

# 14441

*by* YURI HARTONO

---

**Submission date:** 24-Jan-2024 07:15AM (UTC-0800)

**Submission ID:** 2277458942

**File name:** TESIS\_JADI\_zosimu\_fiks.docx (986.71K)

**Word count:** 21299

**Character count:** 145764

**TESIS**

**KAJIAN TATAKELOLA KOPERASI MENURUT PRINSIP GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE:**

**Studi kasus Koperasi Pintu Air Kantor Pusat Maumere Flores NTT**

**3**  
**Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Ilmu Politik**



**OLEH :**

**ZOSIMU DOS SANTOS**

**NPM. 22550006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA  
2024**

**TESIS**

**KAJIAN TATAKELOLA KOPERASI MENURUT PRINSIP GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE:**

**Studi kasus Koperasi Pintu Air Kantor Pusat Maumere Flores NTT**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Ilmu Politik**



**OLEH :**

**ZOSIMU DOS SANTOS**

**NPM. 22550006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA  
2024**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis

**KAJIAN TATAKELOLA KOPERASI MENURUT PRINSIP GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE:  
Studi kasus Koperasi Pintu Air Kantor Pusat Maumere Flores NTT**

Oleh:  
ZOSIMU DOS SANTOS  
NPM: 22550006

104

Telah disetujui untuk diajukan pada sidang ujian tesis.

**Surabaya, 10 Januari 2024**  
**Komite Dosen Pembimbing,**

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr. Ratna Lestari,MM  
NIK/NIDN: 92149-ET/0724126701

3  
Dr. Frederik Fernandez, Drs., M.Pd.  
NIK/NIDN: 18795-ET/0707075901

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis

### KAJIAN TATAKELOLA KOPERASI MENURUT PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE:

Studi kasus Koperasi Pintu Air Kantor Pusat Maumere Flores NTT

Oleh:

ZOSIMU DOS SANTOS

NPM: 22550006

32

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan dinyatakan sudah memenuhi syarat pada tanggal 13 Januari 2024

**Menyetujui**  
**Komite/Dewan Penguji,**

20

Dr. Darsono, Drs., M.Si.

Ketua Penguji

Dr. Mangihut Siregar, Drs., M.Si.  
Anggota Penguji

Dr. Basa Alim Tualeka, Drs., M.Si.  
Anggota Penguji

Dr. Ratna Ani Lestari, S.E., M.M.  
Anggota Penguji

Dr. Frederik Fernandez, Drs., M.Pd.  
Anggota Penguji

3

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Dr. Mangihut Siregar, Drs., M.Si.

**Judul Tesis** :  
**KAJIAN TATAKELOLA KOPERASI MENURUT PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE: Studi kasus Koperasi Pintu Air Kantor Pusat Maumere Flores NTT**

Nama Mahasiswa : Zosimu dos Santos  
NPM : 22550006

**Komite Dosen Pembimbing**

Pembimbing Utama : Dr. Ratna Lestari, S.E.,M.M  
NIK/NIDN : 11562-ET/0706126504  
Pembimbing Pendamping : Dr. Frederik Fernandez, Drs., M.Pd.  
NIK/NIDN : 18795-ET/0707075901

**Komite/Dewan Penguji**

Ketua Penguji : Dr. Darsono, Drs., M.Si.  
NIK/NIDN : 92149-ET/0724126701  
Anggota Penguji 1 : Dr. Frederik Fernandez, Drs., M.Pd.  
NIK/NIDN : 18795-ET/0707075901  
Anggota Penguji 2 : Dr. Ratna Ani Lestari, S.E., M.M.  
NIK/NIDN : 11562-ET/0706126504  
Anggota Penguji 3 : Dr. Mangihut Siregar, Drs., M.Si.  
NIK/NIDN : 18803-ET/0718106801  
Anggota Penguji 4 : Dr. Basa Alim Tualeka, Drs., M.Si.  
NIK/NIDN : 18794-ET/0225056402  
Ruang Ujian : Ruang Sidang MIP FISIP UWKS Lantai 2  
Hari, Tanggal Ujian : Sabtu, 13 Januari 2024  
Surat Dewan Penguji : Nomor: 01/MIP.FISIP/UWKS/I/2024

Surabaya, 17 Januari 2024  
Ketua Program Studi Magister Ilmu Politik,

Dr. Darsono, Drs., M.Si.

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwasannya sepanjang pengetahuan saya di pada naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di sebuah Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya ataupun pendapat yang pernah ditulis ataupun diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip pada naskah ini dan disebutkan pada sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di pada naskah Tesis ini bisa dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan regulasi perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Surabaya, 13 Januari 2024

Zosimu dos Santos

NPM. : 22550006

## **PERSEMBAHAN**

1. Kepada kedua Oranguaku ( Almarhum dan Almarhuma)
2. Kepada Keluargaku Istri dan anak ,kakak,Adik dan Sahabat Sahabatku tercinta



## UCAPAN TERIMAKASIH

1. Prof. Dr. H. Widodo Ario Kentjono, dr. Sp.T, H.T.B.K.L., Subsp. Onk.(K), FICS. Selaku Rektor Universitas Wijaya Kusuma Surabaya
2. Dr. Magnihut Siregar, Drs., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
3. Dr. Ratna Lestari, S.E., M.M. Selaku Pembimbing Utama yang sudah banyak menyajikan petunjuk dan arahan.
4. Dr. Frederik Fernandez., Drs., M.Pd. Selaku Pendamping Pembimbing yang juga banyak menyajikan petunjuk dan arahan.
5. Bapak Bupati Sikka, Camat Nita dan kepala desa Nita di Kabupaten Sikka Kota Maumere yang sudah mengizinkan saya untuk melangsungkan penelitian.
6. Kepada Ketua Koperasi Pintu Air Kantor Pusat Maumere Flores, NTT Bapak Yakobus Siano Yang sudah Memberi Data bagi Peneliti.
6. Semua Dosen Dosen yang memberikan bantuan selama proses perkuliahan di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
7. seluruh Karyawan/ Karyawati di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Magister Ilmu Politik.

## ABSTRAK

Koperasi ialah organisasi komersial yang mempunyai kekuatan untuk memberikan pengaruh perekonomian lokal dan mempunyai dampak yang besar terhadap perekonomian nasional. Akhir-akhir ini terdapat kemajuan yang signifikan pada sektor koperasi di Nusa Tenggara Timur dan seluruh Indonesia. Permasalahan internal masih mendera Koperasi Pintu Air yang berkantor pusat di Maumere Flores, NTT. Tampaknya permasalahan yang terdapat biasanya disebabkan oleh penerapan tata kelola perusahaan yang tidak memadai. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mendapatkan informasi mengenai tata kelola perusahaan dan bagaimana penerapannya pada koperasi Pintu Air kantor pusat NTT di Maumere Flores. Data primer dan sekunder dipakai pada penelitian ini. Meskipun data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber yang dipublikasikan, data primer dikumpulkan lewat wawancara mendalam dengan anggota badan pengelola selama survei lapangan. Untuk menafsirkan dan mengevaluasi pernyataan informan mengenai isu-isu penerapan tata kelola perusahaan yang baik dari empat pilar, yakni perilaku etis, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan, analisis data memakai analisis deskriptif-kualitatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwasannya meskipun koperasi Pintu Air sudah melangsungkan tugasnya dengan baik pada mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang sangat baik, terdapat beberapa indikator dari empat bidang ini yang masih memerlukan perbaikan. Meskipun terjadi peningkatan keanggotaan, masih terdapat kekurangan pada pendidikan anggota tentang akuntabilitas organisasi dan tata kelola koperasi. Koperasi belum mampu melangsungkan akuntabilitas dan keterbukaan pada pelayanan anggota dengan kemampuan terbaiknya. Menjaga perilaku beretika perlu dilaksanakan dikarenakan hal ini sejalan dengan visi dan tujuan koperasi. Sementara itu, mengingat penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik menyajikan dampak yang signifikan terhadap elemen keberlanjutan Koperasi Pintu Air, maka kesempurnaan tata kelola tetap diperlukan.

*Kata Kunci: Koperasi, tatakelola, prinsip-prinsip dan penerapan Good Corporate Governance*

## ABSTRACT

Organisasi bisnis yang dikenal sebagai koperasi mempunyai kekuatan untuk merangsang perekonomian lokal dan secara signifikan memaksimalkan perekonomian secara keseluruhan. Akhir-akhir ini terdapat kemajuan yang signifikan pada pertumbuhan koperasi di Nusa Tenggara Timur dan seluruh Indonesia. Koperasi Pintu Air yang berkantor pusat di Maumere Flores, NTT, masih mengalami permasalahan internal. Tampaknya permasalahan yang terdapat biasanya disebabkan oleh penerapan tata kelola perusahaan yang tidak memadai. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengevaluasi tata kelola koperasi Pintu Air dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik di Kantor Pusat Maumere Flores NTT. Both primary and secondary data were used in this investigation. While secondary data were gathered from a variety of publishing sources, primary data were gathered through field surveys and in-depth interviews with governing body members. Descriptive-qualitative analysis is used in data analysis to explain and examine insightful comments on issues pertaining to the application of the four pillars of effective corporate governance—ethical conduct, accountability, transparency, and sustainability. The findings demonstrated that Pintu Air Cooperative has implemented strong corporate governance quite effectively; nonetheless, a number of indicators from the four components have not been fully implemented and require improvement. Although there is an increase in membership growth, there is still a deficiency in member education with regard to organizational accountability and cooperative governance. The member services' accountability and transparency aspects demonstrate that cooperatives have not been able to execute to their full potential. When it comes to ethical behavior, it has been upheld in line with the cooperative's vision and goal and must continue. However, as the implementation of sound corporate governance principles has a significant impact on the sustainability element, Pintu Air Cooperative still needs to achieve governance perfection in this area.

Keywords: Cooperatives, governance, principles and implementation of Good Corporate Governance

## **DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
<sup>18</sup> Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Definisi Istilah .....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	20
2.1. Peneliti Terdahulu.....	7
2.2. Landasan regulasi Tentang Koperasi.....	26
2.3. Pengertian Good Corporate Governance (GCG).....	30
<sup>25</sup> 2.4. Teori good corporate governance .....	32
2.5. Prinsip-prinsip Dasar Good Corporate Governance (GCG) .....	33
2.6. Prinsip Governansi Korporat Indonesia .....	35

2.7. Manfaat dan Faktor Penunjang Penerapan good corporate governance (GCG).....	38
2.8. Tahap -Tahap Penerapan GCG .....	39
2.9. Kerangka Berpikir .....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	41
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.5 Teknik Analisis Data .....	42
<b>BAB IV DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	32
4.2. Pakta Integritas.....	33
<b>BAB V TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
5.1. Gambaran Umum Koperas Simpan Pinjam.....	40
5.2. Model Bisnis Canvas.....	43
5.3. Hasil Matriks SWOT Eksternal, Internal.....	52
<b>BAB VI DISKUSI DAN IMPLIKASI TEORITIK.....</b>	<b>55</b>
6.1. Regulasi Pengawasan.....	55
6.2. Penerapan Prinsip GCG.....	59
6.3. Rekomendasi dan Panduan Pelaksanaan.....	63
6.4. Implikasi Teoritik.....	75

BAB VII KESIMPULAN.....	90
7.1. Hasil Governansi Pintu Air.....	90
7.2. Saran dan Rekomendasi.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	<sup>25</sup> 111

## **BAB 1** **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Terdapat permasalahan dimana lembaga koperasi kurang menyajikan perhatian yang memadai terhadap konsep Good Corporate Governance. Untuk memastikan koperasi dinilai sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan adil), pengurus Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah/KSPPS didorong untuk menyelenggarakan usaha simpan pinjam. kegiatan secara efektif dan efisien dengan memperhatikan prinsip koperasi dan prinsip kehati-hatian.

Sebagai tumpuan perekonomian nasional, koperasi Indonesia perlu dikembangkan secara bertanggung jawab. Koperasi sangat penting bagi masyarakat dikarenakan bisa memaksimalkan pemberdayaan sektor ekonomi, khususnya bagi individu yang bergabung menjadi anggota. Untuk itu, pemerintah hadir untuk menciptakan lingkungan yang memihak kepada koperasi sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25. Koperasi harus diberikan kewenangan untuk berorganisasi secara internal sesuai dengan pilihan yang diambil pada Rapat Anggota pada rangka melaksanakan tugasnya. yang dilaksanakan pemerintah. Kombinasi tugas-tugas fungsional ini diharapkan memungkinkan koperasi untuk hidup, tumbuh, dan berkembang sejalan dengan identitas dan cita-cita yang diakui secara universal, yang akan memungkinkan koperasi untuk bertahan sepanjang waktu.

Penopang perekonomian negara ialah sektor koperasi yang saling menunjang dengan sektor lain seperti BUMN dan BUMS. Koperasi melaksanakan peran sebagai pilar yang kuat dan tegak. Koperasi dihadirkan sebagai institusi, sebagai sistem nilai, dan sebagai metode ataupun prosedur. Menurut informasi Kementerian KUKM, koperasi kesulitan membuktikan kelayakannya.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwasannya pengetahuan koperasi pada mendirikan koperasi juga sangat rendah, dan ketidakaktifan koperasi relatif tinggi.

Salah satu komponen terpenting pada memaksimalkan efisiensi ekonomi ialah <sup>97</sup> tata kelola perusahaan yang baik (GCG), yang mencakup sejumlah interaksi antara pemilik modal, pengelola koperasi, pengurus koperasi, pengawas, dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, tujuan koperasi dan strategi pemantauan kerja bisa dengan mudah ditentukan dengan bantuan kerangka tata kelola perusahaan yang dirancang dengan baik. (Darmawati & rekan, 2004). Transparansi ialah salah satu prinsip GCG, menurut <sup>15</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006). (transparansi), akuntabilitas (responsibility), kemandirian (independence), <sup>15</sup> tanggung jawab (responsibility), dan keadilan (equality and justice).

<sup>56</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) menyatakan bahwasannya sebuah perusahaan harus berpegang pada prinsip-prinsip GCG untuk menjamin keberlanjutan perusahaan lewat perhatian pemangku kepentingan. Guna menjamin pengelolaan koperasi terlaksana secara efektif, efisien, dan tanpa menimbulkan kerugian bagi pihak manapun, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah aktif melangsungkan edukasi kepada masyarakat mengenai GCG di koperasi. <sup>13</sup> Sistem GCG yang efektif mampu

berdampak pada profitabilitas perusahaan (Bistrova dan Lace, 2012). Saat memeriksa kinerja keuangan organisasi perusahaan, profitabilitas ialah metrik yang cocok untuk digunakan. Salah satu indikator kinerja keuangan koperasi ialah <sup>71</sup> return on assets. Return on Asset (ROA) ialah ukuran kemampuan perusahaan pada menghasilkan keuntungan dari aktivitasnya (Sudiyatno dan Suroso, 2010). Keadaan koperasi diharapkan bisa membaik dengan <sup>47</sup> penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.



Saat ini terdapat beberapa permasalahan pada pengawasan koperasi, khususnya terhadap koperasi yang melangsungkan usaha simpan pinjam. Yang utama tercantum di bawah ini.

1. Peraturan terkait pengawasan belum terinternalisasi secara memadai dan berkesinambungan.
2. Tidak terdapat satupun organisasi yang berperan sebagai “menteri” pada domain pengawasan.
3. Terdapat kerancuan mengenai hubungan kekuasaan antara wakil yang membawahi dan wakil yang menerbitkan badan hukum koperasi (BH).
4. Baik di pusat ataupun di daerah tidak terdapat pejabat pemerintah yang ditunjuk sebagai staf fungsional yang ditugaskan sebagai pengawas.
5. Pengertian, komponen, dan luasnya pengawasan belum semuanya dimaknai sama.

## 2. Identifikasi Masalah

Menurut latar belakang yang sudah diuraikan diatas, bisa diidentifikasi masalah yang terjadi pada usaha koperasi sebagai sebuah badan usaha yang harus dijiwai empat pilar governansi korporat ini di atas. Sebagai badan usaha yang mengelola dana masyarakat, Untuk meraih penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan pada jangka panjang, koperasi diharapkan mengimplementasikan tata kelola perusahaan berstandar global dan mempunyai ketentuan dan regulasi internal koperasi untuk melindungi kepentingan kreditur, debitur, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

## 3. Batasan dan Rumusan Masalah

Agar lebih perhatian dan lebih fokus pada kajian, maka penelitian ini membatasi pada persoalan penerapan ataupun implementasi GCG pada prinsip-prinsip PUG-KI pada usaha koperasi sesuai dengan pertaturan internal koperasi dan juga pengawasan terhadap usaha koperasi

menurut <sup>4</sup> asas GCG yang tercantum pada Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI) yang di keluarkan oleh KNKG pada 2021, yakni transparansi, akuntabilitas, responsive, independensi dan fairness sebagai faktor yang paling menentukan keberhasilan usaha koperasi.

<sup>28</sup>

## **1.2. Rumusan Masalah**

Menurut latar belakang, Batasan masalah ini <sup>4</sup> di atas, penelitian ini di harapkan bisa menjawab pertanyaan yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah tatakelola pengawasan Internal yang dilaksanakan oleh badan Pengurus Koperasi Pintu Air?
2. Bagaimanakah Penerapan Governansi Koperasi Pintu Air menurut prinsip-prinsip perilaku beretika, transparansi, akuntabilitas dan keberlanjutan sebagai unsur pokok GCG.

24

### 1.3. Tujuan Penelitian

#### Tujuan umum

Tujuan umum dari kajian ini ialah untuk memahami tatakelola pengawasan Internal dan penerapan Governansi Koperasi menurut Prinsip-Prinsip Perilaku beretika, Tranparansi, Akuntabilitas sebagai unsur pokok Good Corporate Governance (GCG).

78

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat teoritis

Dengan terdapatnya penelitian ini dan apabila tujuan penelitian ini tercapai diharapkan bisa bermanfaat sebagai referensi untuk memaksimalkan pemahaman khususnya mengenai teori dan aplikasi prinsip-Prinsip GCG dan praktik terbaik (best practices) governansi korporasi.

#### b. Manfaat Praktis

Jika tujuan penelitian ini tercapai maka diharapkan bisa berguna secara praktis sebagai masukan bagi usaha koperasi umumnya, khususnya koperasi Pintu Air sebagai subjek penelitian pada menghadapi persoalan tatakelola dan penerapan good corporation governance yang sesuai dengan PUGKI khusus Koperasi.

29

### 1.5. Definisi Istilah

Definisi operasional variabel penelitian GCG adalah, secara umum “tata kelola perusahaan yang baik” dipahami sebagai “tata kelola perusahaan pada arti yang terbaik”. Jika perusahaan menjunjung tinggi prinsip moral, tidak terdapat korupsi, laporan keuangan lebih baik, dan pengelolaan laba transparan, maka penerapan GCG bisa efektif. Manajemen laba, menurut Healy dan Wahlen (1999), ialah proses dimana manajer melangsungkan transaksi yang mengubah

pelaporan keuangan untuk menipu pemangku kepentingan dan mengimplementasikan penilaian terhadap laporan keuangan.

## TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

- 1) Penelitian Berjudul: PENGARUH PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA KINERJA KEUANGAN KOPERASI DI KABUPATEN KLUNGKUNG Luh Gede Diah Ary Pradnyaswari<sup>1</sup> dan I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia, dimuat pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.14.2 Februari (2016). 1064-1091 1064

Temuan penelitian ini bisa dirangkum sebagai berikut: Untuk mendorong pengembangan pasar yang efektif dan transparan, maka prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang meliputi akuntabilitas, keterbukaan, independensi, dan keadilan kini diperlukan dan harus dipatuhi. diadopsi di seluruh aspek perusahaan, termasuk koperasi. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana prinsip GCG memberikan pengaruh return on assets (ROA) koperasi di Kabupaten Klungkung yang ialah salah satu ukuran kinerja keuangan. pada penelitian ini, kuesioner dan strategi dokumentasi dipakai sebagai alat pengumpulan data. Dipilih tiga responden dari masing-masing 78 koperasi yang terdapat di Kabupaten Klungkung untuk dijadikan sampel penelitian. untuk memilih sampel dengan mengimplementasikan teknik purposive sampling. Salah satu jenis analisis data yang dipakai ialah analisis regresi linier berganda dengan memakai SPSS. Menurut temuan uji hipotesis, kinerja keuangan koperasi di Kabupaten Klungkung dipengaruhi secara positif oleh prinsip-prinsip GCG.

- 2) Penelitian berjudul: Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Keuangan Koperasi Di Kabupaten Badung yang dilaksanakan oleh Putu Wawan Saputra<sup>1</sup>

Naniek Noviani dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia yang dimuat pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.24.1 Juli (2018): 793-819 DOI.

Temuan penelitian ini memperjelas bahwasannya koperasi harus mengimplementasikan tata kelola yang baik supaya bisa menyajikan layanan berkualitas dan memaksimalkan kepercayaan pelanggan pada menghadapi persaingan yang semakin ketat. Penerapan tata kelola perusahaan yang sehat (GCG) ialah jenis tata kelola yang dipertimbangkan. Tujuan penelitian ini ialah untuk mendapatkan informasi mengenai apakah kinerja keuangan koperasi ialah indikasi penerapan GCG yang efektif. Penelitian ini dilaksanakan pada koperasi Kabupaten Badung. Dengan memakai purposive sampling, teknik non-probability sampling, diperoleh sampel sebanyak 31 koperasi. Kuesioner dipakai untuk menilai seberapa baik prinsip-prinsip GCG digunakan. Hasil evaluasi yang dilaksanakan Dinas Perdagangan, UKM, dan Koperasi di Kabupaten Badung sangat menentukan kinerja keuangan koperasi. Uji statistik deskriptif, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda ialah metode analisis yang dipakai pada penelitian ini. Temuan penelitian menunjukkan bahwasannya prinsip-prinsip GCG mempunyai dampak positif terhadap kinerja keuangan koperasi Kabupaten Badung.

- 3) Penelitian berjudul: <sup>22</sup> KAJIAN EVALUASI PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (STUDI PADA KOPERASI-KOPERASI DI KOTA TARAKAN) yang dilaksanakan oleh Asih Kusuma Wijayanti Mohamad Nur Utomo, yang dimuat pada jurnal Ekonomika Vol. 8 No.1 tahun 2017.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwasannya koperasi ialah organisasi komersial yang mempunyai kekuatan untuk memberikan pengaruh perekonomian akar rumput dan mempunyai rekam jejak pada memaksimalkan perekonomian baik di pada negeri ataupun global. Di sisi lain, sejumlah permasalahan internal masih terus menghantui pertumbuhan koperasi di Tarakan, khususnya dan di seluruh Indonesia. Jelas bahwasannya permasalahan koperasi berasal dari buruknya <sup>100</sup> penerapan tata kelola perusahaan yang baik di pada organisasi. <sup>43</sup> Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mendapatkan informasi mengenai dan menilai sejauh mana koperasi di Tarakan Kota Tarakan sudah mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang unggul. <sup>33</sup> Data primer dan sekunder dipakai pada penelitian ini. Data sekunder dikumpulkan dari sejumlah sumber yang dipublikasikan, sedangkan data primer dikumpulkan lewat survei lapangan di mana responden diberikan kuesioner. Distribusi frekuensi dipakai pada analisis data untuk mengkategorikan ekspresi ataupun pernyataan responden mengenai isu-isu yang memiliki kaitan dengan <sup>50</sup> penerapan tata kelola perusahaan yang baik dari tiga perspektif: akuntabilitas keuangan, akuntabilitas bisnis dan layanan anggota, serta akuntabilitas organisasi dan manajemen. Sampel penelitian ini berjumlah 112 koperasi yang kini beroperasi di Tarakan, namun hanya 72 koperasi yang menerima dan mengisi kuesioner yang dimasukkan pada penelitian ini. Temuan studi ini menunjukkan bahwasannya koperasi Tarakan sudah melangsungkan tugasnya dengan baik pada mengimplementasikan <sup>50</sup> tata kelola perusahaan yang baik; Namun, terdapat beberapa indikator dari ketiga dimensi akuntabilitas

yang masih memerlukan perbaikan. Dari segi administrasi koperasi dan tanggung jawab organisasi masih kurang pada hal pelaksanaan pendidikan anggota dan penumbuhan basis keanggotaan. Koperasi belum mampu menyajikan pelayanan dan barang perusahaannya dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat umum dan non anggota, terbukti dari aspek pelayanan anggota dan tanggung jawab usaha. Sementara itu, banyak koperasi yang masih gagal melangsungkan audit atas laporan keuangannya, yang diperiksa oleh pihak ketiga yang tidak memihak, pada bidang tanggung jawab keuangan seperti akuntan publik.

- 4) Penelitian berjudul: <sup>21</sup> ANALISIS GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA KOPERASI (PENDEKATAN SISTEM INFORMASI STUDI KASUS KOPERASI SETIA BHAKTI WANITA di SURABAYA) yang dilaksanakan oleh Martinus Sony Erstiawan dan Tony Soebijono dari Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya tahun 2018.

Temuan penelitian ini menyajikan penjelasan singkat tentang bagaimana kesejahteraan masyarakat dianggap penting bagi pertumbuhan ekonomi, yang menjadi landasan bagi kemunculan, pertumbuhan, dan daya saing koperasi. Oleh dikarenakan itu, pengelolaan koperasi memerlukan struktur organisasi mendasar yang menumbuhkan lingkungan yang bersahabat, profesional, dan pekerja keras. otonom, akuntabel, dan terbuka, didukung oleh teknologi untuk mewujudkan pengendalian yang efektif dan efisien koperasi, yang bisa menaikkan SHU bagi anggota koperasi. Sistem akuntabilitas Koperasi Wanita Setia Bhakti ditunjukkan dengan NPL sebesar 0 (nol). Penelitian yang memakai strategi penelitian dan pengembangan (RnD) dengan analisis deskriptif ialah jenis penelitian yang banyak dilakukan. Wawancara, observasi, dan angket dengan penilaian validitas dan reliabilitas dipakai sebagai teknik pengumpulan data. Sistem informasi memakai skala Linkert pada analisis data, dan komponen <sup>75</sup> Good Corporate Governance (GCG) meliputi keterbukaan, akuntabilitas, tanggung



jawab, independensi, keadilan, dan kesetaraan. Sistem informasi mempunyai rata-rata skor implementasi sebesar 2,52, namun belum menjadi prioritas pada hal aksesibilitas informasi dan penggunaan teknologi. Partisipasi anggota yang berada pada angka 4,20 menunjukkan tingkat realisasi koperasi yang baik pada memaksimalkan kesejahteraan anggota. Prinsip transparansi mempunyai rata-rata skor implementasi sebesar 4,02. Pelaporan keuangan yang sudah direview dan disetujui oleh RAT setelah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan didukung oleh sistem pertanggungjawaban sistem nilai yang ditentukan menurut konsensus sudah dilaksanakan dengan sangat sukses. Dengan indeks sebesar 3,83, kemandirian pengelolaannya terwujud dengan baik; Landasan koperasi ialah konsep tanggung jawab pengelolaan koperasi. Penerapan prinsip akuntabilitas yang mempunyai indeks sebesar 3,71 bisa dikatakan berhasil. Struktur organisasi akuntabel secara etis, dan ialah tanggung jawab manajemen untuk memantau kinerja operasional pada akuntabilitas bisnis. Jika anggota tidak melangsungkan pembayaran pinjaman tepat waktu, menyalahgunakan dana operasional, ataupun melalaikan tugasnya, hal ini menjadi tanggung jawab bersama. Kinerja pengurus juga bisa dinilai dengan melihat keberhasilan perolehan keuntungan dan pertumbuhan SHU serta keanggotaan. Tidak terdapatnya variasi pada komponen SARA menunjukkan bahwasannya prinsip keadilan dan kesetaraan 3.94 diterapkan secara efektif.

- 5) Penelitian berjudul: <sup>42</sup> **Bukti Empiris Penerapan Prinsip-Prinsip Good Cooperative Governance pada Kinerja Koperasi di Sukabumi** yang dilaksanakan oleh **Tri Endar Susianto dan Suyatno** dari **Universitas Pancasila**, yang dimuat pada <sup>49</sup> **Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan, JRAP Vol. 1 no. 2, hal 225-237 ISSN 2339**

<sup>91</sup> Tujuan penelitian ini ialah untuk mendapatkan informasi mengenai dan menguji bagaimana transparansi informasi, akuntabilitas, dan keadilan memberikan pengaruh kinerja

koperasi. Purposive sampling dipakai pada proses pemilihan sampel penelitian ini, sehingga menghasilkan 124 sampel pengurus koperasi. Kantor Koperasi Kota Sukabumi menyediakan data yang diperlukan untuk penelitian ini. Analisis regresi linier berganda ialah strategi yang dipakai untuk analisis data. Temuan studi ini menunjukkan bahwasannya keadilan, tanggung jawab, akuntabilitas, dan keterbukaan mempunyai dampak besar terhadap output. Temuan penelitian ini diharapkan bisa memberikan bantuan koperasi di Indonesia mengimplementasikan praktik tata kelola yang baik.

6) Penelitian berjudul: <sup>10</sup> Implementasi Akuntabilitas Penyelenggaraan Organisasi dan Manajemen bagi Koperasi Serba Usaha Tunas Mandiri di Kupang yang dilaksanakan oleh Jermias A. Alang, Heny M. Sawu, dan Amram Rohi Bire Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Kupang, dimuat pada jurnal <sup>10</sup> Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN) Vol. 4 No. 1 (2019) hlm. 19-23.

10 Tujuan penelitian ini ialah untuk mengevaluasi akuntabilitas pelaksanaan organisasi dan kepengurusan pada Koperasi Multi Usaha Tunas Mandiri di Kupang dan untuk mendapatkan informasi mengenai seberapa baik kinerja akuntabilitas pada pelaksanaan organisasi dan kepengurusan pada koperasi yang sama. Analisis deskriptif ialah metode analisis data yang dipakai pada penelitian ini. Untuk mendapatkan informasi mengenai tanggung jawab organisasi dan pengurus Koperasi Multiguna Tunas Mandiri Kupang, pendekatan analitis dilaksanakan dengan terlebih dahulu memodifikasi data, kemudian mentabulasi dan mengevaluasinya menurut indikator dan kriteria yang sudah ada. Menurut temuan penelitian, Koperasi Multi Enterprise Tunas Mandiri mendasarkan kinerja akuntabilitas pada pelaksanaan organisasi dan manajerial pada kategori outcome dari evaluasi akuntabilitas KSU pada bidang-bidang tersebut. Tunas Mandiri Kupang tergolong mempunyai kategori kinerja “Sangat Baik” setelah meraih distribusi frekuensi > 68,25, sebanding dengan persentase peringkat > 81%. Menurut temuan penelitian, sebaiknya manajemen perusahaan KSU Tunas Mandiri Kupang mempertahankan kinerjanya saat ini dan terus berupaya meningkatkannya.

## 2.2. Landasan regulasi Tentang Koperasi

Untuk meraih keberlanjutan perusahaan lewat perhatian pemangku kepentingan memerlukan penggunaan sanksi kooperatif dan norma tata kelola perusahaan yang baik. 53 Temuan studi ini menunjukkan bahwasannya pengelolaan koperasi layak dilakukan, efisien, dan bebas risiko bagi seluruh orang yang terlibat. Sanksi kooperatif dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik diyakini akan memaksimalkan pelayanan anggota. 36

64 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menjadi landasan bagi koperasi, yang dirancang untuk memungkinkan pemilik usaha kecil dan menengah menjadi pelaku pasar yang kuat dan profesional dengan menciptakan sistem ekonomi kerakyatan yang dibangun

di atas mekanisme pasar menurut sumber daya alam yang mandiri dan produktif, sumber daya dan modal manusia. Hasil akhirnya ialah perekonomian yang maju, berdaya saing, berkelanjutan, dan ramah lingkungan.

Gerakan ekonomi kerakyatan yang dilandasi paham kekerabatan ialah koperasi. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992, koperasi ialah sebuah gerakan ekonomi kerakyatan yang didirikan menurut konsep kekerabatan, dan organisasi dagang yang terdiri atas orang-orang ataupun badan hukum koperasi yang mendasarkan kegiatan usahanya pada asas koperasi. Koperasi ialah tumpuan perekonomian nasional dan ialah komponen penting pada sistem perekonomian nasional, menurut Pasal 4c Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992. Oleh dikarenakan itu, koperasi diharapkan mampu bersaing dengan organisasi komersial lainnya secara setara, menumbuhkan perekonomian, dan memaksimalkan kesejahteraan baik anggotanya ataupun masyarakat luas. Landasan pengelolaan koperasi ialah penerapan regulasi yang berlaku, seperti AD/ART, kebijakan, struktur organisasi, peran, dan aturan yang masing-masing mempunyai tujuan tertentu yang dilaksanakan secara metodis sesuai dengan uraian tugas pengurus, pengawas, dan manajer.

Koperasi mengimplementasikan tata kelola menurut Pedoman Umum Tata Kelola Perusahaan Indonesia (PUG-), yang didasarkan pada visi dan tujuannya.

KI) 2021, khususnya: keterbukaan, tanggung jawab, kelincahan, ketidakberpihakan, dan kesetaraan. Koperasi wajib mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) pada operasional usahanya sesuai dengan pedoman yang tertuang pada Pasal 5 ayat (1) huruf (a) UU Koperasi yang menyatakan bahwasannya “Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.” Sebab, koperasi wajib mengimplementasikan GCG sesuai dengan Pedoman Umum Tata Kelola

## Perusahaan Indonesia.

Akuntabilitas koperasi, jika diterapkan secara internal, ialah sistem akuntabilitas efisien yang memungkinkan organisasi koperasi menunjukkan pengelolaan koperasi yang transparan dan akuntabel. Hal ini mencakup pertanggungjawaban pengurus kepada pengurus koperasi serta pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh pengurus dan/atau pengawas pada rapat anggota. menunjuk seorang manajer. Sistem tata kelola perusahaan yang baik (GCG) ialah sistem pengelolaan perusahaan. GCG ialah jenis tata kelola yang dipakai untuk mengelola dan mengarahkan operasi bisnis (Chaarani, 2014).

GCG didefinisikan oleh Cadbury Committee (dalam Alexandra et al., 2005) sebagai kerangka kerja untuk mengelola dan mengarahkan sebuah bisnis. Perilaku, metode, proses, dan prosedur yang meregulasi institusi semuanya terkait dengan GCG (Qadir dan Kwanbo, 2012). Dengan mendorong penggunaan sumber daya secara efektif dan menjaga akuntabilitas manajer atas pengelolaannya, GCG berfungsi sebagai alat untuk meraih tujuan dan menjaga kepentingan pemangku kepentingan (Aggarwal, 2013).

Ada dua upaya untuk mendorong penerapan tata kelola perusahaan yang unggul: etika dan peraturan. Kesadaran masing-masing pelaku usaha untuk mengimplementasikan proses tata kelola yang mengutamakan kepentingan pemangku kepentingan dan kelangsungan hidup perusahaan pada jangka panjang di atas strategi menghasilkan keuntungan jangka pendek inilah yang mendorong etika. Meskipun demikian, regulasi (atau tekanan yang didorong oleh peraturan) “memaksa” perusahaan untuk mematuhi standar tata kelola yang diamanatkan oleh undang-undang dan regulasi terkait. Untuk menciptakan suasana kerja yang lebih positif, kedua strategi ini sebaiknya dipakai secara bersamaan dikarenakan masing-masing strategi mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

36  
PUGKI menguraikan norma-norma tata kelola perusahaan yang luas, dan hal ini menjadi landasan bagi KNKG untuk menyusun aturan tata kelola tambahan bagi bisnis yang beroperasi di industri tertentu (seperti industri syariah ataupun kesehatan) ataupun dengan struktur kepemilikan tertentu (seperti kepemilikan negara ataupun keluarga).

Peningkatan PUGKI yang dirilis pada tahun 2019 ialah PUGKI 2021. Diharapkan setiap perusahaan bisa menjadikan PUGKI ini sebagai acuan pada menjadikan dan melangsungkan kebijakan tata kelola internal perusahaan. Dunia usaha bisa mengimplementasikan prosedur tata kelola yang disesuaikan dengan keperluan mereka dengan memberikan pertimbangan terhadap risiko dan kesulitan yang mereka hadapi, skala dan kompleksitas operasi mereka, dan lingkungan di mana mereka beroperasi.

9  
Kemajuan terkini pada tata kelola perusahaan, seperti tanggung jawab sosial dan lingkungan yang didasarkan pada gagasan pembangunan berkelanjutan, keberagaman dewan direksi, digitalisasi, dan pengelolaan/keterlibatan investor, ialah beberapa kemajuan yang dicapai pada PUGKI 2019.  
PUGKI

Selain itu, tahun 2021 juga mempertegas aturan yang meregulasi aspek-aspek penting tata kelola perusahaan di Indonesia, sebagai berikut upaya mengelola konflik kepentingan, insider trading, undang-undang dan kode etik anti korupsi, tinjauan kinerja, independensi, dan kompensasi bagi direksi dan dewan komisaris. Selain itu, 24 ASEAN Corporate Governance Scorecard, Prinsip Tata Kelola Perusahaan (CG) sedunia, dan Kode CG dari berbagai negara—seperti Prinsip Tata Kelola Perusahaan G20/OECD—juga disebutkan pada perumusan dan persiapan PUGKI 2021. definisi terminologi sesuai dengan yang ditemukan pada undang-undang dan regulasi terkait di Indonesia.

PUGKI 2021 secara keseluruhan terdiri atas delapan prinsip pedoman yang

dikelompokkan pada tiga kategori: (1) kategori pertama meregulasi fungsi pengelolaan dan pengawasan perusahaan, khususnya <sup>1</sup> Direksi dan Dewan Komisaris; (2) kategori kedua meregulasi proses dan keluaran Direksi dan Dewan Komisaris; dan (3) kategori ketiga meregulasi pemilik sumber daya, yang berhak mendapatkan manfaat maksimal dari penerapan tata kelola perusahaan. PUGKI juga memuat pedoman, saran, dan konsep yang mendukung prosedur tata kelola perusahaan yang sehat. Setiap perusahaan mengimplementasikan PUGKI dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip panduan, saran, dan pedoman dan memublikasikannya.

Empat landasan tata kelola perusahaan perilaku etis, akuntabilitas, keterbukaan, dan keberlanjutan menjadi inspirasi konsep dan kriteria PUGKI. Pengembangan nilai bisnis jangka panjang akan difasilitasi dengan penggabungan empat pilar pada standar tata kelola perusahaan di Indonesia. Sebagai informasi, PUGKI 2021 menghadirkan empat pilar tata kelola perusahaan yang ialah kemajuan seiring dengan penyempurnaan terkini pada nilai-nilai dasar Tarif (Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Independensi, dan Kewajaran) yang terakhir diterapkan pada PUGKI 2019.

### <sup>61</sup> 2.3. Pengertian Good Corporate Governance (GCG)

Dalam konteks Good Corporate Governance (GCG), tata kelola perusahaan, yang diterjemahkan sebagai “peraturan,” digambarkan oleh beberapa orang sebagai prosedur dan kerangka kerja yang dipakai <sup>4</sup> oleh perusahaan (direktur, pemegang saham ataupun pemilik modal, dan komisaris ataupun dewan pengawas). <sup>35</sup> untuk memaksimalkan kinerja. Upaya dan tanggung jawab perusahaan untuk meraih nilai pemegang saham jangka panjang dengan tetap memberikan pertimbangan terhadap kekhawatiran pemangku kepentingan lainnya, didasarkan pada persyaratan hukum dan prinsip moral.

<sup>52</sup> “Good Corporate Governance ialah mengarahkan dan mengendalikan perusahaan sehingga tercapai

keseimbangan antara kekuasaan dan wewenang perusahaan,” klaim Sutedi (2011, p. 1). Menurut <sup>4</sup> Center for European Policy Study (CEPS), penciptaan GCG melibatkan kerangka komprehensif yang dimulai dengan hak, prosedur, dan kontrol yang diterapkan pada manajemen internal dan eksternal perusahaan. Menurut spesialis GCG Indo Consult, GCG ialah mengelola dan mengembangkan bisnis dengan upaya yang beretika, mematuhi regulasi terkait dan memperlakukan lingkungan dengan standar sosial budaya yang tinggi”.

Pemerintahan sebuah negara ataupun kota dianalogikan dengan pemerintahan sebuah perusahaan, dari situlah ungkapan <sup>40</sup> “tata kelola perusahaan” berasal. Menurut Effendi (2009, p. 1), tata kelola perusahaan didefinisikan sebagai berikut.

*“The primary goal of corporate governance, which is an organization's internal control system, is to manage risks that are important to achieving its business goals <sup>15</sup> in order to protect the company's assets and gradually increase the value of the stakeholder's investment”.*

Sesuai definisi yang disebutkan di atas, tata kelola perusahaan ialah kerangka kerja yang mengawasi pengendalian internal sebuah organisasi, yang terutama ditujukan untuk mengelola risiko-risiko penting untuk meraih tujuan bisnis perusahaan. Hal ini dicapai dengan menjaga aset perusahaan dan pada akhirnya memaksimalkan nilai investasi pemegang saham.

Tjager (2003, p. 25) menyatakan bahwasannya <sup>41</sup> tata kelola perusahaan diartikan sebagai “seperangkat aturan yang meregulasi hubungan antara pemegang perusahaan, manajemen (manajer), kreditor, pemerintah, karyawan, serta pemangku kepentingan internal dan eksternal” oleh Forum untuk <sup>29</sup> Tata Kelola Perusahaan di Indonesia (FCGI). isu-isu eksternal lainnya mengenai <sup>35</sup> hak dan tanggung jawab mereka, atau, dengan kata lain, sistem yang mengelola bisnis.



Jadi, bisa dikatakan bahwasannya tata kelola perusahaan pada dasarnya ialah sebuah kerangka kerja, prosedur, dan kumpulan aturan yang mengontrol bagaimana berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholder) berinteraksi satu sama lain. Sebenarnya tujuan interaksi antara direksi, dewan komisaris, dan pemegang saham ialah untuk meraih tujuan organisasi.

#### 2.4. Teori good corporate governance

Merupakan tanggung jawab setiap karyawan untuk memaksimalkan dan mempersempit fokus perusahaan. Tentu saja, bisnis mana pun ingin terus berkembang. Upaya sedang dilaksanakan untuk memaksimalkan manajemen bisnis.

Konsep GOOD CORPORATE GOVERNANCE muncul sebagai jawaban atas ketidakpuasan para ilmuwan keuangan terhadap kinerja teori keagenan, yang meliputi: manajer perusahaan, dewan komisaris, pemegang saham, pemberi pinjaman, remunerasi, dividen, berfungsinya pasar modal, berfungsinya pasar modal, dan berfungsinya pasar modal. pasar tenaga kerja manajerial, dan pasar kendali perusahaan, namun meningkat seiring dengan: informasi, transparansi, akuntabilitas, keterbukaan, dan kerahasiaan, menurut Sutedi (2011, p. 13).

Tantangan penelitian bisa dijelaskan dan diatasi oleh setidaknya tiga teori. Di bawah ini ialah ringkasan masing-masing:

##### a. Agency theory

Kepemilikan sebuah perusahaan menjadi semakin tidak terkait dengan manajemen pada perekonomian kontemporer. Hal ini sejalan dengan filosofi agensi.

menyoroti pentingnya pemilik bisnis (pemegang saham) yang menyajikan karyawan profesional (disebut sebagai agen) kendali atas perusahaan sehingga mereka bisa

mengoperasikannya dengan lebih efektif setiap hari.

b. Stakeholder Value Theory

Pandangan ini menyatakan bahwasannya tugas utama direktur ialah bertindak demi kepentingan terbaik pada memaksimalkan nilai pemegang saham. Dikatakan bahwasannya nilai yang diperoleh pemegang saham akan berkurang jika perusahaan memperhatikan kepentingan pemasok, pelanggan, karyawan, dan lingkungan. Oleh karenanya itu, manajemen, yang dipimpin oleh dewan direksi, harus memberikan pertimbangan terhadap kepentingan pemegang saham untuk memastikan kesehatan bisnis pada jangka panjang, termasuk memaksimalkan nilainya. nilai bagi pemegang saham.

c. Stakeholder Theory

Secara umum, teori stakeholder menegaskan bahwasannya tujuan utama teori nilai pemegang saham sudah gagal memberikan pertimbangan terhadap tuntutan pekerja, pemasok, dan pelanggan.

## 2.5.Prinsip-prinsip Dasar Good Corporate Governace (GCG)

Manajemen puncak mempunyai dampak pada proses tata kelola, yang menyajikan bimbingan dan pengawasan manajemen untuk meraih tujuan organisasi. Organisasi untuk Korporasi Ekonomi dan Pembangunan (OECD) sudah menciptakan seperangkat prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang cukup fleksibel untuk diterapkan sesuai dengan keadaan, budaya, dan tradisi unik masing-masing negara. Hal ini ialah respons terhadap semakin meningkatnya kesadaran akan pentingnya tata kelola perusahaan setiap bangsa.

Menurut Tjager (2003, hal. 50-53) Prinsip-prinsip dasar GCG yakni

a. transparency

Keterbukaan ataupun transparansi pada upaya proses pengambilan keputusan dilaksanakan

dan pada upaya penyajian informasi perusahaan yang material dan relevan. pengungkapan yang tepat, cepat, dan transparan atas seluruh informasi yang memiliki kaitan dengan topik yang penting bagi kepemilikan, kinerja, dan pemangku kepentingan bisnis. Ide ini diterapkan sebagai berikut dengan menciptakan sistem akuntansi yang menjamin produksi laporan dan pengungkapan keuangan berkualitas tinggi dan didasarkan pada praktik terbaik dan standar akuntansi; menciptakan sistem <sup>23</sup>informasi manajemen (SIM) dan teknologi informasi (TI) untuk menjamin penilaian kinerja yang tepat dan prosedur pengambilan keputusan yang efisien bagi Direksi dan Komisaris; menciptakan sistem manajemen risiko perusahaan yang menjamin seluruh risiko penting sudah dikenali, diukur, dan mampu dikendalikan pada ambang batas toleransi yang ditentukan; secara terbuka menyatakan posisi terbuka.

b. responsibility

Tanggung Jawab (Responsibility): Untuk <sup>1</sup> menciptakan kekayaan, kesempatan kerja, dan bisnis yang sehat secara finansial, perusahaan dan pemangku kepentingannya harus secara aktif bekerja sama satu sama lain dan mengakui peran yang dimainkan pemegang saham sebagaimana ditentukan oleh undang-undang. <sup>81</sup> Sebagai anggota masyarakat yang menaati hukum dan bertindak dengan memberikan pertimbangan terhadap keperluan masyarakat setempat, perusahaan memikul kewajiban ini. Gagasan ini diterapkan dengan mengakui bahwasannya tanggung jawab sosial ialah produk sampingan alami dari <sup>40</sup> wewenang, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, bertindak secara profesional dan etis, serta menjaga lingkungan kerja yang positif.

c. independency

Independensi: sebuah <sup>7</sup> keadaan di mana bisnis dijalankan secara profesional, bebas dari konflik kepentingan, pengaruh luar, dan tekanan untuk bertindak bertentangan dengan undang-undang, aturan, dan praktik bisnis yang sehat.

<sup>16</sup> **2.6. Prinsip Governansi Korporat Indonesia**

Prinsip Tata Kelola Perusahaan Indonesia mencakup hak-hak pemangku kepentingan dan pemegang saham serta upaya pemenuhannya. regulasi ini juga menyajikan pedoman dasar untuk administrasi dan pengawasan tata kelola perusahaan di Indonesia, termasuk isu-isu seperti keterbukaan informasi, manajemen risiko, dan etika.

Kedelapan prinsip yang membentuk Prinsip Tata Kelola Perusahaan Indonesia dipisahkan menjadi tiga kelompok: (1) tiga prinsip pertama meregulasi fungsi pengelolaan dan pengawasan perusahaan, yang mencakup <sup>1</sup> Direksi dan Dewan Komisaris; (2) Prinsip kelompok kedua meregulasi tata upaya <sup>12</sup> dan hasil yang dihasilkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris; dan (3)

kelompok prinsip ketiga meregulasi pemilik sumber daya, yang terutama akan mendapat manfaat dari penerapan tata kelola perusahaan. Empat pilar tata kelola perusahaan—perilaku etis, akuntabilitas, keterbukaan, dan keberlanjutan—mendarah daging pada prinsip-prinsip ini dan variannya. Pengembangan nilai bisnis jangka panjang akan difasilitasi dengan dimasukkannya empat pilar ke pada standar tata kelola perusahaan di Indonesia.

Berikut ialah empat pilar governansi korporat:

### **Perilaku Beretika**

Perusahaan selalu mengutamakan kejujuran, menghormati seluruh orang, menepati janji, dan terus menetapkan serta menjunjung tinggi prinsip moral dan kepercayaan pada seluruh tindakannya. Menurut nilai-nilai keadilan dan kesetaraan, korporasi memberikan pertimbangan terhadap kepentingan pemangku kepentingan dan pemegang saham. Ia dijalankan secara mandiri, mencegah campur tangan pihak luar dan mencegah satu organ perusahaan mendominasi yang lain.

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas yang transparan dan adil terhadap kinerja sebuah perusahaan bisa terwujud. Oleh dikarenakan itu, sangat penting bagi perusahaan untuk dikelola secara akurat, kuantitatif, dan dengan upaya yang memajukan tujuan perusahaan sekaligus memberikan pertimbangan terhadap kepentingan pemangku kepentingan dan pemegang saham. Mempertahankan kinerja memerlukan akuntabilitas sebagai persyaratan.

### **Transparansi**

Untuk menjaga objektivitas pada operasi perusahaan, bisnis menyajikan informasi yang relevan dan penting pada format yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan secara proaktif menyajikan informasi yang relevan dengan keputusan yang diambil oleh pemangku kepentingan, termasuk kreditur, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, selain informasi yang diamanatkan oleh undang-undang.

## Keberlanjutan

Perusahaan bekerja sama dengan seluruh pemangku kepentingan terkait untuk memaksimalkan taraf hidup masyarakat dengan upaya yang konsisten dengan kepentingan bisnis dan agenda pembangunan berkelanjutan. Perusahaan juga mematuhi regulasi hukum dan berdedikasi untuk memenuhi tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan lingkungan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.

Rekomendasi ini disusun dengan mengacu pada pedoman tata kelola perusahaan dari berbagai negara serta konsep standar tata kelola perusahaan di seluruh dunia.

### 2.7. Manfaat dan Faktor Penunjang Penerapan good corporate governance (GCG)

Menerapkan GCG Penerapan tata kelola perusahaan yang baik diyakini akan memaksimalkan nilai ataupun kinerja organisasi. Indeks Persepsi Tata Kelola Perusahaan (CGPI), yang diperoleh dari temuan survei IICG, dipakai pada penelitian ini untuk mengukur tata kelola perusahaan. dikarenakan kurangnya informasi mengenai studi penerapan tata kelola perusahaan di perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka indeks ini digunakan. Indeks ini ialah kompilasi eksklusif temuan penelitian terhadap korporasi Indonesia yang dibuat dengan instrumen yang disesuaikan dengan regulasi daerah. mengimplementasikan tata kelola yang baik ke pada praktik akan melindungi lebih dari sekadar kepentingan investor.

Meski demikian, terdapat beberapa keuntungan yang bisa diperoleh baik bagi pelaku usaha yang bersangkutan ataupun bagi pihak lain yang berinteraksi langsung ataupun tidak langsung.

Menurut Dwiriditjahjono (2009), terdapat sejumlah keuntungan dan manfaat yang didapat dengan mengimplementasikan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini mencakup: 1)

meminimalkan biaya keagenan, ataupun pengeluaran yang timbul ketika manajemen diberi wewenang atas perusahaan, seperti ketika manajemen memakai sumber daya perusahaan untuk keuntungan pribadi ataupun untuk mengawasi perilaku mereka sendiri 2) Perusahaan bisa mengurangi biaya modalnya, ataupun pengeluaran modal yang harus dibayar ketika perusahaan ini mendekati kreditor untuk mendapatkan pinjaman. Hal ini ialah hasil dari pengelolaan usaha yang baik, yang juga menyajikan referensi yang baik bagi kreditor. 3) dikarenakan organisasi harus memperlakukan orang-orangnya sebagai pemangku kepentingan dan memperlakukan mereka seperti itu lewat prosedur tata kelola perusahaan yang baik.

## **2.8.Tahap -Tahap Penerapan GCG**

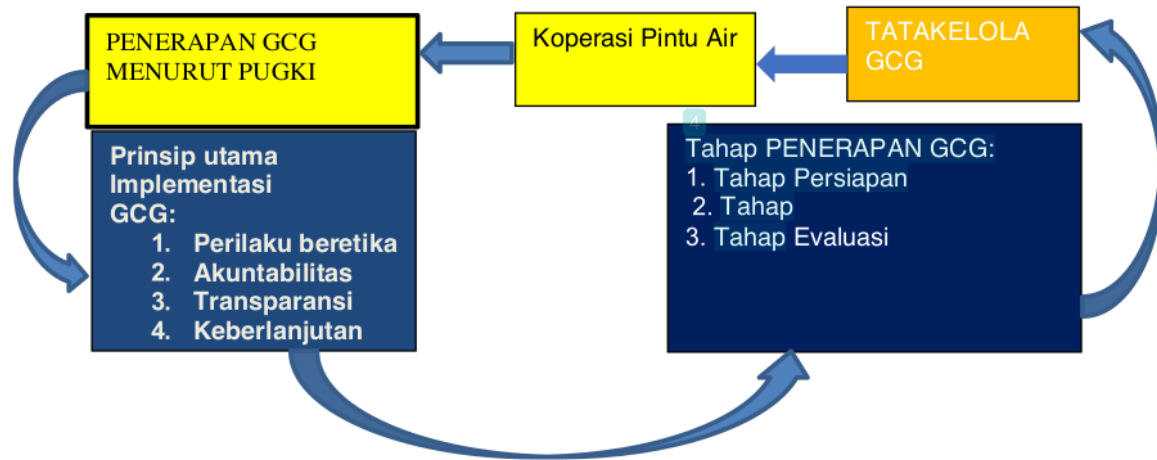
Pelaku usaha hendaknya memanfaatkan penerapan nilai-nilai inti perusahaan, yakni keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab, sebagai panduan ataupun acuan pada melangsungkan bisnis yang mempunyai sensitivitas tinggi pada segala upayanya. melaksanakannya pada menghadapi persaingan di dunia ekonomi. usaha komersialnya. Dunia usaha yang berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG akan mampu menjaga tingkat kesadaran yang tinggi pada setiap tindakan bisnis yang dilakukannya pada menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif.

“Perusahaan yang mengimplementasikan GCG akan memperlakukan pesaingnya sebagai mitra bisnis yang setara, sehingga bisa tercapai win-win solution,” menurut Effendi (2009, p. 99). Dengan kata lain, ketika melangsungkan sebuah perusahaan, kedua belah pihak akan mengedepankan konsep saling menguntungkan di atas menang-kalah, ataupun satu perusahaan menghasilkan uang sementara yang lain menderita .”

## **2.9.Kerangka Berpikir**



Cara dan mekanisme pengelolaan perusahaan yang dilandasi persyaratan hukum dan etika komersial berpedoman pada prinsip-prinsip GCG. Sejumlah inisiatif peningkatan kinerja menurut paradigma baru harus dibentuk dengan memakai prinsip-prinsip GCG pada konteks tujuan pengembangan perusahaan ke depan. Transparansi dan akuntabilitas—bersama dengan tanggung jawab, independensi, dan keadilan—merupakan landasan GCG. tahapan pada penerapan GCG, serta pengelolaan laporan pengelolaan keuangan koperasi. Kerangka kerja berikut ini bisa dipakai untuk mengembangkan variabel-variabel yang terkait dengan penelitian ini menurut uraiannya:



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Salah satu teknik melangsungkan penelitian untuk mengatasi permasalahan penelitian ialah lewat penggunaan metodologi penelitian. Tahapan pendekatan studi meliputi jenis dan sumber data, metode pengumpulan data (seperti observasi dan kuesioner), dan metode analisis data untuk mendapatkan informasi mengenai tata kelola Koperasi Pintu Air dan penerapan GCG organisasi di Kantor Pusat Maumere Flores, NTT.

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini memakai desain penelitian deskriptif-kualitatif. Apabila data yang diperlukan sudah diperoleh, maka data ini dikategorikan, dikarakterisasi menurut sifat dan pengkategorian data, kemudian diperiksa dengan memakai metode deskriptif, yakni meliputi pemeriksaan dan pengikatan gagasan-gagasan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Tujuan dari uraian ini ialah untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada salah satu sektor UMKM yakni Koperasi Pintu Air.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat Penelitian Tempat penelitian ini dilaksanakan pada Koperasi Pintu Air kantor Pusat Maumere Flores Nusa Tenggara Timur. Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2023 diperkirakan akan selesai Desember 2023.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data kualitatif yakni narasi faktual dari para informan yang akan dihimpun dan data kualitatif yang diperoleh dari penuturan responden penelitian pada bahasanya sendiri, ialah

<sup>45</sup> jenis data yang digunakan. Penelitian ini memakai sumber data berikut;

a. Data Primer

Data primer ialah data yang dikumpulkan dan diperiksa secara pribadi oleh peneliti. Biasanya, <sup>4</sup> data ini berasal dari penelitian yang pengumpulan datanya belum pernah dilaksanakan sebelumnya, baik dengan upaya tertentu ataupun pada jangka waktu tertentu. Data primer diartikan sebagai informasi yang dikumpulkan ataupun diperoleh peneliti langsung dari sumber datanya, menurut Sugiyono (2012).

<sup>57</sup> b. Data Sekunder

Data sekunder ialah informasi yang dikumpulkan oleh pihak lain selain peneliti. Informasi ini biasanya diperoleh dari penelitian lebih lanjut yang dilaksanakan oleh lembaga ataupun kelompok seperti BPS dan lainnya.

<sup>69</sup> **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data lewat survei, penelitian ini menjadikan instrumen penelitian berupa wawancara. Alat penelitian ini dibuat dari landasan tata kelola koperasi yang sehat dan didasarkan pada survei literatur. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif dikarenakan tujuannya. dikarenakan penelitian terapan memanfaatkan penerapan pengetahuan dan perhatian praktis tertentu, maka penelitian ini bermanfaat bagi penelitian. Triangulasi data, yakni kombinasi triangulasi sumber lewat pemeriksaan data yang dikumpulkan lewat berbagai metodologi <sup>4</sup> penelitian berupa wawancara, observasi, dan analisis dokumen, ialah pendekatan pengumpulan data yang dipakai pada penelitian ini.

**3.5 Teknik Analisis Data**

Penelitian ini memakai pendekatan analisis data kualitatif, yang mencakup pengolahan data, pengorganisasian, pemadatan ke pada jumlah yang bisa dikelola, dan menentukan

apa yang perlu dan signifikan. Teknik analisis data kualitatif dilaksanakan secara bertahap:

1. Mengumpulkan informasi yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan. Informasi ini disajikan pada bentuk laporan penerapan GCG di kantor koperasi.
2. Periksa dan periksa informasinya, dan evaluasi konsep yang disajikannya.
3. Mengkaji bagaimana Koperasi Pintu Air sudah mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik.

## DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

## 4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

## A. Tinjauan Umum Perusahaan

Koperasi Simpan Pinjam "Pintu Air" ialah Koperasi yang bergerak dibidang Simpan Pinjam. Didirikan pada tanggal 1 April 1995. Badan Hukum: Nomor 02/PAD/BH/XXIX/VIII/2022, beralamat Rotat, RT/RW: 002/001, Desa Ladogahar, Kecamatan Nita, Kabupaten Sikka – Provinsi Nusa Tenggara Timur.

KSP "Pintu Air" ialah salah satu upaya untuk mempertemukan dan melangsungkan perekonomian lokal di kalangan pekerja, petani, pemilik usaha kecil, dan badan usaha lainnya. Kami memerlukan kolaborasi yang kooperatif dan halal yang menguntungkan kedua belah pihak dan masyarakat secara keseluruhan untuk meraih tujuan ini.

Visi: seluruh Anggota harus sejahtera ataupun kaya jasmani dan kaya rohani

Misi: Seluruh Rakyat Indonesia harus menjadi anggota koperasi yang termuat pada UUN 1945 Pasal 33 Ayat 1 yang meorumuskan bahwa, "perekonomian rakyat disusun menurut azas kekeluargaan". Budaya menabung dan Motto: "Kau susah aku bantu, aku susah kau bantu". KSP "Pintu Air" ingin berperan secara aktif pada upaya membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi masyarakat untuk memaksimalkan kesejahteraan ekonomi masyarakat dan umat.

## 1. Unit Usaha

KSP Pintu Air bergerak pada sector ril (terdapat 5 PT terdiri dari:

a. PT. Pintu Air Asia dengan unit usaha:

1) Unit Swalayan/PAS (Pintu Air Swalayan)

- 2) Unit PCP (Pintar Coconut Product) minyak kelapa
- 3) Unit Garam
- 4) Unit Hortikultura
- 5) Unit PCR (Pintar Care Rotat Indonesia) dengan produksi sabun cuci tangan, sabun cuci piring dan sabun mandi.
- 6) Unit PSM (Pintar Sumber Mineral) produksi air kemasan.

- b. PT. Pintar Asia Jaya
- c. PT. Media Group e-koran NT dan online
- d. PT. Pintar Asia Resort (Pariwisata dan Kafe)
- e. Pintar Sumber Energi (Pertashop)

Dan 1 unit sosial yakni Unsos Gepak (Unit Sosial Anak Pintar Amal Kasih).

#### 4.2. Pakta Integritas

KSP KOPDIT Pintu Air: Kami Insan Kopdit Pintu Air berjanji untuk:

1. Mengabdikan dengan jujur, disiplin, handal, bijaksana dan bisa dipercaya.
2. Menjadi pribadi yang bertanggung-jawab, taat pada aturan aturan, dan menjadi teladan.
3. Selalu menjaga kehormatan serta nama baik pribadi dan Lembaga KSP Kopdit Pintu Air.
4. Tegas pada menindak-lanjuti terdapatnya penyimpangan.
5. Berorientasi ke masa depan dengan melangsungkan Visi dan Misi Lembaga KSP Kopdit Pintu Air.
6. Menjadikan Budaya Kerja pada menyajikan layanan terbaik
7. Memberdayakan rekan kerja secara terbuka, adil, saling menghargai serta menjadi team work yang baik.
2. Logo PAR (Pintu Air) dengan 3 warna yakni:



Warna Putih: Memberi pesan setiap anggota yang datang bergabung di KSP Kopdit Pintu Air dengan sukarela ataupun dengan tulus hati untuk memberikan bantuan sesuai motto” Ketika Kau Susah Aku Bantu, Aku Susah Kau bantu.”

Warna biru: menyajikan pesan bahwasannya seluruh anggota dengan harapan harus menjadi sejahtera ataupun kenjadi kaya jasmani ataupun rohani.

Warna Kuning (warna Syukur) Mmemberikan pesan bahwasannya anggota harus selalu bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa.

1995 : Tahun berdiri

Segi empat : PSSI (Pendidikan, Swadaya, Solidaritas dan Inovasi).

#### **4.3 Anggota, Asset dan Kantor:**

- Anggota : 330.646 (saat ini)

- Asset : 1,88 Triliun

- Kantor : 59 Kantor Cabang dan 12 Kantor Cabang Pembantu ataupun 71 Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu.

#### **B. Keanggotaan**

a. seluruh orang, tidak dibatasi kelompok, suku, agama, bangsa ataupun ras.

b. Umur anggota mulai dari usia 0 sampai dengan 76 tahun

c. Kaum divabel, (orang sakit baik di rumah sakit ataupun di rumah, tinggal tunggu saat-saat terakhir (meninggal) tidak bisa menjadi anggota).

d. Wilayah kerja seluruh Indonesia

e. Jumlah anggota sampai saat ini sejumlah: terdaftar: 372.155 anggotaril:330.648 anggota

Syarat Mejadi Anggota:

- Uang muka/setoran awal minimal Rp. 450.000.-
- KTP ataupun SIM, KK
- Nama Alih Waris
- Nama Ibu Kandung
- Simpanan Poko Rp. 25.000,- (sekali bayar)
- Simpanan Wajib Rp. 20.000,- (setiap bulan)
- Simpanan Sukarela (semampu anggota)
- Uang Pangkal Rp.25.000 (sekali bayar)
- Sumbangan Pembangunan untuk:
  - Anggota baru I : Rp. 350.000,- dan anggota baru II dan seterusnya Rp. 200.000.-  
(dapat dicicil)
  - Saham Mobil Rp.100.000,-
  - Toserba Minimal Rp. 50.000,- Maksimal Rp. 500.000,-
  - Sektor Riil Rp. 100.000,- (sekali bayar)
  - Solidaritas duka cita Rp. 10.000,- (setiap bulan)
  - Solidaritas Konsumsi Rp. 5.000,- (setiap bulan)
  - Solidaritas Kesehatan Rp. 5.000,- (setiap bulan)
  - Dana Kurdas Rp. 5000,- (sekali bayar)
  - Dana Beras & Masak Rp. 10.000,- (sekali setahun)

Hak – Hak Anggota :

- Pinjaman diberikan 3x saham anggota ybs



dan bunga 2% tetap / bulan

- Bagi anggota yang sakit dan dirawat inap dan sudah 3 bulan menjadi anggota maka ybs disantuni Rp. 1.000.000,- (sekali setahun)
- Bagi anggota yang meninggal dunia disantuni sebesar Rp. 3.000.000,- s/d Rp. 7.000.000,- ( sesuai kelas ) dan juga bantuan natura.
- Pinjaman dihapus otomatis ( max. Rp. 300.000.000,- ) bagi yang meninggal dunia dan sesuai aturan Asuransi PT. Pandai.

Jenis Pinjaman :

- Pinjaman Terencana ( usaha produktif, pendidikan, kesehatan dan investasi )

Jenis Simpanan :

1. Simpanan Saham / Modal Anggota
2. Simpanan Non Saham terdiri atas :
  - SIBUHAR ( Simpanan Bunga Harian dengan bunga 12 % pertahun)
  - SIDANDIK ( Simpanan Pendidikan dengan bunga 12 % pertahun)
  - SISUKA ( Simpanan Sukarela Berjangka dengan bunga 13 % pertahun )

- SIMADA ( Simpanan Masa Depan dengan bunga 15% pertahun )
- SIPINTAR ( Simpanan Wisata Rohani )bunga 12% pertahun)

Kelebihan /Keunikan dari <sup>6</sup> KSP Kopdit Pintu Air ialah

Sbb:

- Bunga simpanan 1% perbulan
- Pendidikan anggota setiap bulan
- Anggota diterima sampai dengan umur 76 tahun dan orang cacat tetap.
- Pinjaman s/d 20jt tanpa jaminan ( jaminannya ialah harkat & martabat anggota ybs )
- Solidaritas Kesehatan ( Solkes ) untuk 1 tahun sebesar <sup>6</sup> Rp. 1.000.000,-
- Solidaritas Duka Cita ( Solduta ) dari Rp. 3.000.000,- s/d Rp. 7.000.000,- ( menurut kelas keanggotaan dan juga bantuan berupa Natura.
- Anggota sendiri yang menentukan <sup>6</sup> jangka waktu pinjaman.
- Pinjaman anggota bisa di Resceduling /pembaharuan pinjaman sesuai keinginan anggota.

Ksp Kopdit Pintu Air Menganangkan pada Tahun 2025 (30 Thn) Usia Ksp Kopdit Pintu Air:

- a. Anggota : 1 Jt Anggota
- b. Asset : 4,5 Trilyun
- c. Kantor : 100 Kantor Cabang tersebar di Seluruh Indonesia.



STRUKTUR ORGANISASI  
**PENGURUS**  
KSPKOPDITPINTUAIR



**PENGURUS**



**YAKOBUSJANO**  
KETUA



**YUVENSIUSNURAK**  
WAKILKETUA1



**ROBERTUSBELARMINUS**  
WAKILKETUA2



**VINSENSIUSDEO, S., H., M., H.**  
WAKILKETUA3



**AGUSTINUSNONG**  
SEKRETARIS1



**ELIASYAKOBUSROTAN**  
BENDAHARA



**TONCEANUSJAWA, S., Tp**  
SEKRETARIS2



**YOSAPHATG. PAREIRA**  
ANGGOTA1



**OSFRIDADOLOGATA**  
ANGGOTA2



**TOPMANAGEMENTPUSAT  
KSPKOPDITPINTUAIR**



**GABRIEL PAORWUTJI, S.Ak., M.Ak.**  
DIREKTUR MANAJEMEN



**FRANSISKA T. SUBU, S.Ak.**  
DEPUTI KEPALA



**FULGENIUS TODA, SE**  
DEPUTI KEPALA



**ANASTASIA DHEY, ST**  
KEPALA BIDANG



**VERONIKA TJIA, S.Ak.**  
KEPALA BIDANG KEHIMPUNAN DAN KEKAWALAN



**YONIAS RUSBI**  
KEPALA BIDANG KUALITAS



**BRATANUSCH WODA, SE**  
KEPALA BIDANG



**TARSIS SUSMAN, S.Fi.**  
KEPALA BIDANG PERENCANAAN



**VIVIMUS MBALPAR, S.Ak.**  
KEPALA BIDANG HUKUM DAN LEGAL



**IREN ETEFA, SS**  
KEPALA BIDANG PERUSAHAAN



**MARIA FLORIDA**  
KEPALA BIDANG KEJARAN



**FRANSISKA SUBU**  
KEPALA BIDANG AUDIT DAN KONTROL



**MARSELINUS PANANBU**  
KEPALA BIDANG AUDIT DAN KONTROL



**VIVIMUS OTHA**  
KEPALA BIDANG PERUSAHAAN DAN KAWALAN



**LUCUSA EABONG, SH**  
KEPALA BIDANG PERUSAHAAN



**ARNOLDUS KODAMIDU, S.Fi.**  
KEPALA BIDANG



**LAUREN SUSARENG**  
KEPALA BIDANG SETELAH KREDIT



**YONISKAELNI**  
KEPALA BIDANG PERUSAHAAN DAN KAWALAN

## BAB V TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN

### 5.1. Gambaran Umum Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air

Nama **Pintu** mempunyai banyak konotasi. Yang pertama berasal dari tempat berdirinya **Koperasi Pintu Air, Maumere**, yang mempunyai pusat mata air yang cukup besar bernama **Wair Puan (Pusat Mata Air)**. Kedua, mengingat definisi istilah “pintu” dan “air”, bisa dikatakan bahwasannya **pintu** mewakili keamanan **sebuah bangunan**; tanpa air, air tidak akan aman, dan air ialah keperluan seluruh makhluk hidup; tanpanya, semuanya akan binasa. Air sama dengan uang; tanpanya, kita tidak berdaya. Aset ataupun uang anggota akan terlindungi jika terdapat pintu yang terkunci. Jika kedua istilah ini disambung, maka **Pintu Air** berarti **wadah yang melindungi segala aset (uang)** milik para anggota.

Kesejahteraan para anggotanya ialah tujuan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air, dan menjaring anggota dari seluruh lapisan masyarakat ialah tujuannya. Pola kebijakan membaginya menjadi dua kategori: keuangan dan organisasi.

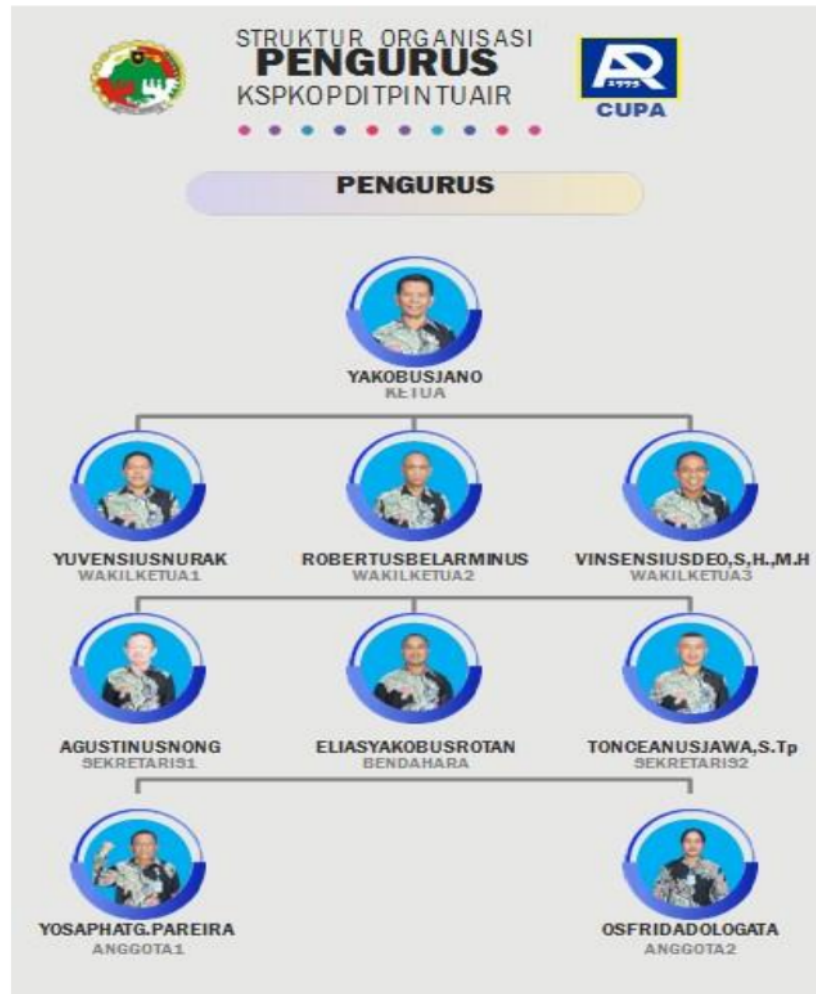
#### 1. Bidang Organisasi

- a. Masyarakat dipersilakan untuk bergabung, dengan target 58.590 individu setiap tahunnya dan 4.883 anggota setiap bulannya.
- b. Usia 69 tahun ialah batasan usia maksimal calon anggota menurut KTP pada saat pendaftaran, dengan ketentuan pada keadaan sehat.
- c. Untuk melengkapi proses administrasi SP dan PT, anggota baru harus menunjukkan fotokopi KTP, Akta Tetap, ataupun Akta Kelahiran.
- d. Biaya pendaftaran anggota baru tahun 2019 sebesar Rp 450.000.
- e. Baik anggota baru ataupun anggota lama harus mematuhi Poljak (Pola Kebijakan), AD (Anggaran Dasar) dan ART (Anggaran Rumah) Pengurus.

- f. Sumbangan pembangunan gedung ataupun swadaya bagi anggota baru Rp 350.000 bisa dibayarkan pada lima kali pembayaran untuk saya, sedangkan Rp 200.000 bisa dibayarkan pada tiga kali angsuran untuk anggota keluarga baru II ke atas.
- g. Kantor pusat mengadakan rapat bulanan setiap dua minggu sekali, sedangkan anggota lokal memutuskan kapan akan mengadakan rapat untuk Cabang, KCP (Kantor Cabang Pembantu), Unit, dan Grup.
- h. Rapat bulanan bersifat wajib bagi anggota, dan anggota yang tidak hadir tidak bisa menolak keputusan apa pun yang diambil pada rapat.
- <sup>2</sup> i. Bunga pinjaman 2% (tetap).
- j. Adminstrasi pinjaman 1% (tetap).
- k. Tingkat kapitalisasi pinjaman ialah 9%, dana cadangan risiko ialah 1% dari jumlah pinjaman, dan anggota yang berdomisili di dekat Pintu Air Swalayan wajib menyumbang 1% dari jumlah pinjaman untuk ditukarkan dengan voucher yang bisa dipakai untuk melangsungkan pembelian di sana.
- <sup>2</sup> l. Denda 2% dari sisa pinjaman (tetap).
- m. Pemohon pinjaman harus mengenal suami istri; pelamar yang sudah menikah juga harus menyajikan foto dan kartu identitas.
- n. Agunan akan ditarik ataupun diambil pada rangka melunasi sisa pinjaman, bunga, dan denda yang memiliki kaitan dengan pinjaman anggota, bagi peminjam yang terlambat membayar sampai dengan tanggal jatuh tempo.
- <sup>2</sup> 2. Bidang Keuangan
  - a. Simpanan pokok Rp 25.000 (tetap)
  - b. Simpanan wajib Rp 20.000 (tetap)
  - c. Simpanan sukarela pada setahun minimal Rp 1.800.000

- d. Uang pangkal anggota baru Rp 25.000 (tetap).
- e. 10% dari saham yang beredar akan ditutup secara administratif bagi anggota yang keluar dari grup; kontribusi tambahan tidak akan dikreditkan (digunakan ataupun hilang).
- f. Bunga dibayarkan pada rekening tabungan untuk bunga sehari-hari (SIBUHAR), dana pendidikan (SIDANDIK), dan wisata rohani (SIPINTAR); bunga dibayarkan pada rekening tabungan berjangka sukarela (SISUKA) dan tabungan berjangka (SIMADA) dengan tingkat bunga 1,25% per bulan ataupun 15% per tahun.
- g. Anggota akan dikenakan denda sebesar 3% untuk SISUKA, 5% untuk SIMADA, dan 3% untuk SIDANDIK jika mengundurkan diri sebelum batas waktu.
- h. Pembukaan dan penutupan SIBUHAR, SIDANDIK, SIPINTAR, dan SIMADA dikenakan biaya administrasi sebesar Rp 25.000.
- i. Saya. Seluruh dana harus dibayar penuh dengan mengambil potongan langsung dari SHU yang bersangkutan; apabila nilai SHU tidak mencukupi maka anggota harus melangsungkan setoran tunai.

Gambar 1. Struktur Organisasi



## 5.2. Model Bisnis Canvas

Kanvas model bisnis dasar menyajikan kerangka kerja untuk memberikan pertimbangan terhadap cara-cara yang bisa dilaksanakan organisasi untuk memaksimalkan output. Segmentasi pelanggan, proposisi nilai, saluran, interaksi pelanggan, aliran penghasilan, sumber daya dan aktivitas penting, kemitraan penting, dan struktur biaya ialah sembilan blok bangunan. Kanvas model bisnis kemudian dipakai untuk menyajikan gambaran yang lebih menarik tentang



hubungan antara blok dan model bisnis organisasi. Kemudian dipisahkan lagi menjadi dua komponen, dengan kreativitas di sebelah kanan dan logika di sebelah kiri. Kanvas model bisnis juga memberikan bantuan organisasi pada mengidentifikasi proposisi nilai mereka, mendefinisikan dan mengimplementasikan tugas-tugas penting dan sumber daya untuk menghasilkan proposisi nilai dan menghasilkan aliran penghasilan, dan memahami pengoperasian barang dan jasa.

Penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Yakobus Jano pada saat wawancara peneliti ialah sebagai berikut.

<sup>19</sup> *“Perubahan UU yang tidak sepihak dengan koperasi dan memberatkan koperasi bisa menjadi ancaman, sehingga badan usaha koperasi kurang perhatian dari pemerintah. Juga sejauh ini pemerintah masih pasif pada memperkenalkan koperasi kepada masyarakat.”*

Selain itu, persaingan dengan koperasi lain juga berbahaya dikarenakan bank dan rentenir yang menawarkan pinjaman dengan proses pengajuan yang sederhana, ialah pesaing koperasi dan juga menyajikan Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan bunga yang murah. Keuntungannya ialah pesaing bisa mendorong kami untuk kembali berinovasi dan mengembangkan merek dan perusahaan kami guna menarik kepercayaan dan perhatian masyarakat. Bagi koperasi, pengembangan modal ialah sebuah kekuatan dikarenakan dipengaruhi oleh jumlah anggota. Potongan simpan pinjam anggota menyajikan modal yang terdapat saat ini. Kemampuan seorang manajer untuk menyesuaikan diri dengan masyarakat ialah salah satu kelebihanannya sebagai manajer. Oleh dikarenakan itu, seorang manajer harus meninggalkan tempat kerja dan belajar dari berbagai sumber untuk mengembangkan ide-ide segar. Selain itu, pengelolaan yang kompeten juga bisa melahirkan koperasi yang berkaliber tinggi. Kuantitas dan kualitas koperasi bisa ditunjukkan dari pelayanan yang diberikan oleh pengurusnya. Namun, kemampuan

perangkat lunak masih rendah dan penggunaan internet untuk mendapatkan informasi belum pada kondisi terbaik saat ini. Kanvas model bisnis dasar menyajikan kerangka kerja untuk memberikan pertimbangan terhadap cara-cara yang bisa dilaksanakan organisasi untuk memaksimalkan output.

Sumber penghasilan Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air terutama menerima pendanaan dari pertumbuhan modal, penghasilan bunga, dan biaya administrasi. Aliran penghasilan ialah jenis penghasilan yang sering kali diukur menurut jumlah uang yang diperoleh bisnis dari kliennya. Pentingnya sumber penghasilan bagi koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air tidak diragukan lagi setelah dilaksanakan observasi dan wawancara dikarenakan koperasi tidak bisa berdiri sendiri tanpa terdapatnya penghasilan.

Dalam hal ini aset Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air disewakan kepada nasabah. Dengan demikian Divisi Utama Koperasi Simpan Pinjam Watergate bisa memakai aset ini sebagai pembayaran sewa. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air juga menerima penghasilan dari biaya jasa perantara.

Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air menghasilkan penghasilan dengan menjual jasa kepada perusahaan perantara, yang pada gilirannya memberikan bantuan mereka menyelesaikan transaksi penjualan. Aliran penghasilan ini dihasilkan oleh koperasi dan perusahaan afiliasinya. dikarenakan lebih mengutamakan kemudahan, anggota koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air sering melangsungkan pembayaran di kantor koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air. Pelanggan biasanya merespons dengan cepat permintaan lain, seperti mentransfer uang ke bank ataupun membayar listrik, ketika mereka menyajikan pinjaman ataupun menyimpan uang. Layanan pembayaran Tabungan dan Koperasi Kopdit Pintu menyediakan mendatangkan uang. Hal ini sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh Yakobus Jano pada hasil wawancara yang sudah peneliti lakukan sebagai berikut.

*“Pelanggan tidak berkeinginan antri di Bank, jadi biar sekalian di satu tempat dikarenakan disini pelanggan tidak antri”*

Tampaknya pelanggan bisa lebih mudah memenuhi permintaan mereka dengan layanan pembayaran, dan koperasi simpan pinjam sudah menghasilkan uang.

Koneksi pelanggan, saluran, dan basis pelanggan ialah faktor yang secara langsung memberikan pengaruh aliran penghasilan Koperasi Simpan Pinjam Pintu Air. Koperasi Simpan Pinjam Watergate akan mempunyai aliran penghasilan setelah Koperasi Simpan Pinjam mendapatkan informasi mengenai basis kliennya, nilai yang ditawarkan, dan metode yang dipakai untuk mempromosikan penawaran nilai tersebut.

Elemen ke dua ialah Key Activities,

Tugas Penting: mengimplementasikan rencana pemasaran yang paling efektif dan memaksimalkan efektivitas manajerial untuk mendukung pertumbuhan koperasi. Koperasi Simpan Pinjam Pintu Air Sebagai bagian dari operasional bisnisnya, Pintu Air melangsungkan berbagai kegiatan. Operasi bisnis utama Koperasi Simpan Pinjam Pintu Air meliputi penciptaan proposisi nilai, menawarkan proposisi nilai kepada klien, membina hubungan klien, dan menangani sumber penghasilan. Untuk memperoleh manfaat maksimal dari koperasi simpan pinjam, tugas-tugas ini harus diselesaikan semaksimal mungkin.

Yakobus Jano menyajikan justifikasi tindakan penting berikut ini pada wawancara yang peneliti lakukan dengan sejumlah narasumber:

*“Dalam hal ini, kemampuan tata kelola mungkin berdampak pada pertumbuhan koperasi dikarenakan manajer dan karyawan berperan sebagai standar pengembangan koperasi. Selain itu, perkembangan koperasi juga bisa dipengaruhi oleh kinerja pengurus koperasi; jika kinerja kita buruk, anggota akan merasa tidak puas dan pencapaian kita tidak akan mendapat dukungan*

*yang layak mereka terima.”*

Menurut keterangan Baoak Yakobus Jano:

*“Menyelesaikan masalah klien dan menawarkan solusi ialah fungsi utama dari layanan ini. Saat bertemu dengan konsumen, penagih kredit dan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air secara khusus melangsungkan kegiatan pemecahan masalah. Pembagian pamflet oleh pengepul ialah strategi pemasaran koperasi. Pelanggan yang berkunjung ke kantor bisa membeli pamflet tentang Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air. Setelah klien melengkapi seluruh dokumen dan formulir pendaftaran, survei akan dilakukan. Setelah seluruh syarat terpenuhi, tim peneliti akan mengunjungi rumah klien untuk melangsungkan wawancara”.*

Komponen ketiga ialah Key Resources ataupun aset yang dimiliki koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air. Aset ini mencakup tingginya tingkat keterlibatan anggota yang mendasari setiap inisiatif yang dilaksanakan koperasi. Sumber daya utama dibutuhkan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air untuk melangsungkan usahanya. Sumber daya utama Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air saat ini ialah manusia, bangunan, dan teknologi. Sumber daya yang memungkinkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air dikenal sebagai sumber daya utama.

*“Karena anggota koperasi yang aktif diharapkan bisa memberikan bantuan koperasi dan anggotanya, tingkat keterlibatan anggota mempunyai dampak yang signifikan terhadap perkembangan koperasi.”*

Sesuai yang disampaikan oleh Bapak Yakobus Jano, demikianlah jawaban Leo Larantukan dari wawancara peneliti dengan salah satu pengurus Koperasi Pintu Air cabang Sidoarjo Jawa Timur.

*“Karena anggota menyumbangkan sebagian besar uang koperasi, keterlibatan anggota harus menjadi hal yang paling penting. Selain itu, para anggota dipersilakan untuk menyajikan*

*rekomendasi tentang apa yang harus dilaksanakan koperasi jika kekurangan ini masih terjadi.”*

Dalam wawancara selanjutnya, salah satu wakil ketua, Leo Larantukan, juga mengungkapkan hal serupa.

*“Jika Anda mengikuti RAT, Anda sering suka mengkritik pemberian layanan yang di bawah standar. Ini seharusnya menjadi kontribusi koperasi.”*

Penjelasan Bapak Yakobus Jano pada temuan wawancara peneliti ialah sebagai berikut:

*“Kita bisa mengatakan bahwasannya jaringan pasar kita saat ini mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kekuatan jaringan pasar kami terletak pada banyaknya pedagang pasar pagi, pedagang kaki lima, dan pelaku usaha mikro yang dimiliki saat ini. Lalu, dengan pasar yang besar, kita bisa terpacu untuk memproduksi barang yang lebih beragam. Ketidakmampuan mereka bersaing dengan bank dan rentenir ialah kerentanan mereka. Pinjaman Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang ialah pinjaman berbunga rendah bagi pemilik usaha mikro banyak ditawarkan oleh perbankan. pada hal rentenir memfasilitasi prosedur peminjaman meskipun tingkat bunganya relatif tinggi.”*

Komponen kelima ialah Struktur Biaya. Saat ini koperasi simpan pinjam Koperasi Pintu Air Cabang Atambua hanya membayar gaji pengurus koperasi; tidak terdapat biaya lebih lanjut yang dikeluarkan untuk pemasaran, fasilitas tambahan, ataupun anggaran pengembangan cabang. Biaya ditanggung oleh seluruh usaha yang memakai model bisnis ini, termasuk Koperasi Pintu Air, koperasi simpan pinjam. Mengembangkan dan menyajikan nilai bagi pelanggan (proposisi nilai dan saluran), menjunjung tinggi hubungan pelanggan yang positif (hubungan pelanggan), berupaya menghasilkan penghasilan (revenue stream), melangsungkan operasi bisnis (aktivitas utama), memperoleh dan mengawasi sumber daya (key resources), dan Mitra (mitra utama) harus membayar untuk berkolaborasi. Akan lebih mudah untuk membangun struktur biaya jika seluruh komponen ini dibuat. Sewa kantor, gaji staf, langganan internet, transportasi kolektor, dan beban

pajak ialah contoh pengeluaran tetap. Sedangkan penerbitan brosur, buku tabungan, formulir, dan bahan-bahan lainnya ialah salah satu biaya variabel Koperasi Simpan Pinjam Atambua Pintu Air Pintu Air.

Komponen keenam ialah segmentasi klien. pada hal ini, Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air mempunyai basis konsumen yang beragam serta anggotanya yang paling setia dan menguntungkan. Segmen pelanggan ialah bagian demografis ataupun organisasi yang ingin dilayani oleh bisnis. 2012; Manajemen PPM. Pelanggan Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air sebagai berikut pedagang, pegawai, pelajar, dan pelajar. Menurut penghasilan dan tabungannya, para pedagang, pegawai, pelajar, dan pelajar dikategorikan sebagai nasabah Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air. Sebenarnya kategori klien di atas ialah sama. Hal ini menandakan bahwasannya Kopdit Pintu Air ialah nasabah Koperasi Simpan Pinjam, walaupun dengan berbagai permasalahan dan persyaratan. Untuk memperoleh hasil terbaik bagi perusahaan mereka, kelompok pelanggan pedagang harus berkembang. Konsumen di segmen karyawan memerlukan akses pembiayaan yang sederhana. Biaya sekolah menjadi tanggung jawab siswa. Anak-anak sekolah harus menabung sebanyak yang mereka bisa untuk sementara. Dengan memakai segmentasi yang efektif, koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air bisa mendistribusikan sumber dayanya ke segmen nasabah yang sesuai dengan value proposition yang ditawarkan, yakni kelompok yang melangsungkan aktivitas perdagangan untuk menambah modal usahanya. Hal ini sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Yakobus Jano pada saat wawancara peneliti sebagai berikut:

*“Mengenai segmen pasar, dikarenakan Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air ialah lembaga simpan pinjam, maka seluruh segmen benar-benar tercover; namun sebagian besar dari mereka terkait erat ataupun dikelola oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air. terdapat*

*dua segmen: menengah dan mikro.”*

Komponen ketujuh ialah proposisi nilai, yang menonjolkan kualitas dan kekhasan pilihan pinjaman dan simpanan menarik yang disediakan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air supaya menarik minat nasabah. Proposisi nilai ialah komponen kedua pada kanvas model bisnis, yang muncul setelah koperasi simpan pinjam Kodit Pintu Air mempunyai pemahaman yang jelas tentang target nasabahnya. Hampir seluruh faktor lainnya berdampak dan dipengaruhi oleh proposisi nilai. Segmentasi pelanggan ialah salah satu komponen yang mempunyai pengaruh langsung terhadap penawaran nilai. Nilai (atau keuntungan) yang ditawarkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air kepada nasabahnya dikenal dengan value proposition. Keunggulan ini diwujudkan pada beberapa barang dan jasa yang diberikan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air kepada anggotanya. Proposisi nilai terpenuhi bagi klien ketika persyaratan terpenuhi dan tantangan terpecahkan. Proposisi nilai menjelaskan mengapa konsumen memilih produk dan layanan Kopdit Pintu Air yang hemat biaya dibandingkan bisnis lainnya.

Enam jenis koneksi klien disebutkan oleh Yves Pigneur dan Alexander Osterwalder: a. Layanan otomatis; B. Dukungan pribadi; C. Swalayan; D. Dukungan pribadi yang berdedikasi; dan e. Dukungan pribadi. e. Melibatkan komunitas. Peneliti menemukan lewat observasi dan wawancara bahwasannya interaksi nasabah Kopdit Pintu Air terkait simpan pinjam termasuk pada kategori bantuan pribadi. Interaksi manusia berfungsi sebagai landasan pola hubungan pada kemitraan perawatan pribadi. Artinya nasabah bisa berbicara langsung dengan koperasi simpan pinjam. Pelanggan tidak perlu mengenal satu sama lain supaya percakapan ini bisa berlangsung; Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air juga bisa berkomunikasi dengan klien lewat telepon. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air memakai kategori bantuan pribadi khusus selain kategori bantuan pribadi. Nasabah koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air mendapat perhatian khusus sebagai individu yang unik. Seorang perwakilan dipilih oleh koperasi simpan pinjam

Kopdit Pintu Air untuk memberikan bantuan klien saat ini. Pelanggan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air yang saldonya diselesaikan selama enam bulan dan jumlah tabungan minimal \$50.000 seringkali ialah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk layanan ini. Selain itu, pemberian hadiah kepada konsumen dilaksanakan lewat customer relation di koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air memakai hal ini sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan nasabah. sering dilaksanakan pada hari libur setahun sekali.

Penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Yakobus Jano pada saat wawancara peneliti ialah sebagai berikut.

*“Kami biasanya silaturahmi pada bentuk bingkisan, biasanya kami menyajikan bingkisan saat lebaran kepada pelanggan sebagai bentuk menjaga hubungan dan membangun kepercayaan dengan pelanggan.”*

Selain itu, koperasi menyajikan kartu anggota dengan sejumlah fasilitas kepada pelanggannya untuk membangun hubungan klien yang kuat. James Jano kemudian menyajikan lebih banyak konteks:

*“Anggota koperasi berhak mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh koperasi yang ahli pada pengembangan koperasi jika mempunyai kartu anggota yang bisa mengakses SHU”.*

Kekuatan terdiri atas elemen aliran penghasilan, aktivitas utama, sumber daya utama, hubungan penting, dan struktur biaya sehubungan dengan Business Model Canvas (BMC). Sumber penghasilan ataupun keuntungan utama disebut sebagai aliran penghasilan. Elemen ini terdiri atas strategi dimana bisnis mengontrol aliran penghasilan yang diterima dan sumber daya yang dimilikinya untuk memaksimalkan profitabilitas. Komponen ini mengandung penghasilan bunga yang tinggi yang memberikan pengaruh perkembangan koperasi, penghasilan administrasi



yang tinggi yang memberikan pengaruh perkembangan koperasi, dan kuatnya perkembangan permodalan yang kini memberikan pengaruh perkembangan koperasi. Tugas-tugas penting ialah tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh bisnis supaya operasinya menjadi efektif. Ini dikenal sebagai aktivitas utama. Komponen ini berisi teknik pemasaran yang efektif untuk mendongkrak penghasilan koperasi, kemampuan manajerial yang kompeten untuk berdampak pada pengembangan koperasi, dan manajemen koperasi yang efektif untuk berdampak pada pengembangan koperasi. Kategori berikutnya ialah sumber daya kritis, ataupun aset paling krusial yang diperlukan oleh sebuah bisnis supaya berhasil mengimplementasikan rencana bisnis.

Komponen ini mencakup strategi jangka panjang yang kuat untuk pertumbuhan koperasi, tingkat keterlibatan anggota yang tinggi berdampak pada pengembangan koperasi, dan koperasi memakai dan mempunyai alat teknologi informasi dan komunikasi yang efektif yang memaksimalkan kinerja koperasi. Kemitraan penting ialah sumber daya yang dibutuhkan namun tidak dimiliki oleh bisnis; Oleh karenanya itu, diperlukan kolaborasi dengan pihak lain untuk mengatasi kekurangan sumber daya. Komponen ini terdiri atas koperasi yang mempunyai seluruh izin yang diperlukan untuk melangsungkan perusahaannya dan mempunyai kantor yang cukup besar untuk mendukung operasional koperasi.

### 5.3 Hasil Matriks SWOT EKSTERNAL INTERNAL

#### 2 Kekuatan (S)

1. Perkembangan modal yang bagus.
2. Penghasilan bunga yang maksimal.
3. Strategi pemasaran yang bagus

#### 2 Kelemahan (W)

1. Nama koperasi yang belum cukup tersohor
2. Koperasi memiliki investor guna menunjang pemodalannya

3. Jam kerja terlalu *overtime* memberikan pengaruh kinerja yang makin rendah dikarenakan beban kerja yang tinggi

Peluang (O)

1. Koperasi memiliki nasabah yang loyal
2. Anggota koperasi bisa mengikuti program-program pelatihan yang dilaksanakan koperasi

Strategi (SO)

1. mengoptimalkan pertumbuhan kolaboratif (S1, S2, O3)
2. Mengoptimalkan interaksi positif dengan anggota
3. Mengoptimalkan pendapatan koperasi
4. Mengoptimalkan keuntungan koperasi
5. Menyelenggarakan kursus pengajaran

Pendekatan (WO)

1. menciptakan persepsi masyarakat terhadap suatu merek
2. Memberi investor lebih banyak pilihan
3. Mengurangi jam kerja yang panjang; 4. Meningkatkan pemasaran; 5. Meluncurkan program pelatihan anggota koperasi

Ancaman (T)

1. Keinginan nasabah untuk menabung masih terbilang berkurang dengan banyaknya ATM.
2. Minat konsumen pada memperoleh kredit menurun karena tingginya suku bunga kredit

(ST)

1. Semaksimal mungkin mendorong pengembangan koperasi
2. Mendorong nasabah untuk membuka rekening koperasi untuk ditabung.
3. meningkatkan pangsa pasar melalui media pemasaran yang lebih agresif; 4.

mempertahankan pengembangan modal yang kuat

5. Optimalkan taktik pemasaran atau penjualan untuk menarik minat pelanggan. Strategi

(WT)

1. Menjalinkan kemitraan dengan lembaga keuangan lain untuk memajukan penggunaan teknologi.
2. Meningkatkan promosi di tingkat komunitas
3. Melakukan pemasaran yang agresif untuk meningkatkan pengenalan merek di masyarakat.
4. Menjaga kepercayaan anggota melalui optimalisasi mutu dan mutu.
5. Memanfaatkan perkembangan teknis baru. Menurut analisis SWOT di atas, maka tindakan yang mungkin dilakukan oleh Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air adalah

1. Rencanakan kursus pelatihan Anda.
2. Untuk meningkatkan pangsa pasar, maksimalkan promosi yang lebih agresif di semua media.
3. Menjalinkan kemitraan dengan lembaga keuangan lain untuk memajukan pemanfaatan teknologi.
4. Memulai kursus bagi anggota koperasi
5. Memberi investor lebih banyak pilihan.

## **BAB VI DISKUSI DAN ILMPLIKASI TEORETIK**

Di bagian ini didiskusikan temuan dan hasil penelitian yang sudah dirumuskan di bagian sebelumnya. Yang dimaksudkan dengan diskusi teoretik ialah pembahasan kembali perdebatan teoretik yang dilaksanakan di bagian awal kemudian dimasukkan temuan dan hasil penelitian tesis pada perdebatan tersebut. Selanjutnya, dijelaskan posisi teoretik penelitian tesis pada perdebatan teoretis tersebut. Oleh dikarenakan pendekatan yang dipakai pada penelitian ini ialah pendekatan

deskriptif-kualitatif maka temuan penelitian ini ialah temuan konsep yang akan disandingkan dengan teori-teori terdahulu yang sudah diperdebatkan. Sistematika uraian disesuaikan dengan rumusan masalah yang sudah disebutkan di depan sebagai berikut:

1. Bagaimana tatakelola pengawasan internal yang dilaksanakan oleh Badan Pengurus Koperasi Pintu Air?
2. Bagaimana penerapan Govenansi Koperasi Pintu Air menurut prinsip-prinsip perilaku beretika, transparansi, akuntabilitas dan berkelanjutan sebagai unsur pokok GCG?

### **6.1. Regulasi Pengawasan**

Usaha koperasi sebagai sebuah badan usaha yang harus dijiwai oleh empat pilar governansi. Lembaga Pengawas, pembagian wewenang pengawasan, tenaga fungsional pemerintah yang ditugaskan untuk mengawas. Sebagai badan usaha yang mengelola dana masyarakat, Untuk meraih penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan pada jangka panjang, koperasi diharapkan mengimplementasikan tata kelola perusahaan berstandar global dan mempunyai ketentuan dan regulasi internal koperasi untuk melindungi kepentingan kreditur, debitur, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Kajian ini membatasi pada persoalan penerapan ataupun implementasi Good Corporate Governance pada prinsip-prinsip menurut Pedoman Umum Governansi – Korporat Indonesia (PUG-KI) pada usaha koperasi sesuai dengan regulasi internal koperasi juga pengawasan terhadap usaha koperasi menurut asas Good Corporate Governance yang tercantum pada PUG-KI yang di keluarkan oleh KNKG pada 2021, yakni transparansi, akuntabilitas, responsif, independensi dan fairness sebagai faktor yang paling menentukan keberhasilan usaha koperasi.

1. Apakah terdapat regulasi yang terkait dengan pengawasan yang sudah disosialisasikan dengan baik

dan berkelanjutan?

Menurut Informan yang ditemui di kantor Pusat koperasi, menjelaskan bahwasannya terdapat 4 regulasi pada Pengawasan yang dipakai koperasi Pintu Air, yakni:

- a) Undang – undang Nomor : 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian
- b) Permenkop dan UKM RI Nomor : 09/Per/M.KUKM/IX/2020 tentang Pengawasan Koperasi
- c) Peraturan Deputi Nomor : 06/Dep.6/IV/2016 tentang pedoman penilaian kesehatan koperasi dan unit simpan pinjam
- d) AD/ART KSP Kopdit Pintu Air
- e) Rencana kerja pengawas tahun buku 2022

3. Adakah Badan khusus pada manajemen Pintu Air yang bertugas untuk pengawasan khususnya pada usaha simpan pinjam?

1. Ada 3 elemen yang bertugas untuk pengawasan usaha simpan pinjam :
  - a) Badan pengawas
  - b) Satuan pengawas internal
  - c) Pengendalian internal (unsur management)

1. Bagaimana mekanisme pengawasannya? Jelaskan dengan contoh.

Mekanisme pengawasan terdiri atas 5 aspek

- a) Aspek Hukum
  - Mengecek izin operasional cabang cabang
  - Mengecek barang barang jaminan anggota apakah diarsipkan dengan baik ataupun tidak

- Mengecek aspek bergerak : kendaraan roda 2 dan roda 4 (STNK,Pajak) dipastikan masa berlakunya, aset tidak bergerak : tanah tanah yang belum bersertifikat supaya segera diurus untuk balik nama pada Lembaga, vabang yang masi kontak perlu diperpanjang
  - Mengecek karyawan/I yang belum mempunyai surat izin mengemudi supaya diurus
- b) Aspek Organisasi
- Mengecek struktur organisasi apakah sudah mempunyai ataupun belum
  - Mengecek jumlah anggota apakah bertumu ataupun tidak
  - Mengecek anggota pasif untuk mencari solusi penyelesaian
  - Mengecek anggota lintas area supaya dimutasi pada cabang cabang terdekat dengan tujuan pendekatan pelayanan
- c) Aspek manajemen :
- Mengecek absensi
  - Mengecek target yang ditentukan dari pengurus (keanggotaan,simpanan,pinjaman,aset danpenghasilan)
  - Mengecek seluruh berkas harus diarsipkan dengan benar
- d) Aspek keuangan :
- Mengecek likuiditas (kas dan setara kas) apakah stabil ataupun tidak
  - Mengecek pinjaman beredar yang sehat dan berkualitas
- e) Aspek permodalan :
- Mengecek simpanan saham dan non saham
  - Modal Lembaga

5. Apakah dinas koperasi setempat yang bertugas sebagai pengawas kegiatan simpan pinjam

koperasi Pintu air?

6. Apa saja unsur-unsur dan cakupan pengawasan?

7. Jika ada, bagaimana mekanisme pengawasannya? Jika tidak, maka apakah terdapat pengawasan internal yang dilaksanakan oleh manajemen Pintu air?

8. Bagaimanakah regulasi tentang pengawasan koperasi dilaksanakan oleh Lembaga berwenang ( dinas Koperasi) pada Koperasi Pintu Air?

Keterangan dan penjelasan manajer Pintu Air cabang Sidoarjo merangkum hal-hal yang memiliki kaitan dengan pengawasan internal:

1. Setiap bulan dilaksanakan rapat anggota Bulanan (RAB) yang terhimpun pada titik kumpul ataupun kelompok ataupun unit. Pertemuan di masing-masing titik kumpul, kelompok ataupun unit dihadiri pengelola dari cabang. Pengelola melaporkan perkembangan lembaga/cabang selama satu bulan terakhir. Anggota berhak menyajikan pendapat, saran, usul, koreksi dan sebagainya.
2. Di setiap kantor cabang terdapat SPI (System Pengawasan Internal) yang bertugas setiap hari melangsungkan pengawasan terkait pengelolaan cabang.
3. Cabang-cabang yang terhimpun pada 6 area yang dikordinir manejer area. Setiap hari Manajer Area melangsungkan control atas cabang-cabang di areanya.
4. Secara berkala Pengawas Pusat melangsungkan audit di masing-masing cabang minimal setahun sekali.
5. Setiap tahun sekali Pengawas Pusat melangsungkan audit menyeluruh.

6. Setahun sekali auditor dari KAP (Kantor Akuntan Publik) melangsungkan audit.
7. Terakhir, diawasi langsung oleh Kementerian Koperasi UKM RI.
8. Sampai sekarang KSP Kopdit Pintu Air rutin melangsungkan RAT setiap tahun.

## 6.2. Penerapan Prinsip GCG

Management koperasi Pintu air menjelaskan:

Dinas koperasi setempat tidak melangsungkan pengawasan kegiatan simpan pinjam yang dilaksanakan oleh Koperasi Pintu Air selama ini. Dengan demikian hanya terdapat pengawasan internal yang dilaksanakan pihak manajemen menurut regulasi internal koperasi Pintu Air. Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan dengan memegang prinsip-prinsip:

- a. **Beretika** : hal hal yang memiliki kaitan dengan pengembangan kelembagaan.  
Contoh : simpanan saham dan non saham lebih tinggi dari pinjaman maka akan berpengaruh pada beban langsung ( balas jasa simpan saham dan non saham) maka saran pengawas: perlu tingkatkan penjualan.

Pedoman Etika dan Perilaku yang dijalankan Koperasi Pintu Air menurut rekomendasi:

Rekomendasi

setiap anggota serta karyawan Koperasi Pintu Air akan:

- a. Bertindak untuk kepentingan terbaik korporasi;
- b. Bertindak dengan jujur dan dengan integritas berstandar tinggi;
- c. Bertindak mandiri, bijaksana, bermoral, hati-hati, dan menurut seluruh fakta yang ada.
- d. Patuhi seluruh regulasi dan ketentuan yang berlaku mengenai korporasi dan aktivitasnya;
- e. Hindari tindakan yang melanggar hukum ataupun tidak didukung secara moral oleh norma etika perusahaan;



f. Hindari terlibat pada tindakan apa pun yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan yang tidak menyajikan manfaat terbaik bagi perusahaan ataupun berdampak negatif pada reputasi perusahaan;

g. Jangan sekali-kali memanfaatkan properti ataupun informasi perusahaan, milik orang lain, ataupun uang kliennya untuk keuntungan pribadi ataupun dengan upaya yang bisa merugikan bisnis ataupun kliennya.

h. Tidak memanfaatkan posisinya ataupun peluang yang terdapat untuk kepentingan pribadi.

i. Hindari meminta ataupun menerima uang, kepuasan, ataupun manfaat lain dari pihak ketiga <sup>109</sup> untuk diri sendiri ataupun orang lain yang bisa menimbulkan konflik kepentingan ataupun menyajikan manfaat kepada pihak lain yang melanggar persyaratan hukum.

j. Menghormati <sup>1</sup> setiap anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan hak-hak karyawan serta perbedaan pendapat.

k. Memastikan bahwasannya seluruh <sup>1</sup> pengungkapan yang dilaksanakan oleh perusahaan pada laporan dan dokumennya kepada regulator, serta pada komunikasi publik, dilaksanakan <sup>80</sup> secara lengkap, adil, akurat, tepat waktu, dan bisa dipahami.

Sebagai Panduan

1. Dalam upaya menghentikan pencucian uang, pendanaan teroris, antikorupsi, dan menyajikan ataupun menerima suap dan pembayaran ataupun bujukan lainnya untuk melangsungkan tindakan ilegal ataupun tidak etis, manajer menjadikan dan mengimplementasikan mekanisme.
2. Dengan mendidik karyawan dan <sup>1</sup> berupaya memperluas inisiatif anti pencucian uang, anti suap, dan anti korupsi kepada pemangku kepentingan, manajer menyebarkan kesadaran akan kebijakan anti pencucian uang, anti suap, dan anti korupsi.
3. Dewan Direksi, Dewan Komisaris, ataupun Komite Dewan Komisaris harus diberitahu jika terdapat pelanggaran besar terhadap kebijakan anti pencucian uang, anti suap, dan anti korupsi.

4. Manajer menjadikan dan mengevaluasi secara berkala kebijakan yang jelas mengenai keterlibatan politik, yang mencakup, jika diizinkan oleh undang-undang, lobi dan kontribusi terhadap kandidat ataupun tujuan politik. Mereka juga memastikan bahwasannya keuntungan dan kerugian dari tindakan yang dipilih diakui, dilacak, dan dievaluasi secara berkala. secara berkala oleh Dewan Pimpinan.

b. **Transparan** : menjelaskan tentang berkas pinjaman

Contoh : masih terdapat surat keputusan pinjaman yang belum terisi, serta pejabat yang berwenang belum tanda tangan (AO wilayah, manager cabang dan ketua komite). Saran pengawas bagian administrasi kredit perlu teliti dan memastikan seluruh berkas harus terisi serta para pejabat membubuhi tanda tangan.

Pengungkapan & Transparansi Perusahaan mengungkapkan seluruh informasi relevan tentang perusahaan secara tepat waktu dan akurat. Segera setelah sebuah insiden terjadi, perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan informasi ataupun insiden apa pun yang relevan. Penyampaian laporan tahunan dan laporan keberlanjutan kepada publik ialah persyaratan lain bagi perusahaan.

Hal-hal berikut ini direkomendasikan menurut Kebijakan Pengungkapan:

1. Perusahaan mempunyai kebijakan dan proses terkait keterbukaan dan pengungkapan yang menjamin pembagian informasi relevan sekaligus melindungi data rahasia dan rahasia dagang.
2. Penting untuk menjunjung tinggi hak pemegang saham atas akses yang cepat dan sering terhadap informasi material yang relevan tentang perusahaan.

Untuk memfasilitasi implementasi kebijakan keterbukaan informasi, dilaksanakan tindakan sebagai berikut:

1. Sesuai dengan regulasi terkait, perusahaan memelihara dan menerbitkan kebijakan tertulis untuk memenuhi tugas keterbukaan dan keterbukaan informasi secara berkelanjutan.

c. **Akuntabilitas** : pengawas bertanggung jawab terhadap hasil temuan

Contoh hasil temuan direkomendasi ke pengurus untuk ditindak lanjuti.

Akuntabilitas yang transparan dan adil terhadap kinerja sebuah perusahaan bisa terwujud. Oleh karenanya itu, sangat penting bagi perusahaan untuk dikelola secara akurat, kuantitatif, dan dengan upaya yang memajukan tujuan perusahaan sekaligus memberikan pertimbangan terhadap kepentingan pemangku kepentingan dan pemegang saham. Mempertahankan kinerja memerlukan akuntabilitas sebagai persyaratan.

Untuk menjamin bahwasannya laporan keuangan interim yang belum diaudit ataupun direview oleh auditor eksternal akurat secara material, lengkap, dan menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan investor untuk mengambil keputusan investasi yang bijaksana, Akuntabilitas dan Keberlanjutan Laporan Keuangan menyarankan perusahaan untuk mengungkapkan sistem dan prosedurnya. .

Sebagai referensi, ini dia:

Persyaratan minimum pengungkapan sistem dan prosedur ialah sebagai berikut: a. pengendalian internal atas pelaporan keuangan, termasuk laporan keuangan interim; B. fungsi audit internal dan manajemen risiko/kepatuhan/pengawasan manajemen pada menjamin integritas laporan keuangan interim; dan C. peran Komite Audit pada mengevaluasi laporan keuangan interim sebelum dipublikasikan.

Kualitas audit laporan keuangan auditor eksternal dipantau oleh Komite Audit. Di antara tugas-tugas ini termasuk menyarankan supaya auditor eksternal diangkat, diangkat kembali, dan, jika perlu, dipecat, serta kompensasi mereka.

Prosedur berbasis tender untuk memilih auditor eksternal dilaksanakan secara publik, sehingga memungkinkan pemegang saham untuk mengawasi dan berpartisipasi pada proses ini jika mereka menginginkannya. Komite Audit memastikan bahwasannya tidak terdapat ketentuan pada

kontrak auditor yang bisa membahayakan independensi ataupun kemampuannya untuk melangsungkan audit laporan keuangan secara kompeten. Dewan Komisaris, ataupun Komite Audit, memastikan bahwasannya auditor eksternal segera memberi tahu manajemen mengenai temuan dan permasalahan signifikan yang ditemukan selama audit. Komite Audit melangsungkan dialog yang memadai dengan auditor eksternal jika manajemen tidak hadir dan mengawasi interaksi antara manajemen dan auditor eksternal, termasuk menjajaki surat manajemen yang diberikan oleh auditor eksternal dan memantau respons manajemen. Tujuan evaluasi Komite Audit ialah untuk memastikan bahwasannya independensi auditor eksternal tidak terganggu oleh layanan non-audit apa pun yang ditawarkannya, serta biaya apa pun yang terkait.

### 6.3 Rekomendasi dan Panduan Pelaksanaan

Temuan kajian ini kemudian menyajikan beberapa rekomendasi penting yang perlu diperhatikan oleh Koperasi Pintu Air jika ingin berkembang sesuai dengan visi- misinya:

1. Penyusunan dan pengungkapan laporan keberlanjutan yang akurat diperlukan, dan laporan ini harus mengikuti standar pelaporan keberlanjutan nasional ataupun internasional yang berlaku. ketika pihak luar yang memenuhi syarat dan tidak memihak menyajikan jaminan atas laporan keberlanjutan.
2. Dunia usaha merilis laporan tahunan terpadu yang mengkontekstualisasikan kinerja masa lalu dan menguraikan risiko, peluang, dan prospek masa depan perusahaan. Hal ini memberikan bantuan pemahaman tentang tujuan strategis perusahaan dan kemajuannya pada menghasilkan nilai berkelanjutan oleh pemangku kepentingan dan pemegang saham.

#### Uraian

Secara umum PUGKI 2021 terdiri atas delapan prinsip yang dibagi pada tiga kelompok prinsip:

- (1) **Pedoman pertama** yang mengatur tugas pengelolaan dan pengawasan perusahaan, khususnya: Dewan C-Ex
- (2) Prosedur dan hasil dewan pengawas dan direktur diatur oleh **standar kedua**.
- (3) **Pedoman ketiga** mengatur <sup>16</sup> pemilik sumber daya, yang berhak mendapatkan manfaat maksimal dari penerapan tata kelola perusahaan.

Peran dan tanggung jawab masing-masing Dewan Pengawas dan Direktur pada rangka <sup>1</sup> menciptakan nilai berkelanjutan bagi kepentingan terbaik jangka panjang korporasi dan pemegang saham, Dewan Pengawas dan Direksi Koperasi Pintu Air harus secara independen melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. ' kepentingan menjadi pertimbangan.

Pengurus Koperasi Pintu Air wajib melaksanakan <sup>1</sup> fidusia dengan itikad baik dan kehati-hatian, menurut informasi yang relevan dan lengkap, demi kepentingan terbaik jangka panjang korporasi. Hal ini termasuk mengawasi Dewan dan memberi nasihat kepada Direksi pada peran manajemen perusahaan mereka.

Dalam mengambil keputusan, seluruh anggota Dewan Pengawas dan Direksi diharapkan tidak mengejar kepentingan pribadi dan benturan kepentingan. Dewan Pengawas, Direksi, dan setiap anggota wajib melaksanakan evaluasi kinerja tahunan yang dilaksanakan di Kantor Pusat Koperasi Pintu Air sebagai bentuk tanggung jawab mereka pada melaksanakan tanggung jawabnya. Direksi dan Dewan Pengawas menjadikan rencana pengembangan kompetensi bagi masing-masing anggotanya untuk memverifikasi apakah tingkat kompetensi Pengawas dan Direksi sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Berikut ini usulan peran dan tanggung jawab manajerial Koperasi Pintu Air:

1. 1. Manajemen menerima tujuan bisnis, visi, dan strategi yang dikembangkan oleh pimpinan setelah menjabarkan strategi perusahaan minimal setahun sekali. Strategi bisnis perusahaan, rencana keuangan jangka panjang, dan rencana keuangan jangka pendek semuanya ditinjau, disetujui, dan diberi nasihat oleh manajemen. Mengenai manajemen implementasi, Manajer memberi nasihat dan mengawasi pimpinan. Sebagaimana ditentukan pada anggaran dasar perusahaan, manajemen dan pimpinan pusat berpartisipasi pada pengambilan keputusan penting bagi organisasi.

Laporan tahunan harus memuat jenis-jenis keputusan yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas.

Dewan Pimpinan Pusat merekomendasikan kepada RUPS supaya anggota Pimpinan Pusat diangkat ataupun diberhentikan, yang keputusannya diambil oleh RUPS menurut rekomendasi Komite Nominasi dan Remunerasi. Dewan Pimpinan Pusat memberikan pertimbangan terhadap keberagaman, karakteristik non-diskriminatif, dan persamaan kesempatan tanpa memandang ras, gender, etnis, ataupun agama saat mengajukan usulan ini di atas. Pimpinan Pusat memastikan bahwasannya prosedur yang tepat dan terbuka dipakai untuk mencalonkan dan memilih calon manajemen dan kepemimpinan.

Pimpinan Pusat menyusun rencana suksesi untuk proses nominasi dewan direktur. Pimpinan Pusat bertanggung jawab melangsungkan peran nominasi. Pimpinan Pusat menyampaikan laporan pelaksanaan rencana pengembangan dan suksesi, yang diperiksa setiap tahun oleh Dewan Pimpinan Pusat.

Pedoman berikut dipakai untuk melangsungkan rekomendasi di atas:

Dewan Pimpinan Pusat memastikan bahwasannya pakar eksternal yang independen dipakai untuk melangsungkan tinjauan rutin terhadap penerapan standar tata kelola perusahaan.

### 3. Dewan Pimpinan Pusat:

Mengawasi dan menyajikan instruksi kepada perusahaan untuk mengimplementasikan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang sesuai dan efisien yang selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan serta mematuhi seluruh undang-undang, aturan, dan standar perilaku yang berlaku.

Menggunakan panduan berikut:

- (1) Risiko utama perusahaan diakui dan disetujui oleh Dewan Pimpinan Pusat, yang juga secara rutin menilai dan memvalidasi selera risiko perusahaan.
- (2) Dewan Pimpinan Pusat mengawasi dan menyajikan masukan untuk menjamin: a. kebijakan manajemen risiko ditentukan dan dilaksanakan sedemikian rupa sehingga selaras dengan tujuan, sasaran, strategi, dan selera risiko perusahaan; B. kebijakan manajemen risiko mempunyai kemampuan untuk menyajikan sinyal peringatan dini terhadap risiko material; dan C. kebijakan manajemen risiko ditinjau secara berkala, contohnya setahun sekali.
- (3) Dewan Pimpinan Pusat mengawasi dan menyajikan masukan supaya risiko utama ditentukan dengan memberikan pertimbangan terhadap variabel internal dan eksternal. Dewan Pimpinan Pusat mengawasi berbagai hal dan menyajikan umpan balik untuk memastikan bahwasannya risiko sudah dievaluasi menurut potensi dampak dan kemungkinannya, serta bahwasannya rencana dan strategi yang tepat sudah diterapkan untuk memitigasi risiko tersebut.

- (4) Dewan Pimpinan Pusat sangat memperhatikan efisiensi sistem pengendalian internal dan manajemen risiko perusahaan. Rekomendasi.
- (5) Dewan Eksekutif Pusat mengawasi dan mengendalikan independensi departemen audit internal dan eksternal serta integritas sistem akuntansi dan pelaporan keuangan perusahaan. Panduan

Presiden dan Direktur Keuangan perusahaan menyajikan pernyataan kepada Dewan Eksekutif Pusat sebelum laporan keuangan disetujui. Mereka menyatakan bahwasannya menurut pendapat mereka, pencatatan keuangan entitas sudah dikelola dengan baik, laporan keuangan sudah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, dan menyajikan penyajian yang wajar atas posisi dan kinerja keuangan perusahaan. Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwasannya pendapat mereka didasarkan pada manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang dirancang dengan tepat dan diterapkan secara efektif.

Disarankan supaya Anda melangsungkan ini:

Dewan Pimpinan Pusat mengawasi transparansi dan proses komunikasi perusahaan serta mengawasi, mengevaluasi, dan menyetujui laporan tahunan dan keberlanjutan Perusahaan, sehingga menjamin integritasnya.

Jika terdapat anggota Dewan Pimpinan Pusat yang kedapatan melangsungkan kesalahan dan terlibat kejahatan keuangan, Dewan Pimpinan Pusat mempunyai kebijakan yang mengharuskan mereka keluar.

Komisi independen sangat dinantikan untuk bisa berpartisipasi pada perdebatan yang terbuka, tidak memihak, terlibat, dan produktif selama sesi Dewan Pimpinan Pusat.



Menggunakan panduan selanjutnya:

Dewan Pimpinan Pusat menunjuk Komisi Independen ataupun Komisi Independen senior (jika terdapat beberapa Komisi Independen) untuk mengambil peran sebagai Ketua Pimpinan Pusat untuk tugas Pimpinan Pusat yang bisa menimbulkan konflik kepentingan dengan pihak-pihak terkait jika Ketua Pusat Dewan Pimpinan bukan ialah Pengawas Independen. Komisi Independen senior harus mampu: a) mengkomunikasikan pendapat ataupun argumen secara konstruktif kepada Ketua Eksekutif Pusat; b) mempunyai pengetahuan yang lebih luas tentang perusahaan dibandingkan komisi lainnya, termasuk kinerja, pasar, dan pemangku kepentingannya; dan c) menawarkan perspektif yang bijaksana dan seimbang mengenai permasalahan dan kekhawatiran pemegang saham mayoritas.

Sebagai anggota Dewan Pimpinan Pusat, Komisi melangsungkan independensinya dengan upaya sebagai berikut: a. bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan; B. mewaspada benturan kepentingan antara perusahaan dengan pemegang saham pengendali, anggota Direksi, dan Dewan Pimpinan; C. memberikan pertimbangan terhadap pendapat pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya secara independen; dan d. mempromosikan komunikasi antara perusahaan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Korporasi mengungkapkan alasan di balik penghentian tanggung jawab komisi independen sebelum masa jabatannya berakhir.

#### 4. Ketua Pimpinan Pusat

Ketua Pimpinan Pusat mengawasi efektivitas Dewan Pimpinan dan bertindak sebagai koordinatornya. Ketua Eksekutif Pusat mengoordinasikan pembuatan agenda yang sesuai untuk rapat dewan dan memastikan tersedia cukup waktu untuk membahas setiap topik pada agenda guna

memaksimalkan suasana transparansi dan diskusi produktif yang menyambut ekspresi perbedaan pendapat. Selain itu, Dewan Pimpinan harus mempunyai kesempatan untuk bertemu dengan manajemen senior dan Dewan Direksi.

Dengan memakai Panduan sebagai berikut:

Informasi mengenai tanggung jawab Ketua Eksekutif Pusat bisa ditemukan di situs web perusahaan dan pada laporan tahunan. Ketua Dewan Pimpinan Pusat bertanggung jawab meregulasi pendelegasian tanggung jawab <sup>1</sup> pengawasan di antara anggota Dewan Pimpinan, memimpin sidang Dewan Pimpinan, dan menjadi juru bicara Dewan ketika berinteraksi dengan pihak eksternal.

Mantan ketua dan anggota dewan tidak mungkin diangkat menjadi Ketua Pimpinan Pusat segera setelah mereka terpilih menjadi anggota Dewan Pimpinan. Anda tidak bisa diangkat kembali sebagai Ketua Eksekutif Pusat sampai setelah masa tunggu dua tahun. Dewan Pimpinan Pusat akan menyajikan justifikasi dan penjelasan pada Laporan Tahunan apabila menentukan Pimpinan Pusat ataupun anggota Direksi sebelumnya harus memangku jabatan Pimpinan Pusat.

Perilaku Etis dan bertanggung jawab

Perusahaan berdedikasi untuk mempertahankan prinsip dan budaya perusahaan sambil beroperasi secara moral dan bertanggung jawab. Bisnis harus menetapkan, mengkomunikasikan, dan menjunjung tinggi kode etik yang berlaku bagi karyawan dan anggota Dewan Pimpinan. Perusahaan harus mempublikasikan budaya bisnis, nilai-nilai, dan kode etiknya.

Dalam hal Pedoman Etika dan Perilaku direkomendasikan sebagai berikut:

Korporasi harus secara tegas menyatakan pada Kode Etik dan Perilaku Bisnis apa yang diharapkan dari setiap anggota Dewan Pimpinan dan staf, termasuk: <sup>1</sup> a. bertindak demi kepentingan

terbaik perusahaan; B. bertindak dengan kejujuran dan integritas; dan C. bersikap independen dan bertindak menurut informasi yang lengkap, dengan itikad baik, dengan uji tuntas dan kehati-hatian. D. Mematuhi hukum dan regulasi yang meregulasi perusahaan dan aktivitasnya; e. Menahan diri untuk tidak bertindak dengan upaya yang melanggar hukum ataupun tidak etis sesuai dengan pedoman etika perusahaan; F. Menahan diri untuk tidak terlibat pada aktivitas apa pun yang bisa membahayakan kepentingan terbaik perusahaan ataupun merugikan reputasi perusahaan; g. Jangan pernah memanfaatkan properti ataupun informasi perusahaan, kepemilikan aset lainnya, ataupun hubungan pelanggan untuk keuntungan pribadi ataupun dengan upaya yang bisa merugikan perusahaan dan kliennya. C. Menolak untuk memakai posisinya ataupun peluang yang diberikannya untuk keuntungan pribadi. Saya. Menahan diri untuk meminta ataupun menerima pembayaran, gratifikasi, ataupun keuntungan lain dari pihak ketiga untuk diri sendiri ataupun orang lain. Hal ini akan menghindari timbulnya konflik kepentingan dan menyajikan keuntungan kepada pihak lain yang melanggar ketentuan hukum. J. Menghormati hak seluruh anggota staf, anggota Dewan Pimpinan, dan dewan direksi, serta perbedaan sudut pandang. k. Memastikan seluruh informasi diungkapkan pada laporan dan dokumentasi yang diserahkan perusahaan kepada pihak berwenang secara tepat waktu, adil, akurat, dan bisa dipahami pada komunikasi public lainnya.

Direksi memakai standar nasional ataupun internasional yang memiliki kaitan dengan <sup>26</sup> anti pencucian uang, anti suap, anti korupsi, anti penipuan, dan standar terkait lainnya untuk memutuskan kebijakan dan praktik pemberantasan pendanaan terorisme, pencucian uang, dan suap, serta standar terkait lainnya.

Item di atas akan dijalankan sesuai dengan protokol selanjutnya:

- (1) Pimpinan/Direksi menciptakan dan mengimplementasikan sistem pemberantasan korupsi, pencucian uang, dan pendanaan terorisme, serta penawaran dan penerimaan suap dan bujukan lainnya untuk melangsungkan perilaku tidak etis ataupun ilegal.
- (2) Sosialisasi kebijakan anti pencucian uang, anti suap, dan anti korupsi difasilitasi oleh direktur dan pimpinan, yang juga melatih personel dan berupaya untuk melibatkan pemangku kepentingan pada inisiatif ini.
- (3) Direksi, Dewan Komisaris, ataupun Komite Dewan Komisaris harus diberitahu jika terdapat pelanggaran besar terhadap kebijakan anti pencucian uang, anti suap, dan anti korupsi.
- (4) Apabila diizinkan oleh regulasi perundang-undangan, Direksi ataupun pimpinan menetapkan dan menajaki secara berkala kebijakan yang transparan mengenai keterlibatan politik, yang mencakup lobi dan sumbangan untuk tujuan ataupun kandidat politik. Hal ini juga memastikan bahwasannya Dewan Pengurus menyadari, secara teratur memantau, dan menilai risiko dan manfaat dari tindakan yang dipilih.

Tentang Audit Internal direkomendasikan sebagai berikut:

1. 1. Dewan Pimpinan mengawasi dan menjamin, lewat Komite Audit, bahwasannya fungsi audit internal memberikan bantuan perusahaan pada meraih tujuannya dengan mengimplementasikan pendekatan metodis dan obyektif untuk menilai dan memaksimalkan efisiensi manajemen risiko, pengendalian internal, dan tata kelola perusahaan.

Melalui Panduan sebagai berikut:

1. Audit internal dilaksanakan secara tidak memihak dan independen terhadap fungsi yang diaudit serta manajemen perusahaan. Oleh dikarenakan itu, Audit Internal mempunyai

akuntabilitas fungsional, melapor kepada Dewan Pimpinan lewat Komite Audit, dan bisa berinteraksi dan bertemu dengan Direksi baik secara langsung ataupun tidak hadir. Ia juga mempunyai akses langsung ke Komite Audit dan Dewan Pimpinan.

2. Dewan Pimpinan menjamin bahwasannya fungsi audit internal mempunyai kekuasaan, sumber daya, dan akses informasi yang memadai untuk memenuhi tanggung jawabnya lewat komite audit.
3. Dewan Pimpinan menerima rekomendasi dari Komite Audit mengenai pengangkatan dan pemberhentian Kepala Audit Internal, serta ruang lingkup kerja dan anggaran departemen Audit Internal.
4. Dewan Pimpinan menerima evaluasi kinerja Audit Internal tahunan dari Komite Audit, yang juga menilai efektivitas pelaksanaan Audit Internal. Setiap tiga tahun, Dewan Pimpinan memilih ahli dari luar yang tidak memihak untuk menilai kinerja Audit Internal sambil memberikan pertimbangan terhadap saran Komite Audit.
5. Dengan masukan dari Komite Audit, audit internal mengembangkan strategi audit yang melibatkan Ketua Dewan Pimpinan Pusat dan Dewan Pimpinan. Dewan Direksi dan Dewan Pimpinan menjajaki dan menyetujui rencana audit internal.
6. Komite Audit memastikan bahwasannya audit internal dilaksanakan sesuai dengan kode etik organisasi dan profesi, serta menurut standar profesional audit internal yang tepat.

Pengungkapan & Transparansi Perusahaan mengungkapkan seluruh informasi relevan tentang perusahaan secara tepat waktu dan akurat. Segera setelah sebuah insiden terjadi, perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan informasi ataupun insiden apa pun yang relevan. Penyampaian laporan tahunan dan laporan keberlanjutan kepada publik ialah persyaratan lain bagi perusahaan.

Mengenai Kebijakan Pengungkapan, disarankan hal berikut:

1. Perusahaan mempunyai kebijakan dan proses terkait keterbukaan dan pengungkapan yang menjamin pembagian informasi relevan sekaligus melindungi data rahasia dan rahasia dagang.
2. Penting untuk menjunjung tinggi hak pemegang saham atas akses yang cepat dan sering terhadap informasi material yang relevan tentang perusahaan.

Melalui Panduan kerja sebagai berikut:

1. Sesuai dengan regulasi yang relevan, perusahaan memelihara dan menerbitkan kebijakan tertulis yang menguraikan tugas pengungkapan dan praktik pengungkapan informasi yang berkelanjutan.
2. Rekomendasi Keberlanjutan dan Laporan Keuangan. Untuk menjamin bahwasannya laporan keuangan interim yang belum diaudit ataupun diperiksa oleh auditor eksternal akurat secara material, lengkap, dan menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan investor untuk mengambil keputusan investasi yang bijaksana, Korporasi memaparkan proses dan prosedurnya.
3. Hal-hal yang paling sedikit termasuk pada pengungkapan sistem dan prosedur adalah: a. pengendalian internal atas pelaporan keuangan, termasuk laporan keuangan interim; B. fungsi audit internal dan manajemen risiko/kepatuhan/pengawasan manajemen pada menjamin integritas laporan keuangan interim; dan C. peran Komite Audit pada mengevaluasi laporan keuangan interim sebelum dipublikasikan.

Disarankan supaya Komite Audit mengawasi kualitas audit laporan keuangan auditor eksternal. Tanggung jawab ini termasuk menyarankan perekrutan, penugasan kembali, dan, jika diperlukan, memberhentikan auditor eksternal serta kompensasi mereka.

Menggunakan panduan berikut:

1. Prosedur pemilihan auditor eksternal berbasis tender bersifat transparan, sehingga memungkinkan pemegang saham untuk mengawasi dan berpartisipasi pada proses ini jika mereka menginginkannya.
2. Komite Audit memastikan bahwasannya tidak terdapat ketentuan pada kontrak auditor yang bisa mengurangi independensi ataupun kemampuannya pada melangsungkan audit laporan keuangan.
3. Komite Audit melangsungkan komunikasi yang memadai dengan auditor eksternal ketika manajemen tidak terdapat dan mengawasi kontak mereka, termasuk melihat surat manajemen yang diberikan auditor eksternal dan mengawasi reaksi manajemen;
4. Dewan Pimpinan, juga dikenal sebagai Komite Audit, memastikan bahwasannya auditor eksternal segera memberitahukan seluruh temuan penting dan permasalahan yang ditemukan selama audit.
5. Komite Audit memeriksa seluruh jasa non-audit yang diberikan oleh auditor eksternal, afiliasinya, dan biaya-biaya terkait untuk memastikan independensi auditor tidak terancam.

Di rekomendasikan sebagai berikut:

Perusahaan merilis laporan tahunan terintegrasi yang menjelaskan risiko, peluang, dan prospek masa depan perusahaan selain mengontekstualisasikan kinerja masa lalu. Hal ini memberikan bantuan

pemangku kepentingan dan pemegang saham memahami tujuan strategis perusahaan dan kemajuannya pada menghasilkan nilai berkelanjutan.

#### 6.4.ILMPLIKASI TEORETIK

Teori Governance Agency ialah teori yang sering dipakai untuk menggambarkan perilaku governance (Daily et al., 2003; Turnbull, 1997). Jensen dan Meckling (1976) memaparkan teori keagenan untuk pertama kalinya, mencoba menyelesaikan konflik antara fungsi manajemen sebagai agen dan wali (prinsipal) terhadap agen. Ketika prinsipal menyerahkan uang ataupun wewenangnya kepada agen untuk ditangani, maka timbullah masalah keagenan. Prinsip mendasar dari teori keagenan ialah bahwasannya agen, ataupun manajer, ialah individu yang mempunyai kepentingannya sendiri dan tidak berkenan melepaskan kepentingannya demi memajukan kepentingan prinsipal ataupun wali. Namun, prinsipal, ataupun pemegang saham, termotivasi untuk terus-menerus mengumpulkan lebih banyak kekayaan dan kekuasaan (Daily et al., 2003). Konsekuensinya, teori keagenan memandang sebuah organisasi ataupun bisnis sebagai sebuah ikatan kontraktual, artinya diperlukan sebuah kontrak yang jelas yang menguraikan syarat-syarat hubungan antara prinsipal dan agen. Umumnya, perjanjian menetapkan bahwasannya ketika mengelola aset prinsipal, agen harus bekerja demi kepentingan terbaik prinsipal.

Turnbull (1997) menyarankan bahwasannya kontrak yang menguraikan tanggung jawab manajer pada segala situasi dan bagaimana sumber daya organisasi akan ditangani idealnya ditandatangani oleh agen, ataupun manajer. Namun, kontrak-kontrak ini bisa menimbulkan permasalahan dikarenakan kejadian di masa depan tidak dijelaskan secara jelas pada kontrak dikarenakan ialah keadaan yang tidak bisa diprediksi. dikarenakan mereka tidak terikat oleh ketentuan kontrak, maka agen bebas bertindak dan menjadikan penilaian sesuai keinginan mereka, yang bisa memberikan pengaruh keragu-raguan manajer untuk memanfaatkan sumber daya organisasi ataupun bisnis secara efisien (Tricker and Tricker, 2015; Turnbull, 1997). Tricker and



Tricker (2015) berpendapat bahwasannya banyaknya data faktual menunjukkan bahwasannya para manajer memperlakukan posisi mereka dengan buruk, mengambil gaji yang tidak berhubungan dengan kinerja, dan melangsungkan bisnis ataupun organisasi seolah-olah mereka ialah milik mereka sendiri. Keadaan ini menimbulkan perselisihan antara agen dan prinsipal serta permasalahan keagenan.

Bagaimana Anda bisa membujuk manajer ataupun agen untuk beroperasi demi kepentingan terbaik pemegang saham ataupun prinsipal perusahaan? Dengan mengimplementasikan prosedur dan konsep tata kelola yang kuat, permasalahan ini bisa diatasi (Tricker dan Tricker, 2015). Sistem tata kelola diharapkan bisa menjamin bahwasannya para manajer bertindak sesuai dengan harapan prinsip tersebut. Menurut Walsh dan Seward (1990), pemegang saham mempunyai dua jenis mekanisme tata kelola: internal dan eksternal. Organisasi dewan direksi yang efisien, remunerasi, dan kepemilikan terkonsentrasi ialah contoh sistem internal yang memungkinkan pengawasan aktif terhadap tindakan yang diambil oleh manajer ataupun agen. Jika prosedur internal tidak efektif ataupun gagal, mekanisme eksternal—pasar—berfungsi sebagai upaya pengendalian perusahaan. Komponen utama tata kelola yang menyelaraskan perilaku agen dengan kepentingan prinsipal dan mengurangi kemungkinan asimetri informasi ialah prinsip, peraturan, regulasi, dan insentif bagi agen. Hal inilah yang menjadi fokus utama mekanisme internal, yang juga sangat menekankan peran direktur independen (dalam sistem one-tier) ataupun dewan komisaris (dalam sistem two-tier) sebagai mekanisme pengawasan.

Meskipun uraian tata kelola sebelumnya menyajikan contoh organisasi korporasi, konteks organisasi lain, seperti organisasi publik, juga bisa mengimplementasikan gagasan ini (Pierce Jr, 1989; Shapiro, 2005). Teori keagenan, yang menggambarkan hubungan antara prinsip dan agen, juga bisa dipakai untuk memahami pemerintahan (Pierce Jr., 1989). Legislatif berfungsi sebagai pengawas dan perimbangan kekuasaan pada pemerintahan, yang juga dipilih oleh masyarakat umum, dan lembaga eksekutif ialah lembaga yang diberi mandat oleh rakyat. pada kaitan ini, rakyat ialah pelaku yang menyajikan kekuasaan kepada Presiden pemerintahan dan anggota dewan (anggota DPR, DPD, dan DPRD) lewat pemilihan umum untuk meregulasi dan mengelola sumber daya publik lewat kekuasaan negara.

Fungsi legislatif sebagai suara masyarakat luas akan mengimbangi administrasi eksekutif pada pemerintahan sebagai sebuah lembaga (Pierce Jr., 1989). Mirip dengan dewan direksi pada sebuah bisnis, badan legislatif mengemban tanggung jawab untuk mengawasi penyelenggaraan pemerintahan dengan memberikan pertimbangan terhadap kepentingan masyarakat luas. Hal ini berlaku baik bagi pemerintah federal ataupun pemerintah daerah.

#### Hubungan Keagenan pada Pemerintahan

Di sebuah negara bagian, cabang eksekutif bertanggung jawab untuk melangsungkan pembuatan dan pelaksanaan kebijakan. Untuk menyeimbangkan kewenangan eksekutif, legislatif memegang peranan penting (Haque, 2001). supaya lembaga eksekutif bisa berfungsi secara efektif sebagai wakil masyarakat dan memajukan kesejahteraan masyarakat, maka lembaga legislatif harus bisa menjamin bahwasannya pemerintahan dikelola secara kompeten (prinsip). Badan Pengawasan Keuangan (BPK), salah satu lembaga negara yang mempunyai kewenangan pemeriksaan serta wewenang dan keahlian profesional, menyajikan fungsi pengawasan dan pemeriksaan kepada lembaga legislatif untuk menunjang fungsi pengawasannya. Lembaga independen ataupun akuntan publik juga bisa menyajikan bantuan. Selain lembaga legislatif, UUD 1945 juga menyajikan

kewenangan kepada lembaga yudikatif untuk mengawasi penerapan undang-undang. Keputusan hukum yang diambil oleh lembaga legislatif dan eksekutif bahkan bisa dibatalkan oleh pengadilan. Masyarakat secara keseluruhan, sebagai berikut <sup>1</sup> Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), perguruan tinggi, dan media sebagai bentuk kontrol sosial, ialah salah satu pihak yang memberikan kontribusi pada memantau jalannya pemerintahan.

Ketika terdapat kesenjangan pengetahuan antara individu (prinsipal) dan eksekutif sebagai agen yang bertugas mengawasi sumber daya publik, maka terjadilah kesulitan keagenan, seperti halnya di perusahaan komersial (Pierce Jr, 1989). Para agen mungkin berperilaku oportunistik demi kepentingan mereka sendiri, bahkan kepentingan pribadi, jika sistem pemerintahan tidak berfungsi dengan baik. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor yang memunculkan dugaan korupsi yang melibatkan hakim dan anggota lembaga peradilan serta pihak eksekutif sebagai berikut <sup>1</sup> menteri, kepala daerah, pejabat ASN, jaksa, dan polisi. Namun, sebagai salah satu lembaga pemerintahan utama yang juga dipilih oleh rakyat, lembaga legislatif harus mampu melangsungkan tanggung jawab utamanya, yakni mengawasi pemerintahan dan melindungi kepentingan masyarakat. Para pembuat undang-undang bisa terjerat pada beberapa tuduhan korupsi jika lembaga legislatif dikompromikan oleh kepentingan-kepentingan khusus yang bertindak secara oportunistik untuk memajukan agenda mereka sendiri. Oleh dikarenakan itu, mekanisme tata kelola dan penerapan prinsip yang efektif sangat penting bagi setiap organisasi, khususnya organisasi publik.

Selain itu, fenomena tata kelola di lembaga-lembaga pemerintah juga mempunyai ciri khas tersendiri. Menurut perspektif tertentu, eksekutif berfungsi sebagai agen. Meski demikian, menurut interaksinya dengan perwakilan <sup>1</sup> ASN dan Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/BUMD), eksekutif juga bisa berperan sebagai prinsipal. Kita mungkin menggambarkan hal ini sebagai fenomena keagenan ganda. Pejabat ASN diberdayakan lewat sejumlah anggaran dasar dan peraturan, yang mereka terima lewat penggunaan prinsip atribusi, delegasi, dan mandat. Pejabat dari ASN ialah

agen pemerintah pada hal ini. Pemerintah ialah pemangku kepentingan utama BUMN/BUMD, dan manajemen bertindak sebagai agen. pada hubungan ini, prinsipal bisa beroperasi demi kepentingan agenda politik tertentu di samping perilaku oportunistik dan kasar agen. pada pemerintahan, dinamika antara pelaku dan agen mirip dengan dinamika antara birokrasi dan politik, yang seringkali mengakibatkan ketidakseimbangan dan intervensi. Campur tangan politik secara parsial pada operasional pemerintah ialah ciri umum lainnya dari perilaku yang melecehkan. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwasannya kepentingan politik dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, sering kali merambah ke badan usaha milik pemerintah (Ashraf and Uddin, 2015; Uddin, 2009). Tanpa terdapatnya kerangka tata kelola yang efektif, pemerintah yang mempunyai saham mayoritas di BUMN/D bisa berupaya untuk menumbangkan fungsi utama BUMN/D sebagai sumber penghasilan negara dengan memasukkan kepentingan orang ataupun organisasi tertentu ke pada korporasi. entitas.

Oleh dikarenakan itu, supaya pemerintah bisa berfungsi secara terbuka dan akuntabel serta bisa memenuhi keperluan masyarakat luas lewat peningkatan kesejahteraan masyarakat dan menyajikan layanan publik yang berkualitas, konsep dan praktik tata kelola pemerintahan yang baik sangatlah penting. Buku Pedoman Umum Tata Kelola Sektor Publik Indonesia ini dimaksudkan sebagai sumber informasi dan arahan mengenai penerapan tata kelola pada lembaga publik. Panduan ini menyajikan gambaran menyeluruh mengenai ide-ide mendasar dan prosedur tata kelola pemerintahan, yang diperoleh dari berbagai penelitian mutakhir tentang tata kelola pemerintahan, standar praktik tata kelola publik di negara-negara industri, dan regulasi perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.

Setelah krisis ekonomi global pada tahun 1998–1999, yang berdampak signifikan pada beberapa negara Asia, termasuk Indonesia, kesadaran akan pentingnya tata kelola pemerintahan meningkat. Penurunan penghasilan per kapita dan peningkatan jumlah penduduk miskin ialah dua

indikator dampak krisis terhadap kesejahteraan sosial. Sulit bagi pemerintah untuk memperbaiki keadaan perekonomian dikarenakan pemerintah juga harus membangun kembali kepercayaan masyarakat.

Menurut sebuah penelitian yang meneliti evolusi inisiatif pemerintah di Indonesia, Malaysia, dan Thailand, kepuasan masyarakat terhadap penerapan prinsip-prinsip dasar tata kelola dan efektivitas pemerintah pada memerangi korupsi di bidang politik dan ekonomi berbeda-beda di antara pemerintahan ketiga negara ini (Kim, 2017 ). Selain itu, studi ini menemukan bahwasannya sektor publik harus: 1. mendukung penerapan prinsip-prinsip fundamental tata kelola pada pembangunan ekonomi dan memberantas korupsi untuk memaksimalkan kepercayaan publik; 2. mempunyai kemampuan kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan penyelenggaraan pemerintahan serta kinerja pemerintahan kepada pemangku kepentingan; dan 3. melangsungkan inovasi untuk memperkuat kapasitas birokrasi pada melangsungkan pembangunan ekonomi secara demokratis dan transparan.

Hasil ini menunjukkan perlunya tata kelola sektor publik pada menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Kemampuan pemerintah pada melangsungkan rencana dan inisiatif akan memberikan bantuan memaksimalkan kepercayaan masyarakat. Tanpa kepercayaan masyarakat, pemerintah akan sulit memenangkan hati pelaku pasar dan dunia usaha, terutama ketika dukungan ini diperlukan untuk memenuhi tujuan pembangunan jangka panjang ataupun pada situasi jangka pendek yang penuh tantangan. Dukungan ini sebagai berikut berupa keinginan untuk berinvestasi, kepatuhan terhadap regulasi perpajakan, dan partisipasi pada pelaksanaan perubahan ekonomi.

Membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah memerlukan lebih banyak keterbukaan dan pemenuhan harapan masyarakat (OECD, 2021a). Antisipasi terhadap peningkatan kinerja pemerintah erat kaitannya dengan kualitas pendidikan masyarakat. Kepercayaan

masyarakat akan menurun jika harapan ini tidak terpenuhi, yang bisa menyebabkan terganggunya koherensi struktural sosial dan menurunnya kepercayaan korporasi terhadap pemerintah (OECD, 2020).

Bahkan di negara-negara kaya seperti Amerika Serikat, tata kelola sektor publik masih diperlukan. pada buku terbarunya, *People, Power, and Profits*, yang dirilis pada tahun 2019, pemenang Nobel Ekonomi Joseph E. Stiglitz mengemukakan argumen bahwasannya tata kelola sektor publik menjamin bahwasannya pemerintah akan menjadikan penilaian yang adil dan tepat (Stiglitz, 2019).

*'Because of our political institutions' dedication to treating everyone equally, finding the truth was necessary. It is more probable that just and moral judgments will be made when there are effective governance mechanisms in place. Even while they might not be flawless, it is more likely that any errors will be fixed'.*

Pedoman Umum Tata Kelola Sektor Publik Indonesia (PUGSPI) disusun dengan memakai metodologi berbasis prinsip. Penetapan norma-norma berbasis prinsip ini menyajikan banyak kelonggaran bagi organisasi yang akan menerapkannya. Penelitian ekstensif sudah dilaksanakan untuk mendapatkan informasi mengenai prinsip-prinsip tata kelola sektor publik, yang diambil dari berbagai konsep yang disusun oleh berbagai lembaga termasuk Bank Dunia, UNDP, OECD, APEC, dan Dewan Eropa, serta amanat konstitusi UUD dan Undang-undang 1945.

Untuk memaksimalkan kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan pemerintah pada meraih tujuan pembangunan nasional, seperti membangun masyarakat sejahtera dan berkeadilan yang sejalan dengan prinsip dan tujuan Indonesia merdeka, diperlukan tata kelola sektor publik. Hal ini menunjukkan bagaimana salah satu sila Pancasila—Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia—dipraktikkan lewat tata kelola sektor publik. Konsep ini mempunyai tiga penafsiran dasar: menumbuhkan sikap keadilan, menjunjung tinggi keselarasan antara hak dan tanggung jawab,

dan menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain. pada menjadikan dan melangsungkan program pembangunan, pemerintah harus memperlakukan seluruh anggota masyarakat secara adil.

<sup>1</sup> 13 (tiga belas) nilai fundamental yakni kepemimpinan, etika dan kejujuran, supremasi hukum, transparansi, independensi, akuntabilitas, amanah, berorientasi pelayanan, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif ditetapkan pada pedoman ini dengan memperhatikan faktor-faktor ini di atas.

Kepemimpinan Jabatan tertinggi ialah jabatan yang dipegang oleh mereka yang mempunyai kepemimpinan terbesar di sektor publik; orang-orang ini menjunjung tinggi dan memajukan nilai-nilai tata kelola publik dengan menyajikan contoh yang baik dan melangsungkan kepemimpinan. Untuk mengembangkan komitmen tata kelola organisasi yang efektif, kepemimpinan sangatlah penting. Pemimpin harus bisa diandalkan pada melangsungkan tanggung jawabnya pada mengawasi sumber daya publik. Seorang pemimpin harus mampu bertanggung jawab kepada masyarakat luas atas penggunaan sumber daya publik dan mengutamakan kepentingan masyarakat secara adil dan merata pada menciptakan kebijakan publik. supaya dirinya mudah diakses oleh masyarakat luas, para pemimpin harus menampilkan diri mereka sebagai pegawai negeri yang bersedia melayani masyarakat dan sebagai anggota masyarakat.

Moralitas dan Kejujuran Pegawai negeri harus bertindak dengan penuh kejujuran dan integritas serta mematuhi seperangkat prinsip moral, norma, ataupun nilai yang memandu perilaku mereka, menentukan apa yang pantas dan tidak pantas serta apa yang diperbolehkan dan tidak. Kesan masyarakat terhadap perilaku yang baik bisa diselaraskan dengan sistem pengawasan internal yang didukung oleh etika. pada hal ini, pengambilan keputusan, perilaku pejabat publik, dan pandangan publik yang dianggap akurat harus selaras. Cita-cita etika sektor publik meliputi profesionalisme,

penghindaran konflik kepentingan, objektivitas ataupun imparialitas, dan keandalan (*conflict of interest*).

Kejujuran di sektor publik meliputi sikap tidak mementingkan diri sendiri, integritas, dan kejujuran. Pegawai negeri tidak boleh mempunyai keuntungan pribadi ataupun keuntungan lain bagi diri mereka sendiri, keluarga mereka, ataupun teman-teman mereka. Sebaliknya, mereka harus beroperasi semata-mata demi kepentingan publik. Pegawai negeri mempunyai kewajiban untuk bertindak secara terhormat dan menyelesaikan konflik kepentingan. Mereka harus berperilaku terhormat dan tidak mencampuri kepentingan pihak lain pada melangsungkan kewajiban resmi pejabat publik.

Supremasi Hukum Keutamaan hukum ialah salah satu prinsip dasar pemerintahan yang efektif. Hukum Indonesia yang terdiri atas Undang-Undang Dasar, Pancasila, dan regulasi perundang-undangan lainnya ialah hukum tertinggi yang meregulasi masyarakat dan pemerintahan. Ketika supremasi hukum sudah ada, maka seluruh orang diperlakukan sama di mata hukum, baik yang meregulasi ataupun yang diperintah. Untuk menjaga supremasi hukum, sistem hukum yang adil harus ditegakkan oleh pengadilan yang independen dan tidak memihak. Dengan membatasi peluang terjadinya tindakan sewenang-wenang dan korupsi, supremasi hukum berfungsi sebagai sistem check and balance untuk mencegah pejabat pemerintah menyalahgunakan jabatannya untuk kepentingan pribadi ataupun kelompok dengan mengorbankan kepentingan publik. dikarenakan supremasi hukum, seluruh kebijakan, pilihan, dan tindakan pejabat publik harus berpedoman pada isi dan semangat hukum, yang diterapkan secara setara kepada seluruh individu.

Keterbukaan Transparansi dan keterbukaan pada pemerintahan ialah hal yang penting dikarenakan hal ini memiliki kaitan dengan hak warga negara untuk mendapatkan informasi mengenai apa yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan oleh pemerintah, serta tujuan yang akan dicapai. pada hal ini, otoritas publik harus setransparan mungkin pada menyajikan informasi kepada



masyarakat tentang pilihan, aktivitas, dan transaksi yang dilakukan, serta menyajikan justifikasi atas tindakan tersebut. Keterbukaan informasi memerlukan pendistribusian materi publik yang mudah dipahami ataupun ketersediaannya menurut permintaan. Namun, kami mengakui bahwasannya informasi tertentu hanya boleh dibagikan secukupnya saja.

Informasi yang memiliki kaitan dengan investigasi kriminal, keamanan nasional, dan pertahanan ialah beberapa contoh informasi yang harus dibatasi. Penilaian dan peninjauan publik terhadap operasi pemerintah dimungkinkan oleh data yang tersedia untuk umum mengenai kebijakan dan operasi, termasuk laporan keuangan rutin yang disahkan oleh organisasi audit independen. dikarenakan transparansi memungkinkan masyarakat untuk mengevaluasi apakah pilihan, tindakan, ataupun transaksi pemerintah sudah sesuai dengan undang-undang dan regulasi yang berlaku, transparansi sangat dihargai dan sangat terkait dengan supremasi hukum. Transparansi pemerintah di seluruh tingkat memaksimalkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor publik dan memberikan bantuan memastikan bahwasannya sektor ini beroperasi secara efektif.

Kemandirian Ketika otoritas publik bebas dari campur tangan apa pun yang tidak dilaksanakan dengan itikad baik ketika mengambil keputusan ataupun melangsungkan kebijakan, hal ini disebut sebagai independensi. dikarenakan sektor publik menghadapi beragam kepentingan pada masyarakat yang beragam, prinsip independensi sangat penting pada tata kelola sektor publik. Saat mengambil keputusan, pegawai negeri harus menghormati independensi dan mengutamakan profesionalisme untuk memastikan bahwasannya pilihan yang diambil didasarkan pada pemikiran dan analisis yang tidak memihak.

Oleh dikarenakan itu, perlunya independensi juga terkait dengan persyaratan bahwasannya pegawai negeri harus mempunyai standar integritas tertinggi supaya seluruh penilaian yang mereka ambil bisa diambil secara tidak memihak, profesional, dan bebas dari segala jenis konflik kepentingan. dikarenakan independensinya, pejabat publik mengambil keputusan menurut

pengetahuan, fakta, dan informasi, dan tidak terpengaruh oleh faktor eksternal yang bisa mengurangi ketidakberpihakan mereka.

Gagasan tentang akuntabilitas cukup luas (Romzek dan Dubnick, 1987). Menurut Bovens dkk. (2014), akuntabilitas publik mencakup isu-isu yang memiliki kaitan dengan ruang publik, seperti penggunaan sumber daya publik, pelaksanaan otoritas publik, ataupun operasional lembaga publik. Ketika kita berbicara tentang akuntabilitas publik, kita berbicara tentang meminta pertanggungjawaban masyarakat atas segala sesuatu yang memiliki kaitan dengan kepentingan publik, seperti tindakan bertanggung jawab yang melayani kepentingan publik. Akibatnya, akuntabilitas mengenai dan pada ranah publik ialah apa yang Bovens dkk. (2014) bersifat akuntabilitas publik. Menurut Mardiasmo (2018), akuntabilitas publik ialah tugas agen—orang yang diberi kepercayaan—untuk melangsungkan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan membocorkan kepada prinsipal—pihak yang menyajikan kepercayaan—segala aktivitas dan tindakan yang dia ataupun dia bertanggung jawab.

Kepala sekolah memenuhi syarat untuk meminta tugas ini dan mempunyai wewenang untuk melakukannya. Oleh dikarenakan itu, menyajikan informasi dan transparansi mengenai operasional dan kinerja keuangan pemerintah pusat dan daerah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan ini bisa dianggap sebagai bentuk akuntabilitas publik. Menurut Mardiasmo (2018), akuntabilitas publik bisa digolongkan menjadi dua kategori, yakni akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Otoritas yang lebih tinggi bisa dimintai pertanggungjawaban atas penanganan keuangan publik lewat proses yang dikenal sebagai akuntabilitas vertikal. Salah satu contohnya ialah pemerintah daerah yang meminta pertanggungjawaban organisasi perangkat daerah (OPD). Akuntabilitas horizontal melibatkan pelaporan kepada masyarakat luas tentang bagaimana dana publik digunakan. Salah satu contohnya ialah laporan keuangan pemerintah daerah.

Konsekuensinya, entitas sektor publik mempunyai kewajiban ganda yakni mengedepankan akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal kepada masyarakat umum. Empat aspek utama akuntabilitas organisasi sektor publik—akuntabilitas hukum, proses, program, dan kebijakan—dijelaskan oleh Ellwood (1993).

Pertama, dikarenakan akuntabilitas memerlukan hukuman ataupun konsekuensi terhadap penyalahgunaan sumber daya untuk tujuan selain dari tujuan yang dimaksudkan, maka akuntabilitas terkait dengan supremasi hukum. Selain itu, keterbukaan dan akuntabilitas berjalan seiring dikarenakan transparansi diperlukan untuk penegakan tanggung jawab. Akuntabilitas pemerintah didukung oleh strategi, prosedur, dan praktik yang menjamin tindakan dan hasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan standar, etika, dan prinsip yang diterima.

Kedua, akuntabilitas proses mengacu pada tanggung jawab untuk menentukan apakah metode yang dipakai untuk menyelesaikan tugas sudah memadai pada hal kesesuaian sistem informasi administrasi, manajemen, dan akuntansi. Akuntabilitas proses terwujud ketika layanan publik ditawarkan secara cepat, terjangkau, dan responsif (Mardiasmo, 2018).

Ketiga, akuntabilitas program memiliki kaitan dengan evaluasi kelayakan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Akuntabilitas program juga mencakup penentuan apakah organisasi sektor publik sudah memikirkan alternatif program yang menyajikan hasil terbaik dengan biaya serendah mungkin.

Keempat, akuntabilitas pemerintah atas kebijakan yang diambil oleh lembaga legislatif dan masyarakat umum terkait dengan akuntabilitas kebijakan di seluruh tingkatan. Masyarakat sudah menyajikan mandat yang besar kepada pemerintah untuk mengelola sumber dayanya secara bertanggung jawab demi kepentingan dan kesejahteraan masyarakat luas. Hal ini juga mengharuskan

pemerintah untuk bertanggung jawab kepada masyarakat mengenai bagaimana sumber daya ini dipakai dan diproses.

Amanah Amanah mempunyai beberapa istilah penting, sebagai berikut kejujuran, integritas, keteguhan, dan bisa dipercaya, yang perlu diserap oleh ASN dan instansi pemerintah. Organisasi pada sektor publik dituntut oleh masyarakat untuk memenuhi misi tertentu, yakni memakai sumber daya publik untuk sebesar-besarnya kebaikan masyarakat.

Pejabat dan ASN wajib bertindak dan berperilaku sesuai pernyataannya. Pegawai negara harus mampu bertindak terhormat, bisa diandalkan dan bertanggung jawab, serta senantiasa menjunjung tinggi standar moral dan etika. Trust yang diterapkan secara efektif akan memaksimalkan kepercayaan masyarakat terhadap pegawai negeri dan pemerintah secara keseluruhan.

Melayani Masyarakat dengan Bangga dan Menekankan Pelayanan Sesuai dengan semangat pelayanan publik baru (NPS) (Denhardt dan Denhardt, 2015, 2000), pemerintah harus fokus menyajikan pelayanan yang sebesar-besarnya kepada masyarakat dengan memberikan pertimbangan terhadap keperluan dan kebutuhannya. kepentingannya, bukan hanya kepentingan pasarnya saja. Individu dipandang sebagai “warga negara” dengan asal usul dan situasi sosial yang beragam, bukan sekadar “pelanggan”. Terlepas dari asal usulnya, masyarakat wajib mendapatkan pelayanan terbaik dan merata dari pemerintah. Sebagai pelayan publik, pemerintah berkolaborasi dengan masyarakat untuk meraih tujuan bersama. Daripada mengambil keputusan sepihak mengenai arah kebijakan dan program, pemerintah berkonsultasi dengan seluruh kelompok masyarakat terkait ketika mengembangkan kebijakan.

Terampil Aparatur Sipil Negara (ASN) beserta pegawai publik pusat dan daerah, serta pemerintah harus senantiasa dan rutin memutakhirkan ilmunya lewat pelatihan-pelatihan berkala

guna memaksimalkan bakat dan kemampuannya. Pengetahuan dan keterampilan yang terdapat akan melahirkan anggota ASN yang tangguh dan mampu melaksanakan aktivitas sesuai dengan spesialisasinya, menjadi mitra dan pelayan masyarakat. Pada saat yang sama, keterampilan modern akan memungkinkan ASN meraih sasaran kinerja ideal dan bahkan melampauinya.

Damai Kemampuan pemerintah untuk menumbuhkan keharmonisan di antara warganya sangatlah penting. Hal ini bisa dilaksanakan dengan mengajarkan ASN pentingnya kasih sayang dan toleransi terhadap keberagaman. Penting bagi pemerintah untuk memprioritaskan keperluan seluruh warga negara, apa pun latar belakang mereka, untuk memastikan pengambilan kebijakan yang adil. Untuk menumbuhkan keharmonisan pada masyarakat, pemerintah juga harus memastikan bahwasannya setiap orang mempunyai akses terhadap hak-hak dasar mereka. Masyarakat harus mendukung upaya pemerintah dengan memberikan bantuan pemerintah memenuhi tugasnya pada membela hak-hak dasar masyarakat, menghormati keyakinan satu sama lain, dan menolak menoleransi diskriminasi.

patuh Tujuan negara harus didukung oleh komitmen yang kuat dari pemerintah. ASN harus menunjukkan dedikasinya pada melayani kepentingan masyarakat, mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, serta bersedia menyajikan kelonggaran demi meraih tujuan bersama. ASN harus berkomitmen untuk menaati seluruh aturan yang berlaku umum guna menumbuhkan suasana mendukung pada proses pengambilan kebijakan. Hal ini diharapkan bisa mempererat ikatan ASN dengan negara. Secara hukum, ASN dan PNS harus patuh pada negara, regulasi perundang-undangan; Meski demikian, “tingkat loyalitas” harus dibedakan dari subordinasi kepada atasan. ASN dan pejabat publik harus patuh kepada atasan yang menolak ataupun mengabaikan regulasi perundang-undangan negara, namun juga harus menaati kebijakan yang dituangkan pada konstitusi negara dan regulasi perundang-undangan. Sebagai bagian dari kewajiban hukumnya untuk “setia kepada negara dan regulasi perundang-undangan”, ASN wajib menentang instruksi atasan yang

bertentangan dengan kebijakan dan undang-undang negara. Jika rekan kerja ataupun atasan tidak mematuhi undang-undang ataupun persyaratan hukum negara, ASN yang kompeten harus bisa memperingatkan mereka.

Fleksibel Untuk memastikan pemerintah dan ASN bisa menghadapi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut, pemerintah harus terbuka terhadap perubahan. Pemerintah dan ASN perlu mengambil inisiatif untuk mengikuti perubahan yang sangat cepat yang terjadi di hampir seluruh sektor masyarakat dengan memaksimalkan pengetahuan dan keterampilan mereka secara berkala lewat pelatihan. Pendekatan perubahan yang berpikiran maju ini akan memotivasi ASN untuk terus berinovasi pada menyajikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat. ASN harus mengadopsi pola pikir yang adaptif pada menghadapi volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, ataupun disingkat VUCA. Situasi yang kompleks dan tidak pasti ini muncul di sektor publik dan menyulitkan pada menentukan penyebab dan dampak perubahan yang terjadi (OECD, 2017a). Meskipun tingginya tingkat ketidakpastian di sektor publik, organisasi sektor publik tetap perlu mengelola kompleksitas pada menghadapi ketidakpastian, menjaga penyampaian layanan yang baik, dan mengembangkan sistem pelayanan publik yang dinamis dan bisa menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi.

koperasi Dunia menjadi lebih “hibrida” dikarenakan perkembangan pesat di banyak bidang, termasuk pemerintahan. Pemerintah harus menumbuhkan lingkungan yang lebih kooperatif untuk memfasilitasi hibridisasi ini. Tanpa prasangka, pemerintah harus mau bekerja sama dengan seluruh pihak. Lebih tepatnya, untuk membina kerja sama antar lembaga pemerintah dan keberhasilan penerapan kebijakan publik, pemerintah harus meredam dan menghilangkan ego sektoral, regional, dan ilmiah di pada organisasi tersebut. Hal ini dimaksudkan bahwasannya dengan menciptakan lingkungan kolaboratif, lembaga-lembaga pemerintah akan bekerja sama secara lebih efektif untuk meraih tujuan bersama.

## **BAB VII KESIMPULAN**

Bagian ini ialah simpulan penelitian dan merepresentasikan substansi penelitian. Di bagian akhir, bila memungkinkan, peneliti menyajikan saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan kaitannya dengan temuan simpulan yang sudah dirumuskan. Saran tidak bersifat wajib.

### **7.1 Hasil Governansi Kopdit Pintu Air**

Hasil dari tata kelola sektor publik tingkat makro mencakup komponen jangka panjang, seperti yang sudah disebutkan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan tingkat kemajuan tata kelola yang sudah mereka capai dibandingkan dengan kemajuan negara dan lembaga-lembaga lain, sejumlah lembaga sudah mengembangkan indikator-indikator perantara. Selain menjadi lebih baik, lembaga-lembaga yang memakai tata kelola akan mampu menyesuaikan dan menjaga keadaan tetap stabil ketika perekonomian tidak menentu. Indikator yang dikembangkan UNDP bisa dipakai untuk menilai hasil tata kelola pada skala meso (UNDP, 2014). Organisasi sektor publik harus

mengidentifikasi hasil tata kelola mereka dari kolaborasi dengan badan ataupun lembaga publik lainnya, selain hasil tata kelola mereka secara keseluruhan.

#### <sup>1</sup> 7.1.1 Joint Outcomes

Kolaborasi ialah salah satu prinsip dasar tata kelola sektor publik, dan sangat penting bagi lembaga-lembaga pemerintah untuk bekerja sama guna meraih hasil kebijakan terbaik demi kesejahteraan masyarakat secara umum. Oleh karenanya itu, organisasi sektor publik harus bekerja sama supaya bisa menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan masyarakat luas. Menurut Ryan dkk. (2008), organisasi sektor publik harus melampaui hidup berdampingan (bekerja sendiri), berkomunikasi (berbicara bersama), bekerja sama (berkumpul), ataupun berkoordinasi (bekerja bersama) sampai pada titik “berkolaborasi” pada menyajikan pelayanan publik. Namun kolaborasi membutuhkan waktu dan pengetahuan bahwasannya sistem tradisional, yang cenderung bersifat personal dan berorientasi pada tujuan, tidak bisa mengatasi seluruh kesulitan yang ada.

Kedelapan prinsip yang membentuk Prinsip Tata Kelola Perusahaan Indonesia dipisahkan menjadi tiga kategori: (1) seperangkat aturan yang meregulasi organ yang bertanggung jawab untuk menegakkan tata kelola perusahaan; (2) seperangkat aturan yang meregulasi tata upaya dan hasil yang dihasilkan oleh badan-badan tersebut; dan (3) seperangkat aturan yang meregulasi individu yang memperoleh manfaat dari penerapan tata kelola perusahaan.

Prinsip 1 sampai 3 menyajikan prinsip kelompok pertama. Prinsip 4 sampai 6 menyajikan prinsip kelompok kedua. <sup>1</sup>Prinsip kelompok ketiga diuraikan pada prinsip 7 dan 8.

#### Prinsip 1: Peran dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Pengawas

Untuk membangun nilai berkelanjutan demi <sup>1</sup>kepentingan terbaik jangka panjang korporasi dan pemegang saham, serta tetap memberikan pertimbangan terhadap kepentingan pemangku



kepentingan, Dewan Pengawas dan Direksi masing-masing melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara independen.

Sesuai dengan Prinsip 1, Dewan Direksi bertanggung jawab mengelola perusahaan, dan Dewan Pengawas bertugas mengawasi administrasi bisnis Direksi. Lebih lanjut, Prinsip ini meregulasi penilaian terhadap kinerja Direksi dan Dewan Komisaris serta pengelolaan konflik kepentingan yang timbul antara anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas serta peningkatan kompetensi anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas.

#### Prinsip 2: Komposisi dan Remunerasi Direksi dan Dewan Pengawas

Anggota Dewan Pengawas dan Direksi dipilih dan diangkat sedemikian rupa sehingga komposisi Dewan Pengawas dan Direksi sebagai badan pengurus dan pengawas beragam dan terdiri atas Direktur dan Pengawas yang mempunyai dedikasi, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan peran pengawasan dan manajemen masing-masing secara efektif.

Tujuan dari kompensasi ialah untuk menyeimbangkan kepentingan anggota Dewan Pengawas dan Direksi dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan pengembangan nilai berkelanjutan.

Prinsip ini (prinsip 2) mengamanatkan bahwasannya Direksi dan Dewan Pengawas, sebagai organ pengurus dan pengawasan, terdiri atas anggota-anggota yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk peranannya masing-masing. Hal ini mencakup

pemilihan dan pengangkatan anggota Direksi dan Dewan Pengawas. Lebih lanjut, Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya kebijakan remunerasi pada menyajikan insentif kepada anggota Direksi dan Dewan Pengawas supaya mendahulukan kepentingan jangka panjang perusahaan yang berlandaskan prinsip keberlanjutan. Hal ini juga mengamankan <sup>14</sup> **pengungkapan kebijakan dan informasi remunerasi yang diterima Direksi dan Dewan Pengawas secara transparan dan akuntabel.**

<sup>30</sup> **Prinsip 3: Hubungan Kerja antara Direksi dan Dewan Pengawas**

Demi kepentingan perusahaan, **Direksi** dan Dewan Pengawas bekerja sama erat secara terbuka, profesional, kooperatif, dan saling percaya. <sup>1</sup> Untuk meraih kepentingan terbaik perusahaan, **Prinsip 3 menekankan pentingnya hubungan kerja yang erat, transparan, kooperatif, profesional, dan saling percaya antara Direksi dan Dewan Pengawas.**

Konsep ini juga meregulasi akses Dewan Pengawas terhadap informasi yang komprehensif dan pentingnya pemahaman anggota Direksi dan Dewan Pengawas tentang bagaimana struktur kepemilikan perusahaan memberikan pengaruh kemampuannya pada melangsungkan tanggung jawabnya masing-masing.

Prinsip Keempat: Perilaku Moral Perusahaan berdedikasi untuk mempertahankan prinsip dan budaya organisasi sambil beroperasi secara moral dan bertanggung jawab. Menurut gagasan ini, perusahaan harus menyatakan secara teratur bahwasannya mereka akan bertindak secara moral dan bertanggung jawab selain mematuhi seluruh regulasi dan ketentuan yang ada.

<sup>12</sup> Dalam rangka mendukung pencapaian target, visi, misi, sasaran, dan target kinerja perusahaan pada melangsungkan **bisnis yang berintegritas**, <sup>1</sup> **Prinsip 5: Manajemen Risiko, Pengendalian Internal, dan Kepatuhan** Perusahaan mengimplementasikan **praktik tata kelola perusahaan yang terintegrasi**

dengan penerapan pengendalian internal dan risiko, sistem manajemen, serta sistem manajemen kepatuhan yang efisien.

supaya korporasi bisa mengikuti prinsip ini dan melangsungkan bisnis secara bertanggung jawab sebagai warga korporasi yang baik, Direksi harus mengimplementasikan sistem tata kelola, <sup>1</sup> pengendalian internal, manajemen risiko, dan manajemen kepatuhan secara terintegrasi. <sup>11</sup> tanggung jawab sosial perusahaan). Direksi mengimplementasikan sistem kepatuhan perusahaan, pengendalian internal, dan manajemen risiko secara terintegrasi. Dewan Pengawas mengawasi sistem ini dan menyajikan umpan balik jika diperlukan.

Prinsip 6: Pengungkapan dan Transparansi Perusahaan: Perusahaan mengungkapkan seluruh informasi relevan tentang dirinya secara tepat waktu dan benar.

Menurut prinsip ini, perusahaan harus mempunyai struktur tata kelola yang bisa menimbulkan kepercayaan dan bisa <sup>1</sup> menghasilkan pengungkapan yang akurat dan tepat waktu mengenai seluruh aspek perusahaan yang relevan, seperti kepemilikan, tata kelola perusahaan, serta kinerja dan kondisi keuangan.

Prinsip 7: Perlakuan adil terhadap pemegang saham, khususnya pemegang saham minoritas, dijamin dengan melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak-hak pemegang saham korporasi. Setiap pemegang saham mempunyai hak untuk mendapatkan kompensasi yang pantas atas setiap pelanggaran terhadap hak-haknya.

Konsep ini menjelaskan bagaimana <sup>15</sup> hak-hak pemegang saham dipenuhi, bagaimana pemegang saham diperlakukan secara adil, bagaimana perusahaan dan pemegang sahamnya bekerja sama secara aktif, dan bagaimana hak-hak pemegang saham tertentu berhasil dilaksanakan lewat RUPS.

<sup>1</sup> Prinsip 8: Hak-Hak Pemangku Kepentingan Dunia usaha mengakui hak-hak pemangku kepentingan sebagaimana dituangkan pada undang-undang, peraturan, dan perjanjian yang relevan, serta pada perjanjian yang sudah mereka tandatangani. Mereka juga mendorong kolaborasi aktif dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan kekayaan, lapangan kerja, dan lingkungan bisnis yang berkelanjutan. keuangan.

Konsep ini membahas tentang bagaimana Direksi dan Dewan Komisaris melangsungkan pelibatan pemangku kepentingan, membela hak-hak pemangku kepentingan, dan memasukkan unsur keberlanjutan ke pada model bisnis perusahaan. Direksi mengintegrasikan seluruh elemen di atas, dan Dewan Komisaris mengawasi proses ini.

#### <sup>1</sup> 7.1.2 Pengertian dan Lingkup Governansi Sektor Publik

Suatu organisasi termasuk pada lingkup sektor publik apabila mempunyai ciri sebagai berikut: Organisasi ini diatur oleh lembaga negara ataupun pemerintah; 2) sebagian besar operasionalnya dibiayai oleh dana negara; dan 3) seluruh komponennya dibentuk oleh negara ataupun pemerintah dan memperoleh kewenangannya dari sumber konstitusi, baik langsung ataupun tidak langsung. Oleh dikarenakan itu, setiap entitas yang mendapat pendanaan dari negara dan terlibat pada program publik, pembangunan, pemerintahan, dan pelayanan publik (termasuk penyediaan barang dan jasa publik) dianggap sebagai bagian dari sektor publik. Sebab, standar pasti tata kelola BUMN akan disusun secara mandiri dan di luar buku pedoman ini, tidak meregulasi langsung tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

<sup>1</sup> Sektor publik Indonesia terdiri atas lembaga tinggi negara, lembaga pemerintah kementerian dan nonkementerian, Tentara Nasional Indonesia (TNI), Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), lembaga non-struktural (LNS), dan lembaga pemerintah, menurut definisi tersebut. Regional (Kota, Provinsi, dan Kabupaten). Pedoman ini secara khusus ditujukan pada sektor publik sebagai berikut: <sup>1</sup> lembaga non-struktural seperti Komisi Pemilihan Umum (KPU), Pusat Pelaporan dan Analisis

Transaksi Keuangan (PPATK), Komnas HAM, Komnas Anak, Lembaga Tinggi Negara beserta jajarannya, Bank Indonesia, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah beserta jajarannya, Kepolisian Negara Republik Indonesia, dan Tentara Nasional Indonesia (TNI); Komisi Nasional Perempuan, Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU), Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), dan lain-lainnya.

Menurut Institute of Internal Auditors (2012), kebijakan dan prosedur yang menjadi pedoman kegiatan organisasi untuk memastikan bahwasannya tujuan bisa dicapai secara bertanggung jawab dan sejalan dengan nilai-nilai sosial termasuk pada definisi tata kelola sektor publik. Di sektor publik, tata kelola memiliki kaitan dengan mencari upaya untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Untuk mengurangi dan menghilangkan risiko korupsi, kolusi, dan nepotisme, tata kelola juga mencakup tindakan untuk menjaga kredibilitas pemerintah, menciptakan sistem pelayanan yang adil dan merata, melibatkan secara aktif dan dinamis berbagai pemangku kepentingan negara, dan menjamin pegawai negeri bertindak sesuai dengan regulasi perundang-undangan. norma.

Sektor publik diberikan kewenangan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan tujuan meraih tujuan negara, yakni sebesar-besarnya kemakmuran rakyat secara adil dan merata, meskipun definisi tata kelola sektor publik yang dijadikan acuan berbeda-beda. Hal ini mengarah pada satu konsep umum. Untuk melangsungkan hal ini, konstitusi dan undang-undang menyajikan sektor publik kekuasaan untuk mengelola sumber dayanya, termasuk sumber daya politik, ekonomi, militer dan keamanan, selain merumuskan kebijakan yang memiliki tujuan untuk memaksimalkan kesejahteraan dan meraih keadilan sosial bagi seluruh orang.

## **7.2 Saran dan Rekomendasi**

1. Perusahaan mempunyai kebijakan komunikasi yang mendorong dan memudahkan investor ataupun pemegang saham untuk berpartisipasi. Perusahaan perlu memastikan bahwasannya seluruh entitas, termasuk entitas pengendali, tunduk pada prinsip tata kelola perusahaannya.
2. Untuk memastikan bahwasannya transaksi berlangsung secara transparan, adil, dan untuk menjaga hak-hak seluruh pemegang saham sesuai kelasnya, korporasi mempunyai regulasi<sup>26</sup> dan prosedur yang meregulasi akuisisi, pengambilalihan, dan transaksi luar biasa seperti merger dan penjualan aset perusahaan yang besar.
3. Perusahaan mempunyai kebijakan dan praktik yang menjamin: a) bahwasannya seluruh pemegang saham pada kelompok saham tertentu yang termasuk pada seri yang sama menerima perlakuan yang sama; b) bahwasannya kebijakan dan praktik ini, serta struktur dan pengaturan permodalan apa pun yang memungkinkan beberapa pemegang saham memperoleh pengaruh ataupun kendali yang melebihi kepemilikan saham mereka, diungkapkan.
4. Perusahaan mempunyai kebijakan dan proses untuk menjamin bahwasannya transaksi dengan pihak berelasi sah dan dilaksanakan dengan upaya yang menjaga kepentingan perusahaan dan pemegang saham serta menyediakan pengelolaan konflik kepentingan yang tepat. Untuk memastikan bahwasannya tidak terdapat orang yang memperoleh<sup>1</sup> keuntungan secara langsung ataupun tidak langsung dari pengetahuan yang belum bisa diakses di pasar, perusahaan mempunyai kebijakan eksplisit yang meregulasi perdagangan saham perusahaan yang dilaksanakan oleh direktur, komisaris, dan orang dalam.
5. Untuk menyajikan waktu dan sumber daya yang cukup bagi pemegang saham untuk menjajaki secara menyeluruh agenda rapat, perusahaan meminta RUPS yang memuat agenda<sup>1</sup> dan materi RUPS sesegera mungkin (tetapi paling lambat 28 hari sebelum RUPS). bisa memungkinkan pemegang saham bisa berpartisipasi dan menyajikan suara pada RUPS

dengan upaya yang efisien, perusahaan sudah menetapkan dan mengungkapkan regulasi dan prosedur.

6. Penunjukan anggota direktur dan dewan pengawas ialah sebuah proses yang melibatkan pemegang saham secara aktif. pada RUPS, perusahaan menjamin keterbukaan dan tanggung jawab auditor eksternal.
7. 7. Masyarakat diberitahukan pada hari kerja berikutnya mengenai <sup>1</sup> penyampaian hasil pemungutan suara dan sinopsis risalah RUPS secara lengkap. Perusahaan mempunyai kebijakan dan proses untuk menjamin bahwasannya transaksi pihak berelasi disetujui dan dilaksanakan dengan upaya yang melindungi kepentingan perusahaan dan pemegang sahamnya serta menyediakan pengelolaan konflik kepentingan yang tepat.
8. 8. Perusahaan mempunyai regulasi anti-insider trading dan mempublikasikannya. Untuk memastikan bahwasannya tidak terdapat orang yang memperoleh <sup>1</sup> keuntungan secara langsung ataupun tidak langsung dari pengetahuan yang belum bisa diakses di pasar, perusahaan mempunyai kebijakan eksplisit yang mengatur perdagangan saham perusahaan yang dilaksanakan oleh direktur, komisaris, dan orang dalam.
9. Untuk menyajikan <sup>1</sup> waktu dan informasi yang cukup kepada pemegang saham untuk mengkaji secara menyeluruh agenda rapat, maka perseroan meminta supaya RUPS yang memuat <sup>1</sup> agenda dan materi RUPS dilaksanakan sesegera mungkin, paling lambat 28 hari sebelum RUPS. Seluruh informasi RUPS, termasuk undangan rapat, dipublikasikan secara elektronik, contohnya pada situs web perusahaan.
10. Perusahaan mempunyai kebijakan dan pedoman yang diterbitkannya yang memudahkan pemegang saham untuk menghadiri RUPS dan menyajikan suaranya. Partisipasi pemegang saham yang efektif dipastikan pada pemilihan <sup>12</sup> anggota Direksi dan Dewan Komisaris. pada RUPS,

perusahaan menjamin keterbukaan dan tanggung jawab auditor eksternal. Pada hari kerja berikutnya, masyarakat diberitahu mengenai <sup>1</sup> penyampaian hasil pemungutan suara dan sinopsis risalah RUPS secara lengkap.

Demikianlah beberapa saran dan temuan yang mungkin bisa diberikan kepada Koperasi Pintu Air sebagai masukan supaya bisa terus menyajikan kontribusi terhadap pertumbuhan perekonomian masyarakat sebagai landasan pembangunan perekonomian negara.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andreas. (2011) Manajemen Keuangan UKM. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Darwanto. (2013) Peningkatan Daya Saing UMKM Berbasis Inovasi dan Kreativitas. Jurnal Bisnis dan Ekonomi. 20 (2). 143-149



- Dwiridotjhahjono, Jojok. (2009). Penerapan good corporate governance, Manfaat dan Tantangan Serta Kesempatan Bagi Perusahaan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5 (2). 103-111.
- Effendi, Arif. (2008). *The Power Of good corporate governance Teori dan Implementasi*. Jakarta: Selemba Empat.
- Prayogi, Andi, Muhammad, Nasution, Irfan, Muhammad, Nasution, Affandi, Mirsya, Satria. (2017). *Manajemen Usaha Untuk Usaha Mikro & Kecil*. (Cetakan ke-1). Medan: Umsu press
- Jaswadi. (2016). Analisis Tingkat Implementasi good corporate governance Pada Usaha Kecil dan Menengah". *Jurnal Siasat Bisnis*, 20 (2). 161- 179.
- Juliandi, Azuar, Nasution, Irfan, Manurung, Saprial. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press
- Lupiyoadi, Rambat. (2007). *Entrepreneurship from mindset to strategy*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta
- Nayla p, Akifa. (2014). *Komplet Akuntansi untuk UKM dan Waralaba*. Jogjakarta: Laksana.
- Nitisusatro, Mulyadi. (2010). *Kewirausahaan & Manajemen Usaha Kecil*. Bandung: Alfabeta
- Niode, Idris yanto. (2009). Sektor UMKM di Indonesia, Profil, Masalah, dan strategi Pemberdayaan. 2 (1). 157-169
- Sjahrial, Dermawan (2007). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Solihin, Ismail. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Selemba Empat.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung

: Alfabeta

- Sutedi, Adrian. (2011). Good Corporate Governance. Jakarta: Sinar Grafika.
- Barrett, P. 1997. Corporate Governance and Accountability for performance. In Address To A Joint Seminar by IPAA and ASCPAs on „Governance and the role of the senior public executive“, Canberra, 27.
- Bistrova, J., dan Lace, N. 2012. Corporate Governance Influence on Firms' Financial Performance in CEE Countries. In 7th International Scientific Conference Business and Management-2012, Vilnius, not published.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. 2004. Corporate Governance and Firm Performance. Available at SSRN 586423.
- Budiarti, I. 2010. Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Pada Dunia Perbankan. Jurnal Manajemen, 8.

- Clemente, A. G., & Labat, B. N. 2009. Corporate Governance Mechanisms and Voluntary Disclosure. The Role Of Independent Directors In The Board Of Listed Spanish Firms. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5, pp:5-24.
- Dewayanto, T. 2010. Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perbankan Nasional (Studi Pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2006-2008). *Jurnal Fokus Ekonomi*, 5(2):h:104-123.
- Dewi, Krismaya Kadek & Dwija Putri, IGAM Asri. 2014. Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Gianyar Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7(3):h:559-573.
- Eisenhardt, Kathleem. M. 1989. Agency Theory: An Assesment and Review. *Academy of management Review*, 14, hal 57-74.
- Farida, Y. N., Prasetyo, Y., & Herwiyanti, E. 2010. Pengaruh Penerapan Corporate Governance terhadap Timbulnya Earnings Management pada Menilai Kinerja Keuangan pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 12(2): h.69-80.
- Fathi, Jouini. 2013. Corporate Governance and The Level of Financial Disclosure by Tunisian Firm. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3).
- Ghozali, H. Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Edisi Enam. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hendar dan Kusnadi. 2005. *Ekonomi Koperasi Edisi Kedua*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Jensen, Michael C. dan W.H. Meckling. (1976). *Theory of The Firm: Managerial*

Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3. pp:305-360.

- Kaihatu, T. S. 2006. Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1),pp:11.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. Pedoman Umum Good Corporate governance Indonesia, Jakarta.
- Lekaram, V. 2014. The Relationship Of Corporate Governance and Financial Performance Of Manufacturing Firms Listed In The Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Business dan Commerce*, 3(12).
- Lestari, E. D., dan Muid, D. 2011. Pengaruh Good Corporate governance Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2007-2009). Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro.
- Martha, W. 2014. Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada Dinas Di Kota Bandung (Survey diInstansi Pemerintah Kota Bandung). Doctoral dissertation, Universitas Widyatama.

- PEDOMAN UMUM GOVERNANSI KORPORAT INDONESIA (PUG-KI) 2021  
Pedoman ini diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi. Jakarta 22 Desember 2021
- Ashraf, J. and Uddin, S. (2015), “Military, ‘managers’ and hegemonies of management accounting controls: A critical realist interpretation”, *Management Accounting Research*, Vol. 29, pp. 13–26.
- Bevir, M. (2010), *Democratic Governance*, Princeton University Press.
- Bovens, M., Schillemans, T. and Goodin, R.E. (2014), “Public accountability”, *The Oxford Handbook of Public Accountability*, Oxford University Press Oxford, Vol. 1 No. 1, pp. 1–22.
- COSO. (2013), “Internal control - Integrated framework and executive summary”, COSO, available at: <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf>.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella Jr, A.A. (2003), “Corporate governance: Decades of dialogue and data”, *Academy of Management Review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, Vol. 28 No. 3, pp. 371–382.
- Denhardt, J. V and Denhardt, R.B. (2015), “The new public service revisited”, *Public*

Administration Review, Wiley Online Library, Vol. 75 No. 5, pp. 664–672.

- Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. (2000), “The new public service: Serving rather than steering”, Public Administration Review, Wiley Online Library, Vol. 60 No. 6, pp. 549–559.
- Ellwood, S. (1993), “Parish and town councils: Financial accountability and management”, Local Government Studies, Taylor & Francis, Vol. 19 No. 3, pp. 368–386.
- Fasa, A.W.H. and Sani, S.Y. (2020), “Sistem Manajemen Anti-Penyuapan ISO 37001: 2016 dan Pencegahan Praktik Korupsi di Sektor Pelayanan Publik”, Integritas: Jurnal Antikorupsi, Vol. 6 No. 2, pp. 187–208.
- Haque, M.S. (2001), “The diminishing publicness of public service under the current mode of governance”, Public Administration Review, Vol. 61 No. 1, pp. 65–82.

14441

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

[knkg.or.id](http://knkg.or.id)

Internet Source

6%

2

[repository.unika.ac.id](http://repository.unika.ac.id)

Internet Source

3%

3

[erepository.uwks.ac.id](http://erepository.uwks.ac.id)

Internet Source

1%

4

[repository.umsu.ac.id](http://repository.umsu.ac.id)

Internet Source

1%

5

[repository.unibos.ac.id](http://repository.unibos.ac.id)

Internet Source

<1%

6

[kspkopditpintuair.com](http://kspkopditpintuair.com)

Internet Source

<1%

7

[repository.usd.ac.id](http://repository.usd.ac.id)

Internet Source

<1%

8

[download.garuda.ristekdikti.go.id](http://download.garuda.ristekdikti.go.id)

Internet Source

<1%

9

[www.maybank.co.id](http://www.maybank.co.id)

Internet Source

<1%

10	<a href="http://journal.stieken.ac.id">journal.stieken.ac.id</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://islamicmarkets.com">islamicmarkets.com</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://perumnas.co.id">perumnas.co.id</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://mainsaham.id">mainsaham.id</a> Internet Source	<1 %
16	Submitted to Universitas Sam Ratulangi Student Paper	<1 %
17	<a href="http://repository.ikopin.ac.id">repository.ikopin.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://repository.untag-sby.ac.id">repository.untag-sby.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://repository.uksw.edu">repository.uksw.edu</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://journal.uwks.ac.id">journal.uwks.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://ejournal.unitomo.ac.id">ejournal.unitomo.ac.id</a> Internet Source	<1 %



22	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<1 %
23	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
24	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://www.ptba.co.id">www.ptba.co.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://www.airnavindonesia.co.id">www.airnavindonesia.co.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://dspace.uii.ac.id">dspace.uii.ac.id</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://eprints.uns.ac.id">eprints.uns.ac.id</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	<1 %

<1 %

34

[repository.dinamika.ac.id](http://repository.dinamika.ac.id)

Internet Source

<1 %

35

[jurnal.minartis.com](http://jurnal.minartis.com)

Internet Source

<1 %

36

[zombiedoc.com](http://zombiedoc.com)

Internet Source

<1 %

37

[pintuair.co](http://pintuair.co)

Internet Source

<1 %

38

[jurnal.ulb.ac.id](http://jurnal.ulb.ac.id)

Internet Source

<1 %

39

[repository.um-palembang.ac.id](http://repository.um-palembang.ac.id)

Internet Source

<1 %

40

[digilib.unila.ac.id](http://digilib.unila.ac.id)

Internet Source

<1 %

41

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

42

[jrap.univpancasila.ac.id](http://jrap.univpancasila.ac.id)

Internet Source

<1 %

43

[ejournal.uika-bogor.ac.id](http://ejournal.uika-bogor.ac.id)

Internet Source

<1 %

44

[id.123dok.com](http://id.123dok.com)

Internet Source

<1 %

45	<a href="http://ojs.unm.ac.id">ojs.unm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://peraturan.bpk.go.id">peraturan.bpk.go.id</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://journal.univpancasila.ac.id">journal.univpancasila.ac.id</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
51	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://www.jogloabang.com">www.jogloabang.com</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://alfamart.co.id">alfamart.co.id</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://slideplayer.info">slideplayer.info</a> Internet Source	<1 %
56	<a href="http://anggapriyambada99.blogspot.com">anggapriyambada99.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

57	<a href="http://digilib.uns.ac.id">digilib.uns.ac.id</a> Internet Source	<1 %
58	<a href="http://digitallib.iainkendari.ac.id">digitallib.iainkendari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="http://eprints.unisnu.ac.id">eprints.unisnu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
60	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
61	<a href="http://sinta.unud.ac.id">sinta.unud.ac.id</a> Internet Source	<1 %
62	Ayu Anita Ekaristi Oroh, Lintje Kalangi, Anneke Wangkar. "ANALISIS PERANAN INTERNAL AUDIT DALAM MEWUJUDKAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA, TBK MANADO", GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2018 Publication	<1 %
63	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	<1 %
64	<a href="http://adoc.tips">adoc.tips</a> Internet Source	<1 %
65	<a href="http://dabar.srce.hr">dabar.srce.hr</a> Internet Source	<1 %
66	<a href="http://daniels-stephanus.blogspot.com">daniels-stephanus.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

<1 %

67

[isi.ac.id](http://isi.ac.id)

Internet Source

<1 %

68

[lihaimatematika.blogspot.com](http://lihaimatematika.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

69

[silverhit.blogspot.com](http://silverhit.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

70

[slideus.org](http://slideus.org)

Internet Source

<1 %

71

Eka Septiana Sari, Hadiah Fitriyah. "Pengaruh Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan (Studi pada Perusahaan Food and Beverage yang Terdapat di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 -2020)", Innovative Technologica: Methodical Research Journal, 2024

Publication

<1 %

72

[eprints.upnjatim.ac.id](http://eprints.upnjatim.ac.id)

Internet Source

<1 %

73

[investor.cimbniaga.co.id](http://investor.cimbniaga.co.id)

Internet Source

<1 %

74

[kupang.tribunnews.com](http://kupang.tribunnews.com)

Internet Source

<1 %

75	<a href="http://e-campus.iainbukittinggi.ac.id">e-campus.iainbukittinggi.ac.id</a> Internet Source	<1 %
76	<a href="http://ejurnal.ikippgribojonegoro.ac.id">ejurnal.ikippgribojonegoro.ac.id</a> Internet Source	<1 %
77	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1 %
78	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
79	<a href="http://jebiman.joln.org">jebiman.joln.org</a> Internet Source	<1 %
80	<a href="http://nanangfirmansyahblog.wordpress.com">nanangfirmansyahblog.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
81	<a href="http://pdfslide.net">pdfslide.net</a> Internet Source	<1 %
82	<a href="http://repository.unpkediri.ac.id">repository.unpkediri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
83	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1 %
84	Friska Langelo, Grace B Nangoi, Jessy Warongan. "Analisis Pengelolaan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2017 Publication	<1 %

85

Jennifer Karina, Weli Weli. "EVALUASI KEPATUHAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP ASEAN CORPORATE GOVERNANCE STUDI PADA CONSUMER GOODS INDUSTRY YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA", AJAR, 2020

Publication

&lt;1 %

86

Mandala Aditya. "PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PERTAMBANGAN INDONESIA", JURNAL FAIRNESS, 2021

Publication

&lt;1 %

87

Ni Kadek Dian Nanda Putri, Ni Wayan Alit Erlinawati. "Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Dan Kewajaran Terhadap Kinerja Koperasi", Hita Akuntansi dan Keuangan, 2023

Publication

&lt;1 %

88

[anzdoc.com](http://anzdoc.com)

Internet Source

&lt;1 %

89

[banjarmasin-lovers.blogspot.com](http://banjarmasin-lovers.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

90

[cdn.indonesia-investments.com](http://cdn.indonesia-investments.com)

Internet Source

&lt;1 %

91

[deduksi.ppj.unp.ac.id](http://deduksi.ppj.unp.ac.id)

Internet Source

<1 %

92

[digilib.uinsby.ac.id](http://digilib.uinsby.ac.id)

Internet Source

<1 %

93

[edoc.site](http://edoc.site)

Internet Source

<1 %

94

[ejurnalbalaibahasa.id](http://ejurnalbalaibahasa.id)

Internet Source

<1 %

95

[es.scribd.com](http://es.scribd.com)

Internet Source

<1 %

96

[etd.umy.ac.id](http://etd.umy.ac.id)

Internet Source

<1 %

97

[ews.ptsmi.co.id](http://ews.ptsmi.co.id)

Internet Source

<1 %

98

[indrinovy.blogspot.com](http://indrinovy.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

99

[investor.wika.co.id](http://investor.wika.co.id)

Internet Source

<1 %

100

[jakartamrt.co.id](http://jakartamrt.co.id)

Internet Source

<1 %

101

[journal.feb.unpad.ac.id](http://journal.feb.unpad.ac.id)

Internet Source

<1 %

102

[jurnalprodi.idu.ac.id](http://jurnalprodi.idu.ac.id)

Internet Source

<1 %



103	<a href="http://jurnalwidyabhumi.stpn.ac.id">jurnalwidyabhumi.stpn.ac.id</a> Internet Source	<1 %
104	<a href="http://kc.umn.ac.id">kc.umn.ac.id</a> Internet Source	<1 %
105	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
106	<a href="http://repository.upbatam.ac.id">repository.upbatam.ac.id</a> Internet Source	<1 %
107	<a href="http://subair3.wordpress.com">subair3.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
108	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
109	<a href="http://www.anwariz.com">www.anwariz.com</a> Internet Source	<1 %
110	<a href="http://www.indonesia.go.id">www.indonesia.go.id</a> Internet Source	<1 %
111	<a href="http://www.ksei.co.id">www.ksei.co.id</a> Internet Source	<1 %
112	<a href="http://ojs.unimal.ac.id">ojs.unimal.ac.id</a> Internet Source	<1 %
113	Putri Asih. "Pengaruh Audit Kinerja dan Penyajian Laporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Publik (Studi Kasus pada Skpd	<1 %

# Kota Semarang)", Riset, Ekonomi, Akuntansi dan Perpajakan (Rekan), 2021

Publication

---

---

Exclude quotes      Off

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On