

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak krisis ekonomi tahun 1997 pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi isu yang mengemuka di Indonesia. Buruknya tata kelola pemerintah dan perusahaan di Indonesia pada masa itu menyebabkan perekonomian menjadi terpuruk (Budi & Gilang, 2014). Salah satu faktor yang menyebabkan terpuruknya kondisi perekonomian adalah belum diterapkannya *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu tata kelola perusahaan yang baik menjadi bagian penting dalam proses pembaharuan ekonomi untuk mengatasi krisis ekonomi. Sebuah pengalaman yang berharga bagi Indonesia adalah ketika terjadinya krisis pada tahun 1997-1998. Ketika krisis melanda negara Indonesia banyak bank dan perusahaan mengalami kerugian, bahkan sampai terjadi kebangkrutan.

Terjadinya krisis yang melanda Indonesia memotivasi para peneliti melakukan riset berdasarkan fenomena tersebut. Hasil beberapa penelitian menyatakan bahwa perusahaan - perusahaan yang mengalami dampak krisis tersebut sebagai akibat dari adanya tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) yang tidak bagus. Setelah masa krisis tersebut mulai muncul isu *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan GCG menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang

baik. Hal itu penting karena tujuan diterapkannya GCG adalah untuk mengurangi perilaku oportunistik manajer dan dapat meningkatkan nilai/kinerja perusahaan.

Upaya regulator dan pemegang saham untuk mengurangi perilaku oportunistik manajemen atau disfungsi manajemen tidak hanya cukup dengan memaksakan manajemen untuk menerapkan suatu sistem yang dipandang bagus, seperti penerapan GCG. Namun, budaya organisasi/perusahaan yang dianut dan diyakini oleh setiap individu dalam organisasi perlu juga mendapat perhatian karena budaya melekat pada individu sehingga dapat memengaruhi perilaku manusia dalam segala tindakan. GCG sebagai suatu sistem pengawasan perusahaan dengan tujuan mengutamakan kepentingan *stakeholders*.

Good Corporate Governance (GCG) ialah seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta pihak *intern* dan *extern* lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan (Asri & Putri, 2012). GCG sebagai proses dan struktur yang ditetapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan utama untuk meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memerhatikan kepentingan *stakeholders*. Dapat diartikan juga bahwa pada prinsipnya GCG mengandung makna sistem tata kelola perusahaan yang baik dengan memerhatikan kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan nilai/kinerja perusahaan.

GCG dapat diterima sebagai konsep yang wajib diterapkan oleh setiap organisasi karena mampu memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dan didukung oleh filosofi lahirnya konsep GCG. Perspektif hubungan keagenan merupakan dasar yang digunakan untuk memahami *Good Corporate Governance*. Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena kemungkinan agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan *principal* sehingga memicu biaya agensi (*agency cost*). Dalam kaca mata *agency theory*, *weak governance* merupakan bagian dari *agency cost*, yang terjadi dan mencerminkan adanya *divergence of interest* antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajemen) (Kusumawati et al., 2005).

Secara resmi KNKG telah mengeluarkan berbagai pedoman umum diantaranya adalah Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI) pada akhir tahun 2021 yang merupakan pemutakhiran PUGKI 2019. Pedoman ini dimaksudkan untuk menetapkan praktik governansi korporat dengan standar internasional untuk korporasi yang terdaftar di pasar modal dan mengelola dana masyarakat guna melindungi kepentingan dan memenuhi harapan para pemegang saham, kreditur, debitur, dan para pemangku kepentingan lain.

Praktik GCG berbeda di setiap perusahaan karena berkaitan dengan jenis usaha perusahaan, struktur kepemilikan, serta sosial dan budaya yang dianut oleh setiap perusahaan. (Moeljono, 2002) menyatakan bahwa budaya korporasi merupakan sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, disamping itu dikembangkan secara berkesinambungan,

berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan perilaku bagi setiap anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Yang dimana budaya organisasi dapat memengaruhi penerapan *Good Corporate Governance* di suatu perusahaan.

Pengembangan dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan wujud komitmen perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitasnya dalam jangka panjang yang diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan berupa peningkatan kinerja (*performance*) dan penciptaan citra perusahaan yang baik (*good corporate image*).

Assessment terhadap penerapan GCG dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi penerapan GCG dikaitkan dengan ketentuan yang berlaku dan best practice penerapan GCG, sehingga area-area yang memerlukan perbaikan dan penyempurnaan dapat diidentifikasi. Hasil *assessment* akan menjadi masukan yang sangat penting bagi pengambilan keputusan di bidang penerapan GCG di masa yang akan datang, sehingga manfaat diterapkannya GCG tersebut dapat diperoleh secara optimal.

Laporan *assesment* memiliki fungsi sebagai hasil dari penerapan *Good Corporate governance* yang telah dijalankan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dibuat oleh audit internal perusahaan. Audit *internal* memiliki tanggung jawab untuk memberikan informasi dan nasihat kepada manajemen dan menjalankan tanggung jawab dengan cara konsisten berdasarkan kode etik *Institute of Internal Auditor*.

Dalam menjalankan fungsinya, *internal* auditor tidak memikul tanggung jawab langsung dan juga tidak mempunyai wewenang atas kegiatan-kegiatan yang sedang diperiksa itu. Oleh karena itu, pemeriksaan dan penilaian *internal* auditor tidak membebaskan orang lain dalam perusahaan itu dari tanggung jawab. Dengan kata lain *internal* auditor harus bebas membahas dan menilai kebijaksanaan, rencana, prosedur dan pencatatan yang ada, tetapi tidak berarti *internal* auditor menggantikan tugas pejabat yang diperiksa tersebut. Tanggung jawab *internal* auditor terhadap ketidakberesan yang ditemukan dikaitkan dengan norma pemeriksaan akuntan. Dalam *financial audit* kesalahan yang material akan mempengaruhi kewajaran laporan keuangan yang kelak diaudit oleh akuntan publik. Karena itu *internal* auditor bertanggung jawab sesuai dengan norma pemeriksaan akuntan untuk merencanakan pemeriksaan agar dapat menemukan kesalahan yang material. Namun, tanggung jawab ini tidak berarti auditor harus dapat menemukan setiap kesalahan. (H.Dadang Suparman, S.Pd.I., 2020)

Namun selama menjalankan perannya sebagai satuan pengawas *internal* perusahaan, auditor *internal* ditemukan beberapa kali mendapatkan kontroversi. Dilansir (Binekasri, 2022). Pada kasus yang terjadi pada perusahaan PT. Garuda Indonesia terkait kasus tindak pidana korupsi penyewaan dan pengadaan pesawat PT. Garuda Indonesia. Kepala Pusat Penerangan Hukum pada Kejaksaan Agung Leonard Eben Ezer Simanjuntak mengemukakan bahwa Sri Mulyati selaku *Vice President Internal Audit* PT. Garuda Indonesia diperiksa sebagai saksi terkait perkara tindak korupsi di PT.

Garuda Indonesia Leonard mengatakan bahwa tim penyidik Kejagung mencecar Sri Mulyati terkait laporan hasil audit *internal* pengadaan dan penyewaan pesawat. Seperti diketahui, Sri Mulyati juga sempat dipanggil dan diperiksa KPK terkait perkara dugaan tindak pidana korupsi pengadaan pesawat Airbus A330-300 PT Garuda Indonesia tahun 2004-2015. Sebelumnya, Kejaksaan Agung menaikkan kasus dugaan korupsi PT. Garuda Indonesia (Persero) dari penyelidikan ke tahap penyidikan. Hal itu disampaikan Jaksa Agung ST Burhanuddin dalam konferensi *pers*.

Burhanuddin menjelaskan untuk tahap pertama, pihaknya akan mengusut pengadaan pesawat ATR 72-600. Hanya saja, kata dia, dalam proses pengembangan penyidikan, Kejagung pun akan mengusut pengadaan pesawat produsen lainnya seperti Bombardier, Airbus dan lainnya. Dari hasil investigasi tersebut. Kepala BPKP Muhammad Yusuf mengungkapkan temuan audit dimana adanya pengadaan pesawat berjumlah 23 buah yang nilai pengadaannya terlalu tinggi, sehingga saat pengoperasiannya itu nilai biaya operasional lebih tinggi daripada pendapatannya dari 2011-2021. Burhanuddin mengungkapkan kerugian yang ditimbulkan oleh Garuda adalah Rp 8,8 Triliun. Kejaksaan Agung menetapkan dua tersangka baru sejak Senin, 27 Juni 2022 yaitu Emirsyah Satar sebagai Dirut Garuda, kedua Soetikno Soedarjo selaku direktur PT. Mugi Rekso Abadi. Keduanya memiliki hubungan karena dalam praktik kasusnya, Emirsyah Satar membocorkan rencana pengadaan pesawat kepada Soetikno Soedarjo dan hal ini bertentangan dengan Pedoman Pengadaan Armada (PPA) milik PT. Garuda Indonesia. Emirsyah Satar

bersama dengan Dewan Direksi dan salah satu *Captain* PT. Garuda Indonesia memerintahkan tim pemilihan untuk membuat analisa dengan menambahkan sub kriteria dengan menggunakan pendekatan *Net Present Value* (NPV) dengan tujuan agar Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600 dimenangkan atau dipilih.

Dengan berbekal bocoran rencana pengadaan pesawat, Soetikno Soedarjo selaku direktur PT. Mugi Rekso Abadi telah melakukan komunikasi dengan pihak manufaktur. Soetikno Soedarjo telah mempengaruhi Emirsyah Satar dengan cara mengirim analisa yang dibuat oleh pihak manufaktur sehingga Emirsyah Satar menginstruksikan tim pengadaan untuk mempedomani dalam membuat analisa sehingga memilih Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600. Soetikno Soedarjo menjadi perantara dalam menyampaikan gratifikasi dari manufaktur kepada Emirsyah Satar dalam proses pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600.

Budaya organisasi menjadi problematika yang selalu terjadi pada setiap perusahaan. Budaya organisasi bisa berubah seiring dengan berjalannya waktu dan ada faktor yang mengubahnya seperti proses *merger* yang akan berdampak langsung terhadap budaya organisasi yang dimiliki suatu perusahaan sebelum adanya perusahaan lain yang bergabung, sebagai contoh proses *merger* yang akan dilakukan oleh Damri dengan Perum PPD. Dilansir dari *IDX Channel*, Kementerian BUMN berencana merampingkan jumlah badan usaha yang ada di bawah koordinasinya, salah satunya dengan menggabungkan (*merger*) Perum Damri dan Perum Perusahaan Umum Pengangkutan Penumpang

Djakarta (Perum PDD). Wakil Menteri BUMN II, Kartika Wirjoatmodjo atau Tiko mengatakan, rencana *merger* kedua perum ini merupakan aksi korporasi yang dicanangkan Kementerian BUMN tahun ini, selain pengambilan PFN ke dalam Telkom. Tiko menilai *merger* Damri dan PPD agar kedua perum ini tidak tumpang tindih lantaran memiliki fokus bisnis yang sama. Menurutnya, penggabungan tersebut akan memperkuat kondisi perusahaan dan lebih fokus dalam meningkatkan kinerja dan pasar ke depan. Kementerian BUMN, lanjut dia, juga mengusulkan Damri mendapat PMN pada 2023 sebesar Rp870 miliar. Hal ini untuk penugasan dan pengembangan usaha dalam penyediaan armada untuk penugasan perintis, KSPN, armada bus listrik untuk perkotaan melalui *buy the service* dan untuk meningkatkan kapasitas bisnis perusahaan (Suparjo, 2022).

Kedua kasus di atas menunjukkan bahwa selama pelaksanaan tugasnya, audit *internal* selalu dipengaruhi oleh banyak hal untuk menunjang penilaian *Good Corporate Governance*. Jika dilihat dari kasus yang pertama yaitu pada PT. Garuda Indonesia adanya korupsi pengadaan pesawat yang berkaitan langsung dengan audit *internal* perusahaannya, sedangkan kasus kedua yaitu adanya isu bahwa Perum PPD dengan Damri akan melakukan *merger* yang akan berdampak kepada budaya organisasi kedua perusahaan tersebut. Pengaruhnya adalah nilai-nilai atau norma yang dianut serta lingkungan organisasi yang akan berubah baik sebelum maupun setelah melakukan *merger*. Untuk mengetahui penilaian *Good Corporate Governance* dibutuhkannya *assesment* perusahaan. Kedua kasus tersebut akan berpengaruh

terhadap proses pembuatan laporan *assesment* yang akan dijadikan dasar dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada periode selanjutnya. Audit *internal* memiliki tugas untuk menilai dan memberikan rekomendasi guna meningkatkan proses *Good Corporate Governance*, agar proses tersebut mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang dituangkan dalam laporan *assesment* perusahaan.

Dalam menilai kondisi penerapan *Good Corporate Governance* pada sebuah perusahaan, dibutuhkan penilaian dari tim audit *internal* yang berupa penilaian *Good Corporate Governance*. Untuk membandingkan penilaian *Good Corporate Governance* pada beberapa perusahaan BUMN yang bergerak di bidang yang sama yaitu bidang transportasi, peneliti membandingkan tiga perusahaan BUMN berdasarkan penilaian *Good Corporate Governance*, perusahaan tersebut adalah PT Garuda Indonesia, DAMRI, dan Pelayaran Nasional Indonesia. Data tersebut akan digunakan sebagai pembanding untuk sampel utama yaitu Perum PPD dan untuk mengetahui posisi PPD berada di urutan berapa. Perbandingan data penilaiannya adalah sebagai berikut:

Pertama adalah PT Garuda Indonesia. Berdasarkan penilaian *Good Corporate Governance* PT Garuda Indonesia tahun 2018 yang tertera pada *Annual Report* PT Garuda Indonesia tahun 2018. Penilaian *Good Corporate Governance* mendapatkan nilai 93.85 % dari skor maksimum 100% dengan predikat sangat baik. Pada tahun 2019 mendapatkan penilaian 94.43% dari skor maksimum 100% sedangkan tahun 2020 mendapatkan penilaian 96.48% dari skor maksimum 100%. Berdasarkan penilaian tersebut maka PT Garuda

Indonesia mendapatkan predikat sangat baik dalam tiga tahun tersebut dimana penilaian tersebut dilakukan oleh tim audit internal PT Garuda Indonesia. Dengan begitu penerapan *Good Corporate Governance* di PT Garuda Indonesia bisa dikatakan sangat baik dengan nilai yang setiap tahunnya meningkat.

Kedua adalah PT DAMRI. Berdasarkan penilaian *Good Corporate Governance* PT DAMRI tahun 2018 yang tertera pada *Annual Report* PT DAMRI tahun 2018. Penilaian *Good Corporate Governance* mendapatkan nilai 63.159 % dari skor maksimum 100% dengan predikat kurang baik. Pada tahun 2019 mendapatkan penilaian 77.457% dari skor maksimum 100% sedangkan tahun 2020 mendapatkan penilaian 82.40% dari skor maksimum 100%. Berdasarkan penilaian tersebut maka PT DAMRI mendapatkan predikat sangat baik dalam tiga tahun tersebut dimana penilaian tersebut dilakukan oleh tim audit internal PT DAMRI. Dengan begitu penerapan *Good Corporate Governance* di PT DAMRI bisa dikatakan baik dengan nilai yang setiap tahunnya meningkat.

Ketiga adalah PT Pelayaran Nasional Indonesia. Berdasarkan penilaian *Good Corporate Governance* PT Pelayaran Nasional Indonesia tahun 2018 yang tertera pada *Annual Report* PT Pelayaran Nasional Indonesia tahun 2018. Penilaian *Good Corporate Governance* mendapatkan nilai 81.56 % dari skor maksimum 100% dengan predikat baik. Pada tahun 2019 mendapatkan penilaian 83.169% dari skor maksimum 100% sedangkan tahun 2020 mendapatkan penilaian 84.401% dari skor maksimum 100%. Berdasarkan penilaian tersebut maka PT Pelayaran Nasional Indonesia mendapatkan

predikat sangat baik dalam tiga tahun tersebut dimana penilaian tersebut dilakukan oleh tim audit internal PT Pelayaran Indonesia. Dengan begitu penerapan *Good Corporate Governance* di PT Pelayaran Nasional Indonesia bisa dikatakan baik dengan nilai yang setiap tahunnya meningkat.

Keempat adalah Perum PPD. Berdasarkan ketiga data penilaian *Good Corporate Governance* tersebut. Perum PPD berada di posisi keempat setelah PT Pelayaran Nasional Indonesia dengan skor 71.38% dari skor maksimal 100%. Data tersebut didapatkan dari Laporan *Assessment* Perum PPD tahun 2019 pada *website* resmi perusahaan tersebut. Artinya Perum PPD dalam penilaian *Good Corporate Governance* masih dibawah diantara perusahaan BUMN yang lain. Penilaian *Good Corporate Governance* Perum PPD dilihat dari aspek *governance* pengungkapan informasi & transparansi dimana capaian skor yang didapat pada aspek tersebut mendapatkan nilai 40,35% pada tahun 2019 dan 2018 dan mendapatkan kategori “tidak baik”. Hal tersebut dikarenakan perusahaan belum menyusun sistem, prosedur dan kebijakan terkait pengendalian informasi perusahaan dengan tujuan untuk mengamankan informasi perusahaan yang penting, *website* perusahaan belum mempublikasikan informasi antara lain Laporan Tahunan, Pedoman Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (*GCG Code*), *Boards Manual* Pedoman Perilaku, Program Pengendalian Gratifikasi Perusahaan, Pedoman Pengadaan Barang & Jasa, dan perusahaan belum menyusun kebijakan terkait pengelolaan *website* dan konten yang ada di dalamnya.

Good Corporate Governance sangat penting diterapkan dalam perusahaan. Dengan penerapan prinsip GCG yang optimal manfaat langsung yang dapat dirasakan perusahaan adalah meningkatnya produktivitas dan efisiensi usaha, meningkatnya kemampuan operasional perusahaan dan pertanggungjawaban kepada publik. Selain itu dan menjadi penting karena dapat memperkecil praktik KKN dan konflik kepentingan yang saat ini menjadi isu paling sensitif di tengah masyarakat. Manfaat lainnya adalah mendorong pengelolaan organisasi yang lebih demokratis, akuntabel, dan transparan. Melihat besarnya manfaat atas penerapan GCG untuk korporasi di Indonesia, belum juga mampu meningkatkan kesadaran dalam implementasi GCG yang tepat. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *Asean Corporate Governance Association* (ACGA) pada tahun 2018 terkait pelaksanaan tata kelola perusahaan di 12 negara, Indonesia menduduki peringkat terakhir. Ini bukan hal yang membanggakan, namun menjadi pemacu untuk bangkit dan lebih memahami penerapan GCG secara tepat dan optimal.

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang menjadi penentu kondisi bagaimana *Good Corporate Governance* diterapkan, faktor-faktor tersebut diantaranya; Kompetensi, kompetensi diibaratkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas atau peran, kemampuan dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai-nilai pribadi, kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman. Sehingga dalam menerapkan *Good Corporate Governance* dibutuhkan kompetensi atau

kemampuan yang baik dalam mengelola tugas agar penilaian penerapan *Good Corporate Governance* bisa dijalankan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya (Adisari Abdullah; Budiningsih Inayah; Mubarok, 2016). Kedua adalah Independensi. Independensi dalam audit artinya cara pandang yang tidak memihak manapun dalam proses auditnya. Apabila auditor mampu mempertahankan sikap yang tidak memihak sepanjang pelaksanaan auditnya maka akan berdampak baik pada hasil audit yang diberikan karena dalam proses audit tidak ada upaya untuk mempengaruhi penilaian sesuai dengan kepentingan pribadi, sehingga penerapan *Good Corporate Governance* pun akan berjalan dengan baik (Adisari Abdullah; Budiningsih Inayah; Mubarok, 2016).

Ketiga adalah Profesionalisme. Profesionalisme dapat dikatakan sebagai kemampuan atau keterampilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaan serta tingkatannya masing-masing, sehingga profesionalisme merupakan faktor penting dalam penerapan *Good Corporate Governance* (Adisari Abdullah; Budiningsih Inayah; Mubarok, 2016). Keempat adalah Sistem Akuntansi Pemerintahan. Mardiasmo (2009) menyatakan peningkatan perencanaan dan pengendalian terhadap aktivitas pemerintahan dengan cara perbaikan sistem akuntansi sektor publik diharapkan dapat membantu meningkatkan transparansi, efisiensi serta efektivitas pemerintah daerah, terutama dalam memberikan informasi atas aktivitas dan kinerja keuangan pemerintah daerah. Jika sistem akuntansi handal maka untuk mewujudkan *good governance* bisa dicapai (Mailoor et al., 2017).

Selanjutnya yaitu Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah, Fenomena utama yang dihadapi pemerintah daerah saat ini adalah keterbatasan aparatur pemerintah daerah yang berkualitas dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia (Enceng dan Purwaningdyah, 2008). Untuk menghasilkan informasi laporan keuangan yang bermanfaat, maka laporan keuangan harus disusun sesuai sistem keuangan daerah dan pegawai pemerintah memiliki kemampuan di bidang pengelolaan keuangan dan sistem akuntansi (Mailoor et al., 2017). Selanjutnya adalah Peran Aparat Pengawasan *Intern*. Faktor keenam yang mempengaruhi *good governance* adalah aparat pengawasan *intern* pemerintah. Institusi APIP pada pemerintah provinsi/kabupaten/kota disebut Inspektorat provinsi/kabupaten/kota. *Good governance* akan tercapai jika lembaga pengawas dan pemeriksa (audit internal) berfungsi secara baik (Mailoor et al., 2017).

Informasi Publik, Informasi publik memiliki pengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance* karena informasi publik jika memiliki keterbukaan dalam pemberian informasi kepada masyarakat dan mudah untuk mengaksesnya berdasarkan pertimbangan masyarakat yang memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh maka dapat dikatakan *Good Corporate Governance* pada perusahaan tersebut berjalan dengan baik karena menganut prinsip keterbukaan (Maryanto, 2018). Lingkup Pekerjaan. Lingkup pekerjaan audit *internal* adalah menilai efektivitas sistem pengendalian *internal*. Achmad Daniri (2005) menyebutkan bahwa sistem pengendalian *internal* mencakup berbagai kebijakan, prosedur, kegiatan, pemantauan dan

komunikasi, standar perilaku serta berbagai inisiatif yang ditujukan untuk :1) mengamankan asset, 2) mengupayakan efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan, 3) mengembangkan keandalan dan kelengkapan informasi akuntansi/finansial dan manajemen, 4) menjamin kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur serta perundang – undangan yang berlaku (Nelaz et al., 2018).

Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan. Variabel pelaksanaan kegiatan pemeriksaan cukup berpengaruh terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Pelaksanaan kegiatan pemeriksaan dapat mempengaruhi prinsip transparansi, prinsip akuntabilitas, prinsip responsibilitas dan prinsip kewajaran. Dalam pelaksanaan kegiatan pemeriksaan setiap temuan pemeriksaan yang tidak sesuai dengan kriteria dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan dilaporkan kepada manajemen dan direkomendasikan untuk diperbaiki. Perbaikan yang dilakukan oleh manajemen tersebut akan meningkatkan kualitas perusahaan yang selanjutnya akan meningkatkan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* (Nelaz et al., 2018). *Code of Conduct*. *Code of Conduct* merupakan pedoman perilaku yang dimiliki suatu perusahaan dalam upaya untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* dalam perusahaan. *Code of Conduct* merupakan wujud komitmen perusahaan dalam menjalankan bisnisnya yang tertuang dalam perumusan dan penetapan visi, misi, tujuan serta pemilihan strategi yang diikuti dengan penetapan kebijakan yang menjadikan *Good Corporate Governance* sebagai landasan operasionalnya (Siahaan, 2017).

Budaya Organisasi, Mardiasmo, Barnes dan Sakurai (2008) menyatakan bahwa budaya pemerintahan daerah merupakan variabel rintangan utama dalam pelaksanaan *good governance*. Budaya organisasi yang diharapkan akan memotivasi aparatur memiliki kinerja pelayanan publik sehingga mendukung penerapan prinsip *good governance* (Mailoor et al., 2017). Audit Internal. Auditor internal adalah fungsi evaluasi independen yang dibentuk dalam organisasi untuk menyelidiki dan mengevaluasi kegiatan organisasi. Fungsinya sebagai layanan untuk suatu organisasi. Dengan kemampuan audit internal yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan proses kontrol perusahaan dengan baik (Purnamasari et al., 2020).

Pengendalian Internal Pengendalian internal adalah proses yang bertujuan untuk menciptakan kepercayaan yang cukup dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian internal dapat memberikan informasi untuk menilai GCG perusahaan dan informasi yang dapat digunakan sebagai panduan untuk perencanaan. Ada lima indikator dalam pengendalian internal: kontrol, pertimbangan, kontrol informasi dan komunikasi, dan pemantauan (Purnamasari et al., 2020).

Berdasarkan pemetaan seluruh faktor yang memengaruhi penerapan *Good Corporate Governance*. Peneliti memilih tiga yang paling mempengaruhi *Good Corporate Governance*, yaitu budaya organisasi, audit internal, dan pengendalian internal. Alasan peneliti memilih tiga faktor tersebut karena yang pertama budaya organisasi merupakan hal yang wajib dimiliki setiap organisasi ataupun perusahaan karena hal tersebut merupakan

pedoman perusahaan dalam berperilaku karena setiap budaya organisasi mengandung nilai nilai dan norma norma dalam berperilaku. Faktor selanjutnya yaitu audit *internal*, faktor tersebut sangat kuat kaitannya dengan penerapan *Good Corporate Governance* karena dalam proses penilaian *Good Corporate Governance* dibutuhkan penilaian dari tim audit *internal* yang merupakan suatu aktivitas independen dan tidak boleh dipengaruhi oleh pihak manapun. Jika aktivitas tersebut dipengaruhi maka penilaian *Good Corporate Governance* akan dinilai sesuai kebutuhan orang yang melakukan tindakan oportunis atau suatu tindakan demi mencapai suatu tujuan. Sedangkan faktor ketiga yang mempengaruhi *Good Corporate Governance* yaitu pengendalian *internal*. Alasannya adalah suatu organisasi diperlukan kontrol atau pengendalian *internal* yang baik agar penilaian *Good Corporate Governance* sesuai dengan penerapan nilai dan norma yang telah ditentukan.

Dalam penerapannya, *Good Corporate Governance* membutuhkan peran audit *internal* yang independen dan akan berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan. Audit *internal* yang independen berfungsi untuk mengawasi jalannya perusahaan dengan memastikan apakah perusahaan tersebut telah melakukan praktik dalam penerapan *Good Corporate Governance* di dalam perusahaan yang meliputi *accountability*, *responsibility*, *transparency*, *independency*, serta *fairness*. Ini merupakan upaya agar tercipta keseimbangan antar kepentingan dari para *stakeholders*, karyawan perusahaan, *supplies*, pemerintah, konsumen yang merupakan indikator tercapainya keseimbangan

kepentingan, sehingga benturan kepentingan yang terjadi dapat diarahkan dan dikontrol serta tidak menimbulkan kerugian pada masing-masing pihak (Wardoyo & Lena, 2010).

Dengan adanya kesesuaian antara GCG dan budaya akan mampu mengurangi perilaku oportunistik atau disfungsi manajemen yang dapat menurunkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, penerapan GCG di perusahaan perlu mendapat dukungan dari budaya organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Muljono (2006) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah inti dari GCG. Untuk mencapai tujuan akhir didirikannya perusahaan tidaklah cukup hanya dengan menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Namun, diperlukan juga dukungan faktor budaya organisasi sehingga menjadi *Good Corporate Culture* (GCC).

Budaya organisasi ialah keyakinan semua anggota organisasi akan sistem nilai-nilai serta yang diterapkan, dikembangkan, serta dipelajari secara berkesinambungan, bermanfaat sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi digunakan sebagai suatu pedoman bersama oleh seluruh anggota organisasi dalam meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Bismantara & Wirakusuma, 2019).

Sebagai organisasi sektor publik pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan

mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan, akuntabilitas dan berkualitas, serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah, sehingga pelayanan masyarakat dapat di laksanakan dengan sebaik baiknya. Baik buruknya kinerja para aparatur pemerintahan dapat ditentukan oleh beberapa faktor, namun faktor yang dijadikan pertimbangan ada dua faktor yaitu penerapan prinsip – prinsip *good corporate governance* dan budaya organisasi.

Pada penelitian sebelumnya, variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance* pada penelitian yang ditulis oleh (Nelaz et al., 2018) yang artinya semakin baik budaya organisasi yang dimiliki perusahaan maka semakin baik pula pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Akan tetapi terdapat inkonsistensi hasil dari penelitian tersebut yang dikatakan oleh (Mailoor et al., 2017) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance*. Hal tersebut tidak menunjukkan bahwa anggota organisasi yang mematuhi budaya organisasi akan meningkatkan penerapan *good governance*. Hal ini terkait dengan karakteristik budaya aparatur pemerintahan yang disebabkan karena latar belakang umur, pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja dan posisi jabatan yang berbeda dari setiap responden sehingga persepsi budaya yang muncul adalah budaya individu pribadi dan tidak muncul budaya organisasi yang kuat dan dominan.

Lalu pada variabel berikutnya yaitu audit *internal* memiliki pengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance* berdasarkan penelitian yang ditulis oleh (Naufal et al., 2019). Hal tersebut mengartikan bahwa audit *internal* tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan staf yang diaudit dan menjalankan tugasnya secara objektifitas. Sedangkan penelitian yang lain terdapat hasil yang berbeda dimana audit *internal* tidak memiliki pengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance*, yaitu pada penelitian yang ditulis oleh (Nasution, 2021).

Hal ini terjadi karena dalam proses melakukan audit *internal* dilakukan secara tidak objektif karena tekanan dari subjek yang dinilai bahkan ada tindakan oportunistik atau lebih mementingkan pribadi dengan mempengaruhi tim audit *internal* agar hasil penilaiannya sesuai seperti yang subjek inginkan. Pada variabel pengendalian *internal* juga terdapat inkonsistensi hasil penelitian dimana pada penelitian yang ditulis oleh (Mangasih et al., 2020) mengatakan bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance*. Artinya semakin baik efektivitas pengendalian *internal* sistem, maka akan semakin baik tata kelola perusahaan yang baik. Pengendalian *internal* dapat memberikan jaminan dalam keandalan pelaporan keuangan dan operasi yang efisien, dan sesuai dengan aturan dan peraturan. Sedangkan penelitian menurut (Siahaan, 2017) mengatakan bahwa pengendalian *internal* tidak memiliki pengaruh terhadap penerapan *Good Corporate Governance*. Hal tersebut dikarenakan sistem pengendalian *internal* yang dijalankan kurang produktif dan program – program yang telah dibuat

tidak dijalankan sebagaimana mestinya serta kurangnya dalam mematuhi aturan – aturan yang ada sehingga dalam proses penerapan *Good Corporate Governance* tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan. Dari hasil yang tidak konsisten tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang telah ditentukan memiliki peluang untuk diteliti dikarenakan hasil dari penelitian terdahulu yang berbeda – beda.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, peneliti menemukan *research gap* berupa hasil penelitian yang tidak konsisten pada budaya organisasi (Penelitian yang dilakukan oleh Nelaz, 2018 dengan Mailoor, 2017), audit *internal* (Penelitian yang dilakukan oleh Naufal, 2019 dengan Nasution 2021), dan pengendalian *internal* (Penelitian yang dilakukan oleh Mangasih, 2020 dengan Siahaan, 2017) terhadap penerapan *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menguji dan menganalisis kembali penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Audit *Internal*, dan Pengendalian *Internal* Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance*”**.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penulis menyimpulkan beberapa pertanyaan penelitian dengan rincian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Good Corporate Governance*?

2. Apakah audit internal berpengaruh terhadap *Good Corporate Governance*?
3. Apakah pengendalian internal berpengaruh *Good Corporate Governance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Good Corporate Governance*;
2. Untuk mengetahui pengaruh audit internal terhadap *Good Corporate Governance*;
3. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian internal terhadap *Good Corporate Governance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat tersebut sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mendukung teori agensi dan teori perilaku organisasi dalam keterkaitannya dengan penerapan *Good Corporate Governance*.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi, audit internal, dan pengendalian internal terhadap penerapan *Good Corporate Governance*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis bagi pihak-pihak sebagai berikut:

a. Bagi Akademis

Dapat memberikan sumber literatur tambahan mengenai topik auditing sehingga dapat menjadi referensi untuk penelitian yang serupa.

b. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan kontribusi hasil penelitian sehingga mendorong kualitas penerapan *Good Corporate Governance*.

c. Bagi Masyarakat

Dapat memberikan sumber informasi tambahan mengenai gambaran dinamika dalam lingkungan perusahaan sehingga diharapkan dapat meningkatkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap hasil dari penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh perusahaan.