

**PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN INTERN, MANAJEMEN
RISIKO, DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN
PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
(Studi Empiris Pada PT Semen Padang Persero)**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**NURMANELISYAH
2006/73408**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN INTERN, MANAJEMEN RISIKO, DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (Studi Empiris pada PT Semen Padang (Persero))

NAMA : NURMANELISYAH
TM/NIM : 2006/73408
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
FAKULTAS : EKONOMI

Padang, Februari 2010

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1

pembimbing 2

Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak

Nip. 19580519 199001 1 001

Sany Dwita, SE, M.Si, Ak

Nip. 19800103 200212 2 001

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi

Lili Anita, SE, M.Si, Ak

Nip. 19710302 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Program
Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**

Judul : Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern, Manajemen Risiko, dan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Prinsip- Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Empiris pada PT Semen Padang (Persero)).

Nama : Nurmanelisyah

TM/NIM : 2006/73408

Prog. Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2010

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1.
2. Sekretaris	Sany Dwita, SE, M.Si, Ak	2.
3. Anggota	Nelvrita, SE, M.Si, Ak	3.
4. Anggota	Fefri Indra Arza, SE, M.Sc	4.

ABSTRAK

Nurmanelisyah. (73408). Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern, Manajemen Risiko, dan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Empiris pada PT Semen Padang Persero). Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.

Pembimbing I : Dr. H. Efrizal Syofyan SE, M.Si, Ak

II : Sany Dwita, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang sejauh mana (1) pengaruh penerapan pengendalian intern terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, (2) pengaruh manajemen risiko terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, dan (3) pengaruh budaya perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Yang menjadi populasi adalah 4 biro yang ada di PT Semen Padang Persero, yaitu biro di sekretaris perusahaan, biro personalia, biro perencanaan dan pengembangan SDM, dan satuan pengawas intern. Peneliti menjadikan seluruh populasi sebagai sampel (*total sampling*). Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang diantar langsung ke PT Semen Padang Persero. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* sebagai variabel terikat dan penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan sebagai variabel bebas.

Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) adanya pengaruh yang signifikan dan positif penerapan pengendalian intern terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $2,904 > 1,688$ (sig $0,027 < 0,05$). (2) adanya pengaruh yang signifikan dan positif manajemen risiko terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $2,620 > 1,688$ (sig $0,040 < 0,05$), dan (3) adanya pengaruh signifikan dan positif budaya perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan nilai t hitung $2,757 > t$ tabel $1,688$ (sig $0,033 < 0,05$).

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern, Manajemen Risiko, dan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*". Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak dan Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Direktur PT Semen Padang yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian ini.
5. Kepala Biro Hukum dan GCG, Kepala Biro Personalia, Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kepala Satuan Pengawas Intern PT Semen Padang (Persero) yang telah memberikan waktu dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.
6. Bang Eki dan Kak Ochi di PT Semen Padang yang telah mengarahkan dan membantu penulis dalam mendapatkan data selama penelitian ini.
7. Kedua orang tua (Muas dan Nurcaya) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
8. Kakak-kakak (Alamsyah dan Dafrizal Syah) serta Adik-adik (Ardiansyah, Anwarsyah, dan Aminnullah Syah) yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman di Jalan Perhutut No 12 Cendrawasih (Iyel, Ratna, Mike, Ilfi, Caca, Vivi, Fitri, Neneng, K'Sus, K'Wit, Ayu, Pia, Cayi, Febi, Dinel, Titin, Vany, Desi, Ami, Rima, Nola, dan Cici) atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
10. Teman-teman Prodi Akuntansi angkatan 2006 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan Prodi Ekonomi Pembangunan, Manajemen, dan Pendidikan Ekonomi yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran, serta dukungan yang sangat berguna dalam penulisan ini.
11. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Judul	
Surat Pernyataan	
Halaman Persetujuan Ujian Skripsi	
Halaman Pengesahan Lulus Ujian Skripsi	
Halaman Persembahan	
Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
Bab I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
Bab II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN	
HIPOTESIS	11
A. Kajian Teori	11
1. <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	11
a. Pengertian	11
b. Prinsip-prinsip GCG	13
c. Tujuan Penerapan Prinsip-Prinsip GCG	21
d. Penerapan Prinsip-Prinsip GCG	21
e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan	
Prinsip-Prinsip GCG	24

2. Pengendalian Intern	27
a. Pengertian	27
b. Elemen Pengendalian Intern	28
3. Manajemen Risiko	33
a. Pengertian	33
b. Jenis-Jenis Risiko	35
c. Proses Manajemen Risiko	39
4. Budaya Perusahaan	41
a. Pengertian	41
b. Karakteristik Budaya Perusahaan	42
c. Budaya Perusahaan yang Baik	45
B. Penelitian yang Relevan	46
C. Hubungan antar Variabel	47
D. Kerangka konseptual	51
E. Hipotesis	53
BAB III. METODE PENELITIAN	54
A. Jenis Penelitian	54
B. Populasi dan Sampel	54
C. Jenis dan Sumber Data	55
1. Jenis Data	55
2. Sumber Data	55
D. Metode Pengumpulan Data	55
E. Variabel Penelitian	55
1. Variabel Terikat (Y)	56
2. Variabel Bebas (X)	56
F. Instrumen Penelitian	56
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	60
1. Uji Validitas	60
2. Uji Reliabilitas	61

H. Uji Asumsi Klasik	66
1. Uji Normalitas	67
2. Uji Heteroskedastisitas	67
3. Uji Multikolinearitas	67
I. Teknik Analisis Data	68
1. Analisis Deskriptif	68
2. Metode Analisis	69
3. Uji Hipotesis	70
J. Definisi Operasional	72
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
A. Gambaran Umum Objek penelitian	74
1. Sejarah PT Semen Padang (Persero)	74
2. Visi dan Misi PT Semen Padang (Persero)	76
3. Struktur Organisasi PT Semen Padang (Persero)	78
B. Analisis Deskriptif	82
1. Gambaran Umum Responden	82
2. Karakteristik Responden	83
3. Deskripsi Hasil Penelitian	88
C. Analisis Data	93
1. Uji Asumsi Klasik	94
2. Hasil Pengujian Metode Penelitian	97
D. Pembahasan	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	107
A. Kesimpulan	107
B. Keterbatasan Penelitian	108
C. Saran	108

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Skala Pengukuran	57
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	58
3. Uji Validitas <i>Good Corporate Governance</i>	62
4. Uji Reliabilitas <i>Good Corporate Governance</i>	63
5. Uji Validitas Pengendalian Intern	63
6. Uji Reliabilitas Pengendalian Intern	64
7. Uji Validitas Manajemen Risiko	65
8. Uji Reliabilitas Manajemen Risiko	65
9. Uji Validitas Budaya Perusahaan	66
10. Uji Reliabilitas Budaya Perusahaan	66
11. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	82
12. Karakteristik Satuan Pengawas Intern	83
13. Karakteristik Biro Personalia dan Biro Perencanaan & Pengembangan SDM	85
14. Karakteristik Biro di Sekretaris Perusahaan	87
15. Distribusi Frekuensi Penerapan Pengendalian Intern	89
16. Distribusi Frekuensi Manajemen Risiko	90
17. Distribusi Frekuensi Budaya Perusahaan	91
18. Distribusi Frekuensi Penerapan Prinsip-Prinsip GCG	92
19. Uji Normalitas	94
20. Uji Multikolinearitas	95
21. Uji Heteroskedastisitas	96
22. Uji F	97
23. Adjusted R Square	98
24. Koefisien Regresi Berganda	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Penelitian	53
2. Struktur Organisasi PT Semen Padang	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Permohonan Mengisi Kuesioner	113
2. Kuesioner Penelitian	114
3. Surat Izin Penelitian	124
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	126
5. Uji Multikolinearitas	134
6. Uji Normalitas	135
7. Uji Heteroskedastisitas	136
8. Regression	137

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perhatian dunia terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) mulai meningkat sejak negara-negara Asia dilanda krisis moneter pada tahun 1997 dan sejak kejatuhan perusahaan-perusahaan raksasa dunia pada tahun 2002. Krisis moneter ini juga berdampak terhadap perekonomian Indonesia terutama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi yang penting dalam perekonomian nasional. Hasil analisis yang dilakukan banyak organisasi internasional dan regulator pemerintah menemukan sebab utama tragedi ekonomi/bisnis ini adalah lemahnya penerapan prinsip-prinsip GCG di banyak perusahaan (Siswanto, 2008:1).

Menurut Jill Solomon dan Anis Solomon dalam Siswanto (2008:4).

Corporate governance merupakan sistem yang mengatur hubungan antara perusahaan (diwakili oleh *Board of Directors*) dengan pemegang saham dan juga mengatur hubungan dan pertanggungjawaban/akuntabilitas perusahaan kepada seluruh anggota *stakeholders* non-pemegang saham.

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang dikeluarkan tanggal 17 Oktober 2006, prinsip-prinsip GCG terdiri dari: (1) transparansi (*transparency*), (2) akuntabilitas (*accountability*), (3) responsibilitas (*responsibility*), (4) independensi (*independency*), dan (5) kewajaran dan kesetaraan (*fairness*).

Menurut Forum *Governance* Indonesia (2006), keberhasilan penerapan prinsip-prinsip GCG dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan yang bersangkutan. Faktor internal yang mempengaruhi adalah: (1) budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG, (2) peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG, (3) manajemen risiko yang didasarkan pada kaidah-kaidah GCG, (4) sistem audit (pemeriksaan) yang efektif, yang meliputi pengendalian internal perusahaan, dan (5) keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen. Sedangkan faktor eksternal adalah: (1) sistem hukum yang baik, (2) dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik, (3) contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*), (4) sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG, (5) perbaikan di lingkungan publik.

Implementasi GCG pada perusahaan pemerintah telah ditetapkan melalui berbagai macam acuan dan terakhir disempurnakan melalui Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik GCG pada BUMN tanggal 1 Agustus 2002. Penerapan GCG pada BUMN bertujuan untuk: (1) memaksimalkan nilai BUMN dengan cara menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, (2) mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan efisien, (3) mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandaskan moral yang tinggi, (4) meningkatkan kontribusi BUMN

bagi perekonomian nasional, dan (5) meningkatkan investasi nasional dan mensukseskan program privatisasi.

Pengendalian intern suatu perusahaan dilakukan dalam rangka menjaga perusahaan agar tetap berada dalam jalur tujuannya yaitu, pelaporan laba dan misinya, serta untuk meminimalkan perubahan mendadak yang terjadi selama operasi perusahaan. Sistem pengendalian intern yang dilakukan secara efektif berarti juga telah menerapkan prinsip-prinsip GCG (Melisa, 2007:35). Struktur pengendalian intern mencakup lima kategori pengendalian yang dirancang dan diimplementasikan oleh manajemen untuk memberikan jaminan bahwa sasaran hasil pengendalian manajemen akan terpenuhi. Kelima kategori tersebut merupakan komponen dari sistem pengendalian intern yaitu: (1) lingkungan kendali, (2) penilaian risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, dan (5) pemantauan (Arens, 2008:375-376).

Lingkungan kendali terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur, dan pemilik entitas mengenai pengendalian internal dan arti pentingnya bagi entitas itu. Penilaian risiko adalah identifikasi manajemen dan analisis risiko yang relevan dengan persiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur, sebagai tambahan untuk yang termasuk dalam empat komponen yang lain yang membantu memastikan bahwa tindakan yang perlu telah diambil untuk mengatasi risiko dalam pencapaian sasaran hasil entitas tertentu. Sistem informasi dan komunikasi berguna untuk mencatat, memproses, dan

melaporkan transaksi entitas dan memelihara akuntabilitas untuk aset yang terkait. Pemantauan berhadapan dengan penilaian berkala atau berkelanjutan dari mutu penampilan/prestasi pengendalian intern oleh manajemen.

Manajemen risiko adalah kegiatan pimpinan puncak mengidentifikasi, mengevaluasi, menangani dan memonitor risiko bisnis yang dihadapi perusahaan mereka di masa yang akan datang (Siswanto, 2008:193). Apabila dampak risiko itu terhadap operasi bisnis diperkirakan cukup signifikan, pimpinan perusahaan yang profesional akan menyusun rencana mengatasi dampak negatif risiko tersebut.

Manajemen risiko (*risk management*) merupakan sesuatu yang sangat penting, terutama saat perusahaan berada dalam kondisi yang semakin rumit, dan semakin sulit bagi CEO dan direktur untuk mengetahui masalah mana yang ditunda. Dalam manajemen risiko ada tiga pendekatan, yaitu: (1) mengidentifikasi risiko yang dihadapi oleh perusahaan, (2) mengukur dampak potensial setiap risiko, dan (3) memutuskan bagaimana setiap risiko yang relevan harus ditangani (Brigham, 2001:314-416).

Menurut Siswanto (2008:193), manajemen risiko dapat diterapkan untuk menanggulangi dampak negatif rencana bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dapat pula dilakukan secara terbatas pada rencana kegiatan tiap bagian atau divisi. Hal itu disebabkan karena risiko bisnis yang dihadapi perusahaan tiap masa tertentu dapat meliputi seluruh rencana kegiatan, dapat pula hanya pada rencana operasi bisnis tiap bagian atau divisi tertentu saja.

Budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh perusahaan itu (Robbins, 2006:721). Karakteristik tersebut akan bersama-sama menangkap hakikat dari budaya perusahaan. Karakteristik tersebut antara lain: (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandirian.

Budaya perusahaan yang baik merupakan inti dari GCG (Moeliono, 2005:74). Dengan kata lain, agar prinsip-prinsip GCG diterapkan dalam perusahaan maka diperlukan adanya suatu sistem nilai yang baik menjadi pondasi agar semua warga perusahaan bersedia komit dengan GCG. Sistem nilai tersebut merupakan budaya perusahaan yang akan memotivasi setiap individu dalam perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG secara sadar.

Di Indonesia khususnya pada BUMN, penerapan prinsip-prinsip GCG masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kasus yang menimpa BUMN, yang merupakan pelaku kegiatan ekonomi yang paling penting bagi bangsa ini. Salah satu kasusnya adalah pada tahun 2004, terdapat 127 BUMN yang mencatat laba dengan jumlah sekitar Rp 29 triliun. Namun, 70% dari keuntungan itu hanya dihasilkan oleh 5 BUMN (www.indonusa.ac.id). Kasus ini, merupakan salah satu bukti bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG belum

optimal di BUMN. Dalam hal ini, perusahaan belum melaksanakan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan bagi perusahaan, yang artinya perusahaan belum menerapkan prinsip-prinsip transparansi.

Kasus lainnya adalah merajalelanya kasus tipikor (tindak pidana korupsi) di BUMN yang sangat merugikan negara karena harus kehilangan sebagian asetnya oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab (Anonim, 2009). Salah satunya adalah kasus korupsi yang dilakukan oleh Maryulis dan Dento Nian Gani dalam pengadaan barang dan jasa PT Buah Sakato Grafika Padang (Nai, 2001). Kasus lainnya adalah kasus KKN yang terjadi di PDAM Padang yang dilakukan oleh mantan Gubernur Sumatera Barat Hasan Basri Durin selama dua periode jabatannya sebagai Gubernur Sumatera Barat (Nofiardi, 2008). Kasus ini bila ditinjau lagi menunjukkan bahwa belum adanya nilai-nilai budaya perusahaan untuk penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di BUMN yaitu transparansi, akuntabilitas dan pertanggung jawaban belum terwujud.

Kasus lainnya yang menarik adalah kasus inefisiensi PT Semen Padang yang ditemukan oleh *Price Waterhouse Coopers* (PWC) sebesar Rp 346,52 milyar dan juga melibatkan pemeriksaan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) (Kementrian BUMN, 2006). Kasus ini menunjukkan bahwa PT Semen Padang tidak transparan dalam pelaporan keuangannya, dan laporan keuangan yang dibuat tidak

memenuhi prinsip kewajaran. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip GCG belum efektif.

Menurut Pratolo (2007), dalam penelitiannya yang berjudul GCG dan kinerja BUMN di Indonesia, aspek audit manajemen dan pengendalian intern sebagai variabel eksogen serta tinjauannya pada jenis perusahaan, menunjukkan bahwa audit manajemen dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh pada penerapan prinsip-prinsip GCG. Sedangkan secara parsial audit manajemen berpengaruh lemah terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG sementara pengendalian intern berpengaruh kuat.

Penerapan prinsip-prinsip GCG dapat memberikan manfaat terhadap perusahaan yang menerapkannya dengan baik. Tetapi jika dilihat beberapa kasus di atas, mulai dari kasus yang melanda perusahaan raksasa dunia, perusahaan swasta dan BUMN di Indonesia dan di Sumatera Barat khususnya menjadi salah satu bukti bahwa prinsip-prinsip GCG belum diterapkan dengan baik.

Oleh karena itu penelitian ini dilakukan agar perusahaan dapat menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan baik. Keberhasilan penerapan prinsip-prinsip GCG tersebut tentunya tidak terlepas dari faktor-faktor penting yang mempengaruhinya. Penelitian ini akan menguji seberapa jauh pengaruh penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG. Peneliti memilih untuk meneliti tiga faktor tersebut karena penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh

dalam pencapaian tujuan perusahaan. Objek penelitian ini adalah PT Semen Padang (Persero) karena PT Semen Padang merupakan salah satu BUMN yang sangat berpengaruh terhadap perekonomian masyarakat kota Padang.

Dari uraian di atas peneliti tertarik untuk meneliti apakah penerapan prinsip-prinsip GCG dalam perusahaan dipengaruhi oleh penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan dalam sebuah skripsi yang berjudul **”Pengaruh Penerapan Pengendalian Intern, Manajemen Risiko, dan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dipaparkan dalam latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah berikut :

1. Sejauh mana pengaruh penerapan pengendalian intern dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan.
2. Sejauh mana pengaruh budaya perusahaan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan.
3. Sejauh mana pengaruh manajemen risiko dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan.
4. Sejauh mana pengaruh transparansi informasi perusahaan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan.
5. Sejauh mana pengaruh kebijakan dan peraturan perusahaan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah maka penelitian ini hanya dibatasi pada pengaruh penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada PT Semen Padang (Persero).

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang telah diuraikan maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauh mana penerapan pengendalian intern berpengaruh terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero)?
2. Sejauh mana manajemen risiko berpengaruh terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero)?
3. Sejauh mana budaya perusahaan berpengaruh terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero)?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh penerapan pengendalian intern terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero).
2. Pengaruh manajemen risiko terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero).

3. Pengaruh budaya perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero).

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan peneliti mengenai topik yang diteliti.

2. Bagi perusahaan yang diteliti

Dengan penelitian ini maka diharapkan bagi perusahaan khususnya pada PT Semen Padang (Persero) dapat menerapkan prinsip-prinsip GCG lebih baik dan dapat mempertimbangkan penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG tersebut.

3. Bagi pembaca dan peneliti lain

Penulisan ini diharapkan dapat dijadikan sebagian bahan referensi untuk peneliti selanjutnya dan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG pada PT Semen Padang (Persero).

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. *Good Corporate Governance (GCG)*

a. Pengertian

Dalam Siswanto (2008:2-4) terdapat beberapa pengertian *Good Corporate Governance (GCG)*, diantaranya:

- 1) Menurut the *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*

Corporate governance adalah sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak, dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholders* non-pemegang saham.

- 2) Menurut *Australian Stock Exchange (ASX)*

Corporate governance adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan perusahaan. sistem tersebut mempunyai pengaruh besar dalam menentukan sasaran usaha maupun dalam upaya mencapai sasaran tersebut. *Corporate governance* juga mempunyai pengaruh dalam upaya mencapai kinerja bisnis yang optimal serta dalam analisis dan pengendalian risiko bisnis yang dihadapi perusahaan.

- 3) Menurut Jill Solomon dan Anis Solomon

Corporate governance merupakan sistem yang mengatur hubungan antara perusahaan (diwakili oleh *Board of Directors*) dengan pemegang saham dan juga mengatur hubungan dan pertanggungjawaban/akuntabilitas perusahaan

kepada seluruh anggota terhadap *stakeholders* non-pemegang saham.

Pengertian GCG menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) tahun 2006 adalah:

Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor KEP117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik GCG di BUMN mendefinisikan GCG sebagai berikut:

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

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan *corporate governance* adalah suatu struktur perusahaan yang mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholders* non-pemegang saham yang digunakan untuk mengendalikan dan mengarahkan kegiatan perusahaan melalui proses yang transparan dalam rangka menentukan tujuan perusahaan.

b. Prinsip – Prinsip GCG

- 1) Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang dikeluarkan tanggal 17 Oktober 2006, mengungkapkan prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari:

- a) Transparansi (*transparency*)

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

- b) Akuntabilitas (*accountability*)

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

c) *Responsibilitas (responsibility)*

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

d) *Independensi (independency)*

Untuk melancarkan pelaksanaan GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

e) *Kewajaran dan Kesenjajaran (fairness)*

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

2) Prinsip-prinsip GCG yang dirumuskan oleh *Organization for Economic Corporation and Development* (OECD) tahun 2004 adalah:

a) *Transparansi*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

- b) Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
 - c) Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
 - d) Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
 - e) Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Prinsip-prinsip GCG menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) tahun 2006:
- a) *Fairness* (kewajaran)

Perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*). Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan:

 - (1) Membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas.

- (2) Membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang-orang dalam, *self dealing*, dan konflik kepentingan.
- (3) Menetapkan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite termasuk sistem remunasi.
- (4) Menyajikan informasi secara wajar/pengungkapan penuh material apapun.
- (5) Mengedepankan *equal job opportunity*.

b) *Disclousure and Transparency* (transparansi)

Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*). Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan:

- (1) Mengembangkan sistem akuntansi (*accounting system*) yang berbasiskan standar akuntansi dan *best practice* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan berkualitas.
- (2) mengembangkan *Information Technology* (IT) dan *Management Information System* (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan Direksi.

(3) Mengembangkan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas.

(4) Mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka.

c) *Accountability* (akuntabilitas)

Prinsip akuntabilitas diwujudkan dengan:

(1) Menyiapkan laporan keuangan pada waktu yang tepat dengan cara yang tepat.

(2) Mengembangkan Komite Audit dan risiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris.

(3) Mengembangkan dan merumuskan kembali peran dan fungsi Internal Audit sebagai mitra bisnis strategik berdasarkan *best practice* (bukan sekedar audit).

(4) Menjaga manajemen kontrak yang bertanggungjawab dan menangani pertentangan (*dispute*).

(5) Penegakan hukum (sistem penghargaan dan sanksi)

(6) Menggunakan Eksternal Auditor yang memenuhi syarat (berbasis profesional).

d) *Responsibility* (responsibilitas)

Prinsip ini diwujudkan dengan:

(1) Kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekwensi logis dari adanya wewenang.

(2) Menyadari akan adanya tanggung jawab sosial.

(3) Menghindari penyalahgunaan kekuasaan.

(4) Menjaga profesional dan menjunjung etika.

(5) Memelihara lingkungan bisnis yang sehat.

4) Menurut peraturan BI No 8/4/PBI/2006 pelaksanaan GCG pada bank umum harus didasarkan kepada lima prinsip dasar, yaitu :

a) Transparansi (*transparency*)

Transparansi (*transparency*) adalah keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Dalam mewujudkan transparansi bank harus menyediakan informasi mengenai keuangan maupun non keuangan yang cukup, akurat, dan tepat waktu dan dapat dibandingkan kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan bank tersebut.

b) Akuntabilitas (*accountability*)

Akuntabilitas (*accountability*) adalah kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Sehingga bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari setiap komponen organisasi yang mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

c) Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Pertanggungjawaban (*responsibility*) adalah kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat.

d) Independensi (*independency*)

Independensi (*independency*) adalah pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun. Artinya bank harus menghindari dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders*.

e) Kewajaran (*fairness*)

Kewajaran (*fairness*) adalah keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5) *ASX Corporate Governance Council* menciptakan sepuluh prinsip-prinsip GCG yang mereka sebut *The Principles Good Corporate Governance and Best Practice Recommendation*, yaitu (Siswanto, 2008:14-15):

- a) Membangun landasan kerja yang kuat bagi manajemen perusahaan dan *Board of Directors* (*establish solid foundations for management and oversight by the board*). Agar dapat mencapai tujuan bisnis mereka secara berhasil perusahaan wajib membangun kesadaran para anggota manajemen atas hak dan tanggung jawab mereka.

- b) Menyusun struktur organisasi *Board of Directors* yang dapat menjamin efektifitas kerja dan meningkatkan nilai perusahaan (*structure the board to add value*).
- c) Mengembangkan kebiasaan mengambil keputusan yang etis dan dapat dipertanggungjawabkan (*promote ethical and responsible decision making*).
- d) Menjaga integritas laporan keuangan (*safeguard integrity in financial reporting*).
- e) Mengungkapkan semua informasi tentang kondisi dan perkembangan perusahaan kepada pemegang saham secara tepat waktu dan seimbang (*make timely and balanced disclosure*).
- f) Menghormati hak dan kewajiban pemegang saham (*respect the right of shareholders*).
- g) Menyadari adanya risiko bisnis dan mengelolanya secara profesional (*recognise and manage risk*).
- h) Mendorong peningkatan kinerja *Board of Directors* dan manajemen perusahaan (*encourage enhanced performance*).
- i) Menjamin pemberian balas jasa pimpinan dan karyawan perusahaan yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan (*remunerate fairly and responsibly*).
- j) Memahami hak dan kepentingan *stakeholders* yang sah (*recognize the legitimate interest of stakeholders*).

c. Tujuan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

GCG memiliki lima tujuan (Siswanto, 2008:5), yaitu:

1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota *stakeholders* non-pemegang saham
3. Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dewan pengurus atau *Board of Directors* dan manajemen perusahaan, dan
5. Meningkatkan mutu hubungan *Boars of Directors* dengan manajemen senior perusahaan.

d. Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Terkait dengan penerapan prinsip-prinsip GCG di atas maka karakteristik perusahaan yang telah menerapkan GCG adalah :

1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.

Pemegang saham mempunyai hak-hak dasar. Bagi perusahaan yang sudah menerapkan prinsi-prinsip GCG akan memiliki karakteristik berikut dalam melindungi hak pemegang saham (Siswanto, 2008:73-84):

- a) Memberikan laporan tentang kondisi dan perkembangan usaha dan keuangan perusahaan secara reguler, akurat, diungkapkan secara transparan dan tepat waktu.
- b) Memperlakukan semua pemegang saham secara adil dengan adanya larangan *insider traiding* dan perlindungan terhadap

perlakuan tidak adil terhadap pemegang saham minoritas dari pemegang saham mayoritas.

- c) Memberikan kesempatan kepada pemegang saham mengajukan pendapat dan ikut memutuskan hal-hal yang penting yang menyangkut kelangsungan hidup perusahaan.

2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota *stakeholders* non-pemegang saham.

Perusahaan yang telah menerapkan prinsip-prinsip GCG tidak hanya akan melindungi hak dan kepentingan pemegang saham saja tetapi juga akan melindungi hak dan kepentingan anggota *stakeholders* non-pemegang saham. Hal-hal yang dilakukan perusahaan untuk melindungi hak dan kepentingan anggota *stakeholders* non-pemegang saham adalah (Siswanto,2008:73-102):

- a) Perusahaan akan mengungkapkan informasi perusahaan secara transparan, akurat dan tepat waktu kepada kreditur.
- b) Perusahaan akan mematuhi isi perjanjian utang piutang yang telah disepakati dengan kreditur.
- c) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karier melalui promosi jabatan.
- d) Memberikan balas jasa yang adil dan sesuai dengan peraturan balas jasa di pasar tenaga kerja, dan memberikan jaminan hari tua kepada karyawan.

- e) Memberikan manfaat yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
 - f) Memberikan ganti rugi yang adil dan layak atas pengorbanan yang diberikan masyarakat kepada perusahaan.
 - g) Melindungi masyarakat dari dampak lingkungan yang negatif.
 - h) Menyediakan lapangan kerja yang sesuai kepada penduduk setempat, program beasiswa dan sebagainya.
3. Peningkatan nilai perusahaan dan para pemegang saham dapat dilihat dari peningkatan nilai modal sendiri perusahaan (Siswanto, 2008:5).
4. Penerapan prinsip-prinsip GCG akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dewan pengurus atau *Board of Directors* dan manajemen perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan (Siswanto, 2008:7):
- a) Perusahaan memiliki *Board of Directors* yang secara kolektif atau individual mempunyai pengetahuan tentang bidang usaha dan lingkungan eksternal bisnis perusahaan.
 - b) *Board of Directors* bersikap independen terhadap setiap kebijakan yang disusun, dan tindakan yang dilakukan oleh CEO.
 - c) Anggota *Board of Directors* mempunyai motivasi yang tinggi untuk mempertimbangkan faktor risiko dan manfaat terbaik bagi perusahaan atas keputusan yang akan diambil,

menganalisis keputusan tersebut dan meluangkan waktu untuk menghadiri rapat-rapat dewan pengurus.

**e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Prinsip-Prinsip
*Good Corporate Governance***

Keberhasilan penerapan prinsip-prinsip GCG dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan yang bersangkutan. Menurut Forum *Governance* Indonesia, faktor-faktor tersebut antara lain:

1) *Faktor Internal*

Maksud faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktik GCG yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor dimaksud antara lain:

- a) Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b) Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG.
- c) Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG.
- d) Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan yang meliputi pengendalian internal untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.

- e) Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

2) *Faktor Eksternal*

Faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG, di antaranya:

- a) Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- b) Dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *good governance* dan *clean government* menuju GCG yang sebenarnya.
- c) Terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan GCG yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, semacam *benchmark* (acuan).
- d) Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat. Ini penting karena lewat sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan

masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi GCG secara sukarela.

- e) Hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi GCG terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik di mana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja.

Pada bulan April 2006 Komite Nasional Indonesia tentang *Corporate Governance* mengeluarkan *The Indonesia Code for Good Corporate Governance* bagi masyarakat Indonesia (Siswanto, 2008:23). Dalam kode GCG tersebut dinyatakan bahwa yang mempengaruhi GCG adalah:

- 1) Pemegang saham dan hak mereka.
- 2) Fungsi dewan komisaris perusahaan.
- 3) Fungsi direksi perusahaan.
- 4) Sistem audit.
- 5) Sekretaris perusahaan.
- 6) *The Stakeholders*.
- 7) Prinsip pengungkapan informasi perusahaan secara transparan.
- 8) Prinsip kerahasiaan.
- 9) Etika bisnis dan korupsi.
- 10) Perlindungan terhadap lingkungan hidup.

Pihak-pihak yang terkait yang berada dalam perusahaan antara lain:

- 1) Pemegang saham.
- 2) Dewan komisaris.
- 3) Dewan direksi.
- 4) Komite-komite komisaris (*board's committees*).

Adapun pihak-pihak lain yang berkepentingan bagi pelaksanaan GCG didalam perusahaan antara lain:

- 1) Sekretaris perusahaan.
- 2) Auditor.
- 3) Karyawan.
- 4) Kreditur dan penyandang dana lainnya.
- 5) Pemasok (*supplier*) dan pelanggan (*customer*).
- 6) Pemerintah.
- 7) Masyarakat umum (*society at large*).

2. Pengendalian Intern

a. Pengertian

Pengendalian intern (*internal control*) adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen dalam kategori berikut : (1) keandalan pelaporan keuangan, (2) efektivitas dan efisiensi dari operasional, dan (3) pemenuhan dengan ketentuan hukum dan peraturan yang bisa diterapkan (Arens, 2008:412).

b. Elemen Pengendalian Intern

Pengendalian intern meliputi lima kategori pengendalian yang dirancang dan diimplementasikan oleh manajemen untuk memberikan jaminan bahwa sasaran hasil pengendalian manajemen akan terpenuhi (Arens, 2008:375). Komponen pengendalian intern menurut (Arens, 2004:376-386) adalah:

1) *Lingkungan Pengendalian*

Lingkungan kendali terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik dari suatu entitas mengenai pengendalian internal dan arti pentingnya bagi entitas itu. Komponen dari lingkungan pengendalian terdiri atas :

a) Integritas dan nilai-nilai etis

Integritas dan nilai-nilai etis adalah produk dari standar tingkah laku dan etis suatu entitas dan bagaimana mereka mengkomunikasikan dan diperkuat dalam praktik. Mereka meliputi tindakan manajemen untuk memindahkan atau mengurangi insentif dan godaan yang mungkin membuat karyawan untuk terlibat dalam hal tidak jujur, tidak sah, atau tindakan tidak pantas. Mereka juga meliputi komunikasi dari nilai-nilai entitas dan standar tingkah laku kepada karyawan melalui pernyataan kebijakan dan kode etik dan dengan contoh.

b) Komitmen pada kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang mendefinisikan pekerjaan individual. Komitmen untuk kompetensi meliputi pertimbangan manajemen akan tingkat kompetensi untuk pekerjaan khusus dan bagaimana tingkat tersebut diterjemahkan kedalam keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

c) Partisipasi dewan komisaris atau komite audit

Dewan komisaris yang efektif, independen dengan manajemen, dan para anggotanya terus meneliti dan terlibat dalam aktivitas manajemen. Meskipun mendelegasikan tanggung jawabnya atas pengendalian internal kepada manajemen, dewan harus secara teratur menilai pengendalian tersebut. Untuk membantunya melakukan pengawasan, dewan membentuk komite audit yang disertai tanggung jawab mengawasi pelaporan keuangan.

d) Filosofi dan gaya operasi manajemen

Manajemen, melalui aktivitasnya, menyediakan isyarat yang jelas kepada karyawan tentang pentingnya pengendalian intern.

e) Struktur organisasi

Struktur organisasional entitas menentukan garis-garis tanggung jawab dan kewenangan yang ada.

f) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Aspek yang paling penting dari pengendalian intern adalah personil (karyawan). Jika karyawan adalah orang yang kompeten dan bisa dipercaya, pengendalian lain bisa tidak ada dan laporan keuangan yang bisa diandalkan masih bisa dihasilkan.

2) *Penilaian Risiko (risk assessment)*

Penilaian risiko adalah identifikasi manajemen dan analisis risiko yang relevan dengan persiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum.

Mengidentifikasi dan menganalisis risiko adalah suatu proses yang berkelanjutan dan suatu komponen kritis dari pengendalian intern yang efektif. Manajemen harus berfokus pada risiko pada semua tingkat organisasi dan mengambil tindakan perlu untuk mengatur mereka. Manajemen menilai risiko sebagai bagian dari merancang dan mengoperasikan pengendalian intern untuk memperkecil kesalahan dan kecurangan.

3) *Aktivitas Pengendalian*

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur, sebagai tambahan untuk yang termasuk dalam empat komponen

yang lain, yang membantu memastikan bahwa tindakan yang perlu telah diambil untuk mengatasi risiko dalam pencapaian sasaran hasil entitas itu. Ada lima jenis aktivitas pengendalian spesifik, yaitu :

1) Pemisahan kewajiban yang memadai.

Pemisahan kewajiban untuk mencegah baik kecurangan dan kesalahan terdiri dari :

a). Pemisahan penyimpanan aktiva dari akuntansi.

Alasan untuk tidak mengizinkan seseorang yang mempunyai penjagaan permanen atau temporer dari suatu aset untuk bertanggung jawab untuk aset itu adalah untuk melindungi perusahaan terhadap defalkasi.

b). Pemisahan otorisasi transaksi dari penyimpanan aktiva terkait.

Otorisasi suatu transaksi dan penanganan aset terkait oleh orang yang sama meningkatkan kemungkinan defalkasi di dalam organisasi.

c). Pemisahan tanggung jawab operasional dari tanggung jawab pencatatan.

d). Pemisahan tugas TI dari departemen pemakai.

Ketika kompleksitas sistem TI meningkat, seringkali pemisahan otorisasi, penyimpanan catatan, dan penjagaan menjadi kabur.

2) Otorisasi yang tepat atas transaksi dan aktivitas.

Setiap transaksi harus disetujui oleh pihak yang memiliki wewenang atas transaksi itu.

3) Dokumen dan catatan yang memadai.

Dokumen dan catatan harus memadai untuk memberikan jaminan yang wajar bahwa semua aset dikendalikan dengan baik dan semua transaksi dicatat dengan tepat.

4) Pengendalian fisik atas aset dan catatan.

Pengendalian fisik atas aset dan catatan merupakan hal yang sangat penting untuk melindungi aset dan catatan dengan penggunaan pencegahan fisik.

5) Pemeriksaan independen atas kinerja.

Pemeriksaan intern merupakan pemeriksaan secara teliti dan berkelanjutan dari empat hal sebelumnya. Pemeriksaan intern perlu dilakukan karena kemungkinan adanya perubahan dari pengendalian intern tersebut.

4) Informasi dan Komunikasi

Tujuan informasi dan komunikasi akuntansi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas untuk aset yang terkait.

5) *Pemantauan*

Aktivitas pemantauan berhubungan dengan penilaian mutu pengendalian internal secara berkelanjutan atau periodik oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu telah beroperasi seperti yang diharapkan, dan telah dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi.

3. Manajemen Risiko

a. Pengertian

Untuk mengetahui manajemen risiko ada beberapa definisi mengenai manajemen risiko diantaranya :

1) Menurut Brigham (2001:314)

Manajemen risiko (*risk management*) adalah hal yang melibatkan pengelolaan atas kejadian-kejadian yang tak dapat diramalkan yang mempunyai akibat buruk bagi perusahaan.

2) Menurut Siswanto (2008:193)

Manajemen risiko adalah kegiatan pimpinan puncak mengidentifikasi, mengevaluasi, menangani dan memonitor risiko bisnis yang dihadapi perusahaan mereka dimasa yang akan datang. Apabila dampak risiko itu terhadap operasi bisnis diperkirakan cukup signifikan, pimpinan perusahaan yang profesional akan menyusun rencana mengatasi dampak negatif risiko tersebut.

3) Menurut Wiki Pedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas

(www.wikipedia.com).

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian risiko, pengembangan strategi untuk

mengelolanya, dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya.

Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah untuk mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan politik. Di sisi lain pelaksanaan *risk management* melibatkan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya, bagi entitas manajemen risiko (manusia, staff, dan organisasi).

Manajemen risiko (*risk management*) merupakan sesuatu yang sangat penting, terutama saat perusahaan berada dalam kondisi yang semakin rumit, dan semakin sulit bagi CEO dan direktur untuk mengetahui masalah mana yang ditunda (Brigham, 2001:314). Menurut Siswanto (2008:193) manajemen risiko dapat diterapkan untuk menanggulangi dampak negatif rencana bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dapat pula dilakukan secara terbatas pada rencana kegiatan tiap bagian atau divisi. Hal itu disebabkan karena risiko bisnis yang dihadapi perusahaan tiap masa tertentu dapat meliputi seluruh rencana kegiatan, dapat pula hanya pada rencana operasi bisnis tiap bagian atau divisi tertentu saja.

Menurut Tim Manajemen Risiko BPKP Deputy Keuangan Akuntansi Negara, di Indonesia khususnya pada Badan Usaha Milik Negara pelaksanaan manajemen risiko mendapat perhatian pemerintah,

salah satunya dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M.BU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN. Pasal 28 (2) Kep-117/M.BU/2002 menyebutkan bahwa selain laporan tahunan dan laporan keuangan, BUMN harus mengungkapkan hal-hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemodal, pemegang saham, kreditur, dan para *stakeholders* lain, antara lain mengenai faktor risiko material yang dapat diantisipasi, termasuk penilaian manajemen atas iklim berusaha dan faktor risiko.

b. Jenis-Jenis Risiko

1) Menurut Siswanto (2008:198) risiko bisnis terdiri dari empat macam, yaitu:

a) Risiko citra atau reputasi perusahaan (*reputation risk*).

Fakta kehidupan sehari-hari mengajari pimpinan perusahaan untuk bertransaksi bisnis dengan perusahaan-perusahaan bercitra baik, tidak berarti bebas dari risiko.

b) Risiko pasar (*market risk*).

c) Risiko kredit (*credit risk*).

Semakin tinggi *country risk* suatu negara semakin tinggi pula risiko kredit yang diberikan kepada debitur negara itu.

d) Risiko Operasional.

Dampak risiko operasional timbul karena munculnya gangguan operasional dari dalam atau luar perusahaan. Gangguan

operasional dari dalam perusahaan dapat berupa kerusakan mesin atau alat produksi lain, kesalahan manusia dan kesalahan sistem dan operasi mesin. Sedangkan gangguan dari luar perusahaan dapat berupa krisis moneter, krisis politik, faktor persaingan pasar, keterlambatan pasokan bahan dari perusahaan pemasok dan bencana alam.

2) Menurut Brigham (2001:315), ada beberapa hal yang menjadi dasar manajemen risiko, dari beberapa risiko tersebut dapat dikurangi, dan itulah yang dimaksud dengan manajemen risiko:

a) Risiko murni

Risiko murni adalah risiko yang hanya memberikan prospek kerugian.

b) Risiko spekulatif

Risiko spekulatif adalah kondisi yang memberikan peluang keuntungan tetapi mungkin mengakibatkan kerugian.

c) Risiko permintaan

Risiko permintaan berkaitan dengan permintaan akan produk atau jasa suatu perusahaan.

d) Risiko masukan

Risiko masukan adalah risiko yang berkaitan dengan biaya masukan termasuk tenaga kerja dan bahan.

e) Risiko keuangan

Risiko keuangan adalah risiko yang diakibatkan dari transaksi keuangan.

f) Risiko *property*

Risiko *property* berkaitan dengan kerusakan aktiva-aktiva produktif.

g) Risiko personil

Risiko personil adalah risiko yang diakibatkan oleh tindakan-tindakan karyawan.

h) Risiko lingkungan

Risiko lingkungan adalah risiko yang berkaitan dengan kerusakan lingkungan.

i) Risiko kewajiban ganti rugi

Risiko kewajiban ganti rugi berkaitan dengan produk, jasa, atau tindakan karyawan.

j) Risiko yang dapat diasuransikan

Risiko yang dapat diasuransikan adalah risiko yang dapat ditutupi dengan asuransi.

3) Menurut Arens, (2008:331-334), dalam audit terdapat empat model risiko, yaitu:

a) Risiko yang direncanakan (*planned detection risk*)

Risiko terdeteksi terencana merupakan ukuran risiko bahwa bukti audit atas segmen tertentu akan gagal mendeteksi

keberadaan salah saji yang melebihi suatu nilai salah saji yang masih dapat ditoleransi, andaikan salah saji semacam itu ada dan ditemukan dalam perusahaan.

b) Risiko inheren (*inherent risk*)

Risiko inheren merupakan suatu ukuran yang dipergunakan oleh auditor dalam menilai adanya kemungkinan bahwa terdapat sejumlah salah saji yang material dalam suatu segmen sebelum ia mempertimbangkan keefektifan pengendalian intern yang ada.

c) Risiko pengendalian (*control risk*)

Risiko pengendalian merupakan ukuran yang dipergunakan oleh auditor untuk menilai adanya kemungkinan bahwa terdapat sejumlah salah saji yang material yang melebihi nilai salah saji yang masih dapat ditoleransi atas segmen tertentu akan tidak terhadang atau tidak terdeteksi oleh pengendalian intern yang dimiliki.

d) Risiko audit yang dapat diterima (*acceptable audit risk*)

Risiko audit yang dapat diterima merupakan ukuran atas tingkat kesediaan untuk menerima kenyataan bahwa laporan keuangan mungkin masih mengandung salah saji yang material setelah audit selesai dilaksanakan serta suatu laporan audit tanpa syarat telah diterbitkan.

c. Proses Manajemen Risiko

1) Menurut Siswanto (2008:201) manajemen risiko terdiri dari lima tahapan, yaitu:

a) Mengidentifikasi risiko potensial (*risk identifications*)

Sebelum memutuskan bagaimana mengelola risiko yang bakal dihadapi pada saat melaksanakan rencana strategik perusahaan, pimpinan puncak perlu mengetahui dengan jelas risiko tersebut. Langkah pertama ini penting karena sebelum pimpinan perusahaan terutama CEO mengetahui dengan benar risiko-risiko potensial yang akan dihadapi perusahaan, sangat sulit bagi mereka untuk mengelolanya.

b) Menganalisis risiko (*risk analysis*)

Tujuan utama analisis risiko adalah memisahkan risiko yang potensi kerugiannya diperkirakan kecil dari yang derajat kerugiannya cukup signifikan.

Untuk menentukan dapat atau tidaknya dampak risiko ditolerir, perusahaan perlu membuat kriteria yang dapat diambil dari aspek operasional, teknis, finansial, legal, sosial, atau aspek lain.

c) Menerima risiko (*accept risk*)

Pada tahapan ini perusahaan dapat memutuskan risiko mana yang dapat diterima, karena dampak negatifnya diperkirakan masih dapat ditolerir.

d) Menangani risiko (*risk treatment*)

Penanganan risiko meliputi aktivitas berikut:

- (1) Menentukan pilihan penanganan risiko.
- (2) Mengevaluasi tiap jenis pilihan penanganan.
- (3) Menyiapkan rencana penanganan tiap jenis risiko.
- (4) Pelaksanaan penanganan.
- (5) Memonitor risiko.

e) Memonitor perkembangan risiko (*risk monitoring and review*),

2) Menurut Brigham (2001:316), perusahaan sering menggunakan proses berikut dalam manajemen risiko:

a) Mengidentifikasi risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

Manajer risiko mengidentifikasi kemungkinan risiko yang dihadapi oleh perusahaannya.

b) Mengukur dampak potensial setiap risiko.

Beberapa risiko sangat kecil sehingga tidak material, sedangkan yang lainnya mempunyai potensi merugikan bagi perusahaan. Akan bermanfaat untuk memilah-milah risiko menurut dampak potensialnya dan kemudian memusatkan perhatian pada ancaman yang paling berat.

c) Memutuskan bagaimana setiap risiko yang relevan harus ditangani.

Dalam kebanyakan situasi, *exposure* terhadap risiko dapat dikurangi melalui salah satu teknik berikut:

- (1) Mengalihkan risiko ke perusahaan asuransi.
- (2) Mengalihkan fungsi yang mengakibatkan risiko itu ke pihak ketiga.
- (3) Membeli kontrak derivatif untuk mengurangi risiko.
- (4) Mengurangi probabilitas terjadinya kejadian yang buruk.
- (5) Mengurangi besarnya kerugian yang berkaitan dengan kejadian yang buruk.
- (6) Menghindari aktivitas yang dapat menimbulkan risiko.

4. Budaya Perusahaan

a. Pengertian

Budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh perusahaan itu. Karakteristik tersebut akan bersama-sama menangkap hakikat dari budaya perusahaan. Karakteristik tersebut antara lain: (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemantapan (Robbins, 2006:721).

b. Karakteristik Budaya Perusahaan

1. Menurut Robbins (2006:721), karakteristik budaya perusahaan terdiri dari:

- (1) Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*).

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.

- (2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*).

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

- (3) Berorientasi pada hasil (*outcome orientations*),

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- (4) Berorientasi pada manusia (*people orientations*).

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- (5) Berorientasi tim (*team orientations*).

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.

- (6) Keagresifan (*aggressiveness*).

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

(7) Kemantapan/Stabil (*stability*).

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2. Karakteristik yang penting dari budaya organisasi menurut Luthan dalam Sopiah (2008:129):

- a) Aturan-aturan perilaku yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi.
- b) Norma merupakan standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.
- c) Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota.
- d) Filosofi adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggan.
- e) Peraturan-peraturan adalah aturan yang tegas dari organisasi.
- f) Iklim organisasi adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

3. Karakteristik budaya organisasi menurut Gordon & Cummincs dalam Sopiah (2008:129) adalah:

- a) Inisiatif individu; tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.

- b) Toleransi terhadap tindakan risiko; sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
- c) Arah; sejauh mana organisasi menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi yang jelas.
- d) Integritas; sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinir.
- e) Dukungan dari manajemen; sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberikan bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
- f) Kontrol; sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku anggota.
- g) Identitas; sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h) Sistem imbalan; sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai bukannya dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- i) Pola-pola komunikasi; sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

c. Budaya Perusahaan yang Baik

Menurut Moeljono (2005:71) budaya perusahaan yang baik adalah dimana organisasi/perusahaan sudah mempunyai sistem nilai-nilai yang unggul, serta telah diyakini oleh semua anggota organisasi, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dan secara sadar menjadi sistem perekat, untuk dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kriteria budaya perusahaan yang baik menurut Moeljono (2005:66) adalah:

1. Kriteria baik

Budaya yang baik adalah budaya yang sesuai dengan dan dikembangkan dari nilai-nilai yang ada di dalam para warganya. Kriteria budaya perusahaan yang baik adalah yang dikembangkan adalah budaya perusahaan bukannya peraturan perusahaan, sesuai dengan kemajuan dan perusahaan serta dirumuskan sesuai dengan tantangan dari perusahaan.

2. Kriteria kuat

Budaya yang kuat adalah budaya yang mampu bekerja dalam perusahaan yang berfungsi sebagai sistem perekat dan dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi.

3. Diterapkan

Budaya yang baik adalah budaya yang diterapkan dalam perusahaan.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian Melisa (2007) yang menguji pengaruh peran pimpinan cabang dan satuan pengawas intern terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip GCG pada kantor cabang bank pemerintah dan swasta di kota Padang. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang disebar pada auditor internal, pimpinan cabang, dan tim pengawas BI. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan dilakukan uji f untuk melihat pengaruh secara bersama, dan uji t untuk melihat pengaruh secara parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran pimpinan cabang dan satuan pengawas intern terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.

Penelitian Pratolo (2007) yang berjudul GCG dan kinerja BUMN di Indonesia, aspek audit manajemen dan pengendalian intern sebagai variabel eksogen serta tinjauannya pada jenis perusahaan, menunjukkan hasil bahwa audit manajemen dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh pada penerapan prinsip-prinsip GCG. Sedangkan secara parsial audit manajemen berpengaruh lemah terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG sementara pengendalian intern secara parsial berpengaruh kuat.

Penelitian Yayang Wirawan (2008) menguji pengaruh peran auditor internal dan etika bisnis terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Penelitian ini dilakukan di 41 cabang BUMN yang ada di kota Padang dengan responden sebanyak 123 (seratus dua puluh tiga) orang. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang

disebarkan pada auditor internal, pimpinan cabang, dan pimpinan wilayah masing-masing BUMN. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan dilakukan uji f untuk melihat pengaruh secara bersama, dan uji t untuk melihat pengaruh secara parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran auditor internal dan etika bisnis terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.

Penelitian Devfi (2008) menguji pengaruh budaya perusahaan dan pengendalian intern terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG. Penelitian dilakukan pada 23 kantor cabang bank pemerintah dan swasta yang ada di kota Padang, dengan responden sebanyak 69 orang. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang disebarikan pada karyawan, auditor internal, dan satuan pengawas BI. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan dilakukan uji f untuk melihat pengaruh secara bersama, dan uji t untuk melihat pengaruh secara parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan dan pengendalian intern berpengaruh terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.

C. Hubungan antar Variabel

1. Hubungan Penerapan Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip GCG

Pengendalian intern (*internal control*) adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen dalam kategori berikut : (1) keandalan pelaporan

keuangan, (2) efektivitas dan efisiensi dari operasional, dan (3) pemenuhan dengan ketentuan hukum dan peraturan yang bisa diterapkan (Arens, 2008:412).

Pengendalian intern suatu perusahaan dilakukan dalam rangka menjaga perusahaan agar tetap berada dalam jalur tujuannya yaitu, pelaporan laba dan misinya, serta untuk meminimalkan perubahan mendadak yang terjadi selama operasi perusahaan. Sistem pengendalian intern yang dilakukan secara efektif berarti juga telah menerapkan prinsip-prinsip GCG (Melisa, 2007:35). Struktur pengendalian intern mencakup lima kategori pengendalian yang dirancang dan diimplementasikan oleh manajemen untuk memberikan jaminan bahwa sasaran hasil pengendalian manajemen akan terpenuhi. Kelima kategori tersebut merupakan komponen dari sistem pengendalian intern yaitu: (1) lingkungan kendali, (2) penilaian risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, dan (5) pemantauan (Arens, 2008:375-376).

Lingkungan kendali terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur, dan pemilik entitas mengenai pengendalian internal dan arti pentingnya bagi entitas itu. Penilaian risiko adalah identifikasi manajemen dan analisis risiko yang relevan dengan persiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur, sebagai tambahan untuk yang termasuk dalam empat komponen yang lain yang membantu memastikan bahwa tindakan yang perlu telah

diambil untuk mengatasi risiko dalam pencapaian sasaran hasil entitas tertentu. Sistem informasi dan komunikasi berguna untuk mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi entitas dan memelihara akuntabilitas untuk aset yang terkait. Pemantauan berhadapan dengan penilaian berkala atau berkelanjutan dari mutu penampilan/prestasi pengendalian intern oleh manajemen.

Dengan menerapkan menerapkan pengendalian intern, misalnya dengan adanya pembagian tugas yang memadai, berarti perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip GCG yaitu prinsip akuntabilitas, yaitu adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

2. Hubungan Manajemen Risiko dan Penerapan Prinsip-Prinsip GCG

Manajemen risiko adalah kegiatan pimpinan puncak mengidentifikasi, mengevaluasi, menangani dan memonitor risiko bisnis yang dihadapi perusahaan mereka dimasa yang akan datang. Apabila dampak risiko itu terhadap operasi bisnis diperkirakan cukup signifikan, pimpinan perusahaan yang profesional akan menyusun rencana mengatasi dampak negatif risiko tersebut (Siswanto, 2008:193)

Manajemen risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari GCG. Menurut Tim Manajemen Risiko BPKP Deputy Keuangan Akuntansi Negara, di Indonesia khususnya pada Badan Usaha Milik Negara pelaksanaan manajemen risiko mendapat perhatian pemerintah, salah satunya dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor:

Kep-117/M.BU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN. Pasal 28 (2) Kep-117/M.BU/2002 menyebutkan bahwa selain laporan tahunan dan laporan keuangan, BUMN harus mengungkapkan hal-hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemodal, pemegang saham, kreditur, dan para *stakeholders* lain, antara lain mengenai faktor risiko material yang dapat diantisipasi, termasuk penilaian manajemen atas iklim berusaha dan faktor risiko.

Dengan adanya manajemen terhadap risiko, maka dapat mendukung penerapan prinsip-prinsip GCG. Misalnya, dengan adanya identifikasi kemungkinan risiko di masa datang, berarti perusahaan telah menerapkan prinsip transparansi, yaitu mengembangkan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas.

3. Hubungan Budaya Perusahaan dan Penerapan Prinsip-Prinsip GCG

Budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh perusahaan itu. Karakteristik tersebut akan bersama-sama menangkap hakikat dari budaya perusahaan. Karakteristik tersebut antara lain: (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian terhadap detail, (3)

orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemantapan (Robbins, 2006:721).

Menurut Moeljono (2005:71) budaya perusahaan yang baik adalah dimana organisasi/perusahaan sudah mempunyai sistem nilai-nilai yang unggul, serta telah diyakini oleh semua anggota organisasi, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dan secara sadar menjadi sistem perekat, untuk dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Budaya perusahaan yang baik merupakan inti dari pelaksanaan prinsip-prinsip GCG. Salah satunya dalam prinsip *fairness* (kewajaran) dikatakan bahwa perusahaan harus membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang-orang dalam dan konflik kepentingan

D. Kerangka Konseptual

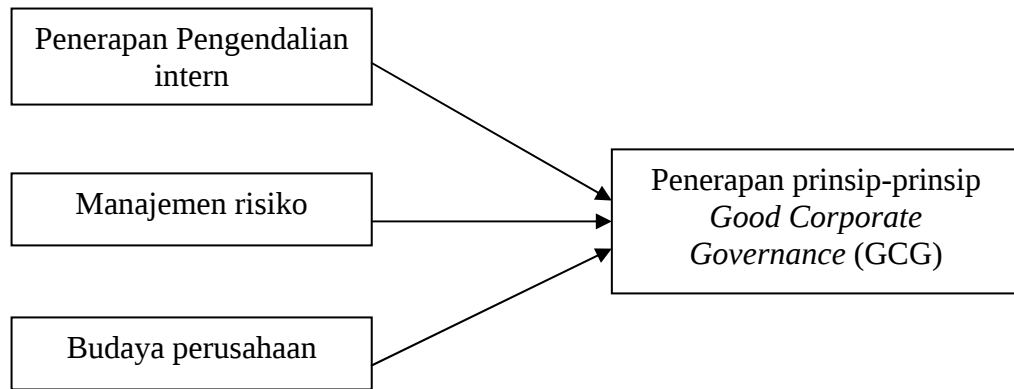
GCG adalah suatu struktur perusahaan yang mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholders* non-pemegang saham yang digunakan untuk mengendalikan dan mengarahkan kegiatan perusahaan melalui proses yang transparan dalam rangka menentukan tujuan perusahaan. Pelaksanaan GCG sangat dipengaruhi oleh sistem pengendalian intern perusahaan, manajemen risiko yang ada di perusahaan, dan budaya perusahaan.

Pengendalian intern merupakan salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mengendalikan kegiatan perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengendalian intern yang bertujuan untuk: (1) keandalan laporan keuangan, (2) efektifitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, (3) keamanan aset dan kekayaan perusahaan, dan (4) kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku, maka itu berarti perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan dukungan pelaksanaan pengendalian intern yang baik, maka prinsip-prinsip GCG akan dapat diterapkan dengan baik pula.

Manajemen risiko yang baik merupakan salah satu cara untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, menangani dan memonitor risiko bisnis yang dihadapi perusahaan di masa yang akan datang. Dengan menerapkan manajemen risiko yang baik berarti perusahaan telah mencoba mencapai tujuan perusahaan dengan optimal dan telah berusaha menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko yang baik akan mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip GCG dalam sebuah perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan suatu nilai yang dimiliki perusahaan. Nilai-nilai tersebut dapat menggambarkan bagaimana perilaku individu-individu dalam sebuah perusahaan. Budaya perusahaan yang baik merupakan cerminan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan yang baik akan mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.

Dari uraian di atas maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

- H_1 : Penerapan pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG.
- H_2 : Manajemen risiko berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG.
- H_3 : Budaya perusahaan berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada PT Semen Padang (Persero). Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengendalian intern mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di PT Semen Padang (Persero). Semakin efektif pengendalian intern perusahaan maka penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* akan semakin baik. Hal ini karena pengendalian intern merupakan proses yang dirancang manajemen untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
2. Manajemen risiko mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di PT Semen Padang (Persero). Manajemen risiko yang baik akan mendukung penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Hal ini karena manajemen risiko merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan risiko yang akan dihadapi perusahaan dimasa yang akan datang, jadi dengan adanya manajemen risiko perusahaan dapat mengurangi kemungkinan risiko di masa datang.

3. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di PT Semen Padang (Persero). Nilai-nilai budaya perusahaan yang baik dapat mendukung penerapan prinsip-prinsip *good corporat governance*.

B. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini masih terbatas pada objek penelitian yaitu PT Semen Padang (Persero) saja, sehingga belum tergeneralisasi secara baik, dan hanya bisa digunakan untuk lingkup PT Semen Padang (Persero) saja.

C. Saran

Penelitian ini mampu membuktikan secara empiris bahwa penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan budaya perusahaan berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis data dan pembahasan, penerapan pengendalian intern mendukung penerapan prinsip-prinsip GCG di PT Semen Padang. Namun, Penerapan pengendalian intern di PT Semen Padang masih perlu ditingkatkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik, karena dari Tabel Distribusi Frekuensi dapat dilihat bahwa nilai TCR pengendalian intern tergolong cukup baik. Perusahaan perlu meningkatkan

pembagian tugas yang memadai, pemeriksaan fisik terhadap catatan dan dokumen yang dibuat, dan meningkatkan peran komite audit.

2. Dari hasil analisis data dan pembahasan, manajemen risiko mendukung penerapan prinsip-prinsip GCG di PT Semen Padang. Namun, manajemen risiko di PT Semen Padang masih perlu ditingkatkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik. Dari Tabel Distribusi Frekuensi, dapat dilihat bahwa perusahaan perlu meningkatkan laporan dalam penanganan risiko dan menentukan batas risiko yang masih dapat ditolerir.
3. Dari hasil analisis data dan pembahasan, budaya perusahaan mendukung penerapan prinsip-prinsip GCG di PT Semen Padang. Namun, budaya perusahaan di PT Semen Padang masih perlu ditingkatkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik. Berdasarkan Tabel Distribusi Frekuensi dapat dilihat bahwa karyawan perusahaan masih perlu meningkatkan sikap inovatif, berani mengambil risiko, mengetahui sasaran dari apa yang akan dikerjakan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, seperti kebijakan perusahaan dan transparansi informasi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldrigh, E John dan Siswanto Sutojo. 2008. *Good Corporate Governance Seri Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka.
- Arens, Alvin A. 2008. *Auditing dan Jasa Insurance Pendekatan Terintegrasi..* Alih Bahasa Herman Wibowo. Jakarta: Erlangga.
- Badan Pemeriksa Keuangan Deputy Keuangan. 2008. *Program Pengembangan Manajemen Risiko*. Melalui: (<http://www.bpkp.go.id>) [15/07/2009].
- Brigham, Eugene F dan Houston, Joel F. 2001. *Manajemen Keuangan*. Alih bahasa Dodo Suharto dan Herman Wibowo. Jakarta: Erlangga.
- Devfi Agustina. 2008. *Pengaruh Budaya Perusahaan dan pengendalian Intern terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance, Studi pada Kantor Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Padang*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.
- FCGI. 2006. *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance): Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. Jakarta: FCGI.
- Forum Governance Indonesia. 2006. *Good Corporate Governance, Pengertian dan Konsep Dasar*. Melalui (<http://www.madani-ri.com>) [15/07/2009].
- Imam Ghazali. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan SPSS*. Semarang: Universitas Dipenegoro.
- Kementerian Negara BUMN. 2006. *Usut Inefisiensi Semen Padang*. Melalui (www.bumn.go.id) [28/09/2009].
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Melisa. 2007. *Pengaruh Peran Pimpinan Cabang dan Satuan Pengawas Intern terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance*. Skripsi Universitas Negeri Padang.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: Elex Media.