

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 disosialisaikan 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 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 berlakukunya, 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 untuk diri sendiri ataupun orang lain yang bisa menimbulkan konflik kepentingan ataupun menyajikan manfaat kepada pihak lain yang melanggar persyaratan hukum.
- j. Menghormati setiap anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan hak-hak karyawan serta perbedaan pendapat.
- k. Memastikan bahwasannya seluruhh pengungkapan yang dilaksanakan oleh perusahaan pada laporan dan dokumennya kepada regulator, serta pada komunikasi publik, dilaksanakan 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 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 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 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 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 menjajaki 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 melaksanakan peran nominasi. Pimpinan Pusat menyampaikan laporan pelaksanaan rencana pengembangan dan suksesi, yang diperiksa setiap tahun oleh Dewan Pimpinan Pusat.

Pedoman berikut dipakai untuk melaksanakan 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. mewaspadaai 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 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: 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 mengatur 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 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 menjajaki 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. 1. Perusahaan mempunyai kebijakan dan proses terkait keterbukaan dan pengungkapan yang menjamin pembagian informasi relevan sekaligus melindungi data rahasia dan rahasia dagang.
2. 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.

Governansi Publik Menurut Teori Keagenan

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 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 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 karenanya 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 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.

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 termasuk profesionalisme,

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

Kejujuran di sektor publik termasuk 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 melangsungkan 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.