

**Analisis Penerapan *Good Corporate Governance*  
Dalam Mengawal Tata Kelola Perusahaan  
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI)**

**Handy Muhammad Felix<sup>a</sup>, Ida Bagus Ketut Bayangkara<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi, [1221900140@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1221900140@surel.untag-sby.ac.id), Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

<sup>b</sup> Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi, [bhayangkara@untag-sby.ac.id](mailto:bhayangkara@untag-sby.ac.id), Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**ABSTRACT**

This study aims to reveal the implementation of good corporate governance in overseeing corporate governance at PT. Nusantara Plantations XI. By using a qualitative design case study approach (case study), this research collects data through in-depth interviews with internal auditors and parties who handle the implementation of GCG and direct observation of the object of research. The criteria used are the Decree of the Secretary of the Ministry of BUMN No. SK-16/S.MBU/2012 regarding Indicators and Parameters for Assessment and Evaluation of the Implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises. The study found that the implementation of good corporate governance in the object of research still contains several weaknesses in the aspects of shareholders and GMS/capital owners, the aspects of the board of commissioners or board of trustees, the aspects of the directors, and the disclosure of information. Even though the 2021 GCG assessment reached a score of 89.09 in the "Very Good" category, it is hoped that the findings of weaknesses by researchers can lead to improvements in future GCG assessments for PT. Nusantara Plantations XI. The implications of this research can contribute by optimizing company performance and reducing weaknesses that are carried out in the process of good corporate governance.

**Keywords:** Overseeing, Good Corporate Governance, Corporate Governance, PT. Perkebunan Nusantara XI.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan penerapan Good Corporate Governance dalam mengawal tata kelola perusahaan di PT. Perkebunan Nusantara XI. Dengan menggunakan design kualitatif pendekatan studi kasus (case study), penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara secara mendalam (indepth interview) dengan auditor internal dan pihak-pihak yang menangani penerapan GCG dan observasi yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian. Kriteria yang digunakan adalah Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN No. SK-16/S.MBU/2012. tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara. Penelitian menemukan bahwa penerapan Good Corporate Governance pada objek penelitian masih mengandung beberapa kelemahan pada Aspek Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal, Aspek Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Aspek Direksi dan Pengungkapan dan Keterbukaan Informasi. Walaupun penilaian GCG 2021 mencapai skor 89,09 dengan kategori "Sangat Baik", diharapkan dengan temuan kelemahan oleh peneliti dapat menjadi perbaikan penilaian GCG dimasa yang akan datang untuk PT. Perkebunan Nusantara XI. Implikasi penelitian ini dapat memberikan kontribusi dengan mengoptimalkan kinerja perusahaan dan mengurangi kelemahan yang dilakukan dalam proses tata kelola perusahaan menjadi baik.

**Kata Kunci:** Mengawal, Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan, PT. Perkebunan Nusantara XI.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada zaman sekarang, dalam dunia bisnis Indonesia perusahaan-perusahaan melalui berbagai pengembangan sumber daya untuk memperoleh keuntungan atau mencapai tujuan bisnis. Barang yang dimaksud berupa gula dari perkebunan dan juga ekspor Indonesia. Semakin berkembangnya perusahaan, semakin banyak badan hukum yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan, termasuk pengendalian internal yang bertugas menjaga nilai perusahaan.

Internal Audit merupakan bagian yang harus menjaga kinerja perusahaan secara profesional dan kompeten. Tugas utama pengendalian intern adalah memastikan tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan ini hanyalah efektif, efisien dan ekonomis, yang dirumuskan dalam format (3E). Dalam menjalankan aktivitasnya, Audit Internal membantu perusahaan mengevaluasi efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses *governance*.

Model pengendalian internal telah mengalami transformasi, dimulai dari model tradisional atau audit kepatuhan, dan menjadi pengendalian internal yang bernilai tambah. Perubahan model didorong oleh kebutuhan organisasi, perubahan teknologi, dan kompleksitas aktivitas dan sistem organisasi. Auditor internal selalu dikaitkan dengan pihak yang mendeteksi kesalahan manajemen dalam pelaksanaan tugasnya, karena perannya sebagai penyidik manajemen menempatkan auditor internal pada posisi berhadapan dengan manajemen (*auditee*). Oleh karena itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam memperkenalkan tugas audit internal kepada manajemen, salah satunya adalah auditor internal menjadi konsultan bagi manajemen. Menurut Effendi yang dikutip Rastania dan Hasiah (2019) Selain konsultan, auditor internal juga harus bertindak sebagai katalisator bisnis. peran katalisator dengan tujuan memberikan jasa manajemen dengan saran-saran konstruktif yang dapat diterapkan untuk kemajuan perusahaan, namun auditor tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Isu juga muncul mengenai peran *internal audit*, terutama mengenai pengaruh memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk tata kelola perusahaan yang baik. Secara mekanis, *internal audit* merupakan salah satu alat terpenting untuk memastikan bahwa tata kelola perusahaan dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan pedoman umum tata kelola perusahaan yang meliputi transparansi, akuntabilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran. Tata kelola perusahaan yang baik bukan tentang formalitas dan kepatuhan, tetapi sistem peringkat yang sangat mendasar untuk melacak pertumbuhan nilai perusahaan.

Korupsi merupakan salah satu nilai yang bertentangan dengan tata kelola perusahaan yang baik. Oleh karena itu, akibat adanya kasus korupsi, para pelaku bisnis di Indonesia masih minim pengetahuan tentang pentingnya dan strategi penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, dimana masih banyak perusahaan di Indonesia yang belum dikelola dengan baik dan benar.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada pendahuluan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* dalam Mengawal Tata Kelola Perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara XI?”

### 1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penulis menetapkan tujuan penelitian yaitu untuk mendalami penerapan *Good Corporate Governance* dalam Mengawal Tata Kelola Perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara XI.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Auditing

#### 2.1.1 Definisi Auditing

Menurut Agoes Sukrisno (2017:4) definisi *auditing* adalah penelaahan independen yang kritis dan sistematis atas laporan keuangan yang disiapkan oleh manajemen, serta catatan dan dokumen pendukung, untuk menyatakan pendapat atas kecukupan laporan keuangan

Sedangkan menurut Arens et al (2018:28) yang telah diterjemahkan, audit adalah pengumpulan dan evaluasi bukti yang berkaitan dengan informasi untuk menentukan dan melaporkan sejauh mana informasi memenuhi kriteria yang ditetapkan. Verifikasi harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa audit adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis oleh subyek yang independen dan kompeten, yang mengumpulkan dan mengevaluasi bukti yang ditemukan, yang digunakan untuk menyatakan pendapat para pemangku kepentingan.

### 2.1.2 Tujuan Auditing

Menurut Alvin A. Arens, et al. (2017:183), tujuan audit secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Eksistensi (Existence), Memastikan bahwa semua aset dan liabilitas yang tercatat ada atau terjadi pada titik waktu tertentu, sehingga transaksi yang tercatat harus benar-benar terjadi dan tidak fiktif.
2. Keterjadian (Occurrence), Memastikan bahwa transaksi dan peristiwa yang dicatat dalam laporan keuangan terjadi atau benar-benar terjadi selama periode pelaporan dan berada dalam tanggung jawab entitas. Misalnya, transaksi penjualan yang tercatat menunjukkan pertukaran barang atau jasa yang sebenarnya.
3. Kelengkapan (Completeness), Memastikan bahwa semua transaksi yang diposting atau dijurnal benar-benar telah dimasukkan.
4. Penilaian (Valuation), Memastikan penerapan yang tepat dari prinsip akuntansi yang berlaku umum.
5. Keakuratan (Accuracy), Memastikan transaksi dan saldo akun yang ada ditangkap, diklasifikasikan, dan diposting dengan jumlah dan perhitungan yang benar.
6. Klasifikasi (Classification), Memastikan klasifikasi yang tepat dari transaksi dalam buku besar. Dalam hal saldo, nomor yang dimasukkan dalam daftar pelanggan diklasifikasikan dengan benar.
7. Pisah Batas (Cut-Off), Memastikan bahwa transaksi yang mendekati tanggal neraca diposting pada periode yang benar. Transaksi yang dapat diposting secara tidak benar adalah transaksi yang diposting pada akhir periode akuntansi.
8. Pengungkapan (Disclosure), Memastikan saldo akun dan persyaratan pengungkapan terkait tercermin secara wajar dalam laporan keuangan dan dijelaskan secara wajar dalam konten laporan dan catatan kaki.

### 2.1.3 Sasaran Auditing

Menurut Bayangkara (2017:5) sasaran audit terbagi menjadi tiga elemen pokok yakni:

1. Kriteria (*criteria*) adalah standar (pedoman, norma) yang berlaku bagi setiap orang/kelompok dalam perusahaan selama bekerja.
2. Penyebab (*cause*) adalah tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh individu/kelompok tertentu dalam perusahaan. Alasannya bisa positif, program/kegiatan dilaksanakan dengan efisiensi dan efektivitas yang lebih besar, atau sebaliknya negatif, program/kegiatan dilaksanakan dengan efisiensi dan efektivitas yang kurang dari standar.
3. Akibat (*effect*) adalah perbandingan antara sebab dan kriteria yang berhubungan dengan sebab. Dampak negatif menunjukkan bahwa program/kegiatan berjalan pada tingkat kinerja yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan hasil positif menunjukkan bahwa program/kegiatan dilaksanakan dengan benar, dengan kinerja melebihi kriteria yang ditetapkan.

### 2.1.4 Jenis Audit

Jenis-jenis audit menurut Alvin A. Arens, et al. (2017:36-38) adalah sebagai berikut:

1. Audit Operasional (*Operational Audit*) Audit operasional mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi di setiap bagian. Pada penyelesaian audit operasional, pihak manajemen biasanya mengharapkan rekomendasi dari auditor untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan tersebut.
2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*) Audit kepatuhan dilakukan untuk menentukan apakah auditee (klien) telah mengikuti prosedur khusus/tertentu, aturan, atau peraturan yang ditetapkan

oleh beberapa otoritas yang lebih tinggi, seperti ketentuan hukum, peraturan pemerintah, persyaratan pinjaman dari bank dan lain-lain. Hasil audit kepatuhan biasanya tidak dilaporkan kepada pihak luar tetapi hanya dilaporkan pada pihak yang terkait dalam pembuatan kriteria-kriteria tersebut. Pimpinan organisasi adalah pihak yang paling berkepentingan atau dipatuhinya aturan yang telah ditetapkan, oleh sebab itu merekalah yang mempekerjakan auditor.

3. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*) Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan dinyatakan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Pada umumnya, kriteria ini adalah prinsip akuntansi yang berlaku umum. Biasanya, auditor dapat melakukan audit laporan keuangan yang disusun dengan menggunakan basis kas atau basis lain akuntansi yang tepat bagi organisasi.

## 2.2. Internal Audit

### 2.2.1 Definisi Internal Audit

Definisi internal audit menurut The Institute of Internal Auditor yang dikutip oleh Bayangkara (2017:3) adalah Audit internal adalah kegiatan evaluasi independen yang dibentuk dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi layanan yang diberikan kepada organisasi. Tujuan dari pengendalian intern adalah untuk membantu anggota dalam organisasi melakukan tugasnya secara efektif.

Audit internal adalah fungsi evaluasi yang dikembangkan secara bebas dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan sebagai layanan kepada organisasi bisnis. Audit internal adalah kegiatan evaluasi independen dalam suatu organisasi untuk meninjau kegiatan di bidang akuntansi, keuangan, dan bidang operasional lainnya yang menjadi dasar layanan kepada manajemen (Hery, 2017:238)

Dari definisi audit internal sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa audit internal adalah kegiatan yang dilakukan oleh bagian dari perusahaan, untuk tujuan menyelidiki, mengevaluasi dan meninjau bidang akuntansi, keuangan, dan operasional melalui modifikasi peraturan pemerintah dan cadangan obligasi terkait. sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat.

### 2.2.2 Tujuan Internal Audit

Tujuan audit internal adalah untuk membantu evaluasi dan analisis dalam bentuk rekomendasi yang mengarah pada hasil, termasuk pengembangan dan pemantauan. Kami berharap temuan ini akan menciptakan efisiensi dalam bisnis.

1. Menurut Sukrisno Agoes (2019:219) tujuan audit yang dilakukan oleh auditor internal adalah untuk membantu semua manajer (manajemen) perusahaan dalam melaksanakan tugasnya dengan analisis, penilaian dan komentar atas kegiatan yang dilakukan selama audit. Untuk mencapai tujuan audit, auditor internal harus melakukan tugas-tugas berikut:
2. Menganalisis dan mengevaluasi kecukupan dan kesesuaian penerapan sistem pengendalian manajemen, pengendalian internal dan pengendalian operasional lainnya serta mengembangkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang wajar.
3. Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, rencana dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen.
4. Memastikan bahwa aset perusahaan dipertanggungjawabkan dan dilindungi dari segala bentuk pencurian, penipuan dan penyalahgunaan.
5. Memastikan keandalan pemrosesan data dalam organisasi.
6. Mengevaluasi kualitas pekerjaan masing-masing departemen saat melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen.
7. Memberikan saran tentang perbaikan operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

### 2.2.3 Fungsi Internal Audit

Menurut Mulyadi (2015) fungsi internal audit antara lain:

1. Pemeriksaan (audit) dan penilaian terhadap efektivitas struktur pengendalian internal dan mendorong penggunaan struktur pengendalian internal yang efektif dengan biaya yang minimum.
2. Menentukan sampai seberapa jauh pelaksanaan kebijakan manajemen puncak dipatuhi.
3. Menentukan sampai seberapa jauh kekayaan perusahaan dipertanggungjawabkan dan dilindungi dari segala macam kerugian.

4. Menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian dalam perusahaan.
5. Memberikan rekomendasi perbaikan kegiatan-kegiatan perusahaan.

#### 2.2.4 Ruang Lingkup Internal Audit

Menurut Hery (2017:270) menyatakan ruang lingkup *internal audit* mengevaluasi efisiensi sistem pengendalian internal dan mengevaluasi kelengkapan dan efektivitas sistem pengendalian internal organisasi, serta kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang ditugaskan. Saat melakukan audit internal antara lain:

1. Me-review keandalan (realibilitas dan integritas) informasi keuangan dan operasional serta metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan, dan melaporkan informasi tersebut;
2. Me-review berbagai sistem yang ditetapkan untuk memastikan kepatuhan terhadap berbagai kebijakan, rencana, prosedur, undang-undang dan peraturan yang dapat berdampak signifikan pada operasi organisasi dan harus menentukan apakah organisasi telah mematuhi persyaratan tersebut;
3. Me-review berbagai metode yang digunakan untuk melindungi aset dan, jika perlu, memverifikasi keberadaan aset tersebut;
4. Mengevaluasi ekonomi dan efisiensi penggunaan sumber daya yang berbeda;
5. Me-review berbagai operasi atau program untuk mengevaluasi apakah hasilnya konsisten dengan tujuan dan sasaran yang dinyatakan dan apakah kegiatan program dilakukan sebagaimana yang dimaksud.

#### 2.3. Tata Kelola Perusahaan

Menurut Marini & Marina (2019), Tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) sebuah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang seharusnya memberikan dan meningkatkan nilai pemegang saham.

#### 2.4. Good Corporate Governance

Tata kelola perusahaan yang baik adalah sebuah proses mengatur, memeriksa dan menyeimbangkan hubungan antara pihak yang berkepentingan dan pemegang saham dengan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan.

Menurut Bambang Rianto Rustam (2017:294) menyebutkan, pengertian *Good Corporate Governance* adalah seperangkat hubungan antara dewan pengawas, direksi, pemangku kepentingan, dan pemegang saham perusahaan. *Corporate Governance* menciptakan struktur yang membantu perusahaan menetapkan tujuan, menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari, mempertimbangkan kebutuhan pemangku kepentingan, memastikan operasi bisnis yang aman dan tepat, mematuhi undang-undang dan peraturan lainnya, serta melindungi kepentingan pelanggan.

##### 2.4.1 Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik GCG pada BUMN pasal 3, Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* yaitu:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu transparansi dalam melakukan pengambilan keputusan dan transparansi dalam pengungkapan materi dan informasi terkait Perusahaan.
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan, implementasi dan akuntabilitas fungsi badan untuk mengelola perusahaan secara efektif.
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dalam pengelolaan perusahaan.
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan dimana usaha dilakukan secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan dalam pemenuhan hak pemangku kepentingan yang bersumber dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Menurut Salinan Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor. SK-16/S.MBU/2012 mengenai indikator/parameter penilaian dan evaluasi atas penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG), terbagi menjadi 6 sebagai berikut:

1. Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan
2. Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal
3. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas
4. Direksi
5. Pengungkapan dan Keterbukaan Informasi
6. Faktor lainnya

#### 2.4.2 Tujuan Penerapan *Good Corporate Governance*

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011, tujuan dari penerapan GCG pada BUMN adalah:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Perusahaan Perseroan/Organ Perusahaan Umum.
3. Mendorong agar Organ Perusahaan Perseroan/Organ Perusahaan Umum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif, menggunakan desain penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus adalah strategi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Studi ini tidak berurusan dengan perhitungan statistik sosial, tetapi dengan hasil wawancara dan observasi dengan informan.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Data survei yang menggunakan jenis data ini adalah data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari tanggapan metode wawancara dan hasil observasi yang didapatkan dari Satuan Pengawasan Intern dan bagian yang berhubungan dengan penelitian ini pada PT. Perkebunan Nusantara XI.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber aslinya. Data primer berasal dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan Satuan Pengawas Intern dan bagian yang berhubungan dengan penelitian ini. Kemudian sumber data sekunder berasal dari data yang diperoleh dari perusahaan berupa sejarah singkat berdirinya perusahaan, gambaran perusahaan dan struktur organisasi dan sebagainya.

#### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang terjadi melalui proses tanya jawab atau secara lisan melalui tatap muka langsung antara peneliti dan informan. Tujuan dari metode wawancara adalah untuk mendapatkan informasi dari narasumber sesuai dengan kebutuhan peneliti. Wawancara terstruktur karena peneliti menyiapkan informasi yang ingin peneliti temukan.

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan langsung, dokumen dan objek yang diteliti untuk mendapatkan gambaran yang sebenarnya. Teknik observasi ini dilakukan dengan melihat secara langsung kejadian-kejadian selama proses penelitian dan menggambarkan pengendalian intern perusahaan dan bagian yang lain selama penerapan prinsip-prinsip dan penilaian *Good Corporate Governance*.



### 3.4 Definisi Konsep dan Definisi Variabel

Definisi Operasional adalah definisi operasional variabel berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti melakukan pengamatan atau pengukuran yang akurat terhadap suatu objek atau fenomena. Mendefinisikan variabel operasional adalah mendeskripsikan atau mendeskripsikan variabel penelitian sedemikian rupa sehingga variabel tersebut bersifat spesifik atau tidak memiliki multitafsir (*observable*) dan dapat diukur (*measurable*) (Nurdin & Hartati, 2019).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011 pada pasal 1 menjelaskan definisi *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) atau GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.”

Kriteria penilaian dan evaluasi penerapan *Good Corporate Governance* yang dimuat pada Laporan Tahunan (*Annual Report*) 2021 pada PT. Perkebunan Nusantara mengacu pada Salinan Keputusan Sekretaris Kementrian BUMN No. SK-16/S.MBU/2012 tertanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Indikator/parameter penilaian dan evaluasi dikelompokkan 6 (enam) dalam faktor/aspek penerapan GCG, terdiri dari:

1. Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan, meliputi: memiliki dan melaksanakan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*GCG Code*) dan pedoman perilaku (*code of conduct*); pengukuran penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik; melakukan koordinasi pengelolaan dan administrasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN); melaksanakan program pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku dan kebijakan atas sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan yang bersangkutan (*whistle blowing sistem*).
2. Aspek Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal, meliputi: melakukan pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris; memberikan keputusan yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek dan persetujuan laporan tahunan termasuk pengesahan laporan keuangan serta tugas pengawasan Dewan Komisaris sesuai peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar; mengambil keputusan melalui proses yang terbuka dan adil serta dapat dipertanggungjawabkan serta melaksanakan Tata Kelola Perusahaan yang Baik sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
3. Aspek Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, meliputi: melaksanakan program pelatihan/ pembelajaran secara berkelanjutan; melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas serta menetapkan faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas Dewan Komisaris; memberikan persetujuan atas rancangan RJPP dan RKAP yang disampaikan oleh Direksi; memberikan arahan terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan; melaksanakan pengawasan terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan; melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan anak perusahaan/perusahaan patungan; berperan dalam pencalonan anggota Direksi, menilai kinerja Direksi (individu dan kolektif) dan mengusulkan tantien/insentif kinerja sesuai ketentuan yang berlaku dan mempertimbangkan kinerja Direksi; melakukan tindakan terhadap potensi benturan kepentingan yang menyangkut dirinya; memantau dan memastikan bahwa prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan; menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris yang efektif dan menghadiri rapat tersebut sesuai dengan ketentuan perundang-undangan; memiliki Sekretaris Dewan Komisaris untuk mendukung tugas kesekretariatan Dewan Komisari; dan memiliki Komite Dewan Komisaris yang efektif.
4. Aspek Direksi, meliputi: memiliki pengenalan dan pelatihan/pembelajaran serta melaksanakan program tersebut secara berkelanjutan; melakukan pembagian tugas/fungsi, wewenang dan tanggung jawab secara jelas; menyusun perencanaan perusahaan; berperan dalam pemenuhan target kinerja perusahaan; melaksanakan pengendalian operasional dan keuangan terhadap implementasi rencana dan kebijakan perusahaan; melaksanakan pengurusan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan anggaran dasar; melakukan hubungan yang bernilai tambah bagi perusahaan dan *stakeholders*; memonitor dan mengelola potensi benturan kepentingan anggota Direksi dan manajemen

dibawah Direksi; memastikan perusahaan melaksanakan keterbukaan informasi dan komunikasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penyampaian informasi kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham tepat waktu; menyelenggarakan rapat Direksi dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan perundang-undangan; menyelenggarakan pengawasan intern dan fungsi sekretaris perusahaan yang berkualitas dan efektif serta menyelenggarakan RUPS Tahunan dan RUPS lainnya sesuai peraturan perundang-undangan.

5. Pengungkapan Informasi dan Transparansi, meliputi: menyediakan informasi perusahaan kepada *stakeholders* serta akses atas informasi perusahaan yang relevan, memadai, dan dapat diandalkan secara tepat waktu dan berkala; mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan memperoleh penghargaan atau award dalam bidang GCG dan bidang-bidang lainnya.
6. Aspek Lainnya, meliputi: Praktik Tata Kelola Perusahaan menjadi contoh atau *benchmark* bagi perusahaan lainnya di Indonesia dan menyimpang dari prinsip-prinsip, perundang-undangan, Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia dan standar-standar praktik dan ketentuan lainnya.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara XI, peneliti menemukan beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian perusahaan dimasa yang akan datang. Temuan peneliti tidak hanya berasal dari hasil wawancara, tetapi juga ada hasil observasi yang didasari dengan Laporan Tahunan (*Annual Report*) 2021 PT. Perkebunan Nusantara dan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN No. SK-16/S.MBU/2012 tertanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Berikut tabel capaian skor penilaian GCG 2021 pada PT. Perkebunan Nusantara XI:

Tabel 1. Capaian Skor Assesment GCG 2021 pada PT. Perkebunan Nusantara XI

Aspek Pengujian/Indikator	Capaian 2021	
	Skor	%Capaian
Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan	6,96	99,46
Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal	7,83	87
Dewan Komisaris	32,2	92
Direksi	32,78	93,66
Pengungkapan Informasi dan Transparansi	6,82	75,8
Aspek Lainnya	2,5	50
Skor Keseluruhan	89,09	Sangat Baik

Berikut temuan peneliti antara lain:

##### 1. Aspek Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal

- **Kriteria:** RUPS/Pemilik Modal telah memberikan keputusan yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan peraturan perundang-undang dan/atau anggaran dasar.
- **Kondisi:** Perusahaan telah mengajukan penghapusbukuan dan pemindahtanganan aset perusahaan dan meminta perijinan dari Dewan Komisaris dan Pemegang Saham. Tetapi belum memperoleh perijinan oleh Pemegang Saham.
- **Penyebab:** Pemegang Saham belum memberikan perijinan karena adanya aksi korporasi besar yang berlangsung pada PT. Perkebunan Nusantara Group, contoh aksi korporasi adalah adanya penggabungan perusahaan.



- **Akibat:** Perusahaan masih menunggu penghapusbukuan dan pemindatanganan asset perusahaan atas peijinan Pemegang Saham sampai saat ini.
2. **Aspek Dewan Komisaris**
- **Kriteria:** Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melaksanakan program pelatihan/ pembelajaran secara berkelanjutan.
  - **Kondisi:** Perusahaan telah menyelenggarakan pelatihan sesuai dengan RKAP Dewan Komisaris perusahaan dengan realisasi sesuai pada RKAP tersebut dalam satu tahun terdapat 4 kali pelatihan, Tetapi pelatihan tersebut hanya terealisasi 2 kali.
  - **Penyebab:** Pemegang Saham juga mengadakan pelatihan tersebut, sehingga dalam satu tahun pelatihan diadakan oleh perusahaan dan Pemegang Saham yang masing-masing 2 kali.
  - **Akibat:** Rencana tema pelatihan tidak sesuai dengan RKAP Dewan Komisaris dan hal tersebut mengakibatkan ketidakrapian pengadministrasian pelatihan Dewan Komisaris yang ada pada Pemegang Saham, karena perusahaan tidak bisa memantau dan Perusahaan hanya memiliki dokumen seperti daftar hadir, surat undangan daftar hadir, dan laporan pasca pelatihan yang ada dari pelatihan perusahaan.
3. **Aspek Direksi**
- **Kriteria:** Direksi melaksanakan pengendalian operasional dan keuangan terhadap implementasi rencana dan kebijakan perusahaan.
  - **Kondisi:** Kepala SPI belum menghasilkan evaluasi/penilaian atas efektivitas pengendalian intern dan menerbitkan *internal control report* yang memuat kesimpulan sistem pengendalian internal pada tingkat entitas dan/atau tingkat operasional.
  - **Penyebab:** Belum adanya instruksi/arahan dari Pemegang Saham atas hal tersebut.
  - **Akibat:** Kepala SPI belum melakukan evaluasi/penilaian atas efektivitas pengendalian intern dan menerbitkan *internal control report* yang memuat kesimpulan sistem pengendalian internal pada tingkat entitas dan/atau tingkat operasional.
4. **Aspek Pengungkapan Informasi dan Transparansi**
- **Kriteria:** Perusahaan memperoleh penghargaan atau award dalam bidang GCG dan bidang-bidang lainnya.
  - **Kondisi:** Perusahaan telah mengikuti dan memperoleh penghargaan dalam kinerja. Hanya saja perusahaan telah membuat *Annual Report 2021* dan *Sustainability Report 2021*, tetapi tidak mengikuti *Annual Report Award* dan *Sustainability Reporting Award* serta tidak memuat rencana pelatihan karyawan di bagian deskripsi pengembangan kompetensi karyawan dalam Laporan Tahunan.
  - **Penyebab:** Karena diadakannya penghargaan *Annual Report Award* dan *Sustainability Reporting Award* pada saat pandemi *Covid-19*, sehingga perusahaan tidak mengikuti penghargaan tersebut.
  - **Akibat:** Perusahaan tidak mendapatkan manfaat berupa kritik dan saran tentang bagaimana menerapkan keterbukaan informasi yang baik melalui Laporan Tahunan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan bab diatas dengan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) dan observasi mengenai penerapan *Good Corporate Governance* disertai landasan teori yang relevan, dokumen yang mendukung dan masalah yang diteliti dalam proses analisis pada PT. Perkebunan Nusantara XI. Dari 6 aspek yang telah dipaparkan, terdapat temuan dimana 2 aspek yang sudah berjalan dengan baik yaitu, Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan dan Aspek lainnya. Sedangkan 4 aspek, masing-masing telah ditemukan kelemahan diantaranya Aspek Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal, Aspek Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Aspek Direksi dan Pengungkapan dan Keterbukaan Informasi. Walaupun penilaian GCG 2021 mencapai skor 89,09 dengan kategori “Sangat Baik”, diharapkan dengan temuan kelemahan oleh peneliti

dapat menjadi perbaikan untuk penilaian GCG dimasa yang akan datang untuk PT. Perkebunan Nusantara XI.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XI, peneliti memberikan masukan bagi perusahaan dan bagi peneliti selanjutnya. Sebagai berikut:

Bagi Perusahaan:

1. Pemegang Saham segera memberikan keputusan atas usulan aksi korporasi yang berlangsung pada PT. Perkebunan Nusantara Group, sehingga PT. Perkebunan Nusantara XI dapat melakukan penghapusbukuan dan pemindaan aset perusahaan;
2. Menyelenggarakan pelatihan yang sesuai dengan rencana tema yang tertuang dalam RKAP Dewan Komisaris, dan melaksanakan pengadministrasian setiap kegiatan pelatihan yang telah diikuti dengan lebih rinci/lengkap;
3. Menginstruksikan Kepala SPI untuk melakukan evaluasi/penilaian atas efektivitas pengendalian intern dan menerbitkan *internal control report* yang memuat kesimpulan bahwa sistem pengendalian internal pada tingkat entitas dan/atau tingkat operasional.
4. Meningkatkan kualitas penyusunan *Annual Report* dengan menyempurnakan kelemahan penyusunan *Annual Report* tahun sebelumnya serta mengikuti *Annual Report Award* (jika diselenggarakan) dan berpartisipasi dalam *CSR Award* atau sejenisnya.

Bagi Peneliti selanjutnya:

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda, tetapi masih naungan BUMN. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar persamaan atau perbedaan hasil yang didapat.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memanfaatkan waktu dalam penelitian secara tepat, dapat melakukan wawancara secara lebih dalam dan dapat memperoleh dokumen yang lebih mendukung untuk analisis dalam kegiatan observasi mengingat dokumen tersebut yang dimiliki perusahaan sangat rahasia, sehingga perlunya perijinan yang baik dengan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. Agoes, *Auditing : Petunjuk Praktisi Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik, Buku 1, Edisi 5*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, pp. 4
- [2] S. Agoes, *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik, Buku 2, Edisi 5*, Jakarta: Salemba Empat, 2019, pp. 219.
- [3] Hery. *Auditing dan Asurans*, Jakarta: Grasindo, 2017, pp. 238&270.
- [4] Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor : SK-16/S.MBU/2012 Tentang Indikator/Parameter Penilaian Dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada BUMN. (2022, Oktober 11). Diambil kembali dari <https://jdih.bumn.go.id/baca/SK-16/S.MBU/2012.pdf>.
- [5] Bayangkara, *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, pp. 3&5.
- [6] R. J. Arens A. Alvin, *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach* (16 ed, England: Pearson Education Limited, 2017, pp 183.
- [7] A. A. Arens, R. J. Elder, M. S. Beasley, C. E. Hogan and J. C. Jones, *Auditing : The Art And Science Of Assurance Engagements* (14 ed., Canada: Pearson Canada, 2018, pp. 28.
- [8] B. R. Rustam , *Manajemen Risiko : Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2017, pp 294.
- [9] Y. Marini and N. Marina, "Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan," *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 1(1), pp. 7-20, 2019.

**JURNAL ILMIAH ILMU PENDIDIKAN DAN EKONOMI**

Halaman Issue Jurnal: <https://journal.staidenpasar.ac.id/index.php/wb/issue/view/18>

Halaman Utama: <https://journal.staidenpasar.ac.id/index.php/wb/index>

---

- [10] Rastina and Hasiah. , "Pengaruh Peran Satuan Pengawasan Internal Terhadap Persepsi Auditee Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang," *Prosiding Seminar Nasional Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat*, pp. 279-284, 2019.
- [11] Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011, "Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN," Tanggal 1 Agustus 2011.
- [12] M. A. Effendi, "Perkembangan Profesi Internal Audit Abad 21," 2006. [Online]. Available: <https://muharieffendi.files.wordpress.com/2007/12/makalah-perkembangan-profesi-internal-audit-abad-21.pdf>.