

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengendalian intern

Sebelum dikenal dengan pengendalian intern, terdapat beberapa istilah diantaranya :

1. Pengendalian

Tindakan dengan turut campur tangan dalam melakukan pengaturan dan pengarahan terhadap pelaksanaan, dengan maksud agar suatu tujuan tertentu dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2. Pengawasan

Pengendalian tanpa turut campur tangan dalam melakukan tindakan korektif.

3. Pemeriksaan

Suatu proses penilaian atas suatu tindakan dengan jalan membandingkan antara yang seharusnya dilakukan dengan yang seharusnya dilaksanakan.

2.1.1 Pengertian Pengendalian Intern

Menurut **Mulyadi (2002:180)**, terdapat konsep dasar dari pengendalian intern, diantaranya :

1. Pengendalian intern merupakan suatu proses dan merupakan alat bantu untuk mencapai tujuan tertentu, bukan tujuan itu sendiri. Pengendalian intern merupakan suatu rangkaian tindakan dan menjadi bagian tidak terpisahkan, bukan hanya sebagai tambahan dari infrastruktur entitas.
2. Pengendalian intern dijalankan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya terdiri dari pedoman kebijakan dan formulir, namun dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang mencakup dewan komisaris, manajemen dan personil lain.

3. Pengendalian intern diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas. Keterbatasan yang melekat dalam semua sistem pengendalian intern dan pertimbangan manfaat juga pengorbanan dalam pencapaian tujuan pengendalian menyebabkan pengendalian intern tidak dapat memberikan keyakinan mutlak.
4. Pengendalian intern ditujukan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan di dalam satu atau lebih kategori yaitu : pelaporan keuangan, kepatuhan, dan operasi.

Adapula pengendalian intern yang dikutip dari **Hiro Tugiman (2004:12)** adalah sebagai berikut :

Pengendalian intern yang baik berarti :

1. Kegiatan organisasi efektif dan efisien
2. Laporan keuangan atau informasi dari organisasi dapat dipercaya
3. Manajemen dalam organisasi patuh terhadap hukum dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut *Commitee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO) study (1994:3)* pada tahun 1992 telah mengeluarkan definisi tentang pengendalian intern, yaitu :

“Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories” :

1. *Effectiveness and efficiency of operations.*
2. *Reliability of financial reporting.*
3. *Compliance with applicable laws and regulations.*

Menurut **Mulyadi (2002:181)**, pengendalian intern adalah :

“Suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lain, yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini” :

1. Efektivitas dan efisiensi operasi.
2. Keandalan pelaporan keuangan.
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut **Alimansyah dan Pandji (2002:86)**, pengendalian intern, yaitu :
“Prosedur terperinci yang disusun oleh suatu perusahaan untuk mengawasi operasinya”.

Menurut **Warren and Fess (1993:249)**, pengendalian intern, yaitu :
”Perosedur rinci dan kebijakan yang dipergunakan manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan”.

Menurut **Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI)**, pengendalian intern, yaitu :
”Struktur pengendalian internal satuan usaha terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan tertentu satuan usaha akan tercapai”.

Sebuah sistem pengendalian intern yang efektif merupakan komponen kritis dari manajemen dan dasar bagi kegiatan operasi yang aman dan sehat dalam sebuah perusahaan. Sebagai sebuah sistem, pengendalian merupakan kumpulan dari berbagai komponen pengendalian dan aktivitas yang terintegrasi dan yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuannya.

2.1.2 Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan dari pengendalian intern, menurut COSO adalah:

1. *Efficiency and effectiveness of operations.*
2. *Reliability of financial reporting.*
3. *Compliance with applicable laws and regulations.*

Tujuan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. *Effectiveness and efficiency of operations.*

Adanya aktivitas yang efisien dan efektif dalam hubungannya dengan misi dasar dan kegiatan usaha organisasi, termasuk standar kinerja dan pengamanan sumber daya, atau pengendalian intern dimaksudkan untuk menghindari pengulangan kerja sama yang tidak perlu dan pemborosan dalam seluruh aspek serta mencegah penggunaan sumber daya yang tidak efisien. Secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan :

1. Efektivitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya.
2. Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebihan.

2. *Reliability of financial reporting.*

Adanya informasi mengenai keuangan dan informasi untuk manajemen yang bebas dan dapat dipercaya, lengkap, dan tepat waktu, termasuk penyiapan laporan keuangan yang handal serta mencegah penggelapan informasi kepada publik dan manajemen, atau agar dapat menyelenggarakan operasi usahanya manajemen memerlukan informasi yang akurat, oleh karena itu adanya pengendalian intern diharapkan dapat menyediakan data-data yang dapat dipercaya sebab dengan data-data dan catatan yang handal memungkinkan tersusunnya laporan keuangan yang dapat diandalkan. Secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan :

1. Penyiapan laporan yang tepat waktu, bebas dan dapat dipercaya (*reliable*), dan sesuai dengan kebutuhan untuk pengambilan keputusan.
2. Laporan tahunan, laporan keuangan lainnya, dan penjelasan keuangan maupun laporan kepada pemilik saham, pengawas dan regulator, dari pihak luar lainnya, yang kesemuanya harus bebas dan dapat dipercaya serta tepat waktu.

3. *Compliance with applicable laws and regulations.*

Pengendalian intern dimaksudkan untuk memastikan bahwa segala peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dan ditaati oleh karyawan, atau Tujuan ini untuk memastikan bahwa kegiatan usaha perusahaan patuh kepada hukum, peraturan, rekomendasi dari regulator, kebijakan dan prosedur intern perusahaan.

2.1.3 Unsur-Unsur Pengendalian Intern

Pengendalian Intern mencakup lima unsur yang dirancang dan digunakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai.

Unsur-unsur pengendalian intern menurut **SAS (AICPA:1995:3)**, yaitu :

1. Control environment (lingkungan pengendalian).
2. Risk assesment (taksiran risiko).
3. Control activities (aktivitas pengendalian).
4. Informations and communication (informasi dan komunikasi).
5. Monitoring (pengawasan).

Kelima unsur pengendalian intern tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Control environment (lingkungan pengendalian).

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap dan tindakan para pemilik dalam membentuk, memperkuat, atau memperlemah aktivitas kebijakan dan prosedur tertentu. Lingkungan pengendalian yang lemah dapat menjadi suatu tanda lemahnya komponen-komponen pengendalian intern, yang terdiri dari 7 komponen, yaitu :

1. Filosofi manajemen dan cara operasi (management philosophy and operating style).
2. Keinginan untuk maju (commitment to competence).
3. Integritas dan nilai-nilai etika (integrity and ethical value).
4. Partisipasi dewan direksi / komite audit (board of directors of audits commite participation).

5. Struktur organisasi (organizational structure).
6. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab (assesment authority and responsibility).
7. Kebijakan dan pelatihan sumber daya manusia (human resources poloceis and practis).

2. Risk assesment (taksiran risiko).

Taksiran risiko bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisa, dan mengelola risiko yang berhubungan dengan persiapan laporan keuangan yang akan disajikan berdasarkan prinsip yang berlaku umum. Semua perusahaan yang tidak memperhatikan ukuran dan strukturnya maka akan menghadapi risiko serta keadaan yang timbul dari pengaruh negatif akan kemampuan perusahaan dalam mencatat, mengolah, merangkum, dan melaporkan data keuangan yang sesuai dengan asensi manajemen di dalam laporan keuangan.

Risiko-risiko yang timbul karena kondisi yang melingkupi suatu satuan usaha, yaitu :

1. Perubahan dalam lngkungan operasi perusahaan, perubahan peraturan atau lingkungan operasi perusahaan dapat mengakibatkan perusahaan dalam tekanan persaingan dan risiko yang berbeda secara signifikan.
2. Adanya karyawan baru yang mungkin memiliki pandangan untuk pengertian yang lain atas pengendalian intern yang diterapkan dalam perusahaan.
3. Perubahan dalam sistem informasi, adanya perubahan tersebut dapat merubah risiko dan mempengaruhi pengendalian intern perusahaan.
4. Pertumbuhan yang pesat ; pertumbuhan operasi perusahaan yang pesat dapat meningkatkan risiko sebagai akibat dari pengendalian yang sudah tidak berfungsi secara memadai.
5. Teknologi baru ; teknologi baru yang diterapkan pada proses produksi dapat merubah risiko yang sebelumnya telah diperkirakan oleh pengendalian intern.

6. Lingkungan produksi atau kegiatan baru ; bidang usaha atau transaksi yang dikenal secara sama oleh perusahaan akan menimbulkan risiko baru yang sebelumnya telah diperkirakan oleh pengendalian intern.
7. Restrukturisasi perusahaan ; penyesuaian kembali dalam tubuh perusahaan dapat disertai dengan pengurangan staff dan perubahan dalam pemisahan tugas yang dapat merubah risiko berkaitan dengan pengendalian intern.
8. Perluasan usaha ; perluasan daerah usaha menimbulkan dampak terhadap pengendalian intern.
9. Kepastian akuntansi ; penerapan atau perubahan prinsip-prinsip akuntansi dapat menimbulkan risiko dalam mempersiapkan laporan keuangan.

3. Control activities (aktivitas pengendalian).

Kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa perintah utama direksi telah dijalankan dengan benar. Aktivitas pengendalian membantu menjalankan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilakukan untuk percakapan tujuan perusahaan.

4. Informations and communication (informasi dan komunikasi).

Adalah identifikasi, menangkap, dan menukar informasi dalam melaksanakan tanggung jawab.

5. Monitoring (pengawasan).

Suatu proses yang menguji dan menilai kualitas pelaksanaan pengendalian intern yang meliputi penerapan rancangan dan pelaksanaan pengendalian atas dasar periode.

Sedangkan unsur-unsur atau komponen pengendalian intern menurut *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)* ada lima komponen, yaitu :

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*)

Lingkungan pengendalian adalah efek kumpulan dari beragam faktor pada pembuatan, penguatan, atau mengurangi efektivitas dari kebijakan dan prosedur khusus. Dengan kata lain, lingkungan pengendalian mengatur keseluruhan nada dari organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian karyawan. Lingkungan yang baik merupakan fondasi bagi semua komponen pengendalian intern, membangun disiplin dan struktur control.

Faktor yang disertakan dalam lingkungan pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Nilai integritas dan etika (*integrity and ethical value*).
2. Komitmen kepada kompetensi (*commitment to competence*).
3. Filosofi manajemen dan gaya operasional (*managemen's philosophy and operating style*).
4. Struktur organisasi (*organizational structure*).
5. Perhatian dan arahan yang diberikan oleh dewan direksi dan komitennya (*Board of Directors or audits committee participation*).
6. Cara memberikan otoritas dan tanggung jawab (*assegment of authority and responsibility*).
7. Kebijakan dan prosedur sumber daya manusia (*human resources policies and practis*).

2. Penilaian risiko (*risk assessment*)

Merupakan proses mengidentifikasi, menganalisis, mengatur dan mengelola risiko yang mempengaruhi tujuan perusahaan yang berkaitan dengan berbagai aktivitas di mana organisasi berkecimpung.

Semua badan usaha menghadapi beragam risiko baik dari sumber luar maupun internal yang kesemuanya harus dapat ditaksir atau dinilai. Sebagai prasyarat bagi penilaian risiko yaitu adanya penetapan sasaran dan tujuan, dari

berbagai tingkatan dalam organisasi yang saling berhubungan dan konsisten. Penilaian risiko ini merupakan proses pengidentifikasian dan analisis risiko yang ada hubungannya dengan pencapaian tujuan.

Penilaian risiko manajemen harus mencakup pertimbangan khusus terhadap risiko yang dapat timbul dari perubahan keadaan, seperti :

1. Bidang baru bisnis atau transaksi yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah dikenal.
 2. Perubahan standar akuntansi.
 3. Hukum dan peraturan baru.
 4. Perubahan yang berkaitan dengan revisi sistem dan teknologi baru yang digunakan untuk pengolahan informasi.
3. Aktivitas pengendalian (*control activities*)

Kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk membantu menjamin bahwa arahan manajemen dijalankan. Dan meminimalkan risiko, ditetapkan dan diimplementasikan untuk membantu memastikan pencapaian tujuan dengan efektif. Kegiatan pengendalian berlangsung di seluruh organisasi, semua tingkatan dan pada semua fungsi yang ada.

4. Informasi dan komunikasi (*information and communication*)

Informasi yang diperlukan harus dapat diidentifikasi, direkam dan dikomunikasikan dalam bentuk dan rentang waktu yang memungkinkan semua pihak terkait untuk melaksanakan tanggungjawabnya. Sistem informasi yang ada menghasilkan laporan-laporan yang berisi informasi mengenai kegiatan usaha, keuangan dan informasi yang ada hubungannya dengan kepatuhan, yang memungkinkan penggunaannya untuk menjalankan dan mengendalikan usaha.

Komunikasi yang efektif juga harus terjadi dalam bentuknya yang luas, mengalir ke bawah, melintasi berbagai tingkatan organisasi dan juga ke atas. Semua pegawai harus menerima informasi atau pesan dari manajemen secara jelas yang menegaskan bahwa tanggung jawab menjalankan pengendalian harus dilakukan secara sangat serius.

5. Pemantauan (*monitoring*)

Sistem pengendalian intern perlu dipantau, yaitu proses untuk menilai mutu kinerja sistem sepanjang waktu. Ini dijalankan melalui aktivitas pemantauan yang terus menerus, evaluasi yang terpisah atau kombinasi dari keduanya. Pemantauan ini dilakukan secara berkelanjutan sejalan dengan kegiatan usaha.

Sedangkan unsur-unsur atau komponen pengendalian intern menurut versi **ERM-COSO-2004**, yaitu :

1. Internal environment.
2. Objective setting.
3. Event identification.
4. Risk assessment.
5. Risk response.
6. Control activities.
7. Information and communication.
8. Monitoring.

2.1.4 Keterbatasan Pengendalian Intern

Pengendalian intern setiap entitas memiliki keterbatasan bawaan, yang dikutip dari **Mulyadi (2004:182)**. Oleh karena itu, pengendalian intern hanya memberikan keyakinan memadai, bukan mutlak, kepada manajemen dan dewan komisaris tentang pencapaian tujuan entitas. Berikut ini adalah keterbatasan bawaan yang melekat dalam setiap pengendalian intern :

1. Kesalahan dalam pertimbangan.

Seringkali manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, atau tekanan lain.

2. Gangguan.

Gangguan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tak adanya perhatian, atau kelelahan. Perubahan yang bersifat sementara atau permanen dalam personel atau dalam sistem dan prosedur dapat pula mengakibatkan gangguan.

3. Kolusi.

Tindakan bersama beberapa individu untuk tujuan kejahatan disebut dengan kolusi (*collusion*). Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.

4. Pengabaian oleh manajemen.

Manajemen dapat mengabaikan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu.

5. Biaya lawan manfaat.

Biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut. karena pengukuran secara tepat baik biaya maupun manfaat biasanya tidak mungkin dilakukan, manajemen harus memperkirakan dan mempertimbangkan secara kuantitatif dan kualitatif dalam mengevaluasi biaya dan manfaat suatu pengendalian intern.

2.1.5 Standar-standar Pengendalian Intern

Standar-standar pengendalian intern menurut **Sawyer's (2005:73)**, terdiri dari :

1. Standar-standar umum, terdiri dari :
 1. Keyakinan yang wajar : yaitu pengendalian intern harus memberikan keyakinan yang wajar bahwa tujuan pengendalian intern akan dicapai.
 2. Perilaku yang mendukung : yaitu manajer dan karyawan harus memiliki perilaku yang mendukung pengendalian intern.
 3. Integritas dan kompetensi : yaitu orang-orang yang terlibat dalam pengoperasian pengendalian intern harus memiliki tingkat profesionalitas, integritas pribadi dan kompetensi yang memadai untuk melaksanakan pengendalian intern guna untuk mencapai tujuan pengendalian intern.
 4. Tujuan pengendalian intern : yaitu tujuan pengendalian intern yang spesifik, komprehensif, dan wajar harus ditetapkan untuk setiap aktivitas organisasi.
 5. Pengawasan pengendalian intern : yaitu manajer harus terus menerus mengawasi keluaran yang dihasilkan oleh sistem pengendalian intern dan mengambil langkah-langkah tepat terhadap penyimpangan yang memerlukan tindakan tersebut.

2. Standar-standar rinci, terdiri dari :
 1. Dokumentasi : yaitu struktur, semua transaksi, dan kejadian signifikan harus didokumentasikan dengan baik. Dokumen tersebut harus siap tersedia.
 2. Pencatatan transaksi dan kejadian dengan layak dan tepat waktu.
 3. Otorisasi dan pelaksanaan transaksi dan kejadian : yaitu transaksi dan kejadian harus diotorisasi dan dilaksanakan oleh orang yang bertugas untuk itu.

4. Pembagian tugas : yaitu otorisasi, pemrosesan, pencatatan, dan pemeriksaan transaksi harus dipisahkan ke masing-masing individu (dan unit).
5. Pengawasan : yaitu pengawasan harus dilaksanakan dengan baik dan berkelanjutan untuk memastikan pencapaian tujuan pengendalian intern.
6. Akses dan akuntabilitas ke sumber daya dan catatan : yaitu akses harus dibatasi ke individu yang memang berwenang. Seseorang yang bertanggung jawab untuk pengamanan dan penggunaan sumber daya dan orang lain yang mencatat. Aspek ini harus diperiksa secara periodik dengan membandingkan jumlah yang tercatat dengan jumlah fisik.

2.1.6 Karakteristik-karakteristik Pengendalian Intern

Karakteristik-karakteristik pengendalian intern menurut **Sawyer's (2005:74)**, yaitu terdiri dari :

1. Tepat waktu.

Pengendalian intern seharusnya mendeteksi penyimpangan aktual atau potensial sejak awal untuk menghindari tindakan perbaikan yang memakan biaya. Pengendalian intern harus tepat waktu, meskipun efektivitas biaya juga harus dipertimbangkan. Manajer harus mengantisipasi masalah yang dideteksi pengendalian intern. Bila terjadi masalah-masalah yang tidak diharapkan maka harus diidentifikasi dan ditindaklanjuti tepat waktu.

2. Ekonomis.

Pengendalian intern harus memberikan keyakinan yang wajar dalam mencapai hasil yang diinginkan dengan biaya minimum dan dengan efek samping yang paling rendah.

Pengendalian intern yang memberikan keyakinan yang mutlak memang dimungkinkan, tetapi mencapai keyakinan seperti ini bisa melebihi manfaat yang bisa diperoleh. Pengendalian intern harus mengurangi keinginan dan beban-beban potensial melebihi tambahan biaya yang harus ditanggung. Jadi manajemen harus membandingkan biaya yang timbul akibat hal-hal yang dicegah, dideteksi, dan dikoreksi oleh sistem pengendalian dan biaya pengendalian tersebut. Manajemen tidak hanya harus memperhatikan efektivitas pengendalian intern, tetapi juga efisiensi dan keekonomisannya. Pengendalian intern harus ditingkatkan jika hanya manfaat diberikan lebih besar daripada biaya tambahannya.

Keseimbangan antara hal-hal yang dihasilkan dari Pengendalian intern dengan proteksi tidak selalu bisa diukur dengan objektif. beberapa Pengendalian intern bisa jadi diwajibkan karena pertimbangan keamanan, lingkungan, situasi yang sensitif, atau reputasi yang meningkat. Jadi dalam beberapa hal, manajemen mungkin perlu menggunakan pertimbangan yang subjektif saat menentukan ketat tidaknya sistem pengendalian intern yang akan diterapkan.

3. Akuntabilitas.

Pengendalian intern harus membantu karyawan mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan manajer, memerlukan kontrol untuk membantu mereka memenuhi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, manajer harus memperhatikan tujuan dan pengoperasian pengendalian intern sampai pada akhir dan bisa memanfaatkannya.

Penerapan Pengendalian intern harus diterapkan pada saat yang paling efektif yaitu :

1. Sebelum bagian yang mahal dari suatu proyek dikerjakan.
2. Sebelum waktu yang perusahaan tidak bisa untuk kembali.
3. Saat satu tahap operasi berakhir dan tahap yang lain dimulai.
4. Saat pengukuran paling nyaman untuk dilakukan.
5. Saat tindakan korektif paling mudah untuk dilakukan.

6. Bila tersedia waktu untuk tindakan perbaikan.
7. Setelah penyelesaian tugas atau penyelesaian sebuah aktivitas yang mengandung kesalahan.
8. Jika akuntabilitas untuk sumber daya berubah.

4. Fleksibilitas.

Keadaan bisa berubah sewaktu-waktu. Rencana dan prosedur hampir pasti berubah seiring berjalannya waktu. Pengendalian intern yang akan mengakomodasi perubahan seperti ini tanpa harus berubah, lebih disukai untuk menghindari kebutuhan akan adanya perubahan. Perubahan dalam pengendalian intern untuk menyesuaikan dengan perubahan operasi cenderung menyebabkan lebih banyak kebingungan. Contoh dari Pengendalian intern yang fleksibel adalah sistem anggaran variabel yang memungkinkan biaya dan kuantitas operasi yang berbeda untuk tingkat operasi yang berbeda.

5. Menentukan penyebab.

Tindakan korektif yang diambil segera bisa dilakukan bila Pengendalian intern tidak hanya mengidentifikasi masalah tetapi juga penyebabnya. Penanganan standar bisa disiapkan dan dilaksanakan bila Pengendalian intern bisa menentukan penyebab kesulitan.

6. Kelayakan.

Pengendalian intern harus memenuhi kebutuhan manajemen. Pengendalian intern tersebut harus membantu dalam pencapaian tujuan dan rencana manajemen dan juga harus sesuai dengan karyawan dan struktur organisasi dari operasi. Pengendalian intern yang paling efisien dan bermanfaat adalah kontrol berbasis pengecualian, yaitu hanya merespons penyimpangan-penyimpangan yang signifikan.

7. Masalah-masalah dengan pengendalian intern.

Pengendalian intern memang membawa manfaat. Tetapi bisa juga membawa masalah. Pengendalian intern bisa membuat suatu fungsi berjalan dengan baik, tetapi dengan suatu imbalan baik berbentuk uang atau pun manusia. Pengendalian intern yang berlebihan dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi. Begitu Pengendalian intern mencapai titik tertentu, maka efektivitasnya sebenarnya bisa menurun sehingga biaya yang harus ditanggung menjadi lebih besar dibandingkan manfaat yang semula diinginkan.

Penekanan yang berlebihan atas Pengendalian intern membuatnya menjadi sebuah tujuan akhir, bukan sarana untuk mencapai tujuan itu sendiri. Jadi, karyawan bisa bekerja untuk memenuhi pengendalian prosedural tetapi melupakan tujuan operasional yang akan dicapai. Pengendalian intern dapat menghasilkan kekuatan mental dan mengurangi fleksibilitas.

2.1.7 Sarana untuk mencapai Pengendalian Intern

Sarana untuk mencapai pengendalian intern Menurut **Sawyer's (2005:77)**, yaitu terdiri dari :

1. Organisasi.

Organisasi (*organization*), sebagai sarana pengendalian intern, merupakan struktur peran yang disetujui untuk orang-orang di dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efisien dan ekonomis.

1. Tanggung jawab harus dipisahkan sehingga tidak ada satu orang yang mengendalikan semua tahap transaksi.
2. Manajer harus memiliki kewenangan untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tanggung jawabnya.
3. Tanggung jawab seseorang harus didefinisikan dengan jelas sehingga tidak kekurangan atau kelebihan.
4. Pegawai yang menyerahkan tanggung jawab dan mendelegasikan wewenang ke bawahan harus memiliki sistem tindak lanjut yang efektif untuk memastikan bahwa tugas telah dilaksanakan dengan baik.

5. Orang yang didelegasikan tugas harus disyaratkan untuk melaksanakan kewenangan tersebut dengan pengawasan yang ketat. Tetapi mereka bisa memeriksa bersama atasan bila terjadi kesalahan.
6. Karyawan harus mempertanggung jawabkan tugasnya ke atasan.
7. Organisasi harus cukup fleksibel untuk memungkinkan terjadinya perubahan dalam struktur jika rencana operasi, kebijakan, dan tujuan berubah.
8. Struktur organisasi haruslah sesederhana mungkin.
9. Bagan dan manual organisasi harus disiapkan untuk membantu perubahan rencana dan pengendalian intern, juga memberikan pemahaman yang lebih baik tentang, organisasi, rantai wewenang, dan pemberian tanggung jawab.

2. Kebijakan-kebijakan.

Suatu kebijakan (*policy*) adalah pernyataan prinsip yang membutuhkan, menjadi pedoman atau membatasi tindakan. Kebijakan harus mengikuti prinsip-prinsip tertentu :

1. Kebijakan harus dinyatakan dengan jelas secara tertulis, disusun secara sistematis dalam bentuk buku pegangan, manual, atau jenis publikasi lainnya, dan disetujui dengan semestinya.
2. Kebijakan haruslah dikomunikasikan secara sistematis ke semua pegawai dan pegawai yang berwenang di organisasi.
3. Kebijakan haruslah sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku, dan harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan umum yang ditetapkan di tingkat yang lebih tinggi.
4. Kebijakan harus dirancang untuk meningkatkan pelaksanaan aktivitas secara efektif, efisien, dan ekonomis dan memberikan tingkat keyakinan yang memuaskan bahwa sumber daya perusahaan telah dijaga dengan semestinya.
5. Kebijakan harus ditelaah secara periodik, dan harus direvisi jika kondisi berubah.

3. Prosedur-prosedur.

Prosedur (*procedur*) adalah sarana yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Prinsip yang diterapkan pada kebijakan juga bisa diterapkan untuk prosedur. Sebagai tambahan :

1. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan dan kesalahan, prosedur harus dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga pekerjaan seorang karyawan secara otomatis diperiksa oleh karyawan lain yang melaksanakan tugas lain secara terpisah dan independen. Dalam menentukan luas pemeriksaan intern secara otomatis yang harus diterapkan dalam sistem kontrol, faktor-faktor seperti tingkat risiko, biaya prosedur preventif, ketersediaan karyawan, dampak operasional, dan kemungkinan untuk dikerjakan harus dipertimbangkan.
2. Untuk operasi-operasi yang bersifat non-mekanik, prosedur yang ditetapkan jangan terlalu rinci sehingga mengurangi pertimbangan yang seharusnya digunakan.
3. Untuk meningkatkan efisiensi dan keekonomisan sampai tingkat maksimum, prosedur yang ditetapkan haruslah sesederhana dan semurah mungkin.
4. Prosedur-prosedur yang ada tidak boleh saling tumpang tindih bertentangan satu sama lain, atau bersifat duplikatif.
5. Prosedur harus ditelaah secara periodik dan ditingkatkan bila diperlukan.

4. Personalia.

Orang-orang yang dipekerjakan atau ditugaskan harus memiliki kualifikasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Bentuk kontrol terbaik di samping kinerja masing-masing individu adalah supervisi. Jadi, standar supervisi yang tinggi harus ditetapkan. Praktik-praktik berikut ini bisa membantu meningkatkan pengendalian intern :

1. Karyawan baru harus dilihat kejujurannya dan keandalannya dalam melakukan pekerjaan.
 2. Karyawan harus diberi pelatihan dan kursus-kursus yang memberikan kesempatan meningkatkan kemampuan diri dan membuat mereka tetap mengetahui kebijakan dan prosedur yang baru.
 3. Karyawan harus diberi informasi tentang tugas dan tanggung jawab mengenai segmen lain dari organisasi sehingga mereka bisa lebih memahami kesesuaian pekerjaan mereka dengan organisasi secara keseluruhan.
 4. Kinerja semua karyawan harus ditelaah secara periodik untuk melihat apakah hal-hal penting dari tugas mereka telah ditunaikan. Kinerja yang bagus harus diberikan penghargaan yang layak. Kekurangan yang ada harus dibahas dengan karyawan sehingga mereka diberi kesempatan meningkatkan kinerjanya atau meningkatkan keahliannya.
5. Akuntansi.

Akuntansi (*accounting*) merupakan sarana yang sangat penting untuk pengendalian intern keuangan pada aktivitas dan sumber daya. Akuntansi membentuk kerangka kerja yang bisa disesuaikan dengan pemberian tanggung jawab. Berikut ini beberapa prinsip dasar untuk sistem akuntansi :

1. Akuntansi harus sesuai dengan kebutuhan manajer guna pengambilan keputusan yang rasional, bukan sesuai dengan apa yang ditulis di buku-buku teks atau daftar periksa.
2. Akuntansi harus didasarkan pada lini tanggung jawab.
3. Laporan keuangan dari hasil-hasil harus sejajar dengan unit organisasi yang bertanggung jawab dalam operasional organisasi.
4. Akuntansi harus bisa menentukan biaya-biaya yang bisa dikendalikan.

6. Penganggaran.

Anggaran (*budget*) adalah sebuah pernyataan hasil-hasil yang diharapkan yang dinyatakan dalam membentuk numerik. Sebagai sebuah pengendalian intern, anggaran menetapkan standar masukan sumber daya dan hal-hal yang harus dicapai sebagai keluaran dan hasil.

1. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk memenuhi target anggaran haruslah berpartisipasi dalam penyiapannya.
2. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk memenuhi target anggaran harus dilengkapi dengan informasi yang memadai yang membandingkan anggaran dengan kejadian-kejadian aktual dan memberikan alasan-alasan untuk penyimpangan yang signifikan.
3. Semua anggaran khusus harus cocok dengan keseluruhan anggaran organisasi.
4. Anggaran harus menetapkan tujuan yang dapat diukur, anggaran akan menjadi tidak bermakna kecuali bila manajer tahu apa tujuannya.
5. Anggaran harus membantu mempertajam struktur organisasi karena standar anggaran yang objektif sulit untuk ditetapkan dalam gabungan subsistem yang membingungkan. Oleh karena itu penganggaran merupakan bentuk disiplin dan koordinasi.

7. Pelaporan.

Pada kebanyakan organisasi, manajemen berfungsi dan membuat keputusan berdasarkan laporan yang diterima. Oleh karena itu, laporan haruslah tepat waktu, akurat, bermakna, dan ekonomis. Berikut ini beberapa prinsip untuk menetapkan sistem pelaporan (*reporting*) intern yang memuaskan :

1. Laporan harus dibuat sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
2. Individu-individu atau unit-unit harus diminta melaporkan hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Biaya mengakumulasi data dan menyiapkan laporan harus dibandingkan dengan manfaat yang akan didapat.

4. Laporan harus sesederhana mungkin, dan konsisten dengan sifat subjek yang menjadi masalah. Laporan harus berisi informasi yang melayani kebutuhan pengguna. Klasifikasi dan terminologi umum harus digunakan sebanyak mungkin untuk menghindari kebingungan.
5. Sedapat mungkin laporan kinerja memperlihatkan perbandingan dengan standar biaya, kualitas, dan kuantitas yang ditetapkan. Biaya-biaya yang bisa dikendalikan harus dipisahkan.
6. Jika kinerja tidak bisa dilaporkan secara kuantitatif, laporan harus dirancang untuk menekankan pengecualian atau hal-hal lain yang membutuhkan perhatian manajemen.
7. Agar bisa bermanfaat maksimal, laporan haruslah tepat waktu. Laporan yang tepat waktu yang sebagian didasarkan pada estimasi bisa jadi lebih berguna dibandingkan laporan yang lebih tepat tetapi terlambat.
8. Penerima laporan harus ditanyakan secara periodik untuk mengetahui apakah mereka masih membutuhkan laporan yang diterima, atau apakah ada yang bisa diperbaiki dari laporan tersebut.

2.1.8 Sasaran Pengendalian Intern

Sasaran utama pengendalian intern, seperti dinyatakan oleh *The American Institute of Certified Public Accountants*, yang dikutip dari **Wilkinson (1993:180)**, yaitu:

1. Melindungi aset perusahaan (yaitu sumberdaya, termasuk data dan informasi).
2. Memastikan ketepatan dan keandalan data dan informasi akuntansi (menjaga agar data dan informasi bebas dari kesalahan dan menyediakan hasil yang konsisten bila memproses data yang serupa).
3. Mendorong efisiensi di semua operasi perusahaan.
4. Mendorong kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan manajemen.

Sasaran-sasaran pengendalian intern yang disebutkan di atas sukar dicapai sepenuhnya, salah satu kesulitan disebabkan oleh kompleksitas dan perubahan cepat yang dihadapi perusahaan.

Perusahaan dihujani dengan aturan-aturan perpajakan yang membingungkan dan berubah-ubah, teknologi baru, tindakan pesaing dan sebagainya. Kompleksitas dan perubahan seperti ini mempengaruhi tolak ukur yang menjadi dasar kegiatan pengendalian intern.

Kesukaran lainnya adalah adanya serangkaian risiko yang dihadapi struktur pengendalian intern dan perusahaan. Sebagai contoh data mungkin saja diakses oleh orang yang tidak berhak. Kesulitan yang berhubungan dengan pemanfaatan teknologi komputer dalam strukturnya, adanya karyawan yang tidak mematuhi prosedur secara konsisten, dan kesulitan yang terakhir yaitu, kesulitan yang berkaitan dengan masalah biaya.

2.1.9 Pengendalian Intern Efektif

Dari semua penjelasan Pengendalian Intern tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Pengendalian Intern yang efektif adalah dengan dilaksanakannya unsur-unsur Pengendalian Intern yaitu :

1. Lingkungan pengendalian, indikatornya adalah :
 1. Manajemen memiliki perhatian terhadap tingkat integritas serta tingkat kompetensi bawahan.
 2. Kode etik yang ditetapkan oleh perusahaan telah dilakukan dengan baik oleh semua pihak.
 3. Adanya *job description* yang jelas dan dimengerti oleh karyawan.
 4. Terdapat pelatihan yang diberikan perusahaan dalam rangka meningkatkan keterampilan pegawainya.
 5. Terdapat struktur organisasi dan pemisahan fungsi yang jelas.
2. Penilaian risiko, indikatornya adalah :
 1. Perusahaan mengidentifikasi risiko yang ada yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan.
 2. Perusahaan menganalisis risiko yang ada dengan baik.

3. Laporan keuangan dibuat berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum.
 4. Memperhitungkan risiko yang akan timbul akibat perubahan dalam perusahaan.
 5. Risiko diprioritaskan berdasarkan ukuran signifikannya.
3. Aktivitas pengendalian, indikatornya adalah :
1. Adanya pemisahan tugas dan tanggungjawab untuk mengurangi risiko kesalahan.
 2. Seluruh catatan dan dokumen memiliki *back up record*.
 3. Terdapat indikator kinerja untuk tujuan pengendalian operasional maupun pelaporan keuangan.
 4. Adanya kegiatan telaah kerja, yaitu memeriksa kinerja yang dihasilkan dan membandingkan dengan kinerja periode sebelumnya.
 5. Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan.
4. Informasi dan komunikasi, indikatornya adalah :
1. Informasi yang ada relevan dan tepat waktu.
 2. Informasi yang ada di perusahaan dapat diakses dengan mudah.
 3. Penyajian informasi kepada orang yang tepat serinci mungkin dan tepat pula.
 4. Tugas dan tanggungjawab pegawai dikomunikasikan secara efektif.
 5. Adanya keterbukaan dan efektifitas jalur komunikasi.
5. Monitoring, indikatornya adalah :
1. Terdapat pemantauan yang berkaitan dengan penilaian keefektifan dalam operasi pengendalian intern secara periodik dan terus menerus oleh manajemen.
 2. Tanggap kepada rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern maupun ekstern dalam hal cara memperkuat pengendalian intern.
 3. Dewan komisaris memonitor dan mengelola benturan kepentingan yang potensial dari manajemen, anggota dewan, dan pemegang saham yang mencakup penyalahgunaan aktiva korporat.

2.2 Good Corporate Governance

2.2.1 Pengertian Good Corporate Governance

Governance diambil dari kata latin, yaitu *gubernance* yang artinya mengarahkan dan mengendalikan. Dalam ilmu manajemen bisnis, kata tersebut diadaptasi menjadi *corporate governance* yang diartikan sebagai upaya mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*control*) kegiatan organisasi, termasuk perusahaan.

Menurut *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), *Corporate Governance* yang, yang dikutip dari **Imam Sjahputra Tunggal (2002:1)** yaitu :

“Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.”

(OECD) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, board dan pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Good Corporate Governance* juga mensyaratkan adanya struktur, perangkat untuk mencapai tujuan, dan pengawasan atas kinerja. *Good Corporate Governance* yang baik dapat memberikan perangsang atau insentif yang baik bagi board dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pemantauan yang efektif, sehingga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya dengan lebih efisien).

Menurut Bank Dunia (World Bank), yang dikutip dari **Hessel Nogi S Tangkilisan (2003:11)** *Good Corporate Governance*, yaitu :

“Good Corporate Governance adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.”

Menurut **Azhar kasim** yang dikutip oleh **Imam S. Tunggal dan Amin W. Tunggal (2005:5)**, governance adalah :

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

Definisi lain yang diutarakan oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* yaitu :

“Corporate governance can be defined as a set of rules that define relationship between shareholders, manager, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities, or the system by which companies are directed and controlled. The objective of corporate governance is to create added value to the stakeholders.”

(FCGI) mendefinisikan *corporate governance* sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu system yang mengatur dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Menurut **I Nyoman Tjagor** menyimpulkan *good corporate governance* dapat dikatakan sebagai suatu cara untuk mengelola perusahaan agar lebih efisien dan *profitable* namun tetap memperhatikan perlindungan terhadap pemegang saham (**Yada Braguna, 2000**).

Istilah *corporate governance* berbeda dengan *good management*. Apabila *good management* diartikan sebagai pengelolaan yang baik maka *good corporate governance* diartikan sebagai cara pengelolaan yang melibatkan hubungan dengan berbagai pihak untuk menentukan arah dan kinerja perusahaan (**David Melvill, Media Akuntansi 2000**).

Robert K. Mueller, 1981 menggambarkan perbedaan tersebut (**Tricker, 1994**) sebagai berikut :

“Governance is concerned with the intrinsic nature, purpose, integrity and identify of the institution with a primary focus on the entity’s relevance, continuity, and fiduciary aspects. Governance involves monitoring and overseeing strategic direction, socio economic and cultural context, externalities and constituenties of the institution.”

“Management on the other hand is more of a hands on activity. In its traditional sense, management can be characterized as conducting and supervising action with the judicious use of means to accomplish certain ends. Management primarily focuses on specific goal attainment over a definite time frame and in prescribed organization.”

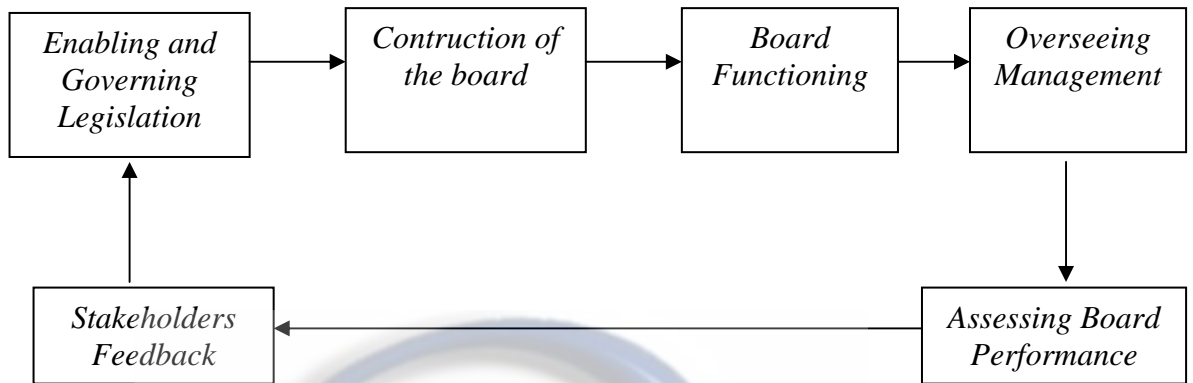
Praktik *Good Corporate Governance* dipertegas dengan keluarnya **Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M. MBU/2002 pasal 1**, tentang penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN. Pengertian *Corporate Governance* berdasarkan keputusan ini adalah :

*“Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas, perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.”*

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditor dan masyarakat sekitar. *Good Corporate Governance* berusaha menjaga keseimbangan di antara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat. Tantangan dalam *Good Corporate Governance* adalah mencari cara untuk memaksimalkan penciptaan kesejahteraan sedemikian rupa sehingga tidak membebankan ongkos yang tidak patut kepada ketiga atau masyarakat luas.

Gambar 2.1

The Corporate Governance Cycle



2.2.2 Sejarah Good Corporate Governance

Timbulnya berbagai skandal besar yang menimpa perusahaan-perusahaan baik di Inggris maupun Amerika Serikat pada tahun 1980-an berupa berkembangnya budaya serakah dan pengambilalihan perusahaan secara agresif lebih menyadarkan orang akan perlunya sistem tata-kelola ini. Bagaimanapun juga dalam suatu perusahaan selalu saja terjadi pertarungan antara kebebasan pribadi dan tanggung jawab kolektif, dan inilah sentral dari pengaturan yang menjadi obyek *corporate governance*. Selalu ada potensi konflik antara pemilik saham dan pimpinan perusahaan, antara pemilik saham mayoritas dan minoritas, antara pekerja dan pimpinan perusahaan, ada potensi mengenai pelanggaran lingkungan, potensi kerawanan dalam hubungan antara perusahaan dan masyarakat setempat, antara perusahaan dan pelanggan ataupun pemasok, dan sebagainya. Bahkan besarnya gaji para eksekutif dapat merupakan bahan kritikan.

Konsep *Corporate Governance* yang komprehensif mulai berkembang sejak kejadian “*The New York Exchange Crash*” pada tanggal 19 Oktober 1987, dimana cukup banyak perusahaan multinasional yang tercatat dalam bursa efek New York mengalami kerugian finansial yang cukup besar. Di kala itu, untuk mengantisipasi internal perusahaan, banyak para eksekutif yang melakukan rekayasa keuangan yang intinya adalah bagaimana menyembunyikan kerugian perusahaan atau memperindah penampilan kinerja manajemen dan laporan

keuangan. Yang dilakukan tidak hanya *window dressing* tetapi juga *financial engineering*.

Sejak terbitnya *Cadbury Code on Corporate Governance* pada tahun 1992, semakin banyak institusi yang melakukan penyempurnaan dalam prinsip-prinsip dan petunjuk teknis praktik GCG. Pola GCG kemudian diikuti oleh negara-negara di Eropa hingga seluruh dunia.

Dalam *Corporate Governance* selalu ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu : aturan atau sistem tata-kelola sudah ada secara jelas, lengkap, dan tertulis dan aturan atau sistem yang sudah jelas tersebut dilaksanakan dengan konsisten atau tidak. kedua hal tersebut lah yang menentukan apakah sudah ada GCG dalam suatu perusahaan.

Dewasa ini *Corporate Governance* sudah bukan merupakan pilihan lagi bagi pelaku bisnis, tetapi sudah merupakan keharusan dan kebutuhan vital serta sudah merupakan tuntutan masyarakat. Bagi Indonesia, GCG dewasa ini merupakan salah satu persyaratan yang diminta oleh IMF yang harus diusahakan oleh Pemerintah Indonesia.

2.2.3 Prinsip Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut Menteri BUMN No. Kep-117/M-M. BUMN 1 Agustus 2002 pasal 3, yaitu :

1. **Transparansi**, yaitu **keterbukaan** dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan dan mencegah upaya penyembunyian informasi yang relevan bagi pengguna maupun *stakeholder*.
2. **Kemandirian**, yaitu 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 kooperasi yang sehat.
3. **Akuntabilitas**, yaitu kejelasan fungsi-fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana dengan baik.

4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* yang dikutip dari **Imam Sjahputra Tunggal (2002:11)**, sebagai berikut :

1. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham (*The Rights of Shareholders*).

Kerangka kerja *corporate governance* harus dapat melindungi hak-hak pemegang saham :

- 1) Hak-hak pemegang saham mencakup :
 - (1) Metode yang aman dalam pencatatan kepemilikan (*ownership registration*).
 - (2) Mengalihkan (*convey*) atau pemindahan saham.
 - (3) Memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan pada waktu yang tepat dan berkala.
 - (4) Berpartisipasi dan memberi suara dalam rapat umum pemegang saham.
 - (5) Memilih anggota dewan komisaris (*board of directors*).
 - (6) Mendapatkan pembagian laba perusahaan.
- 2) Pemegang saham mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam, dan secara memadai diberi informasi tentang keputusan yang berkaitan dengan perubahan perusahaan yang fundamental, seperti :
 - (1) Perubahan anggaran dasar (*statute atau articles of incorporation*) atau dokumen sejenis dari perusahaan.
 - (2) Otoritas tambahan saham.

- (3) Transaksi-transaksi yang luar biasa sebagai akibat dari penjualan perusahaan..
- 3) Pemegang saham harus mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi secara efektif dan memberi suara dalam rapat umum pemegang saham (*general shareholder meetings*) dan harus diberi informasi tentang aturan-aturan, mencakup prosedur pemberian suara, yang mempengaruhi rapat umum pemegang saham, yaitu :
 - (1) Para pemegang saham harus dilengkapi dengan informasi yang memadai dan tepat waktu yang berkaitan dengan tanggal, tempat, dan agenda rapat umum, dan juga informasi yang lengkap dan tepat waktu tentang masalah-masalah yang akan diputuskan dalam rapat.
 - (2) Peluang harus diberikan kepada pemegang saham untuk menanyakan tentang dewan komisaris dan mencatatkan hal-hal dalam agenda rapat umum, dengan bergantung pada pembatasan-pembatasan yang masuk akal.
 - (3) Pemegang saham harus dapat memberi suara secara pribadi atau in absentia, dan pengaruh yang sama harus diberikan terhadap suara apakah dilakukan secara pribadi atau in absentia.
 - (4) Struktur modal yang memungkinkan pemegang saham tertentu untuk memperoleh suatu tingkat pengendalian yang tidak seimbang atau sepadan dengan kepemilikan ekuitas mereka harus diungkapkan.
- 4) *Markets for corporate control* harus dapat berfungsi dalam keadaan yang efisien dan transparan.
 - (1) Aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang mempengaruhi akuisisi tentang pengendalian korporat dalam pasar modal, dan transaksi-transaksi yang luar biasa seperti merger, dan penjualan porsi yang substansial dari aktiva korporat, harus secara jelas diungkapkan agar investor memahami hak mereka. Transaksi harus terjadi pada harga yang transparan dibawah kondisi yang wajar yang

melindungi hak dari seluruh pemegang saham sesuai dengan kelompoknya.

(2) Alat-alat yang anti pengambilalihan seharusnya tidak digunakan untuk melindungi manajemen dari akuntabilitas atau tanggungjawab.

5) Pemegang saham, termasuk investor kelembagaan, harus mempertimbangkan biaya dan manfaat untuk melaksanakan hak pemberian suara (*voting rights*).

2. Persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham (*The Equitable Treatment of Shareholders*)

Kerangka kerja *corporate governance* harus memastikan perlakuan yang sama (*equitable treatment*) terhadap seluruh pemegang saham, mencakup pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing. Semua pemegang saham harus mempunyai kesempatan untuk memperoleh ganti rugi pelanggaran (*redress for violation*) yang efektif atas hak-hak mereka :

1) Semua pemegang saham dari kelompok yang sama harus diperlakukan secara sama rata/adil :

(1) Dalam setiap kelompok, semua pemegang saham harus mempunyai hak pemberian suara yang sama. Semua investor dapat memperoleh informasi tentang hak pemberian suara yang melekat pada seluruh kelompok saham sebelum saham tersebut dibeli. Setiap perubahan dalam hak pemberian suara harus tergantung pada suara pemegang saham (*shareholders vote*).

(2) Suara harus diberikan oleh Kustodian atau *nominess* dalam suatu keadaan sesuai dengan manfaat pemilik saham.

(3) Proses atau prosedur untuk rapat pemegang saham harus memungkinkan perlakuan yang sama bagi seluruh pemegang saham. Prosedur perusahaan seharusnya tidak mengakibatkan terlalu sulit atau mahal untuk memberikan suara.

2) Praktik-praktik *Insident trading* dan *self dealing* yang bersifat penyalahgunaan harus dilarang

- 3) Anggota Dewan Komisaris (*board of directors*) dan manajer disyaratkan untuk mengungkapkan setiap kepentingan yang material dalam transaksi-transaksi atau hal-hal yang mempengaruhi perusahaan.
3. Peranan *stakeholders* yang terkait dengan perusahaan (*The Role of Stakeholders*).

Kerangka kerja *corporate governance* harus mengakui hak-hak *stakeholders* seperti yang ditetapkan hukum dan mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dan *stakeholders* dalam menciptakan kemakmuran (*creating wealth*), pekerjaan, dan kelangsungan dari perusahaan yang secara finansial sehat :

- 1) Kerangka kerja *corporate governance* harus memastikan bahwa hak-hak *stakeholders* yang dilindungi hukum dihargai.
 - 2) Apabila kepentingan *stakeholders* dilindungi hukum, maka *stakeholders* harus mempunyai kesempatan untuk memperoleh ganti rugi pelanggaran yang efektif dari hak-hak mereka.
 - 3) Kerangka kerja *corporate governance* memperbolehkan mekanisme penguatan kinerja (*performance-enhancing mechanism*) untuk partisipasi *stakeholders*.
 - 4) Apabila *stakeholders* berpartisipasi dalam proses *corporate governance*, maka mereka harus mempunyai akses terhadap informasi yang relevan.
4. Keterbukaan dan Transparansi (*Disclosure and Transparency*)

Kerangka kerja *corporate governance* harus memastikan bahwa pengungkapan yang tepat waktu dan akurat dilakukan terhadap semua hal yang material berkaitan dengan perusahaan, mencakup situasi keuangan kinerja, kepemilikan dan tata kelola perusahaan.

- 1) Pengungkapan mencakup, akan tetapi tidak terbatas pada informasi yang material :
 - (1) Hasil keuangan dan operasi perusahaan.
 - (2) Tujuan perusahaan.
 - (3) Kepemilikan saham utama dan hak-hak pemberian suara.

- (4) Anggota Dewan Komisaris (*board of directors*) dan eksekutif kunci dan remunerasi mereka.
 - (5) Faktor-faktor resiko material yang dapat diperkirakan.
 - (6) Isu material yang berkaitan dengan pekerja dan *stakeholders* yang lain.
 - (7) Struktur dan kebijakan tata kelola.
- 2) Informasi harus disiapkan, diaudit, dan diungkapkan sesuai dengan standar akuntansi, pengungkapan keuangan dan non keuangan dan audit yang bermutu tinggi.
 - 3) Audit tahunan harus dilaksanakan oleh auditor independen agar memberikan keyakinan eksternal dan objektif atas cara laporan keuangan disusun dan disajikan.
 - 4) Saluran penyebaran informasi harus memberikan akses yang wajar, tepat waktu dan efisien biaya terhadap informasi yang relevan untuk pemakai.
5. Akuntabilitas Dewan Komisaris (*The Responsibilities of The Board*)
- Kerangka *corporate governance* harus memastikan pedoman strategik perusahaan, pemantauan manajemen yang efektif oleh dewan komisaris, dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham.
- 1) Anggota dewan komisaris bertindak dengan dasar informasi yang lengkap, itikad baik, penelitian yang cermat dan hati-hati, dan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan dan pemegang saham.
 - 2) Apabila keputusan dewan komisaris dapat mempengaruhi kelompok pemegang saham yang berbeda dengan cara yang berbeda, dewan komisaris harus memperlakukan semua pemegang saham secara layak.
 - 3) Dewan komisaris harus memastikan ketaatan terhadap hukum yang berlaku dan memertimbangkan kepentingan *stakeholders*.
 - 4) Dewan komisaris harus memenuhi fungsi-fungsi kunci tertentu, mencakup:

- (1) Menelaah dan mengarahkan strategi korporat, rencana tindakan utama, kebijakan risiko, anggaran tahunan dan rencana usaha, menetapkan sasaran kinerja, memonitor implementasi dan kinerja korporat dan mengawasi pengeluaran modal yang pokok, akuisisi, dan divestitures.
 - (2) Memilih, memberi kompensasi, memonitor dan bila perlu mengganti eksekutif kunci dan mengawasi perencanaan sukses (*succession planning*).
 - (3) Menelaah eksekutif kunci dan remunerasi dewan komisaris, dan memastikan suatu proses nominasi dewan komisaris yang formil dan transparan.
 - (4) Memonitor dan mengelola benturan kepentingan yang potensial dari manajemen, anggota dewan komisaris dan pemegang saham, mencakup penyalahgunaan aktiva korporat dan penyalahgunaan dalam transaksi-transaksi pihak yang mempunyai hubungan istimewa (*related party transactions*).
 - (5) Meyakini integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan perusahaan, mencakup audit independen dan sistem pengendalian yang tepat berjalan, khususnya sistem pemantauan risiko, pengendalian keuangan dan ketaatan terhadap hukum.
 - (6) Memonitor efektivitas praktik-praktik tata kelola yang beroperasi dan melakukan perubahan-perubahan bila perlu.
 - (7) Mengawasi proses pengungkapan dan komunikasi.
- 5) Dewan komisaris harus dapat melaksanakan pertimbangan yang objektif tentang urusan korporat secara independen, khususnya terhadap manajemen.
- (1) Dewan komisaris harus mempertimbangkan menugaskan sejumlah dewan komisaris non-eksekutif yang memadai untuk melakukan pertimbangan yang independen tentang tugas-tugas dimana terdapat suatu potensial benturan kepentingan.

- (2) Anggota dewan komisaris harus mencurahkan waktu yang memadai terhadap tanggungjawab mereka.
- 6) Agar dapat memenuhi tanggungjawab mereka, anggota dewan komisaris harus mempunyai akses terhadap informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

2.2.4 Unsur-Unsur *Good Corporate Governance*

Unsur-unsur (*person in charge*) dalam *corporate governance* yang baik, menurut **Imam Sjahputra Tunggal (2002:36)** terdiri atas:

1. Pemegang Saham dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Pemegang saham (*stakeholders*) adalah individu atau institusi yang mempunyai taruhan vital (*vital stake*) dalam perusahaan. *Corporate governance* harus melindungi hak-hak pemegang saham.

Seperti yang diuraikan dalam prinsip-prinsip *corporate governance*, hak-hak pemegang saham antara lain :

1. Mengamankan registrasi dari kepemilikan.
2. Menyerahkan atau memindahkan saham.
3. Mendapatkan informasi yang relevan secara tepat waktu dan kontinyu.
4. Ikut serta dan memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
5. Memperoleh bagian atas keuntungan perusahaan.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah organ perseroan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perseroan dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi dan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam UU No. 1/1995 dan atau Anggaran Dasar. RUPS berhak memperoleh segala keterangan yang berkaitan dengan kepentingan perseroan dari Direksi dan atau Komisaris.

2. Komisaris dan Direksi.

Board of Directors merupakan faktor sentral dalam *corporate governance* karena hukum perseroan menempatkan tanggungjawab legal atas urusan suatu perusahaan kepada *Board of Directors*. *Board of Directors* secara

legal bertanggungjawab untuk menetapkan sasaran korporat, mengembangkan kebijakan yang luas, dan memilih personil tingkat atas untuk melaksanakan sasaran dan kinerja tersebut. *Board of Directors* juga menelaah kinerja manajemen untuk meyakinkan bahwa perusahaan dijalankan secara baik dan kepentingan pemegang saham dilindungi.

3. Komite audit.

Komite audit bertugas untuk memberikan pendapat profesional yang independen kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris.

4. Sekretaris Perusahaan.

(1) Fungsi.

Suatu perusahaan publik yang terdaftar disyaratkan menunjuk seorang investor. Selain itu juga bertindak sebagai *compliance officer* dan menyimpan dokumen-dokumen korporate seperti Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus perusahaan dan notulen Rapat Umum Pemegang Saham.

(2) Akuntabilitas.

Sekretaris korporat dipilih dan ditunjuk oleh dan harus melapor secara langsung kepada Direksi, akan tetapi harus secara berkala dan secara penuh memberi nasehat kepada Dewan Komisaris mengenai seluruh tindakan yang dilakukan Direksi.

(3) Peranan Sekretaris korporat dalam masalah keterbukaan.

Sekretaris korporat harus mengawasi usaha ketaatan perusahaan dalam pengungkapan yang disyaratkan oleh hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang mempunyai kekuatan hukum.

(4) Sistem pengendalian informasi internal.

Sistem informasi yang tetap perlu ditetapi oleh Direksi agar semua informasi korporat penting yang meterial dapat segera dikirimkan kepada sekretaris korporat.

5. Manajer dan Karyawan.

Sumber kekuasaan manajer dari kombinasi keahlian manajerial mereka dan tanggung jawab organisasional yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Manajer semakin cenderung mempertimbangkan tanggung jawab mereka terutama kepada perusahaan dan pemegang saham. Mereka memandang mereka sendiri bertanggung jawab untuk :

- 1) Kelangsungan hidup ekonomis perusahaan;
- 2) Memperpanjang umur perusahaan ke masa depan melalui inovasi, pengembangan manajemen, ekspansi pasar, dan cara-cara lain; dan
- 3) Menyeimbangkan permintaan dari seluruh kelompok dengan cara sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Pekerja, khususnya yang diwakili serikat pekerja atau mereka yang memiliki saham dalam perusahaan dapat mempengaruhi kebijakan tata kelola perusahaan tertentu.

6. Auditor Internal

Dalam rangka *corporate governance*, auditor internal melaksanakan fungsi sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab kepada direktur utama/*Chief Executive Officer* (CEO) dan mempunyai akses kepada komite audit.
2. Memonitor pelaksanaan kepatuhan (*compliance*) terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan.
3. Menelaah kinerja korporat melalui mekanisme audit keuangan dan operasional.
4. Memelihara dan mengamankan aktiva perusahaan dan menangani faktor risiko secara baik.
5. Melaksanakan fungsi konsultan dan memastikan pelaksanaan *corporate governance*.

Auditor internal perlu mendapatkan dukungan manajemen senior dan *board of director* sehingga mereka dapat memperoleh kerja sama dari pihak yang diaudit dan melakukan pekerjaan mereka secara bebas tanpa gangguan.

7. Auditor Eksternal

Auditor eksternal bertanggungjawab memberikan opini/pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan auditor independen adalah ekspresi dari opini profesional mereka mengenai laporan keuangan. Meskipun laporan keuangan adalah tanggungjawab dari manajemen, auditor independen bertanggungjawab untuk menilai kewajaran pernyataan manajemen dalam laporan melalui laporan audit mereka.

8. *Stakeholder* lainnya

Pemerintah terlibat dalam *corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang-undangan. Kreditor yang memberi pinjaman mungkin juga mempengaruhi kebijakan perusahaan.

2.2.5 Aspek *Good Corporate Governance*

Menurut Organization for *Economic Co-operation and development* (OECD), ada lima unsur penting dalam *Corporate Governance*, yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kesetaraan dan kewajaran. Prinsip *Corporate Governance* yang dikembangkan oleh OECD bermaksud untuk membantu anggota dan non anggota dalam usaha untuk menilai dan memperbaiki kerangka kerja legal, institusional dan pengaturan untuk *Corporate Governance* di negara-negara mereka, dan memberikan petunjuk dan usulan untuk pasar modal, investor, korporasi, dan pihak lain yang mempunyai peranan dalam mengembangkan *Good Corporate Governance*.

Prinsip yang disebutkan oleh OECD mencakup lima aspek dasar dalam *Corporate Governance* sebagai berikut :

1. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham (*The rights of shareholders*) :

Hak-hak pemegang saham meliputi hak-hak untuk :

- a. Memastikan metode registrasi saham yang dimiliki.
- b. Memindahtangankan saham-sahamnya.
- c. Memperoleh informasi secara teratur dan tepat waktu.
- d. Berpartisipasi dan memberikan suara dalam RUPS.

- e. Memilih anggota komisaris dan direksi.
 - f. Memperoleh bagian keuntungan perusahaan.
2. Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham (*The equitable treatment of shareholders*).

Dalam hal ini terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*).

3. Peran stakeholders yang terkait dengan perusahaan (*The role of stakeholders*).

Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.

4. Pengungkapan dan transparansi (*Disclosure & transparency*).

Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*).

5. Tanggung jawab direksi dan komisaris (*The responsibilities of the board*).

Tanggung jawab pengurus dan manajemen, pengawasan manajemen serta pertanggungjawaban kepada perusahaan dan para pemegang saham.

2.2.6 Manfaat Good Corporate Governance

Corporate Governance sebagai suatu sistem bagaimana suatu perusahaan dikelola dan diawasi, pelaksanaan *Corporate Governance* yang baik diakui dapat membantu mempertahankan perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan. Penerapan GCG banyak memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun pihak lain yang mempunyai hubungan langsung dan tidak langsung dengan perusahaan. Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)*, dengan *Corporate Governance* memperoleh manfaat antara lain:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan deviden. Khusus bagi BUMN akan dapat membantu bagi APBN terutama dari hasil privatisasi.

Manfaat langsung yang dirasakan perusahaan dengan mewujudkan prinsip-prinsip GCG adalah meningkatnya produktivitas dan efisiensi usaha. Manfaat lain adalah meningkatnya kemampuan operasional perusahaan dan pertanggungjawaban kepada publik. Selain itu juga memperkecil praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta konflik kepentingan. *Corporate Governance* yang baik dapat mendorong pengelolaan organisasi yang lebih demokratis (partisipasi banyak kepentingan), lebih *accountable* (adanya pertanggungjawaban dari setiap tindakan), dan lebih transparan serta akan meningkatkan keyakinan bahwa perusahaan dapat memberikan manfaat jangka panjang.

2.2.7 Tujuan Good Corporate Governance

Corporate Governance yang baik merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar (*market confidence*) dan mendorong arus investasi internasional yang lebih stabil, dan bersifat jangka panjang. Adapun tujuan dari *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
2. Memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan telah dicapai.

3. Memastikan bahwa aktiva perusahaan dijaga dengan baik.
4. Memastikan perusahaan menjalankan praktik-praktik usaha yang sehat.
5. Memastikan kegiatan-kegiatan perusahaan bersifat transparan.

Sedangkan tujuan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN berlandaskan Keputusan Menteri BUMN Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4 adalah:

- a. Memaksimalkan BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian *organ*.
- c. Mendorong agar *organ* dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholder* maupun kelestarian lingkungan disekitar BUMN.
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional.
- f. Menyukseskan program privatisasi BUMN.

2.2.8 Langkah-Langkah Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance*

Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan terbatas (UUPT) merupakan kerangka paling penting bagi perundang-undangan yang ada mengenai Corporate Governance di Indonesia.

Langkah-langkah dalam menerapkan *good corporate governance* adalah :

1. Mengkomunikasikan gagasan kepada segenap komponen perusahaan oleh pemerkarsa. Pemerkarsa terlebih dahulu harus mendapat dukungan penuh dari eksekutif puncak, dewan komisaris dan pemegang saham perusahaan.

2. Mengganti konsep dan wawasan tentang praktik-praktik pengelolaan yang sehat.
3. Melakukan penilaian terhadap sistem. Metode yang dilakukan dapat melalui proses audit, penilaian struktur organisasi, pembagian tugas, penilaian kinerja dan fungsi-fungsi pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan.
4. Melakukan analisis dan kajian, dan pendalaman mengenai kriteria *good corporate governance* dalam perusahaan.
5. Menerapkan sistem yang baru untuk menggantikan sistem yang lama.
6. Melakukan evaluasi.

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di BUMN merupakan sistem pengelolaan yang didasarkan atas prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, pertanggungjawaban, kesetaraan dan kewajaran. Dalam praktiknya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang baik ini perlu dibangun dan dikembangkan secara bertahap. Perusahaan harus membangun sistem dan pedoman *Good Corporate Governance* yang akan dikembangkannya. Demikian juga dengan para karyawan, mereka perlu memahami dan diberikan bekal pengetahuan tentang prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang baik yang akan dijalankan perusahaan.

Untuk memudahkan memberikan gambaran bagaimana prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tersebut akan dibangun, dipahami dan dilaksanakan, berikut ini diberikan beberapa acuan praktis yang perlu dikembangkan lebih lanjut di masing-masing perusahaan. Acuan ini diuraikan mengikuti urutan butir-butir prinsip *Good Corporate Governance* yang telah dibahas di atas.

1. Transparansi (*Transparancy*)

- a. Bahwa berbagai pemegang kepentingan (manajemen, karyawan, pelanggan) dapat melihat dan memahami proses dalam pengambilan keputusan manajerial di perusahaan.
- b. Pemegang saham berhak memperoleh informasi keuangan perusahaan yang relevan secara berkala dan teratur.

- c. Proses pengumpulan dan pelaporan informasi operasional perusahaan telah dilakukan oleh unit organisasi dan karyawan secara terbuka dan obyektif, dengan tetap menjaga kerahasiaan nasabah/pelanggan.
- d. Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah melakukan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, sistem pengawasan dan standardisasi yang dilakukan.
- e. Informasi tentang prosedur dan kebijakan di unit kerja maupun unit organisasi telah dipublikasikan secara tertulis dan dapat diakses oleh semua pihak di dalam dan oleh unit-unit terkait di luar perusahaan.
- f. Eksternal auditor, komite audit, internal auditor memiliki akses atas informasi dengan syarat kerahasiaan tetap terjaga.
- g. Menyampaikan laporan keuangan *audited* dan kinerja usaha ke publik secara rutin, maupun laporan *corporate governance* pada instansi yang berwenang.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

- a. Pimpinan, manajer & karyawan perusahaan telah mengetahui visi, misi, tujuan dan target-target operasional di perusahaan.
- b. Pimpinan, manajer & karyawan perusahaan telah mengetahui dan memahami peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.
- c. Uraian tugas di setiap unit usaha atau unit organisasi telah ditetapkan dengan benar dan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.
- d. Proses dalam pengambilan keputusan telah mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- e. Proses cek dan *balance* telah dilakukan secara menyeluruh di setiap unit organisasi.
- f. Sistem penilaian kinerja operasional, organisasi dan kinerja perseorangan telah sepakat ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik.
- g. Pertanggungjawaban kinerja pimpinan *Board of Commissioner* (BOC) dan *Board of Director* (BOD) perusahaan secara rutin seyogyanya dapat dibangun dan dilaporkan.

- h. Hasil pekerjaan telah didokumentasikan, dipelihara dan dijaga dengan baik.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

- a. Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah mengetahui dan memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku.
- b. Pimpinan, manajer, dan karyawan perusahaan telah menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan yang dianut perusahaan.
- c. Proses dalam pengambilan keputusan di perusahaan senantiasa mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- d. Manajer dan karyawan perusahaan telah bekerja sesuai dengan standar operasional, prosedur maupun ketentuan yang berlaku di perusahaan.
- e. Unit kerja organisasi perusahaan telah berupaya menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan dan *stakeholder*.
- f. Proses pendelegasian kewenangan telah dijalankan dengan cukup dan baik demi terselenggaranya pekerjaan.
- g. Manajer dan unit organisasi telah melakukan pertanggungjawaban hasil kerja secara teratur.

4. Independensi (*independency*)

- a. Keputusan pimpinan perusahaan hendaknya lepas dari kepentingan berbagai pihak yang merugikan perusahaan.
- b. Proses pengambilan keputusan di perusahaan telah dilakukan secara obyektif untuk kepentingan perusahaan.

5. Kesetaraan dan kewajaran (*fairness*)

- a. Pengelola dan karyawan perusahaan akan memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* secara wajar menurut ketentuan yang berlaku umum.
- b. Perlakuan adil kepada seluruh pihak pemegang kepentingan (nasabah, pelanggan, pemilik) dalam memberikan pelayanan dan informasi.
- c. Manajer, pimpinan unit organisasi dan karyawan dapat membedakan kepentingan perusahaan dengan kepentingan organisasi.

- d. Perlakuan, pengembangan *team work*, hubungan kerja dan pembinaan pada para karyawan akan dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajibannya secara adil dan wajar.

2.2.9 Problematika Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance*

Beberapa isu pokok yang dicakup dalam implementasi *good corporate governance* meliputi :

1. Hak-hak pemegang saham dan prosedur RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi.
2. Bagaimana fungsi, komposisi, kepatuhan, rapat-rapat, mekanisme pengangkatan dan sistem audit.
3. Bagaimana fungsi auditor eksternal dan komite audit.
4. Kerahasiaan informasi perusahaan dan keterbukaan informasi.
5. Manajemen risiko.
6. Perlindungan *stakeholders*.
7. Keterbukaan informasi yang material, termasuk keakurasian, ketepatan waktu, kejelasan dan komparabilitas, serta informasi orang dalam (*insider information*).

Menurut FCGI, problematika dan implementasi *good corporate governance* meliputi :

1. Konsentrasi pemilikan dan kecenderungan hubungan afiliasi.
2. *Conflict of interest (agency problem)*.
3. Dewan Komisaris tidak efektif.
4. *Law enforcement* lemah.
5. “Kerjasama” perusahaan dengan pihak profesional (termasuk auditor) yang memeriksa perusahaan.

Berdasarkan survey yang dilakukan (seperti oleh *Asian Corporate Governance Association/ACGA, Pricewaterhouse Coopers. Mc Kinsey & Co*), persoalan-persoalan yang menghambat terciptanya *good corporate governance* di Indonesia antara lain adalah :

1. Praktik-praktik perusahaan yang dibiayai oleh lembaga perbankan milik kelompok usahanya sendiri, serta adanya pinjaman jangka pendek dari luar negeri. Praktik perusahaan tersebut mempengaruhi *exchange rate* dan pinjaman yang digunakan tersebut mempengaruhi bidang usaha tidak menghasilkan devisa. Hal ini menyebabkan kesulitan perusahaan tersebut pada saat terjadi krisis moneter dalam mengembalikan utangnya.
2. Dominasi pemegang saham mayoritas.
3. Tidak efektifnya kinerja *regulator* dan lembaga-lembaga keuangan.
4. Lemahnya perlindungan terhadap kreditor dan investor.

2.2.10 Good Corporate Governance efektif

Dari semua penjelasan *Good Corporate Governance* tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* yang efektif adalah dengan dilaksanakannya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu :

1. Transparansi, indikatornya adalah :
 1. Pengungkapan informasi terkait dengan kinerja korporasi secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, dan komparabel.
 2. Mempublikasikan info keuangan dan info lain yang material yang berdampak signifikan pada kinerja korporasi secara akurat dan tepat waktu.
 3. Dapat diaksesnya informasi korporasi secara mudah saat dibutuhkan.
 4. Dapat menghindarkan dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).
 5. Menggunakan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim digunakan dan diterima secara luas.
2. Kemandirian, indikatornya adalah :
 1. Pengambilan keputusan yang bebas dari pengaruh pihak manapun.
 2. Lingkungan bisnis yang baik.
 3. Adanya tenaga ahli di setiap divisi.
 4. Kegiatan perusahaan sesuai dengan hukum peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

3. Akuntabilitas, indikatornya adalah :
 1. Pembentukan komite audit.
 2. Praktik audit internal yang efektif.
 3. Kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab masing-masing antara pemegang saham, dewan komisaris, dan direksi.
 4. Pengangkatan komisaris independen.
4. Pertanggungjawaban, indikatornya adalah :
 1. korporasi harus menyadari tanggung jawab sosialnya terhadap masyarakat.
 2. Patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku termasuk standar profesional/etika perusahaan.
5. Kewajaran, indikatornya adalah :
 1. Perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham secara *fair*.
 2. Perlindungan terjadinya praktik korporasi yang merugikan seperti fraud.
 3. Semua *stakeholders* diperlakukan dengan adil.

2.3 Manfaat Pengendalian Intern di dalam menunjang tercapainya *Good Corporate Governance*

Setiap perusahaan harus menetapkan dan memelihara suatu sistem pengendalian intern untuk mengamankan investasi dan aktiva perusahaan. Sistem tersebut tidak hanya mencakup pengendalian keuangan, tetapi juga pengendalian operasional dan ketaatan.

Sebuah pengendalian intern yang efektif merupakan komponen kritis dari manajemen dan dasar bagi kegiatan operasi yang aman dan sehat dalam sebuah perusahaan. Pengendalian merupakan kumpulan dari berbagai komponen pengendalian dan aktivitas yang terintegrasi dan yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuannya.

Pengendalian intern juga dapat membantu semua pihak dalam organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditargetkan dan mencegah hilangnya sumber daya. Pengendalian intern juga dapat membantu dalam menciptakan laporan

keuangan yang pasti serta dapat dipercaya (*reliable*). Selain itu juga, laporan keuangan juga harus transparan, karena hal ini diatur dalam SAK. Pengendalian intern juga dapat membantu perusahaan dalam mematuhi peraturan perundang-undangan yang selaras meningkatkan kinerja dan juga menaikkan citra perusahaan didepan para *stakeholders* serta dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Pengendalian intern dalam perusahaan bermanfaat di dalam menunjang tercapainya *Good Corporate Governance*, semakin baik pengendalian intern maka akan meningkatkan dan menunjang tercapainya *Good Corporate Governance*, seperti yang dikutip dari **Suryo Partolo (2007:3)**.

Dengan menerapkan *Good Corporate Governance*, yaitu dengan melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran diharapkan akan memberikan kejelasan fungsi, hak, kewajiban dan tanggungjawab antara pihak-pihak yang berkepentingan atas perusahaan, proses pengendalian intern dan menciptakan keseimbangan antar organ perusahaan dan juga keseimbangan antar *stakeholders*. Menurut **Robert Tampubolon (2005:49)**, pengendalian intern merupakan salah satu unsur atau dasar untuk menciptakan *Good Corporate Governance*, selain itu juga sebagai pengawasan aktif yang perlu dimasukkan dalam struktur organisasi dalam rangka memastikan adanya *check and balance* yang memadai, yaitu adanya sistem pengendalian yang kuat. Selain itu juga, *Good Corporate Governance* merupakan sistem bagaimana suatu organisasi dikelola dan dikendalikan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern bermanfaat di dalam menunjang tercapainya *Good Corporate Governance*, khususnya di dalam menunjang tercapainya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manfaat pengendalian intern di dalam mewujudkan prinsip transparansi, yaitu :
 1. Pengendalian intern mendorong keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan.

2. Pengendalian intern mendorong pimpinan akan secara jujur dan terbuka menyampaikan masalah perusahaan baik antar organ utama kepada stakeholder.
 3. Pengendalian intern mendorong dan mensyaratkan adanya integritas dan nilai-nilai etika serta partisipasi dari *board of director*.
2. Manfaat pengendalian intern di dalam mewujudkan prinsip kemandirian, yaitu :
1. Pengendalian intern mendorong dan mensyaratkan proses pengambilan keputusan secara obyektif dan menjalankan keputusan tersebut secara profesional dan bebas dari benturan kepentingan.
 2. Pengendalian intern mendorong untuk menjalankan perusahaan tanpa tekanan atau pengaruh dari pihak lain yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Manfaat pengendalian intern di dalam mewujudkan prinsip akuntabilitas, yaitu :
1. Pengendalian intern menciptakan struktur organisasi yang tegas.
 2. Pengendalian intern mendorong terselenggaranya kejelasan fungsi-fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban dalam organisasi perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana dengan baik.
4. Manfaat pengendalian intern di dalam mewujudkan prinsip pertanggungjawaban, yaitu :
1. Pengendalian intern mendorong terciptanya kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
 2. Pengendalian intern menilai semua rencana serta pelaksanaan kinerja dan unit organisasi yang telah dicapai.
5. Manfaat pengendalian intern di dalam mewujudkan prinsip kewajaran, yaitu :
1. Pengendalian intern mendorong terciptanya keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan perundang-undangan yang berlaku.