



Published every April, August and December

JURNAL RISET AKUNTANSI & KEUANGAN

ISSN:2541-061X (Online). ISSN:2338-1507(Print). <http://ejournal.upi.edu/index.php/JRAK>



Good Corporate Governance and Bank Performance : A Balanced Scorecard Approach

Agus Supriyatna¹, Agus Rahayu², Moch. Dudih Sugiharto³

^{1,2}Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Abstract. *Performance is a picture of the achievement of the implementation of an activity in realizing the company's goals. In carrying out its business activities, banks are required to always be in good performance and in a healthy state. A healthy bank will foster public trust. Based on the results of processing the performance data and financial ratios of national banks taken directly from the official website of the Financial Services Authority in the last five years, it can be seen that there are indicators with unstable trends such as Profit, ROA and ROE. Similarly, what happened to PT. West Java Regional Development Bank & Banten, Tbk. with the bank name bjb call. Based on the balanced scorecard (BSC) data that shows the performance index of bank bjb branch offices in 2012-2017, it can be seen that the performance of each branch office fluctuates from year to year. Problems regarding the performance of bank bjb are in line with statistical data on good corporate governance (GCG) issued by the LPPI (2018). Based on the comparison of average data of each bank against BUKU 3 and Industry Standards, it is seen that the GCG value of bank bjb is still above the average GCG value of BUKU 3 group banks and industry standards. This study aims to study the relationship between GCG and bank performance using the BSC approach. The research method used is the explanatory survey method. Data taken from 65 research objects in the form of primary data and secondary data using questionnaires to be processed through multiple linear regression analysis using SPSS. The resulting findings indicate that GCG has an influence on bank performance bjb. If implemented properly, GCG will be one component that influences bank performance, especially in improving the achievement of the BSC.*

Keywords: *Balanced Scorecard; Bank Performance; Good Corporate Governance.*

Abstrak. Kinerja merupakan gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya bank dituntut untuk selalu berada dalam kinerja yang baik dan keadaan yang sehat. Bank yang sehat akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Berdasarkan hasil pengolahan data kinerja dan rasio keuangan perbankan nasional yang diambil langsung dari situs resmi Otoritas Jasa Keuangan dalam lima tahun terakhir dapat dilihat bahwa terdapat indikator-indikator dengan tren yang tidak stabil seperti Laba, ROA dan ROE. Demikian pula yang terjadi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten, Tbk. dengan *call name* bank bjb. Berdasarkan data *balanced scorecard* (BSC) yang menunjukkan index kinerja kantor cabang bank bjb tahun 2012-2017 dapat dilihat bahwa kinerja dari setiap kantor cabang fluktuatif dari tahun ke tahun. Permasalahan mengenai kinerja bank bjb selaras dengan data statistik *good corporate governance* (GCG) yang dikeluarkan oleh LPPI (2018). Berdasarkan data perbandingan rata-rata masing-masing bank terhadap BUKU 3 dan Standar Industri, terlihat bahwa nilai GCG dari bank bjb masih berada di atas rata-rata nilai GCG dari bank kelompok BUKU 3 dan standar industri. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara GCG dengan kinerja bank menggunakan pendekatan BSC. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey*. Data diambil dari 65 objek penelitian dalam bentuk data primer maupun data sekunder menggunakan kuisioner yang akan diolah melalui analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS. Temuan yang dihasilkan menunjukkan bahwa GCG mempunyai pengaruh terhadap kinerja bank bjb. Jika diimplementasikan dengan baik, maka GCG akan menjadi salah satu komponen yang berpengaruh terhadap kinerja bank khususnya dalam meningkatkan pencapaian BSC.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard; Bank Performance; Good Corporate Governance.*

Corresponding author. Email: ¹ajoej_bjb@yahoo.com, ²agusrahayu@upi.edu.

How to cite this article. Agus Supriyatna, Agus Rahayu, & Moch. Dudih Sugiharto. (2018). *Good Corporate Governance and Bank Performance : A Balanced Scorecard Approach*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia*, 6(3), 481-496. Retrieved from <http://ejournal.upi.edu/index.php/JRAK/article/view/4670>

History of article. Received: September 2018, Revision: November 2018, Published: December 2018

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v4i3.4670

Copyright©2018. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan menjadi keunggulan tersendiri bagi suatu perusahaan apabila memiliki kinerja bisnis yang baik (Sebahattin et al., 2014). Kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu (Martinez-simarro, Devece, & Llopis-albert, 2015).

Perbankan merupakan salah satu sektor yang berkontribusi dalam pembangunan nasional yang bertujuan untuk meningkat taraf hidup rakyat banyak. Dalam menjalankan kegiatan usahanya bank dituntut untuk selalu berada dalam keadaan yang sehat. Bank yang sehat akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Berdasarkan hasil pengolahan data kinerja dan rasio keuangan perbankan nasional yang diambil langsung dari situs resmi Otoritas Jasa Keuangan dalam lima tahun terakhir dapat dilihat bahwa terdapat indikator-indikator dengan tren yang tidak stabil seperti Laba, ROA dan ROE (OJK, 2018).

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten, Tbk. dengan *call name* bank bjb merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di sektor perbankan (Annual Report, 2017). bank bjb merupakan bank umum yang mengemban misi sebagai penggerak dan pendorong laju pertumbuhan perekonomian daerah. bank bjb merupakan salah satu perbankan nasional dan masuk ke dalam peringkat ke-12 bank terbesar dari 115 bank di Indonesia serta Bank Pembangunan Daerah nomor satu di Indonesia (infobank, 2018).

Berdasarkan data *balanced scorecard* (BSC) yang menunjukkan index kinerja kantor cabang bank bjb tahun 2012-2017 dapat dilihat bahwa kinerja dari setiap kantor cabang fluktuatif dari tahun ke tahun. Permasalahan mengenai kinerja bank bjb selaras dengan data statistik *good corporate governance* (GCG) yang dikeluarkan oleh LPPI (2018). Berdasarkan data perbandingan rata-rata masing-masing bank terhadap BUKU 3 dan Standar Industri, terlihat bahwa nilai GCG dari bank bjb masih berada di atas rata-rata nilai GCG dari bank kelompok BUKU 3 dan standar industri.

Performance is the end of result of activities, it includes the outcome of strategic management process. The practice of strategic management is justified in term of it's ability to improve an organization's performance, typically measured in term of profits and return in investment (Wheelen & Hunger, 2008). Pengukuran kinerja bisnis sebaiknya tidak hanya diukur dengan menggunakan alat ukur keuangan saja, tetapi juga harus mempertimbangkan beberapa alat ukur non keuangan. Instrumen yang umum digunakan yaitu BSC (Kaplan & Norton, 1991).

Berdasarkan POJK no. 55 tahun 2017, disebutkan bahwa GCG atau Tata Kelola yang baik adalah suatu tata cara pengelolaan Bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).

Beberapa *Research gap* yang telah dikumpulkan terkait dengan pengaruh antara GCG dan kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Research Gap Terkait Pengaruh GCG dan Kinerja Perusahaan

No	Korelasi	Penelitian
1	<i>Positive Correlation</i>	Chung, Wright & Kedial (2003); Callahan, Millar & Schulman (2003); Mak & Kusnadi (2005); Krivogorsky (2006); Brown and Caylor (2006); Nicholson and Kiel (2007); Larcker et al. (2007); Bhagat and Bolton (2007); Sunday (2008); Daines et al.

	(2008); Carline et al. (2009); Renders, Gaeremynck & Sercu (2010)
2 <i>No Correlation</i>	Grove et al. (2011); Brenes et al. (2011); Castaner and Kavadis (2013); Shank, Hill and Stand (2013); Gupta, Chandrasekhar and Tourani-Rad (2013)
3 <i>Negative Correlation</i>	Hutchinson (2002); Bauer et al. (2004); Giroud and Mueller (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara GCG dengan kinerja bank menggunakan pendekatan BSC. Hubungan antara GCG dan kinerja menggunakan indikator non keuangan yaitu BSC masih jarang digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya sehingga penelitian ini akan mengisi *gap* tersebut. Indikator-indikator yang akan digunakan di dalam penelitian ini antara lain lima prinsip GCG dan empat komponen BSC sehingga akan diketahui komponen yang memiliki pengaruh yang kuat maupun pengaruh yang lemah antara GCG dan kinerja dengan menggunakan pendekatan BSC.

KAJIAN LITERATUR

Performance

Kinerja bisnis dapat dinyatakan sebagai hasil akhir dari berbagai aktivitas perusahaan. Di dalam proses manajemen strategik, tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya seharusnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan setelah strategi tersebut diterapkan (Wheelen & Hunger, 2008).

Pengukuran kinerja bisnis sangat beragam. Alat ukur kinerja perusahaan dapat dipilih berdasarkan organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang ingin dicapai (Wheelen & Hunger, 2008). Pengukuran kinerja bisnis tidak memungkinkan jika hanya diukur dengan menggunakan alat ukur keuangan saja, tetapi juga harus mempertimbangkan beberapa alat ukur non keuangan (Civelek, 2015; Kaplan & Norton, 1991; Marques & Ferreira, 2009; Pucciarelli & Kaplan, 2016).

Business performances are indicator of how well does organization accomplish its goals (Lin & Kuo, 2007). Indikator kinerja bisnis dapat dilihat dari aspek

pemasaran dan melalui kinerja keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja bisnis melalui kinerja pemasaran dapat diukur diantaranya dengan penjualan, pertumbuhan pasar, dan pangsa pasar. Perspektif kinerja keuangan diukur dengan menggunakan ukuran Return On Investment (ROI), bauran pendapatan (*revenue mix*), pemanfaatan aktiva yang diukur dengan *asset turn over*, dan berkurangnya biaya secara signifikan yang diukur dengan rasio BOPO (Hubbard & Beamish, 2011).

Empat perspektif pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat ukur yang seimbang melalui konsep *balanced score card* antara lain perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran organisasi (Kaplan & Norton, 1991). Beberapa peneliti lain juga mempertimbangkan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan sudut pandang multidimensional, antara lain melalui omset / penjualan, laba / rugi bersih, keberhasilan yang dicapai dengan produk baru, dan persepsi hasil yang diperoleh perusahaan (Marques & Ferreira, 2009).

Faktor internal dan eksternal seperti *Market Based View* dan *Resource Based View* mempengaruhi kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1984). Penelitian empirik Huygens et al., (2001); McGahan dan Porter (1997); dan Silverman et al. (1997) mengungkapkan hubungan resiprokal antara lingkungan persaingan dengan kapabilitas. Ketika perusahaan dihadapkan pada persaingan, maka perusahaan selalu berusaha meningkatkan kapabilitasnya agar dapat meningkatkan kinerja (Barnett dan Hansen, 1996; Huygens et al., 2001). Pengaruh resiprokal antara lingkungan dan strategi juga ditunjukkan oleh penelitian Tan dan Litschert (1994) dan Tan (2005).

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa orientasi strategik sebagai pola perilaku dan ketidakpastian lingkungan bersifat *co-evolving*.

Good Corporate Governance

Pada tahun 1992, Komite Cadbury melalui Cadbury Report, mengeluarkan definisi tentang *Good Corporate Governance* (selanjutnya disebut GCG). GCG merupakan prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para shareholder khususnya, dan stakeholder pada umumnya. Hal ini dimaksudkan untuk mengatur kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu.

Di Indonesia, konsep GCG mulai diperkenalkan pada tahun 1999 setelah pemerintah membentuk Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). KNKG mengeluarkan Pedoman Umum GCG Indonesia pada tahun 2000 yang kemudian direvisi pada tahun 2006. Isi dari pedoman tersebut adalah setiap perusahaan harus membuat pernyataan tentang kesesuaian penerapan GCG dengan pedoman yang telah dikeluarkan oleh KNKG dalam laporan tahunannya.

Secara umum dalam UU Perbankan telah diatur ketentuan yang terkait dengan GCG yang kemudian diatur secara khusus di dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 tanggal 07 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum yang terdiri atas : pertama, uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*), yang mengatur perlunya peningkatan kompetensi dan integritas manajemen perbankan melalui uji kelayakan dan kepatutan terhadap pemilik, pemegang saham pengendali, dewan komisaris, direksi, dan pejabat eksekutif bank dalam aktivitas pengelolaan bank. Kedua, independensi manajemen bank, para anggota dewan

komisaris dan direksi tidak boleh memiliki hubungan kekerabatan atau memiliki hubungan financial dengan dewan komisaris dan direksi atau menjadi pemegang saham pengendali di perusahaan lain. Ketiga, ketentuan bagi direktur kepatutan dan peningkatan fungsi audit bank publik. Dalam standar penerapan fungsi internal audit bank publik, bank diwajibkan untuk menunjuk direktur kepatuhan yang bertanggung jawab atas kepatuhan bank terhadap regulasi yang ada (Regalli, 2012; Damian, 2015)

GCG mempunyai enam macam tujuan utama. Keenam tujuan utama tersebut adalah sebagai berikut (KKNG, 1999) :

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang berdasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas serta kewajaran dan kesetaraan.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan yaitu dewan komisaris, direksi dan rapat umum pemegang saham (RUPS).
3. Mendorong pemegang saham, anggota dewan komisaris dan anggota direksi agar dapat membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama disekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan

pertumbuhan ekonomi nasional dan berkesinambungan

Salah satu pilar penting dalam GCG di perbankan adalah komitmen penuh dari seluruh jajaran pengurus / manajemen bank hingga pegawai yang terendah untuk melaksanakan ketentuan tersebut. Seluruh karyawan wajib untuk menjunjung tinggi prinsip-prinsip GCG menurut POJK nomor 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum diantaranya *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness* atau sering dikenal dengan singkatan TARIF. Prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG seperti yang tercantum di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. *Transparency* yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan.
2. *Accountability* yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif.
3. *Responsibility* (pertanggungjawaban) adalah kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency* (kemandirian) adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. *Fairness* yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penilaian GCG pada perbankan dilakukan melalui kertas kerja penilaian sendiri (*self assessment*) penerapan kelola dengan tujuan dari masing-masing *governance system* sebagai berikut (SEOJK No. 13, 2017) :

1. Penilaian *governance structure* bertujuan untuk menilai kecukupan struktur dan infrastruktur Tata Kelola Bank agar proses penerapan prinsip Tata Kelola yang baik menghasilkan outcome yang sesuai dengan harapan Pemangku Kepentingan Bank.
2. Penilaian *governance process* bertujuan untuk menilai efektivitas proses penerapan prinsip Tata Kelola yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur Tata Kelola Bank sehingga menghasilkan outcome yang sesuai dengan harapan Pemangku Kepentingan Bank.
3. Penilaian *governance outcome* bertujuan untuk menilai kualitas outcome yang memenuhi harapan Pemangku Kepentingan Bank yang merupakan hasil proses penerapan prinsip Tata Kelola yang baik yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur Tata Kelola Bank.

Penerapan GCG di lingkungan perbankan harus melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) secara berkala meliputi 11 (sebelas) faktor penilaian pelaksanaan GCG sesuai dengan SEOJK No.13/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, yaitu :

1. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi
3. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite
4. Penerapan benturan kepentingan
5. Penerapan fungsi kepatuhan
6. Penerapan fungsi audit intern
7. Penerapan fungsi audit ekstern

8. Penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern
9. Penyediaan dana kepada pihak terkait (related party) dan penyediaan dana besar (large exposures)
10. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank laporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal
11. Rencana Strategis Bank.

Balanced Score Card

Balance Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*". Dalam artikel tersebut, *Balance Scorecard* didefinisikan sebagai satu set ukuran yang memberi manajer puncak pandangan yang cepat tetapi komprehensif dari bisnis, termasuk langkah-langkah keuangan yang menginformasikan hasil tindakan yang telah diambil, melengkapi langkah-langkah keuangan dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, inovasi organisasi dan peningkatan ukuran kegiatan operasional yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan (Setiawan & Yulianto, 2017)

Hal tersebut dapat memperoleh popularitas yang meningkat sebagai alat manajemen yang efektif karena menggeser fokus sistem pengukuran kinerja dari pengukuran berbasis keuangan jangka pendek ke ukuran pelanggan-sentris jangka panjang. BSC mengukur kinerja melalui indikator Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Indikator Pembelajaran dan Pertumbuhan multi-level yang terintegrasi, yang disesuaikan untuk penggunaan masing-masing perusahaan. Banyak penelitian secara empiris menguji hubungan antara menggunakan BSC dan peningkatan kinerja di sektor jasa (terutama bank) dan menyarankan bahwa tindakan non-keuangan sama pentingnya dengan langkah-langkah keuangan untuk

menggambarkan gambaran yang seimbang untuk kinerja saat ini dan kinerja masa depan. Oleh karena itu, karena pentingnya penerapan BSC dalam industri perbankan, kami mengukur kinerja bank menggunakan indeks kinerja berbasis BSC multidimensi. Kami menggunakan analisis faktor pokok komponen untuk membuat indeks kinerja yang terdiri dari empat kategori utama BSC : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Elbannan & Elbannan, 2014).

METODOLOGI PENELITIAN

Objek Penelitian

Objek yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah para pegawai di seluruh kantor cabang bank bjb. Penelitian ini dilakukan pada jangka waktu penelitian kurang dari satu tahun, maka metode penelitian yang digunakan adalah cross sectional method Pengumpulan informasi dari subjek penelitian hanya dilakukan satu kali dalam satu periode waktu, sehingga penelitian ini merupakan *one-shot* atau *cross sectional*.

Jenis Penelitian

Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode explanatory survey yang dilakukan untuk mengeksplorasi situasi masalah dan mendapatkan ide-ide serta wawasan kedalam masalah yang dihadapi manajemen atau para peneliti tersebut (Maholtra, 2010).

Jenis & Sumber Data

Data merupakan hal yang paling penting dalam melakukan penelitian. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2017). Sumber data yang digunakan dalam penelitian telah disajikan dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Jenis dan Sumber Data

No	Data	Jenis Data	Sumber Data
1	Kinerja & Rasio Keuangan Perbankan Nasional Tahun 2013 – 2017	Sekunder	OJK, 2018
2	Index Kinerja Kantor Cabang Tahun 2012 – 2017	Primer	bank bjb
3	Perbandingan Rata-Rata Peringkat GCG Masing-Masing Bank Terhadap BUKU 3 & Standar Industri	Sekunder	LPPI, 2018
4	<i>Self Assessment GCG</i>	Primer	bank bjb
5	Kuisisioner mengenai pengaruh GCG dan kinerja (BSC)	Sekunder	Survey Internal

Populasi & Sampel

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan cabang pada seluruh kantor cabang bank bjb berjumlah sebanyak 65 pegawai. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan pengambilan sampel jenuh menggunakan teknik *non-probability sampling*.

Pengujian

Untuk mengetahui layak atau tidaknya instrumen pengumpulan data yang akan disebar, perlu dilakukan tahap pengujian berupa pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas instrumen dilakukan untuk menjamin bahwa terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan alat pengumpulan data yang dilakukan. Uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan alat bantu aplikasi SPSS.

Analisis Data

Teknik analisis data merupakan suatu cara untuk mengukur, mengolah dan menganalisis data dalam rangka pengujian hipotesis. Alat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengolahan sumber data kuantitatif. Analisis verifikatif dipergunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji statistik dan menitikberatkan pada pengungkapan perilaku variabel penelitian. Pengujian hipotesis yang dilakukan melalui tahapan-tahapan uji asumsi klasik antara lain Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Normalitas, dan Uji Linearitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan data dari pengisian kuesioner dapat diketahui bahwa jumlah sampel sebanyak 65 responden dengan rentang usia mulai dari 23 tahun sampai dengan 54 tahun. Adapun rekapitulasi detail mengenai kondisi usia responden dipaparkan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Komposisi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Laki-Laki		Perempuan		Jumlah	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	26 - 30 Tahun	12	30.00%	13	52.00%	25	38.46%
2	31 - 35 Tahun	13	32.50%	5	20.00%	18	27.69%
3	36 - 40 Tahun	6	15.00%	3	12.00%	9	13.85%
4	41 - 45 Tahun	3	7.50%	2	8.00%	5	7.69%
5	46 - 50 Tahun	1	2.50%	1	4.00%	2	3.08%
6	51 - 55 Tahun	5	12.50%	1	4.00%	6	9.23%
Jumlah		40	100.00%	25	100.00%	65	100.00%

Sumber : Kuesioner Penelitian, Data Diolah (2018)

Dilihat dari tabel di atas, komposisi mayoritas responden berdasarkan usia adalah pada rentang usia 26-35 tahun yaitu sebesar 66,15% yang merupakan usia produktif dan harus dipertahankan. Selanjutnya dari sisi jenis kelamin, responden laki-laki merupakan mayoritas responden sebesar 61,53%. Hal ini membuktikan bahwa laki-laki masih mendominasi posisi pimpinan cabang.

Hasil Pengujian Validitas & Reabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir instrumen

penelitian. Dalam hal ini penulis menggunakan alat bantu SPSS 23 untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk setiap variabel penelitian dengan hasil sebagaimana tabel 4 berikut. Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil uji variabel-variabel penelitian memenuhi kriteria yang disyaratkan (*valid*) karena r_{hitung} setiap item pernyataan $>$ r_{tabel} yakni sebesar 0,2058 untuk 65 responden.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel GCG						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R Tabel	Keputusan
P1	19.8000	.350	.243	.606	0.2058	Valid
P2	19.8462	.257	.371	.561		Valid
P3	19.8154	.278	.483	.487		Valid
P4	19.8308	.268	.414	.524		Valid
P5	19.7846	.359	.375	.569		Valid
P6	19.8277	.284	.266	.493		Valid
P7	19.7940	.295	.365	.522		Valid
P8	19.8034	.348	.223	.597		Valid
P9	19.8248	.297	.280	.483		Valid
P10	19.8355	.344	.425	.543		Valid
Variabel Kinerja (BSC)						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R Tabel	Keputusan
P1	14.8769	.172	.475	.465	0.2058	Valid
P2	14.8462	.195	.593	.374		Valid
P3	14.8615	.246	.208	.694		Valid
P4	14.8154	.278	.434	.553		Valid
P5	14.8334	.228	.411	.661		Valid
P6	14.8213	.259	.394	.460		Valid
P7	14.8585	.241	.267	.589		Valid
P8	14.8351	.351	.317	.616		Valid

Hasil uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel atau andal jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2011). Berdasarkan Tabel 5 berikut dapat dilihat bahwa nilai statistik *Cronbach Alpha* dari keseluruhan variabel bernilai lebih dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur (kuesioner) variabel GCG dan kinerja (BSC) dalam penelitian ini reliabel atau andal.

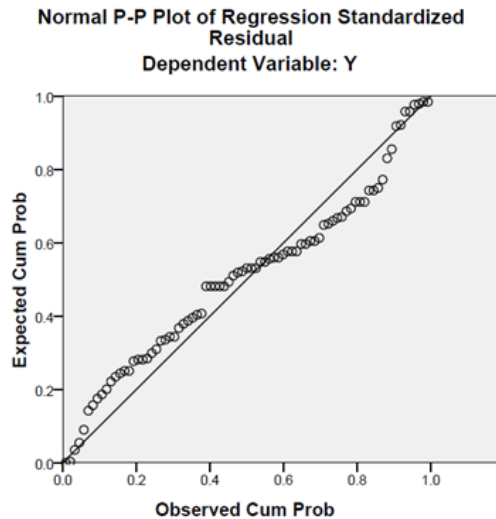
Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keputusan
1	Good Corporate Governance	0.6075419	Reliabel
2	Kinerja (BSC)	0.6062271	Reliabel

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik Normal Probability Plot seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Grafik Normal P-Plot

Dari grafik pada Gambar 1 di atas, terlihat bahwa data tersebar di sekitar garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data mendekati distribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel Coefficients seperti dalam Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Tabel Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	-.263	.122		-2.148	.036				
VAR00001	1.074	.039	.961	27.711	.000	.961	.961	.961	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja (BSC)

Dari Tabel 6. di atas, terlihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) atas keseluruhan variabel berada dibawah angka 5 (lima), sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel penelitian.

Hasil Uji Autokorelasi

Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel 6 Model Summary berikut.

Tabel 7. Model Summary

Model	R	R Square	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
			R Square Change	F Change	df1	df2		
1	.961 ^a	.924	.924	767.919	1	63	.000	2.000

a. Predictors: (Constant), Good Corporate Governance

b. Dependent Variable: Kinerja (BSC)

Dari Tabel 7 di atas, terlihat nilai Statistik Durbin Watson (DW) data penelitian adalah sebesar 2,000. Dengan menggunakan

tabel Durbin Watson, untuk jumlah data (n=65) dan jumlah variabel bebas (k) yang digunakan sebanyak 1 buah dengan $\alpha = 5\%$, maka diperoleh nilai statistik Durbin Watson sebagai berikut.

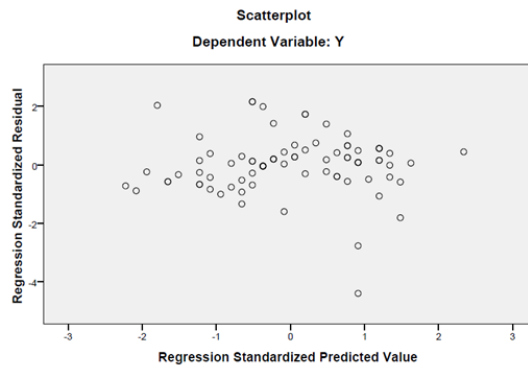
$$dL = 1,567$$

$$4-dL = 2,433$$

Sehingga dapat diperoleh hasil bahwa nilai DW berada diantara nilai dL dan 4-dL ($1,567 < 2,000 < 2,433$), maka dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi antar variabel penelitian.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel Scatterplot seperti dalam Gambar 2.



Gambar 2. Scatterplot

Dari Gambar 2 di atas, terlihat data tersebar di sekitar angka 0 (nol) pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada data penelitian.

Pengujian Analisis Regresi Linier Berganda

Sebelum dilakukan pengujian model regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian kelayakan model regresi dengan menggunakan ANOVA sebagaimana tabel 8 berikut.

Tabel 8. Tabel ANOVA

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.053	1	6.053	767.919	.000 ^b
Residual	.497	63	.008		
Total	6.549	64			

a. Dependent Variable: Kinerja (BSC)

b. Predictors: (Constant), Good Corporate Governance

Tabel 8 ANOVA di atas menunjukkan besarnya angka probabilitas atau signifikansi model regresi. Pada perhitungan ANOVA yang akan digunakan untuk uji kelayakan model regresi, ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi ialah harus lebih kecil dari 0,05.

Dari hasil Uji ANOVA dalam Tabel 8 di atas menghasilkan nilai probabilitas (sig) pada model adalah sebesar 0,000. Berdasarkan angka signifikansi $0,000 < 0,05$, maka model regresi ini sudah layak digunakan untuk memprediksi variabel *Good Corporate Governance*. Berdasarkan hal ini, langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien

model regresi linier berganda atas setiap variabel yang diperoleh dalam koefisien variabel sebagaimana tabel 9 berikut.

Tabel 9. Koefisien Variabel

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.263	.122		-2.148	.036
GCG	1.074	.039	.961	27.711	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (BSC)

Tabel 9 di atas menggambarkan persamaan regresi untuk mengetahui angka konstanta serta koefisien atas setiap variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.12 diatas Persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a \pm bX + e$$

$$Y = -0,263 + 1,074X + e$$

Model diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar -0,263; artinya jika variabel *good corporate governance* nilainya adalah 0 (nol), maka indeks kinerja (BSC) bernilai -0,263.
2. Koefisien regresi variabel *good corporate governance* sebesar 1,074; artinya jika variabel *good corporate governance* bernilai 1, maka kinerja (BSC) akan mengalami peningkatan sebesar 1,074. Koefisien bernilai positif artinya semakin meningkat nilai *good corporate governance* maka kinerja (BSC) akan meningkat pula.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilakukan melalui uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui berarti tidaknya suatu variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen secara parsial. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₀ : Secara parsial terdapat pengaruh antara variabel kualitas layanan terhadap loyalitas nasabah.

H₁ : Secara parsial tidak terdapat pengaruh antara variabel kualitas layanan terhadap loyalitas nasabah.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a) Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa H₀ diterima, sebaliknya H₁ ditolak.
- b) Jika tingkat signifikansi lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan sebaliknya bahwa H₀ ditolak, H₁ diterima.

Hasil uji parsial dapat dilihat pada Tabel 9 di atas diperoleh hasil bahwa variabel *good corporate governance* memiliki nilai sig sebesar 0,000 (<0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa H₀ diterima, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel *good corporate governance* terhadap kinerja (BSC).

Korelasi Antar Variabel

Untuk dapat mengetahui tingkat korelasi antar variabel dapat dilihat dalam Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Correlations Inter Variable

		Correlations	
		Kinerja (BSC)	GCG
Pearson	Kinerja (BSC)	1.000	.961
Correlation	GCG	.961	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (BSC)		.000
	GCG	.000	
N	Kinerja (BSC)	65	65
	GCG	65	65

Tabel 10 di atas memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel. Besar koefisien korelasi antara variabel *good*

corporate governance dan kinerja (BSC) adalah sebesar 0,961 dengan nilai sig sebesar 0,000 (signifikan karena <0,05). Koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa pengaruh antara kedua variabel tersebut positif dan signifikan. Artinya jika variabel *good corporate governance* (X) meningkat maka variabel kinerja (BSC) (Y) akan meningkat pula.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian dan pembahasan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji t diperoleh hasil bahwa variabel *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja (BSC) dengan nilai sig sebesar 0,000 (<0,05).
2. Berdasarkan hasil perhitungan R_{hitung} terhadap variabel GCG, diketahui bahwa indikator akuntabilitas dan *fairness* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja.
3. Berdasarkan hasil perhitungan R_{hitung} terhadap variabel kinerja (BSC), diketahui bahwa indikator *financial perspective* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh antara *good corporate governance* terhadap kinerja (BSC), namun terdapat beberapa indikator-indikator yang pengaruhnya kecil sehingga perlu dioptimalkan. Dengan demikian, saran-saran terkait langkah strategis yang dapat menjadi masukan bagi manajemen bank bjb adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan R_{hitung} terhadap variabel GCG, diketahui bahwa indikator transparansi, *responsibility*, dan *independency* masih perlu dioptimalkan, sehingga rekomendasi yang diberikan yaitu :
 - a. Membuat pedoman mengenai keterbukaan dalam

- memberikan informasi yang material dan relevan terkait produk / jasa bank kepada nasabah / debitur
- b. Meningkatkan sosialisasi terkait ketentuan internal yang berlaku di bank bjb sehingga setiap terbentuk *awareness* di setiap pegawai akan pentingnya pemahaman dan pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP dan pedoman yang berlaku.
 - c. Menerapkan secara optimal *four eye principle* dan peran dari kontrol internal cabang, sehingga produk / jasa bank dapat dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan internal bank.
2. Berdasarkan hasil perhitungan R_{hitung} terhadap variabel kinerja (BSC), diketahui bahwa indikator *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective* masih perlu dioptimalkan, sehingga rekomendasi yang diberikan yaitu :
- a. Melakukan optimalisasi fungsi SQA (*Service Quality Assurance*) dan KYC (*Know Your Customer*) pada setiap pegawai baik *frontliner*, *back office*, maupun AO/RO untuk memberikan nilai tambah (*added value*) terhadap pelayanan kepada nasabah / debitur.
 - b. Melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab pekerjaan untuk setiap pegawai sesuai dengan jabatan dan kewenangannya. Selain itu prinsip *the right man on the right place* harus diterapkan pada kantor cabang seoptimal mungkin.
 - c. Membuat matrix / *checklist* pekerjaan baik harian, mingguan, dan bulanan, seperti misalnya pelaporan gratifikasi, pelaporan APU-PPT, LTKM-LTKT, CIS-CIT, dsb yang merupakan kewajiban yang harus dipenuhi secara rutin
 - d. Pengajuan pendidikan dan pelatihan harus dilakukan secara terbuka dan merata sesuai dengan fungsi, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing pegawai
 - e. Selanjutnya agar pada penelitian-penelitian berikutnya ditambahkan variabel-variabel lain dalam mendukung kinerja sehingga hasil penelitian bisa lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report 2017, (2018), Terus Berinovasi Dalam Membangun Bisnis Yang Berkualitas, bank bjb, Bandung
- Barnett, W., Hansen, M., (1996), The Red Queen in Organizational Evolution, Strategic Management Journal, Vol. 17, p139-157
- Bauer, R., Gunster, N., Otten, R. (2004). Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value, and Performance. Journal of Asset Management, Vol. 5, p. 91–104.
- Bhagat, S., Bolton, B. (2007). Corporate Governance and Firm Pperformance. University of Colorado, 57 p. Retrieved August 22, 2016 from <http://www.econ.upf.edu/docs/seminars/bhagat.pdf>.
- Bhagat, S., Bolton, B. (2008). Corporate Governance and firm Performance. Journal of Corporate Finance, Vol. 14, p. 257–273.

- Brenes, E. R., Madrigal, K., Requena, B. (2011). Corporate Governance and Family Business Performance. *Journal of Business Research*, Vol. 64, p. 280–285.
- Brown, L. D., Caylor, M. L. (2006). Corporate Governance and Firm Valuation. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 25, p. 409–430.
- Callahan, W. T., Millar, J. A., Schulman, C. (2003). An Analysis of the Effect of Management Participation in Director Selection on the Long-Term Performance of the Firm. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 9, No. 2, p. 169–181.
- Carline, N. F., Linn, S. C., Yadav, P. K. (2009). Operating Performance Changes Associated with Corporate Mergers and the Role of Corporate Governance. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 33, p. 1829–1841.
- Castaner, X., Kavadis, N. (2013). Does Good Governance Prevent Bad Strategy? A Study of Corporate Governance, Financial Diversification, and Value Creation by French Corporations, 2000–2006. *Strategic Management Journal*, Vol. 34, p. 863–876.
- Chung, K. H., Wright, P., Kedia, B. B. (2003). Corporate Governance & Market Valuation of Capital & R & D Investment. *Review of Financial Economics*, Vol. 12, p. 161–172.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., Artar, O. K., Uca, N., (2015), Key Factors of Sustainable Firm Performance : A Strategic Approach
- Daines, R., Gow, I., Larcker, D. (2008). Rating the Ratings: How Good are Commercial Governance Ratings? Rock Center for Corporate Governance at Stanford University, Stanford University School of Law, Law & Economics Research Paper Series No. 360. npublished working paper, Stanford University, 74 p. Retrieved August 21, 2016 from http://law.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/default/files/event/265516/media/slspublic/Rating%20the%20Ratings_Daines_Gow_and_Larcker_0.pdf
- Damian, M. I., (2015), Corporate Governance Quality On Specific Case Of Romanian Listed Companies, Vol. 3, No. 2, p40–58, <https://doi.org/10.1515/ijek-2015-0015>
- Elbannan, Mona A., Elbannan, Mohamed, A., (2014), Corporate Governance and Accounting Performance: A Balanced Scorecard Approach, *Accounting and Finance Research*, Vol. 3, No. 2, p60-76
- Giroud, X., Mueller, H. M. (2010). Does corporate governance matter in competitive industries? *Journal of Financial Economics*, Vol. 95, p. 312–331.
- Grove, H., Patelli, L., Victoravich, L. M., Xu, P. (2011). Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from U.S. Commercial Banks. *Corporate Governance*, Vol. 19, No. 5, p. 418–436
- Gupta, K., Chandrasekhar, K., Tourani-Rad, A. (2013). Is corporate governance relevant during the financial crisis? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Vol. 23, p. 85–110.
- Hadad, Muliaman D., (2016), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 tanggal 07 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, Jakarta
- Hubbard, G., Beamish, P., (2011), *Strategic Management : Thinking, Analysis,*

- Action, Frechs Fores, Newcastle : Pearson Australia
- Pearson Education (Sixth edit), Pearson Education
- Hutchinson, M. (2002). An Analysis of the Association between Firms, Investment Opportunities, Board Composition, and Firm Performance. *Asia Pacific Journal of Accounting and Economics*, Vol. 9, p. 17–39
- Mak, Y., Kusnadi, Y. (2005). Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship between Board Size and Firm Value. *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 13, p. 301–318.
- Huygens, M., Baden-Fuller, C., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W., (2001), Co-Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, *Organization Studies*, Vol. 22, p971-1011
- Marques, C. S., Ferreira, J., (2009), SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in A “Traditional” Industrial Region of Portugal, *Journal of Technology Management and Innovation*, <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000400005>
- Infobank, (2018), 115 Rating Bank 2018, Edisi Juli 2018, Jakarta
- Martinez-Simarro, D., Devece, C., & Llopis-Albert, C., (2015), How Information Systems Strategy Moderates the Relationship Between Business Strategy and Performance, *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 7, p1592–1594, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.07>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1991), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance The Balanced Scorecard, *Harward Business Review*
- Krivogorsky, V. (2006). Ownership, Board Structure, & Performance in Continental Europe. *The International Journal of Accounting*, Vol. 41, No. 7, p. 176–197.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E., (1997), How Much Does Industry Matter Really, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p15-30
- Larcker, D., Richardson, S., Tuna, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance, *The Accounting Review*, Vol. 82, p. 963–1008
- Nicholson, G., Kiel, G. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance*, Vol. 15, No. 4, p. 585–608.
- Lin, C.-Y., Kuo, T.-H., (2007), The Mediate Effect Of Learning And Knowledge On Organizational Performance, *Industrial Management & Data Systems*
- OJK, (2018), Laporan Publikasi Bank Umum Konvensional, Diakses 18 Juni 2018, <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/laporan-keuangan-perbankan/default.aspx>
- LPPI, (2018), Implementasi *Good Corporate Governance (GCG)* Industri Perbankan Nasional Tahun 2007 s.d. 2017, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Jakarta
- Pucciarelli, F., Kaplan, A., (2016), Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty, *Business Horizons*
- Maholtra, K. N., (2010), *Marketing Reseach : An Applied Orientation Sixth Ed*
- Regalli, M., (2012), *Corporate Governance Quality and Cost of Equity in Financial*

- Companies, Vol. 3, No. 2, p2–16.
<https://doi.org/10.5430/ijba.v3n2p2>
- Renders, A., Gaeremynck, A., Sercu, P. (2010). Corporate Governance and Performance: Controlling for Sample Selection Bias and Endogeneity. *Corporate Governance*, Vol. 18, No. 2, p. 87–106.
- Sebahattin, Y., Ba, F., & Ta, İ., (2014), The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance, Vol. 150, p785–793,
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Setiawan, Awan., Yulianto., Erwin, (2017), *Information System Strategic Planning Using IT Balanced Scorecard In Ward & Peppard Framework Model*, *International Journal of Engineering and Technology (IJET)*, Vol. 9, No. 3, p1864-1872, DOI: 10.21817/ijet/2017/v9i3/170903134
- Shank, T., Hill, R., Stang, J. (2013). Do Investors Benefit from Good Corporate Governance? *The International Journal of Business in Society*, Vol. 13, No. 4, p. 384–396.
- Silverman, B., Nickerson, J., & Freeman, J., (1997), Profitability, Transactional Alignment, and Organizational Mortality in the US Trucking Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p31-52
- Sugiyono, (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung
- Sunday, O. (2008). Corporate governance and firm performance: The Case of Nigerian Listed firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 14, p. 16–28.
- Tampubolon, Nelson., (2017), SEOJK No. 13/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, Jakarta
- Tan, J., & Litschert, R., (1994), Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications : An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p1-20
- Tan, J., & Tan, D., (2005), Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p141-157
- Wernerfelt, (1984), A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J David., (2008), *Strategic Management & Business Policy*, Pearson International Edition, New Jersey

