti campur tangan fungsi regulator dengan fungsi operator dan unit layanan, serta kurangnya mekanisme tata kelola yang komprehensif bagi karyawan. Badan Pengusahaan Batam adalah lembaga pemerintah pusat dengan kewenangan di bidang pertanahan, pengembangan infrastruktur, dan pelayanan investasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk menjawab permasalahan yang muncul. Penulis berharap untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang penerapan kemitraan dalam dunia kerja, terutama di Sektor Unit Pelayanan Badan Pengusahaan Batam. Penulis merekomendasikan penerapan *good corporate governance* (GCG) sebagai landasan tata kelola perusahaan yang baik, terutama dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM), guna menghindari penyimpangan dan meningkatkan kesehatan lembaga pemerintah. Berdasarkan pengalaman magang, penulis memberikan rekomendasi kebijakan terkait pencapaian kinerja, sistem informasi manajemen, dan budaya organisasi di Badan Pengusahaan Batam.

Kata Kunci: *good governance*, sistem penilaian karyawan, *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Batam (BPKPB) merupakan lembaga yang bergerak di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan, sert lembaga di bawah lembaga Badan Pengusahaan (BP) Batam. Lembaga ini berfungsi untuk melakukan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi, keuangan dan SDM kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BP Batam, serta lembaga ini juga melakukan perumusan dan pelaksanaan ketentuan di bidang kebijakan strategis, pengelolaan kawasan dan investasi, perusahaan, serta pengelolaan barang milik negara. Lembaga ini juga mengelola lahan dengan pedoman pada rencana tata ruang kawasan Batam, Bintan, dan Karimun. Lembaga ini mengawasi pelaksanaan tugas pada BP Batam.



BPKPB di Batam saat ini masih menghadapi kendala dalam mencapai *good governance* yang mencakup *clarity of authority, role and responsibility, separation of power*, serta *check and balance*. Terdapat hambatan baik dari faktor eksternal maupun internal. Faktor eksternal termasuk kurangnya penyalarsan dalam penerapan aturan perizinan untuk Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB) Batam serta kendala dalam koordinasi dengan lembaga lain. Sedangkan faktor internal mencakup sebaran sumber daya manusia yang belum optimal dan inovasi IT yang belum maksimal.

Oleh karena itu, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Batam perlu melakukan penyesuaian mekanisme ketatalaksanaan terhadap karyawan guna meningkatkan sistem organisasi dan mencapai *good governance*. Dalam menghadapi persaingan, organisasi ini juga perlu menciptakan struktur yang modern dan memanfaatkan teknologi terkini untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Serta terdapat beberapa pekerja yang memiliki ketidaksesuaian dalam rekam jejak jabatannya dengan jabatan yang ia ampu sekarang.

Oleh karena itu, hal tersebut menunjukkan bahwa dari keseluruhan jumlah pegawai tidak memiliki kesesuaian dalam pengalaman kerja dengan jabatan pada posisi pegawai saat ini. Hal tersebut mempengaruhi produktivitas kerja. Penempatan pegawai dalam pada jabatan yang sesuai merupakan keharusan, menurut Suwatno (2003) penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa dengan menempatkan posisi seseorang ke dalam posisi yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Terdapat hambatan yang memengaruhi dalam pencapaian sasaran ataupun tujuan seperti hambatan eksternal yang diwakili oleh kurangnya penyalarsan mengenai bagaimana penerapan aturan perizinan untuk Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB) Batam. Selain itu, terdapat kendala dalam pengoptimalan koordinasi dalam berbagai Lembaga. Kemudian terdapat hambatan yang berasal dari internal yang sangat memengaruhi kinerja, yaitu sebaran sumber daya manusia dan Inovasi IT yang belum optimal. Tata Kelola dalam IT sangat penting dan dapat memajukan bisnis, serta karyawan IT mempunyai kewajiban untuk menyalarskan pekerjaannya dengan kinerja organisasi dalam sektor publik (Ghildyal dan Chang, 2017).

Oleh sebab itu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Batam (BPKBP) harus membina organisasi agar terbentuk *good governance*, dan BPKBP harus menciptakan struktur yang modern agar dapat menyaingi kompetitor dengan menggunakan teknologi terkini untuk mencapai tujuannya. Namun dengan menggunakan penerapan prinsip *good governance* dengan transparansi, keadilan, kesetaraan, akuntabilitas, partisipasi, dan integritas, dengan diawasi langsung dengan menggunakan program pelatihan, promosi dan evaluasi kerja dalam berbagai tingkatan akan meningkatkan pengaruh signifikan terhadap keselarsan kerja (Hijazi, 2021).

Pengawasan secara internal sangat dibutuhkan untuk menunjang kemajuan BPKBP. Pengawasan ini bisa menggunakan lembaga internal yang independen yang berlandaskan hukum karena dapat meningkatkan fungsi audit internal dan meningkatkan tata kelola yang baik dalam organisasinya. Magang ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan dan proses bagaimana pencapaian keputusan dan pelaksanaan yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama di dalam lembaga pemerintah.

KAJIAN LITERATUR

Kinerja

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktifitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Secara singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan didalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 1998). Sebenarnya karyawan biasa saja, mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur).

Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk sistem absensi karyawan dapat dinilai (Moehariono, 2012). Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Wibowo (2017) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan Umam (2012) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh 14 individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran kinerja nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Prawirosentono (1999) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kemudian Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas yang telah dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selain itu, Hasibuan (2005) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hariandja (2007) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan Campbell (1990) menyatakan kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu yang relevan dengan tujuan organisasi. Dari pendapat beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil *output* yang dihasilkan oleh karyawan di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bagi tujuan perusahaan atau lembaga pemerintah.

Teori Tata Kelola

Menurut Jensen dan Meckling (1976) tata kelola perusahaan berangkat dari teori keagenan. Agen yang dimaksud adalah pihak yang diberi amanat oleh prinsipal untuk menjalankan perusahaan. *Corporate governance* yang merupakan konsep yang didasarkan pada teori keagenan, diharapkan bisa berfungsi sebagai alat untuk memberi keyakinan kepada investor bahwa mereka akan menerima *return* atas dana yang mereka investasikan. *Corporate governance* berkaitan dengan bagaimana investor yakin bahwa manajer akan memberikan keuntungan bagi investor, yakin bahwa manajer tidak akan mencuri/menggelapkan atau

menginvestasikan ke dalam proyek. Proyek yang tidak menguntungkan berkaitan dengan dana/kapital yang telah ditanamkan oleh investor dan berkaitan dengan bagaimana para investor mengendalikan para manajer (Shleifer dan Vishny, 1997). Effendi (2009) mendefinisikan tata kelola (*governance*) sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Definisi tata kelola pemerintahan atau lebih di kenal dengan dengan *good governance*, secara pengertiannya adalah segala sesuatu yang terkait dengan tindakan atau tingkah laku yang bersifat mengarahkan, mengendalikan atau mempengaruhi urusan publik untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari (Sedarmayanti, 2003). Berdasarkan Mardiasmo (2009) *good governance* diartikan sebagai tata cara suatu negara yang digunakan untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial yang berorientasi pada pembangunan masyarakat demi mewujudkan pemerintahan yang baik. Surbakti (2010) mengartikan *good governance* sebagai suatu cara pemerintahan untuk mengatur hubungan antara tugas komite, peran direksi, pemangku kepentingan dan pemegang saham lainnya. Suatu proses yang dilakukan secara transparan untuk menentukan tujuan pemerintah, penilaian kinerja dan pencapaian disebut juga sebagai tata cara kelola pemerintah yang bersih dan baik. Penelitian mengenai *corporate governance* menghasilkan berbagai mekanisme yang bertujuan untuk meyakinkan bahwa tindakan manajemen selaras dengan kepentingan *shareholders* (terutama *minority interest*).

Mekanisme *corporate governance* dibagi menjadi dua kelompok: (1) berupa *internal mechanism* (mekanisme internal) seperti komposisi dewan direksi/ komisaris, kepemilikan manajerial dan kompensasi eksekutif (2) *external mechanisms* seperti pengendalian oleh pasar dan *level debt financing* (Barnhart dan Rosenstein, 1998). Prinsip-prinsip *corporate governance* yang diterapkan memberikan manfaat diantaranya yaitu: (1) meminimalkan *agency costs* dengan mengontrol konflik kepentingan yang mungkin terjadi antara prinsipal dengan agen; (2) meminimalkan *cost of capital* dengan menciptakan sinyal positif kepada para penyedia modal; (3) meningkatkan citra perusahaan; (4) meningkatkan nilai perusahaan yang dapat dilihat dari *cost of capital* yang rendah; dan (5) peningkatan kinerja keuangan dan persepsi *stakeholder* terhadap masa depan perusahaan yang lebih baik (Utama, 2003).

Menurut Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) 2021, terdapat lima pilar yang berlandaskan pada GCG yang telah ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi (2021), yaitu:

1. Keterbukaan → Sebagai perusahaan publik, memiliki tanggung jawab untuk memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada para pemegang saham dan karyawannya.
2. Akuntabilitas → Dalam proses pengelolaan perusahaan merupakan proses yang menunjukkan keseriusan tindakan perusahaan dalam kaitannya dengan kepentingan *stakeholders*-nya.
3. Pertanggungjawaban → Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk dapat melaksanakan kegiatan usahanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mengikuti sesuai peraturan undang-undang akan memberikan kenyamanan para pelanggan perusahaan dalam layanan yang diberikan dan mengikuti aturan yang ada akan memberikan kelancaran untuk menjalankan usahanya.
4. Independensi → Untuk mencapai kemandirian, perusahaan akan segera menunjuk beberapa individu yang memiliki reputasi tinggi untuk duduk di dewan direksi dan mengawasi jalannya perusahaan.

5. Kesetaraan dan Kewajaran → Prinsip transparansi memungkinkan para pihak untuk memiliki akses penuh terhadap informasi tentang perusahaan, operasinya, dan personel kuncinya. Ini memastikan bahwa semua anggota perusahaan diperlakukan dengan sangat hormat dan bermartabat.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (2001) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* adalah konsep yang bertujuan untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan empat kajian utama, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep ini melibatkan pengukuran dan pengendalian yang menyeluruh guna memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis dengan cepat dan tepat. *Balanced scorecard* juga berfokus pada target jangka panjang untuk mencapai keberhasilan perusahaan secara holistik.

Konsep *Balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2001) sangat berperan dalam proses penilaian kinerja karena bukan hanya sektor keuangan saja melainkan sektor non-keuangan juga dinilai. Tujuan dibuatnya *Balanced scorecard* oleh Kaplan dan Norton yaitu untuk menyeimbangkan kinerja dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sehingga visi, misi, dan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Ramadhani dan Trisyulianti (2016) bahwa dengan *balanced scorecard* dapat mengidentifikasi indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja karyawan, menyusun rancangan konsep yang sesuai dengan visi misi dan strategi perusahaan

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif → *Balanced scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren → *Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Seimbang → Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi, perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.
4. Terukur → Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non-keuangan.

Tabel 1. Contoh Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Sasaran	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja
Pertumbuhan ROI	ROI	-
Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Revenue Mix</i>
Berkurangnya Biaya	Penurunan Biaya	<i>Cycle Effectiveness</i>
Meningkatnya Kepercayaan Konsumen	Persentase Pendapatan	Bertambahnya Konsumen Baru
Kecepatan Layanan	<i>Thriughput Time</i>	Berkurangnya <i>Non Value Added Time</i>
<i>Quality Relationship</i>	<i>Customer Retention</i>	<i>Depth of Relationship</i>
Meningkatnya Hubungan dengan Konsumen	<i>Service Error Rate</i>	Berkurangnya <i>Service Error</i>
<i>State of the Art Technology</i>	Perbandingnya Peralatan Mutakhir dengan Peralatan Lama	Investasi dalam, peralatan baru
Meningkatnya Kapabilitas Personel	<i>Revenue per-employee</i>	<i>Strategic of Job Coverage</i>
Meningkatkan Komitmen Personel	Kepuasan Personel	Survei Kepuasan Personel

Sumber: Mulyadi (2001)

Menurut Tunggal (2011) *balanced scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh organisasi.

Kerangka Kerja

Tabel 2. Kerangka Kerja

Aspek yang Dinilai	Keterangan
Transparansi	Kemudahan Mengelola Informasi Ketersediaan Informasi Visi dan Misi Organisasi Penyampaian Kebijakan
Akuntabilitas	Perincian Tugas dan Tanggung Jawab Kompetensi yang Sesuai Sistem Pengendalian Internal
Responsibilitas	Pengukuran Kinerja Kepatuhan Hukum Tanggung Jawab Sosial

Aspek yang Dinilai	Keterangan
Independensi	Prinsip Kehatian-hatian Dominasi dan Pengaruh
Kesetaraan dan Kewajaran	Pelaksanaan Tugas Sesuai Tanggung Jawab Kesempatan berpendapat Kesetaraan Kompensasi Kesempatan Karyawan

Good corporate governance (GCG) memiliki dampak strategis terhadap kinerja organisasi dan membantu mencegah penyimpangan serta meningkatkan kesehatan organisasi. Dalam konteks lembaga pemerintah, kerangka kerja GCG dapat diterapkan dalam berbagai area, termasuk manajemen risiko, pengambilan keputusan, dan manajemen sumber daya manusia. Terdapat beberapa pilar GCG yang relevan dalam manajemen karyawan:

- Pertama, transparansi. Instansi pemerintah harus memastikan kebijakan dan prosedur terkait manajemen karyawan mudah diakses oleh karyawan dan pihak berkepentingan lainnya dengan memberikan informasi yang jelas dan teratur.
- Kedua, akuntabilitas. Keputusan terkait manajemen karyawan harus didasarkan pada prinsip etika dan hukum yang berlaku. Karyawan dan manajer harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka, dan pelanggaran peraturan dan kebijakan harus diberi hukuman yang sesuai.
- Ketiga, partisipasi. Pegawai harus dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kepentingan mereka, seperti dalam rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan karir. Melibatkan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan mereka terhadap tujuan organisasi.
- Keempat, keadilan. Kebijakan dan prosedur terkait karyawan harus adil dan tidak diskriminatif. Karyawan harus diperlakukan dengan konsisten dan objektif terkait kompensasi, promosi, dan hak-hak lainnya.
- Kelima, tanggapan. Instansi pemerintah harus merespons dengan cepat dan efektif terhadap masalah atau keluhan terkait karyawan dan manajemen sumber daya manusia. Organisasi harus memberikan cara yang mudah bagi karyawan untuk menyampaikan kekhawatiran dan keluhan, serta menawarkan solusi yang tepat.

Dengan menerapkan kerangka kerja GCG dalam manajemen karyawan, lembaga pemerintah dapat menunjukkan keefektifan dan integritas Badan Pengusahaan Batam melalui lima pilar GCG, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

METODE

Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode kualitatif. penelitian kualitatif adalah penyelidikan asal-usul masalah sosial, dengan fokus pada seberapa jauh dan seberapa baik kita memahami suatu makna pada individu atau komunitas (Creswell dan Creswell, 2018). Moleong (2018) berpendapat bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia kawasannya sendiri berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan istilahnya.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan jenis penelitian kualitatif yang disebut studi kasus. Studi kasus melibatkan penyelidikan mendalam terhadap kasus tertentu

dengan prosedur pengumpulan data yang sesuai dengan waktu yang diberikan. Selain itu, data yang disajikan merupakan data hasil dari observasi dari BP Batam yang menjadi obyek dari penelitian ini.

Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja memiliki beragam pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja secara kualitatif. Slamet (2007) menyajikan beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain metode penilaian kategori, metode perbandingan, metode naratif, metode perilaku, dan manajemen dengan tujuan (*management by objectives*).

Metode penilaian kategori mencakup penggunaan skala penilaian grafik dan daftar periksa. Skala penilaian grafik menggunakan skor yang mencerminkan tingkat kinerja untuk setiap ciri yang dinilai, sementara daftar periksa menggunakan kalimat atau kata-kata yang akan diperiksa oleh penilai.

Metode perbandingan melibatkan pemberian peringkat dan distribusi normal. Pemberian peringkat dilakukan dengan menyusun daftar seluruh pekerja berdasarkan kinerja mereka dari tertinggi sampai terendah. Sedangkan distribusi normal menggambarkan kinerja dalam suatu kurva yang berbentuk bel.

Metode naratif mencakup kejadian kritis, esai, catatan prestasi, dan tinjauan lapangan. Kejadian kritis adalah catatan tertulis tentang tindakan baik maupun yang tidak diharapkan dalam kinerja pekerja. Esai melibatkan pembuatan deskripsi singkat mengenai kinerja setiap pekerja selama periode penilaian. Catatan prestasi digunakan untuk mencatat pencapaian kinerja pekerja. Sementara tinjauan lapangan melibatkan pihak eksternal yang menjadi partner aktif dalam proses penilaian. Metode perilaku berfokus pada pengukuran perilaku kinerja, bukan karakteristik lainnya.

Manajemen dengan tujuan (*management by objectives*) mengarahkan perhatian pada tujuan kinerja yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu. Setiap manajer menetapkan tujuan yang kemudian dikumpulkan untuk menjadi sasaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan berbagai metode tersebut, organisasi dapat melakukan penilaian kinerja secara kualitatif dengan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan dan konteksnya.

Metode Melalui Teknologi

Untuk memastikan implementasi yang efektif dari lima pilar penerapan *good corporate governance* (GCG), penting untuk memanfaatkan teknologi guna memberikan saran dan informasi yang diperlukan. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan termasuk transparansi, dengan memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan oleh pelaku usaha dan masyarakat tersedia secara tepat waktu, lengkap, jelas, akurat, dan mudah diakses.

Akuntabilitas dapat ditingkatkan melalui perekrutan pegawai baru untuk menggantikan pegawai berpengalaman, serta dengan menggunakan insentif dan sanksi untuk mendorong dan menghalangi perilaku yang diinginkan. Guna responsibilitas yang baik, perubahan yang dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab perusahaan sesuai dengan peraturan dan penerapan yang ketat perlu diterapkan.

Independensi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan standar sumber daya manusia sehingga perusahaan dapat bersaing dan memanfaatkan pengaruhnya di pasar. Dalam hal kesetaraan dan kewajiban, penting untuk memastikan kemampuan dalam pengetahuan dan pemahaman tentang fasilitas teknologi guna mendukung akses informasi yang optimal.

Unit Analisis Fungsional

Penelitian ini menggunakan strategi fungsional sebagai kerangka untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dan mencapai kualitas serta daya tanggap yang unggul. Penulis akan berinteraksi dengan kepala bagian instansi di Badan Pengusahaan (BP) Batam dan mempelajari prosedur kerja yang digunakan.

Data primer akan dikumpulkan melalui diskusi dan wawancara dengan pendamping magang dan karyawan di departemen sumber daya manusia dan direktorat pelayanan lalu lintas barang dan penanaman modal di BP Batam. Sementara itu, data sekunder akan diperoleh melalui dokumentasi dan penggunaan pustaka terkait struktur organisasi, dokumen kerja, dan kompensasi kinerja karyawan.

Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Empat narasumber yang berbeda, termasuk Kepala Seksi pada unit Penanaman Modal, Kasubdit Penanaman Modal, pegawai lapangan unit Penanaman Modal, dan Biro Sumber Daya Manusia, akan menjadi subjek wawancara oleh peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pencapaian Kinerja pada Badan Pengusahaan Batam

Berdasarkan hasil temuan, Badan Pengusahaan Batam telah menetapkan beberapa langkah dan strategi untuk mencapai pencapaian kinerja yang diinginkan. Hal ini melibatkan penetapan sasaran dan indikator kinerja, serta pelaksanaan langkah-langkah dan strategi pembangunan sumber daya manusia. Terkait dengan sasaran dan indikator kinerja, Badan Pengusahaan Batam menetapkan tujuh sasaran dengan indikator kinerja yang spesifik untuk setiap sasaran. Hal tersebut sudah sesuai dengan prinsip dan temuan dalam penelitian (Hijazi, 2021).

Sasaran pertama adalah investasi pada kawasan pengusahaan, dengan tingkat realisasi investasi di Batam sebagai indikator kinerja utama. Sasaran kedua adalah kinerja pendapatan, diukur melalui realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) secara keseluruhan. Sasaran ketiga adalah pengembangan sistem informasi BLU, dengan beberapa indikator kinerja terkait. Sasaran keempat adalah kepuasan masyarakat atas pelayanan BP Batam, yang diukur melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Sasaran kelima adalah pengelolaan BP Batam yang bebas dari korupsi. Sasaran keenam adalah kinerja pelayanan perizinan, dengan dua indikator kinerja utama baru yang ditetapkan. Sasaran ketujuh adalah inovasi pelayanan, dengan beberapa indikator kinerja terkait.

Guna mewujudkan sasaran dan indikator kinerja tersebut, Badan Pengusahaan Batam menerapkan beberapa langkah dan strategi. Langkah pertama adalah mengadopsi nilai-nilai budaya kerja yang disingkat sebagai SPIRIT. Nilai-nilai budaya kerja tersebut mencakup *service excellence*, *professional*, *inovatif*, *integritas*, dan *entrepreneurship*. Langkah kedua adalah melakukan penganggaran kegiatan penyusunan program dan indikator kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk meningkatkan prediktabilitas dan fokus *output*.

Melalui implementasi langkah-langkah dan strategi tersebut, Badan Pengusahaan Batam mencapai pencapaian kinerja yang signifikan pada setiap sasaran dan indikator. Sebagai contoh, pencapaian kinerja investasi pada kawasan pengusahaan sebesar 59,52%, kinerja pendapatan sebesar 85,21%, pengembangan sistem informasi BLU sebesar 125%, kepuasan masyarakat atas pelayanan BP Batam sebesar 98,66%, dan lain sebagainya. Hasil

pencapaian kinerja ini memberikan gambaran mengenai progres organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Laporan ini disusun untuk memberikan data yang akurat dan terukur mengenai kinerja unit lalu lintas dan penanaman modal, serta sebagai langkah berkelanjutan untuk meningkatkan hasil kinerja. Tindak lanjut terhadap hasil laporan terus dimonitor dan dievaluasi untuk memastikan kesesuaian dengan rekomendasi yang diberikan. Upaya ini juga melibatkan analisis lingkungan strategis yang berpengaruh di Badan Pengusahaan Batam

Tabel 3. Data Pengalaman Kerja Pegawai pada Direktorat Pelayanan Lalu Lintas Barang dan Penanaman Modal Tahun 2021

Jabatan	Pengalaman Kerja	Keterangan (Sesuai/Tidak Sesuai)
Pengawasan Pelayanan Publik (Pengawasan dan Evaluasi)	Teknisi Bidang Pemeliharaan Peralatan	Tidak Sesuai
Pengumpul Data Bahan Evaluasi dan Pelaporan	Staff Bidang Keuangan	Sesuai
Pengelola <i>Data Base</i> Sistem Informasi Manajemen	Staff Magang Bidang Sumber Daya Manusia	Tidak Sesuai
Administrasi Umum (Pengumpul Data Arsip Perijinan)	Bidang Penelitian Tumbuhan	Tidak Sesuai
Pengadministrasian Tata Usaha Direktur	Staff HRD	Tidak Sesuai
Surveyor	Pengawas	Sesuai
Pemroses Data Survey	Staff Notaris dan PPAT	Tidak Sesuai
Petugas Penyidikan	Pengawas	Sesuai

Sumber: Data Sekunder (2021)

Analisis Pengalaman Kerja

Melalui data pada tabel 3, dapat ditarik kesimpulan mengenai pengalaman kerja dari pegawai Direktorat Pelayanan Lalu Lintas Barang dan Penanaman Modal yaitu mayoritas sesuai dengan latar belakang pekerjaan sebelumnya dengan jabatan sekarang. Beberapa faktor yang dievaluasi dalam pengalaman kerja meliputi kualitas kerja yang dihasilkan, kepatuhan pada aturan dan prosedur kerja, inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tugas, kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tantangan, serta kolaborasi kerja tim. Dalam konteks ini, analisis dilakukan terhadap setiap faktor sebagai berikut:

Pertama, kualitas kerja yang dihasilkan: Evaluasi terhadap kesalahan atau kekurangan dalam pekerjaan sangat penting untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Penempatan yang efektif dalam pekerjaan merupakan praktik yang disarankan dalam manajemen SDM yang berhasil. Penempatan yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai, efisiensi perusahaan, serta pertumbuhan individu, dan memberikan iklim motivasi bagi para pegawai.

Kedua, kepatuhan pada aturan dan prosedur kerja: Ketidaksesuaian dalam penempatan kerja dapat menyebabkan kurangnya pemahaman terhadap aturan kerja yang ditetapkan, meningkatkan risiko kesalahan, dan potensi pelanggaran aturan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang jelas dan mendalam mengenai konsep, prinsip, kebijakan, dan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

Ketiga, inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tugas: Pegawai yang belum sesuai dengan penempatan kerja cenderung menjalankan tugas secara tidak sesuai dengan instruksi yang diberikan. Oleh karena itu, penting bagi pegawai untuk memahami dan menguasai keterampilan teknis dan non-teknis yang relevan dengan pekerjaan di Direktorat Pelayanan Lalu Lintas Barang dan Penanaman Modal. Kinerja karyawan akan semakin baik jika didukung oleh keterampilan yang baik pula.

Keempat, kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tantangan: Pegawai yang tidak sesuai dengan pengalaman kerja akan menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul. Oleh karena itu, pegawai perlu memahami tingkat kesulitan yang terjadi dan menghadapinya. Pengalaman kerja yang tidak sesuai dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena memerlukan waktu yang cukup lama untuk beradaptasi dengan perubahan. Karyawan yang memiliki kualitas, pengalaman kerja, dan masa kerja yang baik akan lebih tanggap dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Terjaminnya *Good Governance* pada Badan Pengusahaan Batam

Badan Pengusahaan Batam melakukan manajemen sumber daya manusia melalui beberapa tahapan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Setiap tahapan tersebut berperan dalam mengatur sumber daya manusia secara efektif dan memastikan karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan baik.

Proses manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Badan Pengusahaan Batam sejalan dengan proses manajemen SDM yang dijelaskan oleh (Hasibuan, 2005). Perencanaan SDM melibatkan perencanaan personalia yang efektif dan efisien, sesuai dengan tujuan perusahaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

- Mengenai aspek yang pertama, pengorganisasian berfokus pada proses menyusun langkah-langkah agar semua personel bekerja sama secara efektif dan efisien.
- Aspek yang kedua, pengarahan bertujuan untuk memotivasi pekerja agar bekerja secara produktif dan efisien menuju tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan komunitas yang lebih besar. Pemimpin menggunakan kontrol melalui pendelegasian tanggung jawab kepada pengikut, yang bertanggung jawab melaksanakannya dengan efektif.
- Lalu aspek yang ketiga, pengendalian melibatkan pengaturan dan pemantauan pekerja agar patuh terhadap aturan perusahaan dan beroperasi sesuai dengan rencana. Jika ada penyimpangan atau kesalahan, tindakan perbaikan dan revisi rencana dilakukan.
- Aspek keempat adalah pengadaan berfokus pada mendapatkan karyawan yang sesuai dengan persyaratan perusahaan melalui proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi. Pengadaan yang berhasil merupakan langkah kunci menuju kesuksesan.
- Aspek kelima adalah, pengembangan mengacu pada meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pekerja melalui pembelajaran dan pengajaran. Prioritas pendidikan dan pelatihan harus mengikuti tren ketenagakerjaan saat ini dan yang diproyeksikan.
- Kemudian aspek keenam, terdapat aspek kompensasi melibatkan memberikan pembayaran uang atau manfaat lain kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Keadilan dalam kompensasi dievaluasi berdasarkan kualitas

pekerjaan yang dihasilkan, sementara kesesuaian terkait dengan pemenuhan persyaratan dasar individu, termasuk upah minimum provinsi.

- Aspek ketujuh pengintegrasian terjadi ketika tujuan organisasi dan kebutuhan pekerja terintegrasi dengan baik, membentuk hubungan sinergis dan saling menguntungkan antara bisnis dan pekerja.
- Selanjutnya aspek kedelapan, pemeliharaan melibatkan tindakan untuk menjaga kesejahteraan dan loyalitas karyawan selama karier mereka, termasuk masa pensiun. Program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan pekerja dan konsistensi internal dan eksternal diperlukan untuk mencapai pemeliharaan yang tepat.
- Selanjutnya, aspek kesembilan kedisiplinan merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang optimal. Kontrol diri dan ketaatan terhadap aturan dan pedoman perusahaan serta masyarakat secara keseluruhan sangat diperlukan.
- Kemudian aspek sepuluh adalah aspek pemberhentian terjadi ketika hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan berakhir, baik karena keputusan karyawan, keputusan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau alasan lainnya.

Melalui data pada tabel 3 diatas, menggambarkan tentang pengalaman kerja dengan lima sesuai dan tiga tidak sesuai, hal ini merujuk pada sistem penilaian atau evaluasi kinerja yang digunakan oleh Direktorat Pelayanan Lalu Lintas Barang dan Penanaman Modal. Beberapa indikator yang dinilai dalam pengalaman kerja seperti, kualitas kerja yang dihasilkan, kepatuhan pada aturan dan prosedur kerja, inisiatif dan kreativitas 50 dalam menjalankan tugas, kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul, dan kolaborasi kerja tim.

Dengan tiga ketidaksesuaian ini dilakukan analisis pada setiap indikator. Pertama, kualitas kerja yang dihasilkan, beberapa pegawai sangat memerlukan evaluasi terhadap kesalahan atau kekurangan dalam pekerjaan yang dilakukan, hal ini berguna sebagai pemecahan masalah didalam area yang perlu diperbaiki dalam penempatan kerja. Kavoo-Linge dan Kiruri (2013) yang menyatakan bahwa praktik yang sangat disarankan bagi manajemen SDM yang berhasil adalah penempatan yang efektif. Penempatan yang salah dapat berdampak pada kinerja pegawai yang buruk yang kemudian dapat mengurangi efisiensi perusahaan, sedangkan penempatan yang sesuai mengangkat pertumbuhan individu, menyediakan iklim memotivasi para pegawai, memaksimalkan kinerja dan meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai.

Kedua, kepatuhan pada aturan dan prosedur kerja, dengan masih adanya ketidaksesuaian dalam penempatan kerja hal ini menyebabkan kurangnya meminimalisir risiko kesalahan dan adanya kemungkinan melanggar aturan kerja yang ditetapkan, sehingga diperlukannya pemahaman dan pengetahuan yang lebih jelas dan mendalam untuk memastikan bahwa penempatan pegawai telah disesuaikan. Pengetahuan yang dimaksud yakni yang merujuk pada konsep, prinsip dan kebijakan atau informasi yang dibutuhkan karyawan (Foster dan Seeker, 2001).

Ketiga, inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tugas, beberapa pegawai khususnya yang belum sesuai dengan penempatan kerja cenderung melakukan tugas tidak sesuai instruksi yang berikan, dengan adanya kejadian seperti ini perlu diperhatikan dalam memahami dan menguasai beberapa skill teknis dan non-teknis mengenai pekerjaan yang dimiliki setiap pegawai pada Direktorat Pelayanan Lalu Lintas Barang dan Penanaman Modal. Kinerja karyawan akan semakin baik apabila ditunjang dengan kemampuan atau skills yang baik pula (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Keempat, kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tantangan, bagi pegawai yang tidak sesuai dengan pengalaman kerja mengalami kesulitan untuk beradaptasi atau tantangan yang muncul, oleh karena itu beberapa pegawai perlu memahami atas tingkat kesulitan yang terjadi. Hal ini berdampak karena pengalaman kerja yang tidak sesuai akan menimbulkan proses yang memerlukan waktu cukup lama bagi pegawai menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dan mempengaruhi kinerja dari pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2013), karyawan yang memiliki kualitas, pengalaman kerja, dan masa kerja yang baik akan semakin tanggap dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebagai Lembaga pemerintah, Badan Pengusahaan Batam telah berkomitmen untuk pencapaian *good governance* antara lain adalah transparansi yang dilakukan, BP Batam secara terbuka mempublikasikan informasi terkait dengan kinerjanya, anggaran, kebijakan, serta proyek-proyek yang sedang atau akan dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk memberikan kepastian dan kepercayaan kepada investor dan masyarakat bahwa BP Batam menjalankan aktivitasnya dengan transparan.

Kemudian, akuntabilitas, BP Batam memiliki mekanisme pengawasan internal dan eksternal yang kuat untuk memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan selalu sesuai dengan prinsip *good governance*. Selain itu, BP Batam juga melakukan evaluasi diri secara berkala untuk mengukur kinerjanya dan mengevaluasi kebijakan dan strateginya.

Selanjutnya, partisipasi, BP Batam memberikan kesempatan kepada masyarakat, investor, dan *stakeholder* lainnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui mekanisme konsultasi publik dan forum-forum diskusi terbuka. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kebijakan dan keputusan yang diambil benar-benar mewakili kepentingan seluruh *stakeholder*.

Kemudian, terdapat kebijakan dan pengambilan keputusan yang berbasis pada hukum dan etika, BP Batam memastikan bahwa semua kebijakan dan keputusan yang diambil selalu berdasarkan pada hukum dan etika yang berlaku. Selain itu, BP Batam juga memiliki mekanisme pengendalian internal untuk mencegah dan menindak korupsi, kolusi, dan nepotisme.

KETERBATASAN & IMPLIKASI MANAJERIAL

Meskipun BP Batam telah menerapkan prinsip *good governance* dalam seluruh aktivitasnya, masih terdapat beberapa hal yang masih dirasa perlu ditingkatkan, seperti:

1. Penegakan disiplin dan sanksi yang tegas: Meskipun BP Batam memiliki mekanisme pengendalian internal untuk mencegah dan menindak korupsi, kolusi, dan nepotisme, namun masih terdapat beberapa kasus pelanggaran yang terjadi. Oleh karena itu, BP Batam perlu memperketat penegakan disiplin dan sanksi bagi pelanggar guna memastikan bahwa prinsip-prinsip *good governance* dapat diterapkan dengan lebih efektif.
2. Penyediaan data yang lebih terbuka: Meskipun BP Batam telah mempublikasikan informasi terkait kinerjanya, anggaran, kebijakan, dan proyek-proyek yang sedang atau akan dilaksanakan, namun masih terdapat beberapa data yang belum terpublikasikan. Oleh karena itu, BP Batam perlu meningkatkan transparansi dengan menyediakan data yang lebih terbuka dan mudah diakses oleh publik.
3. Pengembangan mekanisme konsultasi publik yang lebih partisipatif: Meskipun BP Batam telah memberikan kesempatan kepada masyarakat, investor, dan *stakeholder* lainnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui mekanisme konsultasi publik dan forum-forum diskusi terbuka, namun masih terdapat ruang untuk

meningkatkan partisipasi publik. BP Batam perlu mengembangkan mekanisme konsultasi publik yang lebih partisipatif dan melibatkan masyarakat secara aktif dalam pengambilan keputusan.

4. Peningkatan efektivitas evaluasi diri: BP Batam telah melakukan evaluasi diri secara berkala untuk mengukur kinerjanya dan mengevaluasi kebijakan dan strateginya. Namun, BP Batam perlu memastikan bahwa evaluasi diri tersebut dilakukan secara terstruktur dan sistematis guna meningkatkan efektivitasnya dalam mengukur kinerja dan mengevaluasi kebijakan dan strateginya.

KESIMPULAN

Badan Pengusahaan Batam menetapkan sasaran dan indikator kinerja, serta melaksanakan langkah-langkah pembangunan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang optimal. Mereka mengelola SDM melalui pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, penghargaan, dan manajemen perubahan. Penting juga meningkatkan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang mendukung kinerja. Dengan mengelola SDM secara efektif, BP Batam dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik.

Sasaran yang ditetapkan termasuk tata kelola yang bersih, investasi, pendapatan, kepuasan masyarakat, dan inovasi pelayanan. BP Batam menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* untuk mengatur program dan indikator kinerja. Evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan juga diperlukan untuk memastikan kesesuaian pengalaman kerja dengan tugas yang diberikan, sehingga memengaruhi kinerja pegawai secara positif.

Kemudian, Badan Pengusahaan Batam menerapkan *good governance* dengan menetapkan aspek dan indikator yang perlu diwujudkan. Mereka juga melaksanakan langkah-langkah untuk mencapai aspek dan indikator *good governance* tersebut. Aspek *good governance* meliputi akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan & kewajaran.

BP Batam terus berupaya meningkatkan hal-hal yang masih perlu ditingkatkan, seperti penegakan disiplin, ketersediaan data yang lebih terbuka, dan efektivitas evaluasi diri. Salah satu langkah utama untuk mewujudkan *good governance* adalah manajemen sumber daya manusia (SDM). BP Batam fokus pada pengembangan SDM melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, dan penerapan sistem manajemen SDM yang efektif. SDM yang berkualitas akan memastikan pelayanan publik yang baik dan tata kelola yang akuntabel. Manajemen SDM ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian SDM. Dengan menerapkan *good governance* melalui manajemen SDM yang baik, BP Batam dapat mencapai kinerja yang maksimal dan tujuan organisasi yang ditargetkan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (1998) *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Barnhart, S.W. dan Rosenstein, S. (1998) "Board Composition, Managerial Ownership, and Firm Performance: An Empirical Analysis," *Financial Review*, 33(4), hal. 1–16. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.1998.tb01393.x>.
- Campbell, J.P. (1990) "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology," in M.D. Dunnette dan L.M. Hough (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1, 2nd ed.* Palo Alto, CA, US: Consulting

- Psychologists Press, hal. 687–732.
- Creswell, J.W. dan Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5 ed. Diedit oleh H. Salmon et al. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Effendi, M.A. (2009) *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Diedit oleh Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Foster, B. dan Seeker, K.R. (2001) *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- Ghildyal, A. dan Chang, E. (2017) “IT Governance, IT/Business Alignment and Organization Performance for Public Sectors,” *Journal of Economics, Business and Management*, 5(6), hal. 255–260. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.6.522>.
- Hariandja, M.T.E. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revised. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hijazi, H.A. (2021) “The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan,” *Open Journal of Business and Management*, 9(1), hal. 1–31. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91001>.
- Jensen, M.C. dan Meckling, W.H. (1976) “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,” *Journal of Financial Economics*, 3(4), hal. 305–360. Tersedia pada: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kavoo-Linge, T. dan Kiruri, J.K. (2013) “The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya,” *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), hal. 213–219. Tersedia pada: https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_15_Special_Issue_November_2013/27.pdf.
- Komite Nasional Kebijakan Governansi (2021) “Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI) 2021,” *Komite Nasional Kebijakan Governansi*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governansi, hal. 37. Tersedia pada: <https://knkg.or.id/wp-content/uploads/2022/06/PUGKI-2021-LORES.pdf>.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2005) *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. 5 ed. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2017) *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mardiasmo (2009) *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2006) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10 ed. Diedit oleh D. Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

- Moehariono (2012) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. revised. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong, L.J. (2018) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. 1 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Prawirosentono, S. (1999) *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. 1 ed. Yogyakarta: BPFE.
- Ramadhani, R. dan Trisyulianti, E. (2016) “Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia,” *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7(2), hal. 140–153. Tersedia pada: <https://journal.lpb.ac.id/index.php/jmo/article/view/16677>.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15 ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti (2003) *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shleifer, A. dan Vishny, R.W. (1997) “A Survey of Corporate Governance,” *The Journal of Finance*, 52(2), hal. 737–783. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
- Slamet, A. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Unnes Press.
- Surbakti, R.R. (2010) *Pengaruh Penerapan Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Studi Pada Kantor PTPN III (Persero) Tanjung Morawa)*. Universitas Sumatera Utara. Tersedia pada: <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/60459>.
- Suwatno (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Tunggal, A.W. (2011) *Pokok-pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Umam, K. (2012) *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Utama, S. (2003) “Corporate governance, disclosure and its evidence in Indonesia,” *Majalah Usahawan*, April.
- Wibowo (2017) *Manajemen Kinerja*. 5 ed. Jakarta: Rajawali Pers.