

**ANALISIS PENERAPAN ASEAN CORPORATE GOVERNANCE  
SCORECARD PADA PERUSAHAAN PERBANKAN : KOMPARASI  
PERUSAHAAN PERBANKAN DI *ASEAN* BERPREDIKAT  
*ASEAN ASSET CLASS***

**(Skripsi)**

Oleh  
**RESKA AMALIA SOLEHA**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2024**

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD IN BANKING COMPANIES: A COMPARISON OF ASEAN BANKING COMPANIES PREDICATED ASEAN ASSET CLASS**

**Oleh**

**Reska Amalia Soleha**

*This study aims to analyze the implementation of corporate governance based on the ASEAN Corporate Governance Scorecard assessment. This type of research is qualitative research using secondary data obtained from self-assessment documents on the implementation of ACGS in each country. The data is then analyzed using the evaluation method and adopting the Stake Model Evaluation developed by Michael Scriven. From 243 populations, five Indonesian banking companies with the ASEAN Asset Class title and five leading banking companies in other ASEAN countries were obtained as comparison objects selected using purposive sampling method as a sample selection method. The research concluded that there are several aspects of assessment that have not been fulfilled by Indonesian banking objects, namely related to the implementation of voting in the GMS with an electronic polling system, presentation of brief information on the profile of the Board of Directors / Board of Commissioners to be elected in the GMS notification letter, disclosure of information on the total remuneration of each member of the Board of Directors / Board of Commissioners, implementation of electronic voting for shareholders who cannot attend the GMS, the existence of at least one female Independent Board of Directors / Board of Commissioners, the structure of the Nomination Committee which consists entirely of Independent Directors / Board of Commissioners, and the composition of Independent Non-Executive Directors / Board of Commissioners which is more than 50% of the total number of members of the Board of Directors/Board of Commissioners. The implications of the research results indicate that regulators can immediately follow up on weaknesses in the ACGS assessment that occur so that bank performance can become better and increase the socialization of the application of corporate governance based on ACGS in order to be able to compete with companies in other ASEAN countries*

*Keywords : Corporate Governance, ASEAN Corporate Governance Scorecard, Banking Industry*

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENERAPAN ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN PERBANKAN : KOMPARASI PERUSAHAAN PERBANKAN DI ASEAN BERPREDIKAT ASEAN ASSET CLASS**

**By:**

**Reska Amalia Soleha**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan tata kelola perusahaan berdasarkan penilaian ASEAN Corporate Governance Scorecard. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen self-assessment penerapan ACGS di masing-masing Negara. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode evaluasi dan mengadopsi Evaluasi Model Stake yang dikembangkan oleh Michael Scriven. Dari 243 populasi didapatkan lima perusahaan perbankan Indonesia berpredikat ASEAN Asset Class dan lima perusahaan perbankan unggulan di negara ASEAN lainnya sebagai objek pembandingan yang dipilih menggunakan metode purposive sampling sebagai metode pemilihan sampel. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek penilaian yang belum dapat dipenuhi oleh objek perbankan Indonesia yaitu terkait pelaksanaan pemilihan suara dalam RUPS dengan sistem poling elektronik, penyajian informasi singkat profil Direksi Dewan Komisaris yang akan dipilih di dalam surat pemberitahuan RUPS, pengungkapan informasi total remunerasi masing-masing anggota Direksi/Dewan Komisaris, pelaksanaan pemungutan suara secara elektronik bagi pemegang saham yang tidak dapat hadir dalam RUPS, keberadaan setidaknya satu Direksi Dewan Komisaris Independen wanita, struktur Komite Nominasi yang seluruhnya telah terdiri dari Direksi/Dewan Komisaris Independen, dan komposisi Direksi/Dewan Komisaris Non-Eksekutif Independen yang lebih dari 50% jumlah keseluruhan anggota Direksi/Dewan Komisaris Implikasi dari hasil penelitian menunjukkan agar regulator dapat segera menindaklanjuti kelemahan dalam penilaian ACGS yang terjadi sehingga kinerja bank dapat menjadi lebih baik serta meningkatkan sosialisasi penerapan tata kelola perusahaan yang berdasarkan ACGS agar mampu bersaing dengan perusahaan di negara ASEAN lainnya.

Kata Kunci : Tata Kelola Perusahaan, *ASEAN Corporate Governance Scorecard*.  
Industri Perbankan.

**ANALISIS PENERAPAN ASEAN CORPORATE GOVERNANCE  
SCORECARD PADA PERUSAHAAN PERBANKAN : KOMPARASI  
PERUSAHAAN PERBANKAN DI *ASEAN* BERPREDIKAT  
*ASEAN ASSET CLASS***

**Oleh**

**RESKA AMALIA SOLEHA**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA AKUNTANSI**

**Pada**

**Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

**Judul Skripsi**

**: ANALISIS PENERAPAN ASEAN CORPORATE  
GOVERNANCE SCORECARD PADA  
PERUSAHAAN PERBANKAN: KOMPARASI  
PERUSAHAAN PERBANKAN DI ASEAN,  
BERPREDIKAT ASEAN ASSET CLASS**

**Nama Mahasiswa**

**: Reska Amalia Soleha**

**Nomor Pokok Mahasiswa : 2011031027**

**Jurusan**

**: Akuntansi**

**Fakultas**

**: Ekonomi dan Bisnis**

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

  
**Dr. Renj Oktavia, SE., M.Si, Akt.**

**NIP. 19751026 200212 2002**

**2. Ketua Jurusan Akuntansi**

  
**Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., CMA.**

**NIP. 19700801 199512 2001**

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Reni Oktavia, SE., M.Si, Akt.**



**Penguji Utama : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si, Ak., CA. ....**



**Penguji Kedua : Ade Widiyanti, S.E., M.S.Ak., Ak., CA.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Prof. Dr. Nairobi., S.E., M.Si.**

**NIP. 196606211990031003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 8 Maret 2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Reska Amalia Soleha

NPM : 2011031027

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Analisis Penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* Pada Perusahaan Perbankan: Komparasi Perusahaan Perbankan Di *ASEAN* Berpredikat *ASEAN Asset Class*” adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian penulisan, pemikiran, dan pendapat penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya tanpa memberikan pengakuan penulisan aslinya. Apabila ditemukan dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 18 Maret 2024

Penulis



Reska Amalia Soleha

2011031027

## RIWAYAT HIDUP



Penulis skripsi ini bernama Reska Amalia Soleha, lahir di Pringsewu pada tanggal 07 Maret 2001 sebagai anak pertama dari tiga bersaudara yang merupakan putra dari Bapak Agung dan Ibu Susriyanti. Penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 3 Bumi Agung, lalu melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 1 Natar, dan menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Natar. Pada tahun 2020, penulis terdaftar sebagai mahasiswi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung, penulis aktif mengikuti organisasi seperti, beberapa kali menjadi Asisten Peneliti Dosen dan aktif sebagai Sekretaris Bidang 3 Himpunan Mahasiswa Akuntansi Universitas Lampung. Selain itu selama masa perkuliahan, penulis memiliki beberapa prestasi yakni Juara 2 Debate Competition oleh Economics' English Club FEB UNILA, Juara 1 Business Creation Competition oleh Business Management Network, Best Team Capstone Project Tech Sales oleh RevoU Tech Academy. Dan Queen of Mentimeter Quiz oleh RevoU Tech Academy. Selain aktif dalam organisasi, penulis juga aktif dalam program kampus merdeka seperti, Program Studi Independen tahun 2022 di RecoU Tech Academy, Program Riset MBKM tahun 2021 – 2023, serta Program Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB) di PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk tahun 2023.



## **PERSEMBAHAN**

### **Alhamdulillahilabbilamin**

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat terselesaikannya penulisan skripsi ini. Shalawat serta salam selalu disanjung agungkan kepada Nabi Muhammad SAW.

**Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsi ini untuk:**

### **Orang tuaku tercinta, Ayahanda Agung dan Ibunda Susriyanti**

Terima kasih atas segala cinta dan kasih sayang yang tidak terbatas.  
Terima kasih atas segala doa yang tiada hentinya yang diberikan untuk menggapai impianku, terima kasih karena selalu memberikan nasihat dan dukungan.  
Semoga Allah SWT memberikan perlindungan baik di dunia dan akhirat,  
Aamiin.

### **Adikku Tersayang**

### **Andika Amanda Ade Saputra dan Naura Deshinta Salsabila**

Terima kasih telah memberikan doa serta dukungan, semoga Allah selalu mempermudah segala urusan dan dibalas dengan yang lebih baik.

### **Seluruh keluarga, sahabat, dan teman-temanku**

Terima kasih atas doa dan dukungan yang terus diberikan.

### **Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.**

## **MOTTO**

**“Maka nikmat Tuhanmu manalagi yang kamu dustakan?”**

(QS. Ar-Rahman [55:13], diulang sebanyak 31 kali)

**“Manusia Manusia Kuat, Itu Kita”**

(Tulus)

## SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrahiim,

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan berkat, rahmat, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* Pada Perusahaan Perbankan: Komparasi Perusahaan Perbankan Di *ASEAN* Berpredikat *ASEAN Asset Class*”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak yang memberikan kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., CMA. dan Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si. Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang bersamai saat proses kepenulisan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Reni Oktavia, SE., M.Si, Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran dan kritik, dukungan, doa serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih karena telah

memberikan saya kepercayaan untuk menjadi mahasiswa yang berhasil mendapatkan nilai tertinggi selama Ibu menjadi Dosen.

4. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku dosen pembahas utama sekaligus dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran, dan masukan yang membangun dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Ade Widiyanti, S.E., M.S.Ak., Ak., CA. selaku dosen pembahas kedua yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran, dan telah memberikan saya kepercayaan untuk menjadi mahasiswa yang berhasil mendapatkan nilai tertinggi selama Ibu menjadi Dosen.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengetahuan berharga bagi penulis selama proses perkuliahan berlangsung.
7. Para Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah banyak membantu baik selama proses perkuliahan berlangsung.
8. Cinta pertama dan sosok yang sangat menginspirasi penulis yaitu Ayahanda Agung Saputra tercinta. Terima kasih atas setiap tetes keringat yang telah tcurahkan dalam setiap langkah ketika mengemban tanggung jawab sebagai seorang Kepala Keluarga untuk mencari nafkah, yang tiada hentinya memberikan motivasi, perhatian, kasih sayang, serta dukungan dari segi financial sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi hingga akhir untuk mendapatkan gelar Sarjana Akuntansi. Terima kasih Ayah, gadis kecilmu sudah tumbuh besar dan siap melanjutkan mimpi yang lebih tinggi.
9. Pintu surgaku dan sosok inspirasi bagi Penulis yaitu Mamaku Susriyanti

tercinta. Terima kasih atas setiap semangat, ridho, perhatian, kasih sayang dan doa yang selalu terselip disetiap sholatnya demi keberhasilan penulis dalam mengenyam pendidikan sampai menjadi sarjana. Terima kasih Ma, atas berkat dan ridhomu ternyata anak pertama perempuan yang selama ini bahunya harus setegar karang di lautan dan menjadi harapan terbesar, saat ini telah mampu mendapat gelar Sarjana Akuntansi.

10. Adikku tersayang yang selama ini menjadi sosok yang paling menyebalkan yaitu Dika dan Naura. Terima kasih karena terus memberikan dukungan dan doa yang telah diberikan. Semoga kelak penulis dapat segera membahagiakan keluarga tercinta kita.
11. Terima kasih kepada Kemendikbudristek yang telah memberikan bantuan finansial melalui program KIP Kuliah yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan sarjana ini.
12. Kepada Duniaku yaitu seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, Zaki Ahmad Fauzi, terima kasih telah menjadi bagian utama dari perjalanan hidup Penulis. Terima kasih telah menjadi rumah, menjadi orang yang siaga mengulurkan tangannya pertama kali ketika Penulis sedang membutuhkan bantuan, dan menjadi orang pertama yang siap memberikan bahunya untuk bersandar ketika Penulis sedang menjalani hari yang tidak mudah. Terima kasih telah mendukung, menghibur, mendengarkan keluh kesah dan memberikan semangat yang tidak pernah terhitung jumlahnya kepada Penulis. Semoga kelak Penulis bisa membuat Zaki bangga dengan pencapaian terbaru dari Penulis.
13. Pemilik NPM 2011031017 Berliana Rahmawati, yaitu sobat skripsi yang tak kalah menjadi pemeran penting dalam perjalanan skripsi Penulis. Terima kasih

atas seluruh waktu yang telah diluangkan dan energi yang telah dihabiskan untuk selalu membantu seluruh kebutuhan skripsi Penulis. Terima kasih selama 4 tahun belakang selalu menjadi sosok positif yang selalu terlibat dalam seluruh aktivitas perkuliahan Penulis, tidak pernah menjadikan Penulis saingan di saat seluruh dunia sedang berambisi untuk bersaing, dan terima kasih karena telah bersedia menampung seluruh keluh dan kesah Penulis selama 4 tahun belakang. Jasamu tidak akan pernah Penulis lupakan, semoga kelak Penulis dapat membawa Berliana menyantap hidangan All U Can Eat di Singapura.

14. Sahabatku, Yuni, Anggi, Andin, Alfina, dan Bunga, terima kasih sudah menerima diriku sepenuhnya. Mengenal kalian adalah anugerah yang penulis rasakan selama perkuliahan, mari kita wujudkan mimpi kita bersama dan kelak 10 tahun yang akan datang kita bisa reuni dengan titik dan garis hidup terbaik masing-masing dengan membawa keluarga kecil kita kelak.
15. Patner hidupku, GMTTB yaitu Amanda, Erika, Anggraini, Dhea, Gesang, dan Efi terima kasih sudah menjadi rekan yang baik dan menyenangkan sejak 12 tahun yang lalu, walaupun sudah kenal sangat lama kalian tidak pernah sedikitpun lalai akan tanggungjawab dan peran sebagai seorang sahabat. Terima kasih karena telah bersedia memberikan saran ketika Penulis bimbang, memberikan semangat ketika Penulis hilang arah, dan terima kasih atas support yang diberikan atas seluruh problematika hidup Penulis.
16. Patner kuliahku Putri Sekar, Devi, Anisatul, Safira, Vinka, Putra, Padma, Dimas, dan Mely terima kasih banyak sudah selalu memberikan informasi perkuliahan dan membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan sarjana ini. Semoga penulis juga dapat membantu proses kalian suatu saat nanti.

17. Adikku tergemoy, Asyifa dan Mauza terima kasih telah memberikan semangat dengan tingkah, canda, dan tawa dari bayi lucu yang selalu menghibur Penulis ketika proses revisi skripsi berlangsung.
18. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan masa perkuliahan dengan baik, atas bantuan dan dukungannya, penulis mengucapkan terima kasih, semoga hal baik senantiasa menanti dan mendapatkan balasan dan keberkahan dari Allah SWT.
19. Terakhir, terimakasih kepada diri saya sendiri. Terimakasih telah bertahan sampai dengan sekarang ini, terimakasih telah percaya dengan diri sendiri, terimakasih telah bekerja keras tanpa mengenal lelah, dan terimakasih telah berhasil mengendalikan diri sendiri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tak pernah menyerah sesulit apapun prosesnya. Terima kasih ketika kamu merasa 99 kali gagal, kamu selalu ingin bangkit 1000 kali. Selamat telah menyelesaikan Skripsi ini dengan nilai sangat memuaskan yaitu 85, silahkan kamu rayakan Res.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki kekurangan, sehingga perlu adanya saran dan kritik yang membangun agar lebih baik. Penulis harap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan sumber informasi literatur untuk penulisan karya ilmiah berikutnya.

Bandar Lampung, 18 Maret 2024

Penulis

**Reska Amalia Soleha**

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Teori Agensi .....	13
2.2 Teori <i>Good Corporate Governance</i> .....	15
2.2.1 Sejarah <i>Good Corporate Governance</i> .....	15
2.2.2 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	16
2.2.3 Tujuan dan Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	19
2.2.4 Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	20
2.2.5 Aspek dan Unsur <i>Good Corporate Governance</i> .....	22
2.3 Regulasi Tata Kelola Perusahaan .....	24
2.3.1 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Indonesia .....	24
2.3.2 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Malaysia .....	25
2.3.3 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Singapura.....	28
2.3.4 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Thailand .....	30
2.3.5 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Filipina.....	32
2.4 <i>ASEAN Corporate Governance Scorecard</i> .....	35
2.4.1 Sejarah <i>ASEAN Corporate Governance Scorecard</i> .....	35
2.4.2 Tujuan dan Manfaat <i>ASEAN Corporate Governance Scorecard</i> .....	36



2.4.3 Pengukuran <i>ASEAN Corporate Governance Scorecard</i> .....	37
2.5 Penelitian Terdahulu.....	41
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
3.1 Desain Penelitian.....	43
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	45
3.3 Metode Analisis Data .....	46
3.3.1 Penerapan <i>ACGS</i> pada Level 1 .....	48
3.3.2 Penerapan <i>ACGS</i> pada Level 2 .....	50
<b>BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
4.1 Analisis Hasil Penerapan <i>ASEAN Corporate Governance Scorecard</i> Tahun 2019 – 2021.....	52
4.2 Evaluasi Perusahaan Perbankan Indonesia Berpredikat <i>ASEAN Aset Class</i> Berdasarkan Penerapan <i>ACGS</i> .....	57
4.2.1 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 1 .....	57
4.2.1.1 Evaluasi Bagian A: Hak Pemegang Saham .....	59
4.2.1.2 Evaluasi Bagian B: Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	60
4.2.1.3 Evaluasi Bagian C: Peranan Pemangku Kepentingan .....	61
4.2.1.4 Evaluasi Bagian D: Pengungkapan dan Transparansi .....	62
4.2.1.5 Evaluasi Bagian E: Tanggung Jawab Dewan .....	63
4.2.2 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 2.....	64
4.2.2.1 Evaluasi Bagian Bonus (B) .....	64
4.2.2.2 Evaluasi Bagian Pinalti (P) .....	65
4.2.3 Kesimpulan dan Rekomendasi.....	66
4.3 Evaluasi Perusahaan Perbankan Malaysia Berpredikat <i>ASEAN Aset Class</i> Berdasarkan Penerapan <i>ACGS</i> .....	70
4.3.1 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 1 .....	70
4.3.1.1 Evaluasi Bagian A: Hak Pemegang Saham .....	71
4.3.1.2 Evaluasi Bagian B: Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang	

Saham .....	72
4.3.1.3 Evaluasi Bagian C: Peranan Pemangku Kepentingan .....	73
4.3.1.4 Evaluasi Bagian D: Pengungkapan dan Transparansi .....	74
4.3.1.5 Evaluasi Bagian E: Tanggung Jawab Dewan .....	75
4.3.2 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 2 .....	76
4.3.2.1 Evaluasi Bagian Bonus (B) .....	76
4.3.2.2 Evaluasi Bagian Pinalti (P) .....	77
4.3.3 Kesimpulan dan Rekomendasi .....	79
4.4 Evaluasi Perusahaan Perbankan Filipina Berpredikat <i>ASEAN Aset Class</i> Berdasarkan Penerapan <i>ACGS</i> .....	81
4.4.1 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 1 .....	81
4.4.1.1 Evaluasi Bagian A: Hak Pemegang Saham .....	83
4.4.1.2 Evaluasi Bagian B: Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	83
4.4.1.3 Evaluasi Bagian C: Peranan Pemangku Kepentingan .....	84
4.4.1.4 Evaluasi Bagian D: Pengungkapan dan Transparansi .....	85
4.4.1.5 Evaluasi Bagian E: Tanggung Jawab Dewan .....	86
4.4.2 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 2 .....	87
4.4.2.1 Evaluasi Bagian Bonus (B) .....	87
4.4.2.2 Evaluasi Bagian Pinalti (P) .....	88
4.4.3 Kesimpulan dan Rekomendasi .....	89
4.5 Evaluasi Perusahaan Perbankan Singapura Berpredikat <i>ASEAN Aset Class</i> Berdasarkan Penerapan <i>ACGS</i> .....	91
4.5.1 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level .....	91
4.5.1.1 Evaluasi Bagian A: Hak Pemegang Saham .....	92
4.5.1.2 Evaluasi Bagian B: Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	94
4.5.1.3 Evaluasi Bagian C: Peranan Pemangku Kepentingan .....	95
4.5.1.4 Evaluasi Bagian D: Pengungkapan dan Transparansi .....	96
4.5.1.5 Evaluasi Bagian E: Tanggung Jawab Dewan .....	97
4.5.2 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 2 .....	98

4.5.2.1 Evaluasi Bagian Bonus (B) .....	98
4.5.2.2 Evaluasi Bagian Pinalti (P) .....	100
4.5.3 Kesimpulan dan Rekomendasi.....	102
4.6 Evaluasi Perusahaan Perbankan Thailand Berpredikat <i>ASEAN Aset Class</i> Berdasarkan Penerapan <i>ACGS</i> .....	104
4.6.1 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 1 .....	104
4.6.1.1 Evaluasi Bagian A: Hak Pemegang Saham .....	105
4.6.1.2 Evaluasi Bagian B: Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	106
4.6.1.3 Evaluasi Bagian C: Peranan Pemangku Kepentingan .....	107
4.6.1.4 Evaluasi Bagian D: Pengungkapan dan Transparansi .....	108
4.6.1.5 Evaluasi Bagian E: Tanggung Jawab Dewan .....	109
4.6.2 Evaluasi Penerapan <i>ACGS</i> – Level 2 .....	111
4.6.2.1 Evaluasi Bagian Bonus (B) .....	111
4.4.2.2 Evaluasi Bagian Pinalti (P) ) .....	112
4.6.3 Kesimpulan dan Rekomendasi.....	114
4.7 Perbandingan Penerapan <i>ACGS</i> .....	115
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>126</b>
5.1 Kesimpulan .....	126
5.2 Rekomendasi .....	134
5.3 Keterbatasan.....	135
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>144</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laju Inflasi Indonesia Tahun 1990-2022.....	1
Tabel 1. 2 Perbandingan Nilai Tata kelola Perusahaan di Kawasan Asia .....	3
Tabel 2. 1 Kesesuaian SEOJK No. 32/POJK.04/2015 dengan Prinsip OECD .....	24
Tabel 2. 2 Kesesuaian Malaysian Code On CG dengan Prinsip OECD .....	27
Tabel 2. 3 Prinsip Code Of Corporate Governance dengan Prinsip OECD .....	29
Tabel 2. 4 Kesesuaian Thailand Code On CG dengan Prinsip OECD .....	31
Tabel 2. 5 Kesesuaian Filipina Code On CG dengan Prinsip OECD.....	33
Tabel 2. 6 Komponen ASEAN Corporate Governance Scorecard.....	37
Tabel 2. 7 Penilaian Komponen ASEAN Corporate Governance Scorecard.....	38
Tabel 2. 8 Komponen ASEAN Corporate Governance Scorecard.....	40
Tabel 3. 1 Daftar Objek Penelitian .....	44
Tabel 3. 2 Ilustrasi Penilaian ACGS pada Level 1 .....	49
Tabel 3. 3 Ilustrasi Penilaian ACGS pada Level 2 .....	51
Tabel 4. 1 ASEAN Top 20 Publicly Listed Companies Berdasarkan Negara.....	55
Tabel 4. 2 Penghargaan ASEAN Aset Class Berdasarkan Negara .....	55
Tabel 4. 3 Indonesia - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Bonus.....	64
Tabel 4. 4 Indonesia - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Pinalti .....	66
Tabel 4. 5 Malaysia - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Bonus .....	76
Tabel 4. 6 Malaysia - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Pinalti .....	78
Tabel 4. 7 Filipina - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Bonus.....	87
Tabel 4. 8 Filipina - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Pinalti .....	88
Tabel 4. 9 Singapura - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Bonus .....	99
Tabel 4. 10 Singapura - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Pinalti.....	101
Tabel 4. 11 Thailand - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Bonus .....	111
Tabel 4. 12 Thailand - Ringkasan atas Evaluasi Bagian Pinalti.....	112
Tabel 4. 13 Perbandingan Penerapan ACGS Objek Perbankan di ASEAN .....	115

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Laju Inflasi Indonesia Tahun 1990 – 2019.....	2
Gambar 1. 2 Rata-Rata Skor ACGS Berdasarkan Negara .....	7
Gambar 2. 1 Sistem One-Tier .....	18
Gambar 2. 2 Sistem Two-Tier .....	18
Gambar 2. 3 Proses Pengukuran ASEAN Corporate Governance Scorecard.....	39
Gambar 4. 1 Jumlah Perusahaan Tiap Negara yang Mengikuti ACGS 2019.....	52
Gambar 4. 2 Distribusi Perusahaan Berdasarkan Kapitalisasi Pasar .....	53
Gambar 4. 3 Skor Rata-Rata Berdasarkan Negara.....	53
Gambar 4. 4 Skor Rata-Rata Berdasarkan Komponen Penilaian.....	54
Gambar 4. 5 Distribusi Skor Indonesia Berdasarkan ACGS Level 1 .....	58
Gambar 4. 6 Indonesia - Hak-Hak Pemegang Saham.....	59
Gambar 4. 7 Indonesia - Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham.....	60
Gambar 4. 8 Indonesia - Peranan Pemangku Kepentingan.....	61
Gambar 4. 9 Indonesia - Pengungkapan dan Transparansi .....	62
Gambar 4. 10 Indonesia - Tanggung Jawab Dewan.....	63
Gambar 4. 11 Distribusi Skor Malaysia Berdasarkan ACGS Level 1 .....	70
Gambar 4. 12 Malaysia - Hak-Hak Pemegang Saham.....	71
Gambar 4. 13 Malaysia - Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham.....	72
Gambar 4. 14 Malaysia - Peranan Pemangku Kepentingan.....	73
Gambar 4. 15 Malaysia - Pengungkapan dan Transparansi .....	74
Gambar 4. 16 Malaysia - Tanggung Jawab Dewan.....	75
Gambar 4. 17 Distribusi Skor Filipina Berdasarkan ACGS Level 1 .....	81
Gambar 4. 18 Filipina - Hak-Hak Pemegang Saham.....	83
Gambar 4. 19 Filipina - Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	83
Gambar 4. 20 Filipina - Peranan Pemangku Kepentingan.....	84
Gambar 4. 21 Filipina - Pengungkapan dan Transparansi .....	85

Gambar 4. 22 Filipina - Tanggung Jawab Dewan.....	86
Gambar 4. 23 Distribusi Skor Singapura Berdasarkan ACGS Level 1.....	91
Gambar 4. 24 Singapura - Hak Hak Pemegang Saham .....	92
Gambar 4. 25 Singapura - Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	94
Gambar 4. 26 Singapura - Peranan Pemangku Kepentingan .....	95
Gambar 4. 27 Singapura - Pengungkapan dan Transparansi .....	96
Gambar 4. 28 Singapura - Tanggung Jawab Dewan .....	97
Gambar 4. 29 Distribusi Skor Filipina Berdasarkan ACGS Level 1 .....	104
Gambar 4. 30 Thailand - Hak Pemegang Saham .....	105
Gambar 4. 31 Thailand - Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham .....	106
Gambar 4. 32 Thailand - Peranan Pemangku Kepentingan .....	107
Gambar 4. 33 Thailand - Pengungkapan dan Transparansi.....	108
Gambar 4. 34 Thailand - Tanggung Jawab Dewan .....	109
Gambar 4.35 Presentase Penerapan ACGS Tiap Negara .....	125

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi yang menjadi topik penting khususnya pada tahun 1998 merupakan titik awal perkembangan tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* di Indonesia. Terganggunya perekonomian Indonesia tercermin oleh tingkat pertumbuhan ekonomi tahun 1997 yang menunjukkan penurunan sebesar 4,91% bahkan pada triwulan III tahun 1998 pertumbuhan perekonomian minus sebesar 17,13% yang merupakan angka terburuk selama rata-rata nilai pertumbuhan tiga tahun terakhir. Selain hal tersebut peningkatan inflasi di Indonesia dimulai pada tahun 1997 yang tercatat sebesar 11,10% dan berimbas langsung pada tahun 1998 yang melonjak menyentuh angka 77,6%.

**Tabel 1.1 Laju Inflasi Indonesia Tahun 1990-2022**

Tahun	Inflasi	Tahun	Inflasi	Tahun	Inflasi
1990	9,53	2001	12,55	2012	4,36
1991	9,52	2002	10,03	2013	5,47
1992	4,94	2003	5,16	2014	8,36
1993	9,77	2004	6,4	2015	5,85
1994	9,24	2005	17,11	2016	3,53
1995	8,6	2006	6,6	2017	3,8
1996	6,5	2007	6,59	2018	3,19
1997	11,1	2008	11,06	2019	3,02
1998	77,6	2009	2,78	2020	2,03
1999	2	2010	6,96	2021	1,56
2000	9,4	2011	3,79	2022	4,21

Sumber : Bank Indonesia dan Badan Pusat Statistik, (2022)



**Gambar 1.1 Laju Inflasi Indonesia Tahun 1990 – 2019**

Sumber : Bank Indonesia dan Badan Pusat Statistik, (2020)

Penurunan perekonomian di Indonesia pada rentang tahun tersebut tidak terlepas dari beberapa faktor mikro dan makro ekonomi. Begitu banyaknya utang luar negeri swasta dan berjangka pendek kepada beberapa negara besar khususnya Amerika, secara tidak langsung memberikan dampak yang kepada perekonomian yang ada di Indonesia. Selain hal tersebut kondisi politik dan tingkat inflasi di Indonesia kian memperburuk kondisi pada saat itu. Sektor perbankan merupakan salah satu sektor industri yang paling terdampak dengan adanya krisis keuangan pada tahun tersebut. Menurut Budiarti, (2011) usaha mengembalikan kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia hanya bisa jika melalui restrukturisasi dan rekapitulasi disertai dengan tiga tindakan penting yaitu: (1) ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian (2) pelaksanaan *Good Corporate Governance* 3) pengawasan yang efektif dari otoritas pengawas bank.

Alasan belum diterapkannya *Good Corporate Governance* pada tahun tersebut yaitu karena sosialisasi manfaat *Good Corporate Governance* yang belum banyak diketahui perusahaan dan masih sangat lemahnya peran pengawasan internal



perusahaan (Suratman, 2000). Menurut Mundung (2006) kurangnya penerapan *Good Corporate Governance* juga diindikasikan oleh rendahnya transparansi dalam lingkungan bisnis seperti (1) minimnya pelaporan kinerja keuangan dan kewajiban - kewajiban perusahaan, (2) kurangnya pengawasan atas aktivitas manajemen oleh komisaris dan auditor internal, dan (3) kurangnya insentif eksternal untuk mendorong tercapainya efisiensi di perusahaan melalui mekanisme persaingan yang adil. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh *McKinsey dan Company*, yang melibatkan investor di Asia, Eropa dan Amerika terhadap beberapa negara yang ada di Kawasan Asia bahwa Indonesia menduduki posisi paling akhir dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Selain itu menurut studi oleh *Political Economic Risk Consultancy (PERC)* menunjukkan Indonesia menempati posisi tiga terbawah negara di Kawasan Asia yang memiliki tata kelola perusahaan yang buruk.

**Tabel 1.2 Perbandingan Nilai Tata kelola Perusahaan di Kawasan Asia**

No.	Negara	Skor
1	Singapura	2
2	Hongkong	3,59
3	Jepang	4
4	Filipina	5
5	Taiwan	6,1
6	Malaysia	6,2
7	Thailand	6,67
8	China	8,22
9	Indonesia	8,29
10	Korea Selatan	8,83
11	Vietnam	8,89

Sumber : *Political Economic Risk Consultancy, (2020)*

Praktik-Praktik tata kelola perusahaan yang tidak baik sering ditandai dengan beberapa hal seperti dewan direksi yang kurang efektif, kontrol internal yang lemah, audit yang buruk, kurangnya pelaksanaan yang seimbang, dan kurangnya penegakan hukum. Masih banyak ditemukan di beberapa perusahaan bahwa budaya pelaksanaan tata kelola perusahaan memang hanya diterapkan sebatas karena dorongan regulasi dan menghindari sanksi yang ada dibandingkan dengan menganggap prinsip tersebut sebagai bagian dari kultur perusahaan.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang timbul tentu saja penerapan tata kelola perusahaan merupakan salah satu unsur penting dalam perkembangan suatu perusahaan atau organisasi, penerapan tata kelola perusahaan memiliki arti yaitu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan bisnis dan akuntabilitas perusahaan. Dimana penerapan tata kelola perusahaan memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan nilai dan pelayanan para pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan *Stakeholder* yang lainnya (Sidharta Utama, 2015). Tata kelola perusahaan menentukan distribusi hak dan tanggung jawab di antara peserta yang berbeda di perusahaan, seperti, dewan, manajer, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, dan menjabarkan aturan dan prosedur untuk membuat keputusan tentang urusan perusahaan. Dengan melakukan tersebut, perusahaan atau organisasi secara tidak langsung menetapkan tujuan perusahaan, cara mencapai tujuan tersebut dan memantau kinerja (Cadbury, 1992).

Pada era globalisasi, masing-masing negara bagian atau kawasan industri terintegrasi berlomba-lomba untuk merumuskan dan mengembangkan kawasan ekonomi yang memiliki nilai jual di pangsa pasar. Termasuk pada kawasan ekonomi *ASEAN*, para Menteri Keuangan negara *ASEAN* menyetujui Rencana Implementasi *ASEAN Capital Markets Forum* (ACMF) untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi. Inisiatif ini dilakukan sejalan dengan upaya untuk mencapai konvergensi di negara-negara *ASEAN* pada 2015 sebagai komunitas ekonomi yang memiliki daya jual. Salah satu bentuk hasil dari pelaksanaan *ASEAN Capital Markets Forum* adalah pembuatan tata kelola perusahaan *ASEAN* yang

bernama Asean Corporate Governance Scorecard dan peringkat tata kelola perusahaan perusahaan terbuka sekawasan *ASEAN*. Tujuan dari pembuatan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* dan latihan pemeringkatan adalah untuk meningkatkan standar tata kelola perusahaan dan mempromosikan kawasan industri *ASEAN* sebagai salah satu kawasan yang memiliki tata kelola perusahaan berstandar internasional.

Menurut Karina dan Welly (2020) dalam penelitian tentang evaluasi kepatuhan *Good Corporate Governance* terhadap *ASEAN Corporate Governance* studi pada perusahaan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Salah satu industri yang cukup besar yang ada di Indonesia adalah industri barang konsumsi (*Consumer Goods Industri*) dan juga industri keuangan khususnya perbankan terbukti melalui *IDX Fact Book 2017* terdapat hampir 100 perusahaan dengan status terbuka bergerak dibidang industri barang konsumsi dan perbankan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan *consumer good* dan perusahaan perbankan memiliki nilai di bawah 50% di beberapa komponen utama seperti *Rights of Shareholders, Equitable Treatment of Shareholders, Responsibilities of the Board*. Masih banyak perusahaan di Indonesia yang belum secara efektif menerapkan *ASEAN Corporate Governance Scorecard*. Mengingat bahwa Indonesia menjadi salah satu negara yang masuk ke dalam Masyarakat Ekonomi *ASEAN*, komponen *ASEAN Corporate Governance Scorecard* tentunya sangat diperlukan sebagai bentuk penilaian bagi perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dalam rangka mempersiapkan perusahaan-perusahaan Indonesia agar dapat bersaing di wilayah *ASEAN*. Maka dari itu, *ASEAN Corporate Governance Scorecard* menjadi salah satu hal yang harus mulai diterapkan penggunaannya dalam rangka melaksanakan penilaian perusahaan.

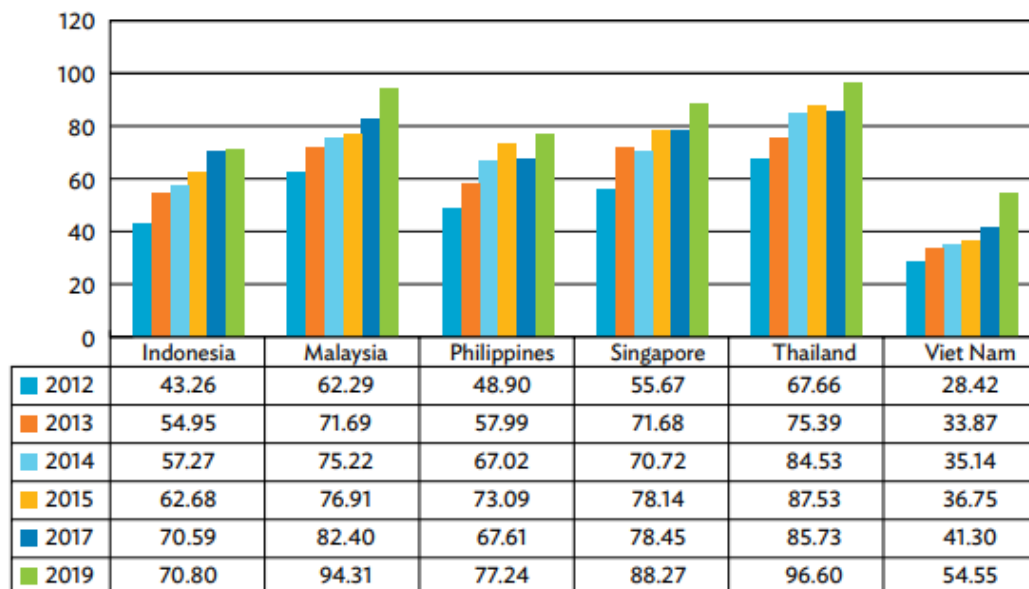
Menurut Winarto (2021) perusahaan perbankan memiliki fungsi yang sangat penting dalam menggerakkan perekonomian negara khususnya dalam melakukan fungsinya sebagai intermediasi keuangan. Dalam menjalankan fungsi tersebut, perusahaan perbankan juga memiliki tanggung jawab fidusia dalam mengelola uang masyarakat. Menurut UU Nomor 10/1998, bank adalah badan yang menghimpun

dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan meminjamkan kembali dana tersebut dalam bentuk pinjaman dan/atau dalam bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Melihat pentingnya fungsi serta tanggungjawab perusahaan perbankan terhadap masyarakat sebagai bagian dari pemangku kepentingan, kehadiran tata kelola perusahaan yang memadai tentu akan diperlukan. Hal tersebut sejalan dengan Peraturan OJK Nomor 55/POJK.03/2016 yang menyatakan bahwa kehadiran tata kelola perusahaan dengan kualitas yang tinggi akan memperkuat kondisi internal perbankan dalam melindungi para pemangku kepentingan perusahaan dari berbagai risiko perusahaan.

Dorongan untuk meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan juga semakin meningkat seiring dengan kehadiran dari pelaku pasar modal dan pemangku kepentingan di regional *ASEAN (ACMF, 2015)*. Dalam menghadapi persaingan perusahaan antarnegara anggota *ASEAN*, Indonesia perlu untuk terus meningkatkan kualitas tata kelola perusahaannya sehingga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan sekaligus meningkatkan kepercayaan para investor domestik dan global (Pratomo, 2020). Diketahui berdasarkan hasil penilaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) 2021* pada perusahaan Indonesia menunjukkan bahwa sektor keuangan khususnya perusahaan perbankan tidak hanya turut berpartisipasi dalam penilaian *ACGS* tersebut namun juga memperoleh predikat *ASEAN Asset Class* (RSM Indonesia, 2021). Pencapaian atas predikat *ASEAN Asset Class* tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dinilai telah memiliki tata kelola perusahaan yang baik dan layak untuk dilirik para investor (RSM Indonesia, 2021). Predikat *ASEAN Asset Class* sendiri diperoleh dari skor penilaian *ACGS* yang lebih dari atau sama dengan 97,5 atau setidaknya 75% dari skor maksimum (130) yang dapat dicapai.

Di luar pencapaian yang telah diperoleh perusahaan perbankan Indonesia dalam penilaian *ACGS 2021*, perusahaan perbankan tersebut masih perlu meningkatkan kualitas praktik tata kelola perusahaannya ketika dibandingkan dengan perusahaan perbankan di negara anggota *ASEAN* lainnya (Richard, 2019). Pernyataan tersebut didukung dengan hasil dari pemeringkatan *ACGS 2021* di tingkat *ASEAN* yang

menunjukkan untuk pertama kalinya sepanjang sejarah *ACGS*, terdapat satu perusahaan Indonesia yang berhasil mendapatkan kategori "*ASEAN Top 20 Publicly Listed Companies*" (*ACMF*, 2021) yaitu PT Bank CIMB Niaga TBK. Dari dua puluh perusahaan publik tersebut, Malaysia berhasil menempatkan tiga perusahaannya yang diikuti oleh Singapura dengan empat perusahaan, Thailand dengan tujuh perusahaan, dan Filipina dengan lima perusahaan. Adapun hasil dari laporan *Asian Development Bank* (2019) mengenai rata-rata skor *ACGS* perusahaan publik di *ASEAN* selama tahun 2012 sampai dengan 2019 juga menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan di Indonesia secara umum masih lebih rendah di antara negara anggota *ASEAN* lainnya seperti Thailand, Malaysia, Singapura, dan Filipina (Gambar 1.1).



**Gambar 1.2 Rata-Rata Skor ACGS Berdasarkan Negara**

*Sumber: ADB (2019), ACGS Country Reports and Assessments*

Walaupun perusahaan perbankan terkemuka di Indonesia telah memiliki kualitas tata kelola perusahaan yang tinggi, namun perusahaan tersebut masih kerap dihadapkan dengan kasus-kasus perbankan. Beberapa contoh kasus tersebut dialami oleh PT Bank Mandiri Tbk dengan kerugian sebesar Rp1,8 triliun akibat adanya pembobolan kredit yang dilakukan oleh PT Tirta Amarta Bottling Company (Putera, 2018). Adapun contoh lain juga dialami oleh PT Bank Negara Indonesia

Tbk dengan kerugian sebesar Rp 124 Miliar akibat adanya pembobolan dana tabungan nasabah oleh pimpinan kantor cabang BNI Ambon (Rachmawati, 2019). Kasus lainnya dialami oleh PT Bank Tabungan Negara Tbk dengan total kerugian mencapai Rp 256 Miliar akibat penawaran bilyet deposito palsu kepada nasabah oleh oknum karyawan berstatus kepala Kantor Kas (Syafina, 2018). Kasus dalam industri perbankan bukan hanya dilakukan oleh pihak yang berada di luar perusahaan namun juga dapat dilakukan oleh pihak di dalam perusahaan itu sendiri seperti Dewan Komisaris, Direksi, pegawai bank atau pihak berelasi dan dapat pula terjadi kerja sama antara pihak di dalam dengan di luar perusahaan (Abdullah, 2020). Melihat kenyataan masih adanya berbagai kasus tersebut yang tidak sejalan dengan pencapaian skor *ACGS* perusahaan perbankan Indonesia menunjukkan perlu adanya peningkatan standar dalam penerapan tata kelola perusahaan. Kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan di industri perbankan dapat menjadi salah satu cara untuk melindungi masyarakat dari permasalahan bank sekaligus menciptakan nilai bagi pemegang saham (Zulfikar, et al., 2020).

Dalam menghadapi tingginya tingkat persaingan perusahaan antar negara *ASEAN* serta mengurangi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan perbankan, penulis memilih untuk memfokuskan penelitian ini pada analisis atas tata kelola perusahaan lima objek bank di Indonesia yang telah berhasil mendapatkan predikat *ASEAN Asset Class* dalam *ACGS* 2021. Lima perusahaan perbankan tersebut antara lain adalah PT CIMB Niaga Tbk, PT Bank Tabungan Negara Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, dan PT Bank Central Asia Tbk. Kelima objek tersebut juga telah mewakili lebih dari 50% total aset seluruh bank umum di Indonesia berdasarkan Laporan Triwulanan I-2022 (OJK, 2022). Analisis yang dilakukan terhadap kelima objek tersebut bertujuan untuk mengetahui sejauh mana praktik tata kelola perusahaan yang telah diterapkan sekaligus mengetahui apa saja yang menjadi kekurangan perusahaan perbankan Indonesia khususnya dalam penerapan *ACGS*.

Selanjutnya, analisis atas penerapan *ACGS* tersebut akan dibandingkan dengan penerapan *ACGS* di negara lain sehingga dapat menjadi acuan dalam meningkatkan

kualitas tata kelola perusahaan perbankan Indonesia. Objek pembandingan yang dipilih adalah perusahaan perbankan terkemuka di *ASEAN* yang juga mengikuti inisiatif *ACGS (ASEAN Corporate Governance Scorecard)* di tahun 2021 yang berasal dari Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina. Kemudian untuk Vietnam tidak diikutsertakan dalam objek penelitian, dikarenakan tidak ada satu pun perusahaan perbankan di Vietnam yang berpredikat *ASEAN Asset Class*. Pemilihan Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina didasarkan pada pencapaian perusahaan perbankan negara tersebut yang berhasil masuk ke dalam kategori 100 bank terbesar di dunia berdasarkan total aset perusahaan (Relbanks, 2019). Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perbankan *ASEAN* yaitu Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina yang berpredikat *ASEAN Asset Class* berhasil untuk bersaing dengan perusahaan perbankan di tingkat global. Perusahaan perbankan yang menjadi objek penelitian telah berhasil memperoleh penghargaan "*ASEAN Top 20 Publicly Listed Companies*" dalam pemeringkatan *ACGS* 2021 di tingkat *ASEAN*. Selain itu, perusahaan-perusahaan yang akan menjadi objek pada penelitian ini juga telah aktif berpartisipasi dalam penerapan *ACGS* sejak pertama kali *Asian Development Bank (ADB)* menerbitkan laporan hasil penilaian *ACGS* periode 2012-2013. Komitmen dan konsistensi dari seluruh objek perusahaan tersebut dalam penerapan *ACGS* dapat dijadikan acuan dalam mengevaluasi serta membandingkan praktik tata kelola perusahaan objek perbankan Indonesia.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh *Asian Development Bank (ADB)* bekerja sama dengan RSM Indonesia pada tahun 2018, terkait dengan tingkat kepatuhan penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* terhadap 50 perusahaan terbaik. Hanya ada 5 perusahaan yang masuk dalam kategori *ASEAN Golden Asset Class* yaitu PT Antam Tbk, PT XL Axiata Tbk, PT Jasamarga Tbk, PT Bank CIMB Niaga Tbk, dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Berdasarkan data tersebut, 2 di antaranya merupakan perusahaan perbankan yaitu PT CIMB Niaga Tbk dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Maka dari hal tersebut objek penelitian dalam tulisan ini adalah perusahaan perbankan milik swasta dan pemerintah yang masuk dalam kategori *ASEAN Asset Class*. Hal tersebut tentu saja membuktikan

bahwa perbankan merupakan sektor industri yang cukup diandalkan dalam persaingan global khususnya di kawasan ekonomi *ASEAN*.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, bahwa pentingnya tata kelola perusahaan yang berstandar internasional yaitu *ASEAN Good Corporate Governance* bagi perusahaan perbankan khususnya yang memiliki jaringan dengan cakupan secara internasional untuk meningkatkan potensi investasi dan transparansi bagi publik secara menyeluruh yang mengatur hubungan antara manajemen, maka peneliti tertarik untuk meneliti *ASEAN Corporate Governance Scorecard* pada Perusahaan Perbankan di Negara *ASEAN*. Sedangkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Riza Pahlevi di tahun 2021 menunjukkan hasil penelitian yang tidak representatif untuk menggambarkan tata kelola perusahaan perbankan di lingkup *ASEAN* karena hanya menggunakan perusahaan perbankan di Indonesia sebagai objek penelitian. Oleh karena itu, penulis akan menganalisis lebih jauh hasil dari evaluasi penerapan tata kelola perusahaan perbankan di Indonesia dengan membandingkan penerapan tata kelola perusahaan perbankan dengan negara *ASEAN* lainnya agar hasil penelitian lebih representatif. Perbandingan tersebut harapannya dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam bagi perusahaan perbankan Indonesia dalam menerapkan praktik tata kelola perusahaan dengan standar yang tinggi sehingga mampu bersaing dengan perbankan lainnya baik di lingkup domestik maupun regional *ASEAN*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang ada, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* pada perusahaan perbankan Indonesia yang masuk dalam kategori *ASEAN Asset Class*?
2. Apa saja kekurangan perusahaan perbankan Indonesia yang memiliki predikat *ASEAN Asset Class* jika ditinjau dari segi penerapan *ACGS*?



3. Bagaimana perbandingan penerapan *ACGS* pada perusahaan perbankan Indonesia yang memiliki predikat *ASEAN Asset Class* dengan perusahaan perbankan unggulan Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditentukan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* pada perusahaan perbankan Indonesia yang masuk dalam kategori *ASEAN Asset Class*.
2. Menganalisis apa saja yang menjadi kekurangan perusahaan perbankan Indonesia yang memiliki predikat *ASEAN Asset Class* jika ditinjau dari segi penerapan *ACGS*.
3. Menganalisis perbandingan penerapan *ACGS* pada perusahaan perbankan Indonesia yang memiliki predikat *ASEAN Asset Class* dengan perusahaan perbankan unggulan Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka penelitian yang dilakukan pada skripsi ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan sumbangsih pemikiran terhadap pengembangan ilmu akuntansi khususnya mengenai *internal control* perusahaan khususnya perbankan. Hasil penelitian ini sekaligus sebagai salah satu cara untuk meminimalkan *agency problem* dengan menerapkan mekanisme *Good Corporate Governance* dalam pengawasan kinerja perusahaan. Hal ini diharapkan dapat mengurangi asimetri informasi, menurunkan *agency cost* dan dapat meningkatkan pengungkapan informasi perusahaan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Praktisi

Memberikan informasi tambahan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan perbankan di Indonesia mengenai tata kelola perusahaan yang berdasarkan *ACGS* sehingga muncul perhatian lebih terhadap perbandingan kualitas praktik tata kelola perusahaan antarnegara anggota *ASEAN*. Perbandingan tersebut berguna untuk mendorong kinerja manajemen perusahaan perbankan di Indonesia agar menjadi lebih kompetitif baik di lingkup domestik maupun regional *ASEAN*.

### b. Bagi Regulator

Memberikan informasi tambahan bagi regulator sekaligus pengawas perusahaan perbankan terkait tata kelola perusahaan yang berdasarkan *ACGS* sehingga sosialisasi peraturan dan aktivitas pengawasan dapat menjadi lebih relevan dengan kondisi perusahaan dalam mendukung tata kelola perusahaan yang baik.

### c. Bagi Akademisi

Menambah wawasan serta menjadi referensi dalam penelitian selanjutnya mengenai tata kelola perusahaan yang berdasarkan *ACGS* khususnya pada perusahaan perbankan.

### d. Bagi Investor

Menjadi bahan pertimbangan dalam analisis fundamental untuk pengambilan keputusan investasi dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai tata kelola perusahaan yang berdasarkan *ACGS*.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Teori Agensi

Teori keagenan muncul atas asumsi bahwa perilaku *principal* (pemilik) dan agen (pengelola) pada dasarnya adalah saling mementingkan diri sendiri (*self-interest*) (Jensen & Meckling, 1976). Secara umum, *principal* adalah para pemegang saham dari perusahaan dan agen adalah pihak manajemen dalam perusahaan. Pemegang saham mendelegasikan tanggung jawab pengelolaan perusahaan kepada manajemen dalam suatu kontrak tertentu dengan harapan bahwa manajemen tersebut akan menjalankan operasional perusahaan dan melakukan pengambilan keputusan demi memenuhi kepentingan pemegang saham. Hubungan antara pemegang saham dan manajemen tersebut dinamakan dengan *agency relationship* (Jensen & Meckling, 1976).

Dalam industri perbankan, hubungan perusahaan yang kompleks tidak hanya sebatas antara pemegang saham dan manajemen perusahaan, namun juga dengan pemangku kepentingan lainnya (Ekadjaja & Ekadjaja, 2020). Berdasarkan teori keagenan, bank memainkan perannya sebagai agen dengan menghimpun dana dari pemegang saham sebagai *principal*. Bank harus dapat meyakinkan para pemegang saham bahwa dana yang diinvestasikan telah dikelola dengan baik dan akan memberikan hasil investasi yang lebih besar di masa depan. Di sisi lain, bank juga dapat berperan sebagai *principal* saat menyalurkan dananya kepada masyarakat dalam berbagai bentuk layanan perbankan. Dana yang disalurkan oleh bank tersebut harus diawasi dan dipastikan pengembaliannya dari masyarakat sebagai debitur dalam perannya sebagai agen (Wardhani, 2019). Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan keagenan (*agency relationship*) dalam perusahaan perbankan tidak hanya

berlaku pada pemegang saham dan manajemen perusahaan, tetapi juga berlaku terhadap pemangku kepentingan lainnya, termasuk masyarakat.

Sebagai lembaga intermediasi, perusahaan perbankan yang dalam menjalankan kegiatan usahanya bergantung pada dana masyarakat dan kepercayaan publik seringkali dihadapkan dengan berbagai risiko perusahaan (Hasnati, Dewi, & Utama, 2019). Aktivitas operasional bank yang kompleks juga menyebabkan semakin meningkatkannya informasi yang asimetris (*information asymmetry*) sehingga mengurangi kemampuan pemangku kepentingan dalam memantau keputusan manajemen perusahaan (John et al., 2016). Berdasarkan teori keagenan, risiko perusahaan salah satunya timbul akibat adanya ketimpangan dalam memperoleh informasi antara agen yang dalam kesehariannya berinteraksi secara langsung dengan operasional perusahaan dengan *principal* yang merupakan bagian dari eksternal manajemen perusahaan (Jensen & Meckling, 1976). Risiko yang dihadapi perusahaan perbankan bukan hanya dapat membahayakan perusahaan itu sendiri, melainkan juga membahayakan pemangku kepentingan lainnya, termasuk masyarakat. Hal ini dikarenakan bank mengelola dana masyarakat yang dipercayakan kepadanya dalam berbagai bentuk layanan bank seperti tabungan, deposito, dan giro. Masyarakat sebagai pemilik dana dapat menarik dananya kapan saja jika mengetahui bank yang menjadi tempatnya menyimpan dana sedang dihadapkan dengan risiko yang tidak stabil. Adapun tujuan utama masyarakat dalam menyimpan dana di bank adalah karena keamanan dananya yang terjamin, sedangkan tujuan lainnya adalah untuk berinvestasi dengan harapan akan memperoleh imbal hasil atas dana tersebut.

Pada dasarnya, hubungan antara bank dengan masyarakat yang menyimpan dananya di bank dilandasi dengan hubungan saling percaya, sehingga setiap bank dituntut harus dapat menjaga tingkat risiko perusahaannya (Utama, 2018). Banyaknya regulasi yang mengatur perusahaan perbankan dalam rangka melindungi pemangku kepentingan khususnya masyarakat dari berbagai risiko perusahaan menjadikan industri perbankan sebagai industri yang *highly regulated* (Hasnati, Dewi, & Utama, 2019).

Permasalahan keagenan yang muncul pada perusahaan perbankan dapat dibatasi dengan penerapan standar tata kelola perusahaan yang tinggi (Zagorchev & Gao, 2015). Tata kelola perusahaan berfungsi sebagai seperangkat aturan untuk mencegah dan mengatasi konflik yang timbul antara agen dan *principal* (Anginer et al., 2016). Maka dari itu, dengan diterapkannya standar tata kelola perusahaan yang tinggi diharapkan kepentingan semua pihak yang berhubungan dengan perusahaan perbankan dapat terpenuhi sekaligus terlindungi dari berbagai risiko perusahaan.

## **2.2 Teori *Good Corporate Governance***

### **2.2.1 Sejarah *Good Corporate Governance***

Sering kita jumpai bahwa masih banyak ditemukan dalam sebuah perusahaan praktik korupsi kolusi nepotisme dan fraud. Hal tersebut sering menimbulkan krisis ekonomi dan krisis kepercayaan para investor, yang mengakibatkan tidak ada investor yang mau membeli saham perusahaan tersebut. Artinya, bisa dikatakan jika perusahaan tersebut tidak menerapkan *Corporate Governance* dengan baik. Menurut Budiati (2012), *Good Corporate Governance* muncul atas reaksi para pemegang saham di amerika serikat sekitar tahun 1980-an. Maraknya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang menimpa perusahaan perusahaan besar di seluruh dunia, membuat banyak investor menuntut untuk menjamin dan mengamankan hak-hak para pemegang saham. Maka untuk menjamin dan mengamankan hak-hak para pemegang saham, muncul konsep pemberdayaan komisaris sebagai salah satu wacana penegakan *Good Corporate Governance*.

Sejarah penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia dikenal sejak krisis ekonomi tahun 1997, salah satu penyebab krisis ekonomi berkepanjangan adalah tidak dikelolanya perusahaan secara bertanggung jawab, serta mengabaikan regulasi. (Budiati, 2012). Maka bermula dari usulan penyempurnaan peraturan pencatatan pada bursa efek Jakarta yang mengatur mengenai peraturan bagi emiten yang tercatat di Bursa Efek Jakarta wajib untuk mengangkat komisaris independen dan membentuk komite audit pada tahun 1998 kemudian oleh Presiden BJ Habibie

pada tahun 1999, Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999 telah mengeluarkan Pedoman *GCG* yang pertama. Tujuan dari penerapan *GCG* ini adalah untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan.

Selanjutnya seiring berjalannya waktu, Dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia 2006 dijelaskan bahwa pada tahun 2004 Pemerintah telah mengubah Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* menjadi Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG). Menurut DR Boediono (2006), penerapan *GCG* diharapkan dapat menunjang upaya pemerintah dalam menegakkan *good governance* pada umumnya di Indonesia. Pemerintah secara konsisten dan sejalan juga menerapkan *good governance* dalam seluruh sistem birokrasi yang ada dalam rangka menciptakan Pemerintah yang bersih dan berwibawa.

### **2.2.2 Pengertian *Good Corporate Governance***

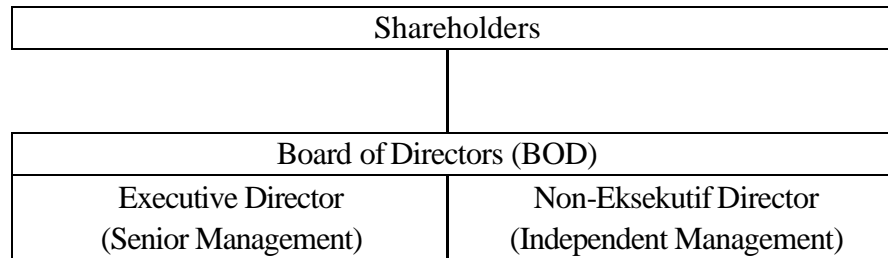
Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) dalam Hery (2010) mendefinisikan *Corporate Governance* yaitu seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*).

Tata kelola perusahaan merupakan suatu sistem yang membantu dalam menciptakan pasar yang berlandaskan kepercayaan, transparansi, dan akuntabilitas dengan tujuan untuk mendukung investasi jangka panjang, stabilitas keuangan, dan integritas bisnis (OECD, 2015). Secara khusus dalam industri perbankan, *Basel Committee on Banking Supervision* (2015) menyatakan definisi tata kelola perusahaan merupakan sekumpulan hubungan antara manajemen perusahaan,

anggota dewan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya dengan tujuan perusahaan yang jelas dan didukung dengan pemantauan kinerja. Singkatnya, tata kelola perusahaan dalam industri perbankan diperlukan agar tersedia fungsi yang mengatur, mengelola, dan memantau perusahaan sehingga tidak hanya akan mendukung pertumbuhan perusahaan menjadi lebih kuat namun juga akan mendorong kesejahteraan para pemangku kepentingan.

Dalam sistem tata kelola perusahaan, terdapat manajemen perusahaan yang disebut dengan agen sebagaimana dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976) dalam *agency theory*. Tugas utama manajemen perusahaan adalah memutuskan dan melaksanakan kebijakan strategis perusahaan (fungsi pengelolaan) serta mengawasi kinerja dari manajemen itu sendiri (fungsi pengawasan). Fungsi manajemen tersebut diatur oleh dua sistem berbeda yang akan menentukan bagaimana fungsi tersebut diimplementasikan dalam kepengurusan tata kelola perusahaan suatu negara. Kedua sistem tersebut disebut dengan sistem *one-tier* (satu tingkatan) dan sistem *two-tier* (dua tingkatan).

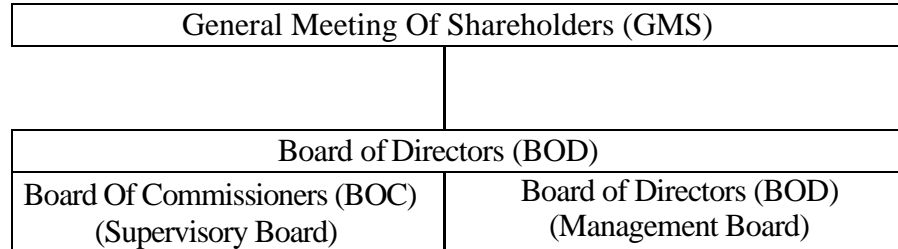
Dalam sistem *one-tier*, anggota dewan yang ada di perusahaan terdiri dari satu Direksi yang merupakan gabungan dari manajemen senior sebagai Direktur *Eksekutif* dan manajemen independen sebagai Direktur *Non-Eksekutif* (Gambar 2.1). Direktur *Eksekutif* adalah pihak yang memberikan dan memutuskan kebijakan strategis perusahaan, sedangkan Direktur *Non-Eksekutif* adalah pihak yang melakukan pengawasan terhadap kinerja Direktur Eksekutif. Anggota dewan tersebut, baik eksekutif maupun *non-eksekutif*, bertanggung jawab terhadap pemegang saham perusahaan. Contoh negara yang menerapkan sistem *one-tier* di antaranya adalah Singapura, Malaysia, Thailand, dan Filipina.



**Gambar 2.1 Sistem One-Tier**

*Sumber: KPMG (2021), The KPMG Indonesia Board Governance Toolkit*

Dalam sistem *two-tier*, anggota dewan perusahaan terdiri dari dua organ dengan fungsi yang berbeda, yaitu Dewan Komisaris (*Board of Commissioner*) yang berfungsi sebagai pengawas dan Direksi (*Board of Director*) yang berfungsi sebagai pengelola (Gambar 2.2). Direksi sebagai pengelola bertanggung jawab untuk menjalankan operasional perusahaan dengan mengikuti arahan serta masukan dari Dewan Komisaris sebagai pengawas. Contoh negara yang menerapkan *two-tier system* adalah Belanda, Indonesia, dan Jerman.



**Gambar 2.2 Sistem Two-Tier**

*Sumber: KPMG (2021), The KPMG Indonesia Board Governance Toolkit*

Di Indonesia sendiri, fungsi pengawasan dilakukan oleh Dewan Komisaris sedangkan fungsi pengelolaan dilakukan oleh Direksi sebagaimana telah tercantum di dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Hal tersebut menunjukkan bahwa Indonesia menerapkan *two-tier system* dalam struktur perusahaannya. Selain itu, di dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 94 (1) dan Pasal 111 (1) masing-masing menjelaskan bahwa pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian baik Dewan Komisaris maupun Direksi dilakukan oleh para pemegang saham melalui RUPS.



### 2.2.3 Tujuan dan Manfaat *Good Corporate Governance*

*Good Corporate Governance* merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar (*market confidence*) dan mendorong arus investasi internasional yang lebih stabil dan bersifat jangka panjang. Adapun tujuan dari penerapan *Good Corporate Governance* menurut Sutojo dan E. John Aldridge (2005) adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi semua pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*).
2. Memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan telah dicapai.
3. Memastikan bahwa aktiva perusahaan dijaga dengan baik.
4. Memastikan perusahaan menjalankan praktik-praktik usaha yang sehat.
5. Memastikan kegiatan-kegiatan perusahaan bersifat transparan.

Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) no. 117/MMBU/2002 dikatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN, bertujuan untuk:

1. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organisasi.
3. Mendorong agar organisasi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan investasi nasional.
6. Menyukkseskan program privatisasi.

Manfaat langsung yang dirasakan perusahaan dengan mewujudkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* adalah meningkatnya produktivitas dan efisiensi usaha. Manfaat lain adalah meningkatnya kemampuan operasional perusahaan dan pertanggungjawaban kepada publik. Selain itu juga memperkecil praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta konflik kepentingan. *Corporate Governance* yang baik dapat mendorong pengelolaan organisasi yang lebih demokratis (partisipasi banyak kepentingan), lebih *accountable* (adanya pertanggungjawaban dari setiap tindakan), dan lebih transparan serta akan meningkatkan keyakinan bahwa perusahaan dapat memberikan manfaat jangka panjang.

Melalui *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* dalam (Sjahputra dan Amin, 2002), manfaat pelaksanaan *Good Corporate Governance* antara lain adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan dividen. Khusus bagi BUMN akan dapat membantu penerimaan bagi APBN terutama dari hasil *privatisasi*.

#### **2.2.4 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance***

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006), terdapat lima prinsip dalam *Good Corporate Governance* yaitu sebagai berikut:

1. Transparansi

Transparansi yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholder-nya*. Informasi yang diungkapkan antara lain keadaan keuangan, kinerja keuangan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Keterbukaan dilakukan agar pemegang saham dan orang lain mengetahui keadaan perusahaan sehingga nilai pemegang saham dapat ditingkatkan.

2. Kemandirian

Kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak maupun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Bila prinsip *accountability* (akuntabilitas) ini diterapkan secara efektif, maka perusahaan akan terhindar dari *agency problem* (benturan kepentingan peran). Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

4. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan *industrial*, perlindungan

lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat. Para pengelola wajib memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam mengelola perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan yang diberikan kepadanya.

#### 5. Kewajaran

Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat di dalamnya berdasarkan prinsip-prinsip kesetaraan dan kewajaran *stakeholder*.

### 2.2.5 Aspek dan Unsur *Good Corporate Governance*

Menurut *United Nation Development Program (UNDP)*, *Good Corporate Governance* terdiri dari beberapa unsur, yaitu:

#### 1. *Participation*

Mengarah pada jaminan keterlibatan bahwa setiap warga negara dalam pembuatan suatu keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi atau institusi yang mewakili kepentingannya. Hal ini dibangun atas dasar demokrasi dan partisipasi secara konstruktif.

#### 2. *Rule of Law*

Bahwa hukum harus mencerminkan nilai keadilan dan kesamaan setiap orang di depan hukum serta dilakukannya *law enforcement* dan hak asasi manusia.

#### 3. *Responsiveness*

Bahwa setiap proses dan kelembagaan yang ada harus dapat melayani setiap *stakeholders*.

4. *Consensus Orientation*

Hal ini menjelaskan bahwa prinsip *Corporate Governance* menjadi mediasi antara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan yang terbaik bagi kepentingan yang lebih luas dalam setiap kebijakan maupun prosedur.

5. *Equity*

Bahwa semua warga negara mempunyai kesempatan yang sama dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan kesejahteraannya.

6. *Effectiveness and Efficiency*

Adanya jaminan bahwa setiap proses dan lembaga yang ada harus menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan program yang telah digariskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

7. *Accountability*

Bahwa pengambil keputusan dalam pemerintahan sektor swasta dan masyarakat mesti bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*.

8. *Strategic Vision*

Pimpinan suatu perusahaan harus berlandaskan perspektif *Corporate Governance*.

9. *Transparency*

Hal ini dibangun atas dasar kebebasan informasi dimana proses, lembaga, dan informasi dapat langsung diakses oleh pihak-pihak yang membutuhkan. Setiap informasi tersebut harus bersifat komunikatif, dapat dipahami, dan dimonitor.

*Good Corporate Governance* adalah prinsip perusahaan yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan semata-mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan.

## 2.3 Regulasi Tata Kelola Perusahaan

### 2.3.1 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Indonesia

Kehadiran regulasi yang mengatur penerapan tata kelola perusahaan yang baik sangat berperan penting dalam menciptakan iklim bisnis yang sehat. Regulasi yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan telah tertuang di dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang menggantikan UU No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas. Peraturan tersebut menjelaskan tentang kesetaraan dalam fungsi dan tanggung jawab organ perusahaan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris. Selain melalui Undang-Undang, terdapat juga regulasi terkait tata kelola perusahaan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Regulasi tersebut telah tertuang di dalam Peraturan OJK Nomor 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka yang bertujuan untuk mendukung perusahaan publik menerapkan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Peraturan OJK tersebut dijelaskan lebih lanjut di dalam Surat Edaran OJK Nomor 32/POJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Surat Edaran ini memberikan penjelasan terkait aspek, prinsip, dan rekomendasi tata kelola perusahaan yang baik yang sesuai dengan standar tata kelola perusahaan internasional. Kesesuaian antara aspek tata kelola perusahaan yang dijelaskan di dalam SEOJK Nomor 32/POJK.04/2015 dengan prinsip tata kelola perusahaan yang dikeluarkan oleh *OECD* dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1 Kesesuaian SEOJK No. 32/POJK.04/2015 dengan Prinsip *OECD***

SEOJK Nomor 32/POJK.04/2015	Prinsip <i>OECD</i>
-	1. Memastikan Dasar Kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan Perusahaan Terbuka dengan Pemegang Saham Dalam Menjamin Hak-Hak Pemegang Saham</li> </ul>	2. Hak dan Perlakuan yang Adil bagi Pemegang Saham dan Fungsi Kepemilikan Utama

-	3. Investor Institusional, Pasar Modal, dan Perantara Lainnya
• Partisipasi Pemangku Kepentingan	4. Peran Pemangku Kepentingan
• Keterbukaan Informasi	5. Pengungkapan dan Transparansi
• Fungsi dan Peran Dewan Komisaris • Fungsi dan Peran Direksi	6. Tanggung Jawab Direksi/Dewan Komisaris

Sumber : OJK, diolah kembali oleh penulis (2023)

Dalam industri perbankan, lembaga yang saat ini berwenang dalam mengatur perusahaan perbankan adalah Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) sebagaimana tercantum di dalam UU Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. Bank Indonesia berfokus pada pelaksanaan fungsi moneter, sedangkan OJK berfokus pada pelaksanaan fungsi pengawasan. Regulasi yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan perbankan di Indonesia pada mulanya diatur oleh Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006. Peraturan tersebut kemudian digantikan dengan Peraturan OJK Nomor 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Bagi Bank Umum yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan praktik tata kelola perusahaan dalam menghadapi kompleksnya risiko bank. Peraturan OJK tersebut menjelaskan bahwa dalam pengelolaannya, industri perbankan harus berlandaskan pada lima prinsip dasar berupa transparansi, akuntabilitas, independensi, dan pertanggungjawaban.

### 2.3.2 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Malaysia

Pemerintah Malaysia memiliki kebijakan yang jelas dalam mendukung reformasi tata kelola perusahaan dimana pemerintah sudah menerapkan tata kelola perusahaan yang diambil dari *The Malaysian Code of Good Corporate Governance* sebagai pedoman perusahaan dalam menerapkan tata kelola perusahaan. Dimana prinsip dan praktik perusahaan dalam menerapkan tata kelola perusahaan perlu diterangkan dengan alasan yang jelas.

Bursa Malaysia juga bertindak sebagai menteri keuangan di Malaysia yang dibangun oleh pemerintah Malaysia untuk menjadi pasar efek di Malaysia. Setiap pemerintah atau komisi sekuritas di masing-masing negara selalu berusaha untuk mengubah atau memperbaiki peraturan di negara sendiri tak terkecuali peraturan tentang keuangan. Di lingkungan bisnis saat ini, tata kelola perusahaan merupakan suatu hal yang penting sehingga pemerintah dan komisi sekuritas perlu aktif meninjau dan memperbaiki undang-undang yang sudah ada menjadi lebih baik dan berkembang ke depannya. Begitu juga dengan Malaysia dengan *Securities Commission Malaysia* (SCM) selalu aktif meninjau dan memperbaiki undang-undang sekuritas agar dapat lebih baik.

Bursa Malaysia selalu mengawasi perkembangan tata kelola perusahaan, karena dalam laporan tahunan perlu melampirkan laporan tata kelola perusahaan agar pemangku kepentingan dapat melihat apakah tata kelola perusahaan sudah sesuai dengan pedoman yang berlaku atau belum. Kerangka Tata Kelola Perusahaan di Malaysia selalu konsisten mematuhi praktik dan pedoman terbaik sebagai berikut:

1. Kebijakan Tata Kelola Perusahaan Bank Negara Malaysia (BNM) 2016 (Kebijakan CG BNM)
2. Persyaratan Pencatatan Pasar Utama (MMLR) Bursa Malaysia Securities Berhad (Bursa Malaysia)
3. Kode Tata Kelola Perusahaan Malaysia 2017 (MCCG) diterbitkan oleh Komisi Sekuritas
4. *Corporate Governance Guide* Edisi ke-3 2017 (*CG Guide*) diterbitkan oleh Bursa Malaysia

Kesesuaian antara aspek tata kelola perusahaan yang dijelaskan di dalam *Malaysian Code On Corporate Governance* dengan prinsip tata kelola perusahaan yang dikeluarkan oleh *OECD* dapat dilihat pada Tabel 2.2.



**Tabel 2.2 Kesesuaian *Malaysian Code On CG* dengan Prinsip *OECD***

<i>Malaysian Code On Corporate Governance</i>	<i>Prinsip OECD</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Optimal</li> </ul>	1. Memastikan Dasar Kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak Suara dan Perlakuan yang Adil Terhadap Pemegang Saham</li> </ul>	2. Hak dan Perlakuan yang Adil bagi Pemegang Saham dan Fungsi Kepemilikan Utama
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog antara perusahaan dan Investor Institusional</li> </ul>	3. Investor Institusional, Pasar Modal, dan Perantara Lainnya
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan antara Dewan dan Pemangku Kepentingan</li> </ul>	4. Peran Pemangku Kepentingan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan Remunerasi Eksekutif dan Tingkat Peningkatan Remunerasi</li> </ul>	5. Pengungkapan dan Transparansi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung Jawab Utama Dewan</li> <li>• Struktur dan Prosedur Dewan</li> <li>• Akuntabilitas dan Audit</li> </ul>	6. Tanggung Jawab Direksi/Dewan Komisaris

Sumber : *Malaysian Code On CG*, diolah kembali oleh penulis (2023)

Dalam industri perbankan, *Bank Sentral Malaysia (BNM)* merupakan bank sentral Malaysia yang berfungsi sebagai otoritas tertinggi dalam melaksanakan kebijakan moneter sekaligus melakukan fungsi pengawasan terhadap lembaga keuangan yang bertempat di Singapura. Status *Bank Sentral Malaysia (BNM)* sebagai bank sentral Malaysia ditetapkan sejak 26 Januari 1959 dengan nama awal bank tersebut yaitu Bank Negara Tanah Melayu. Selain melaksanakan kebijakan moneter dan melakukan fungsi pengawasan, *Bank Sentral Malaysia (BNM)* memiliki wewenang untuk menerbitkan mata uang, bertindak sebagai bankir dan penasihat Pemerintah Malaysia dan mengatur lembaga keuangan negara, dan menentukan sistem kredit. Aturan mengenai perusahaan perbankan diterbitkan pada tahun 2013 dengan disahkannya *Financial Services Act 2013 (FSA 2013)* tentang lembaga keuangan di Malaysia diwajibkan untuk mematuhi kerangka tata kelola perusahaan dan pengendalian internal. Selain itu, aturan tersebut juga membahas terkait BNM yang diberikan wewenang di bawah OJK untuk menetapkan kriteria kelayakan dan

kepatutan yang berlaku bagi lembaga keuangan serta menerbitkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang berlaku bagi lembaga keuangan di Malaysia.

### **2.3.3 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Singapura**

Regulasi yang mengatur tata kelola perusahaan di Singapura sangat erat kaitannya dengan perkembangan standar peraturan global. Hal tersebut dikarenakan reputasi Singapura sebagai salah satu pusat bisnis internasional di mana para investor dengan berbagai macam latar belakang melakukan dan mengelola bisnisnya di Singapura (World Bank, 2019). Regulasi terkait tata kelola perusahaan di Singapura dihasilkan oleh beberapa peraturan wajib yang diadopsi dari *Companies Act* (UU Perusahaan) *Chapter 50*, *Securities and Futures Act Chapter 289*, dan *Singapore Exchange Limited (SGX)*. Adapun kewenangan untuk mengeluarkan regulasi terkait tata kelola perusahaan di Singapura berada di bawah naungan *Monetary Authority of Singapore (MAS)* dan *SGX*. Peraturan tata kelola perusahaan di Singapura atau yang disebut dengan *Code of Corporate Governance* pertama kali diterbitkan oleh *MAS* pada tahun 2001. Peraturan tersebut telah mengalami dua kali perubahan yaitu pada tahun 2005 dan 2012 dan kemudian diperbarui kembali pada tahun 2018. Di dalam *Code of Corporate Governance 2018* disebutkan tujuan dari aturan tersebut adalah untuk mendukung kebutuhan standar tata kelola perusahaan yang tinggi di Singapura terkait dengan permasalahan Direksi, pengungkapan remunerasi, akuntabilitas dan audit, hak dan keterlibatan pemegang saham, serta hubungan dengan pemangku kepentingan. Kesesuaian antara prinsip tata kelola perusahaan dijelaskan di dalam *Code of Corporate Governance* dengan prinsip tata kelola perusahaan yang dikeluarkan oleh *OECD* dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut.

**Tabel 2.3 Prinsip *Code Of Corporate Governance* dengan Prinsip *OECD***

<i>Code of Corporate Governance</i>	<b>Prinsip <i>OECD</i></b>
-	1. Memastikan Dasar Kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Efektif
• Hak dan Keterlibatan Pemegang Saham	2. Hak dan Perlakuan yang Adil bagi Pemegang Saham dan Fungsi Kepemilikan Utama
-	3. Investor Institusional, Pasar Modal, dan Perantara Lainnya
• Hubungan dengan Pemangku Kepentingan	4. Peran Pemangku Kepentingan
• Pengungkapan Remunerasi	5. Pengungkapan dan Transparansi
• Permasalahan Direksi • Akuntabilitas dan Audit	6. Tanggung Jawab Direksi/Dewan Komisaris

Sumber : *Code Of Corporate Governance* diolah kembali oleh penulis (2023)

Dalam industri perbankan, *Monetary Authority of Singapore (MAS)* merupakan bank sentral Singapura yang berfungsi sebagai otoritas tertinggi dalam melaksanakan kebijakan moneter sekaligus melakukan fungsi pengawasan terhadap lembaga keuangan yang bertempat di Singapura. Status *MAS* sebagai bank sentral Singapura ditetapkan berdasarkan *Monetary Authority of Singapore Act Chapter 186 Revised Edition 1999*. Dalam lingkup pengawasan, *MAS* berbeda dengan Bank Indonesia di mana *MAS* berperan tunggal dalam mengawasi seluruh jenis lembaga keuangan dan non-keuangan, sedangkan Bank Indonesia hanya fokus pada pelaksanaan fungsi moneter dan OJK yang bertanggung jawab dalam fungsi pengawasan. Aturan mengenai perusahaan perbankan diterbitkan pada tahun 2005 dengan disahkannya *Banking Act (UU Perbankan) Chapter 19* yang kemudian diterbitkan kembali pada tahun 2008 menjadi *Banking Act Chapter 19 Revised Edition* tentang perizinan dan regulasi perusahaan perbankan. Peraturan tersebut secara umum mengatur tentang perizinan bank: dana simpanan, dividen, neraca, dan informasi bank, larangan dalam bisnis bank, persyaratan aset minimum bank, pengendalian atas bank, pemindahan bisnis bank, dan bisnis kartu kredit beserta biayanya. Aturan tersebut juga menjelaskan tentang persyaratan yang berkaitan

dengan tata kelola perusahaan di antaranya adalah terkait dengan independensi dalam manajemen bank, independensi dari pemegang saham utama, penetapan yang dilakukan komite nominasi, Direksi Eksekutif/Non-eksekutif, komite pendukung, dan pemisahan peran manajemen perusahaan.

#### **2.3.4 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Thailand**

Sistem hukum Thailand didasarkan pada hukum perdata dan prinsip-prinsip umum *corporate governance* (CG) di Thailand mengatur hubungan antara dewan direksi perusahaan, tim manajemen, dan pemegang saham dalam mengelola operasi bisnis dengan memonitor, mengarahkan, dan mengendalikan manajemen untuk melayani kepentingan para pemegang saham. Perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip CG yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang transparan untuk meningkatkan daya saing perusahaan, menjaga modal, dan meningkatkan nilai jangka panjang bagi para pemegang saham dari investasi mereka. Hal ini menandakan bahwa perusahaan yang memiliki sistem manajemen yang efisien, transparan, dan telah diaudit akan menciptakan kepercayaan pemegang saham, investor, dan semua pihak terkait.

Baru-baru ini, sebuah laporan Bank Dunia telah menganalisis kerangka kerja CG Thailand. Laporan mengenai ketaatan terhadap standar dan kode etik tersebut menegaskan bahwa Thailand merupakan pemimpin regional dalam CG dengan kerangka kerja yang relatif komprehensif dan telah mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi di sejumlah bidang utama. Reformasi tata kelola perusahaan telah menjadi prioritas sejak krisis keuangan Asia tahun 1997. Pada tanggal 5 Februari 2002, kabinet menunjuk Komite Tata Kelola Perusahaan Nasional (NCGC) untuk menetapkan kebijakan, tindakan dan skema untuk meningkatkan tingkat CG dalam bisnis Thailand. Pada tahun 2002, Bursa Efek Thailand (SET) menetapkan Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik sebagai pedoman bagi perusahaan-perusahaan yang terdaftar untuk diimplementasikan.

Pada tahun 2006, Prinsip-prinsip tersebut direvisi agar lebih komprehensif dan dapat dibandingkan dengan Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan dari

*Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) dan rekomendasi-rekomendasi yang tercantum dalam Laporan Bank Dunia mengenai Ketaatan pada Standar dan Kode Etik (CG-ROSC). Perusahaan-perusahaan yang terdaftar diwajibkan untuk mengungkapkan penerapan Prinsip-prinsip tersebut dalam laporan tahunan mereka, termasuk alasan mengapa mereka tidak menerapkannya. Pada bulan Juli 2002, SET telah membentuk Pusat Tata Kelola Perusahaan untuk memberikan jasa konsultasi dan bertukar pikiran mengenai praktik-praktik CG dengan para direktur dan eksekutif perusahaan-perusahaan tercatat. Melalui penggabungan sektor swasta, *Thai Institute of Directors* didirikan pada tahun 1999 dan telah memberikan pelatihan dan pengetahuan kepada direktur dan anggota dewan agar mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efisien, dan memenuhi standar GCG yang baik.

**Tabel 2.4 Kesesuaian Thailand Code On CG dengan Prinsip OECD**

<i>Code of Corporate Governance</i>	<b>Prinsip OECD</b>
-	1. Memastikan Dasar Kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Efektif
• Hak dan Perlakuan Adil Kepada Pemegang Saham	2. Hak dan Perlakuan yang Adil bagi Pemegang Saham dan Fungsi Kepemilikan Utama
-	3. Investor Institusional, Pasar Modal, dan Perantara Lainnya
• Peran Pemangku Kepentingan	4. Peran Pemangku Kepentingan
• Keterbukaan dan Transparansi	5. Pengungkapan dan Transparansi
• Tanggung Jawab Dewan Direksi	6. Tanggung Jawab Direksi/Dewan Komisaris

Sumber : *Thailand Code On CG, diolah kembali oleh penulis (2023)*

Dalam industri perbankan, *Securities and Exchange Commission* (SEC) memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap perusahaan sekuritas dan memiliki wewenang terhadap perusahaan publik yang sahamnya terdaftar di SET dan emiten, dealer, pialang, serta pengelola dana lainnya. *Securities and Exchange Commission* (SEC) memiliki wewenang yang mencakup tindakan administratif

seperti mengeluarkan surat peringatan dan menerapkan penangguhan dan pencabutan izin. Sedangkan bank sentral Thailand yaitu *Bank of Thailand* (BOT) memiliki wewenang atas bank-bank komersial dan lembaga pemberi pinjaman lainnya. *Bank of Thailand* (BOT) memiliki wewenang untuk mengeluarkan peraturan dan panduan, melakukan pemeriksaan dan inspeksi, dan memiliki wewenang untuk mengambil tindakan penegakan hukum. Aturan mengenai perusahaan perbankan yang sahamnya tercatat di SET dan perusahaan yang menerbitkan sekuritas kepada publik harus mematuhi Undang-Undang Sekuritas dan Bursa Efek B.E. 2535 sebagaimana telah diubah hingga No. 4 B.E. 2551 (2008) yang merupakan pemberitahuan dari SET dan Dewan Pengawas Pasar Modal SEC.

### **2.3.5 Regulasi Tata Kelola Perusahaan Filipina**

Sesuai dengan kebijakan Negara untuk secara aktif mempromosikan reformasi tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan investor, mengembangkan pasar modal dan membantu mencapai pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan untuk sektor korporasi dan ekonomi, *Securities Commission*, melalui Resolusi No.135, Seri 4 April 2002, menyetujui berlakunya dan pelaksanaan Pedoman *Good Corporate Governance* ini. Pedoman ini berlaku untuk perusahaan efek yang tercatat atau terdaftar, perusahaan penerima izin/lisensi dan perusahaan publik. Pedoman *Good Corporate Governance* ini juga berlaku untuk cabang atau anak perusahaan dari perusahaan asing yang beroperasi di Filipina yang terdaftar atau *listed*.

Penerapan Pedoman *Good Corporate Governance* di Philipina merupakan suatu kewajiban. Penegakan hukum atas pelaksanaan Pedoman *Good Corporate Governance* tersebut dilakukan oleh *Securities and Exchange Commission* dan dapat dikenakan sanksi. Bursa Efek Philipina mewajibkan perusahaan tercatat untuk melaporkan secara periodik mengenai kepatuhan terhadap manual tata kelola termasuk hal-hal yang belum dapat dipenuhi wajib diungkapkan lengkap dengan alasannya. Komisi Sekuritas dan Bursa Filipina (SEC) telah mengumumkan peraturan baru mengenai '*comply or explain*' yang mewajibkan perusahaan publik untuk mulai mengungkapkan kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG)

mereka pada tahun 2019. Jika tidak, perusahaan harus memberikan alasan dan bertanggung jawab atas kegagalan mereka dalam melakukan pengungkapan.

Menurut SEC, Kode Tata Kelola Perusahaan yang baru dirilis pada tahun 2016 telah memberikan saran dan mendorong perusahaan untuk mengungkapkan kinerja keberlanjutan dengan tujuan untuk meningkatkan tata kelola perusahaan. Namun, *Rose Carmela Gonzalez-Austria* (asisten direktur SEC) mengakui bahwa perkembangan pelaporan ESG di Filipina tertinggal dibandingkan negara-negara lain seperti Thailand, Indonesia, Malaysia, dan Singapura. Oleh karena itu, berbagai standar internasional seperti Prinsip Tata Kelola Perusahaan G20/OECD dan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* dijadikan acuan dalam merumuskan peraturan baru tersebut tujuannya untuk meningkatkan standar tata kelola perusahaan Filipina dan meningkatkan daya saingnya. Karena penyesuaian tersebut perusahaan mungkin memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan strategi pelaporan mereka pada awal proses penerapan peraturan baru sehingga pendekatan '*comply or explain*' akan diadopsi dan akan berlangsung selama beberapa tahun sebagai periode uji coba. Sementara itu persyaratan wajib pengungkapan ESG tetap menjadi tujuan jangka panjang yang diharapkan dapat terus diimplementasikan di perusahaan-perusahaan Filipina pada masa yang akan mendatang.

Pendekatan '*comply or explain*' juga memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk mengadopsi berbagai strategi manajemen dan pelaporan yang sesuai dengan perusahaan mereka dan secara langsung akan mempengaruhi pengambilan keputusan para pemangku kepentingan termasuk investor. Jika ingin membeli dan menjual sahamnya, perusahaan akan menghadapi sanksi yang dikenakan oleh pemangku kepentingan, bukan oleh regulator jika terjadi kinerja buruk dalam pengungkapan ESG.

**Tabel 2.5 Kesesuaian Filipina Code On CG dengan Prinsip OECD**

<b>Malaysian Code On Corporate Governance</b>	<b>Prinsip OECD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen terhadap Tata Kelola Perusahaan dan Sanksi Administratif</li> </ul>	1. Memastikan Dasar Kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak Pemegang Saham dan Perlindungan Kepentingan Pemegang Saham Minoritas</li> </ul>	2. Hak dan Perlakuan yang Adil bagi Pemegang Saham dan Fungsi Kepemilikan Utama
	3. Investor Institusional, Pasar Modal, dan Perantara Lainnya
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan antara Dewan dan Pemangku Kepentingan menggunakan Sistem Evaluasi</li> </ul>	4. Peran Pemangku Kepentingan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengungkapan dan Transparansi</li> </ul>	5. Pengungkapan dan Transparansi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tata Kelola Dewan</li> <li>• Akuntabilitas dan Audit</li> </ul>	6. Tanggung Jawab Direksi/Dewan Komisaris

Sumber : *Filipina Code On CG, diolah kembali oleh penulis (2023)*

Dalam industri perbankan, menurut Undang-Undang *Bangko Sentral ng Pilipinas* (BSP) merupakan otoritas tertinggi di bidang pengawasan. Lisensi bank di Filipina adalah Dewan Moneter *Bangko Sentral ng Pilipinas* (BSP) yang beranggotakan tujuh orang yang diketuai oleh Gubernur *Bangko Sentral ng Pilipinas* (BSP). Di dalam *Bangko Sentral ng Pilipinas* (BSP) Sektor Pengawasan dan Pemeriksaan diketuai oleh Deputy Gubernur yang melapor langsung ke Gubernur. Deputy Gubernur bertugas mengawasi semua bank yang beroperasi di negara tersebut serta semua lembaga intermediasi keuangan non-bank yang diberi wewenang untuk menjalankan fungsi-fungsi perbankan.

Selain itu, Lembaga Penjamin Simpanan Filipina yang ditugaskan untuk mengasuransikan deposit dan merehabilitasi atau melikuidasi bank-bank yang ditutup dan ditempatkan di bawah kurator oleh Dewan Moneter, diberi wewenang oleh untuk memeriksa dan mewajibkan bank-bank tersebut untuk menyerahkan informasi yang relevan. Namun, dalam keadaan normal *Philippine Deposit*



*Insurance Corporation* dapat memanfaatkan secara ekstensif informasi pengawasan dan temuan-temuan dari *Bangko Sentral ng Pilipinas* (BSP).

## **2.4 ASEAN Corporate Governance Scorecard**

### **2.4.1 Sejarah ASEAN Corporate Governance Scorecard**

Pada tahun 2011 melalui *ASEAN Capital Markets Forum (ACMF)* dilakukan inisiasi untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi. Inisiatif ini dilakukan sejalan dengan upaya untuk mencapai konvergensi di negara-negara *ASEAN* pada 2015 sebagai komunitas ekonomi yang memiliki daya jual. Salah satu bentuk hasil dari pelaksanaan *ASEAN Capital Markets Forum* adalah pembuatan tata kelola perusahaan *ASEAN* yang bernama *ASEAN Corporate Governance Scorecard* dan peringkat tata kelola perusahaan terbuka se-Kawasan *ASEAN*.

Untuk menjaga objektivitas dan independensi metodologi, *ACMF* telah mendaftarkan perusahaan ahli tata kelola di wilayah untuk mengembangkan *Scorecard* dan kriteria penilaian. Para ahli untuk inisiatif dipilih berdasarkan pengalaman mereka dalam inisiatif pemeringkatan tata kelola perusahaan di masing-masing negara dan pengakuan mereka sebagai otoritas di bidang tata kelola perusahaan. Mereka direkomendasikan oleh regulator pasar modal di masing-masing negara. Para ahli, disetujui oleh *ACMF*, tidak memiliki kepentingan dan tidak terkait dengan regulator sekuritas.

Badan-badan berikut di setiap negara telah ditunjuk sebagai badan pemeringkat domestik untuk bekerja dengan ahli dalam penerapan *Scorecard* untuk perusahaan pemeringkat di setiap negara:

1. Indonesia - Ikatan Direktur Perusahaan Indonesia
2. Malaysia - Grup Pengawas Pemegang Saham Minoritas
3. Filipina - Institut Direktur Perusahaan
4. Thailand - Institut Direksi Thailand

Prinsip-prinsip yang mendasari pengembangan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* antara lain:

1. *Scorecard* harus mencerminkan prinsip global dan praktik baik yang diakui secara internasional.
2. *Scorecard* tidak boleh didasarkan pada penyebut umum terendah tetapi harus ditujukan kepada mendorong PLC untuk mengadopsi standar dan aspirasi yang lebih tinggi.
3. *Scorecard* harus komprehensif dan mencakup elemen-elemen yang menonjol dari tata kelola perusahaan.
4. *Scorecard* harus memungkinkan terjadinya kesenjangan antar sesama perusahaan yang menerapkan *ASEAN Corporate Governance Scorecard*.
5. *Scorecard* harus bersifat universal dan mampu diterapkan pada pasar yang berbeda di *ASEAN*.
6. Metodologi harus kuat untuk menilai tata kelola perusahaan secara akurat melampaui kepatuhan minimum.
7. Harus ada proses penjaminan kualitas yang ekstensif dan kuat untuk memastikan kemandirian dan keandalan penilaian.

#### **2.4.2 Tujuan dan Manfaat *ASEAN Corporate Governance Scorecard***

Pada tahun 2009, para Menteri Keuangan *ASEAN* menyetujui Rencana Implementasi *ASEAN Capital Market Forum (ACMF)* untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi. Inisiatif ini dilakukan sejalan dengan upaya untuk mencapai konvergensi di negara-negara *ASEAN* pada 2015 sebagai komunitas ekonomi. Secara luas, *ACMF* berupaya untuk mencapai tujuan dari aspirasi Masyarakat Ekonomi *ASEAN* melalui area berikut:

1. Menciptakan lingkungan yang mendukung integrasi regional.
2. Menciptakan infrastruktur pasar dan produk serta perantara yang berfokus pada kawasan.
3. Memperkuat proses implementasi.
4. Meningkatkan visibilitas, integritas, dan branding *ASEAN* sebagai *Asset Class*.

Akhirnya melalui *ACMF* dikembangkan lagi sehingga menghasilkan sebuah produk yaitu *ASEAN Corporate Governance Scorecard*, dengan tujuan untuk:

1. Meningkatkan standar tata kelola perusahaan dan praktik *PLC ASEAN*.
2. Menampilkan dan meningkatkan visibilitas serta investasi *PLC ASEAN*
3. Melengkapi inisiatif *ACMF* lainnya dan mempromosikan *ASEAN* sebagai *asset class*.

### 2.4.3 Pengukuran *ASEAN Corporate Governance Scorecard*

Prinsip Tata Kelola Perusahaan *OECD* (Prinsip *OECD*) digunakan sebagai tolok ukur utama dalam mengembangkan *Scorecard*, mengingat penggunaannya secara global dan menjadi bahan pertimbangan utama oleh pembuat kebijakan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Akibatnya, banyak item dalam *Scorecard* mungkin merupakan praktik terbaik yang melampaui persyaratan undang-undang nasional. Para ahli juga mengambil referensi dari badan kerja yang ada dan inisiatif pemeringkatan di wilayah tersebut, termasuk yang dilakukan oleh lembaga direksi, asosiasi pemegang saham, dan universitas, sebagai pedoman awal penyertaan item dalam *Scorecard*. *Scorecard* mencakup lima bidang Prinsip *OECD* berikut:

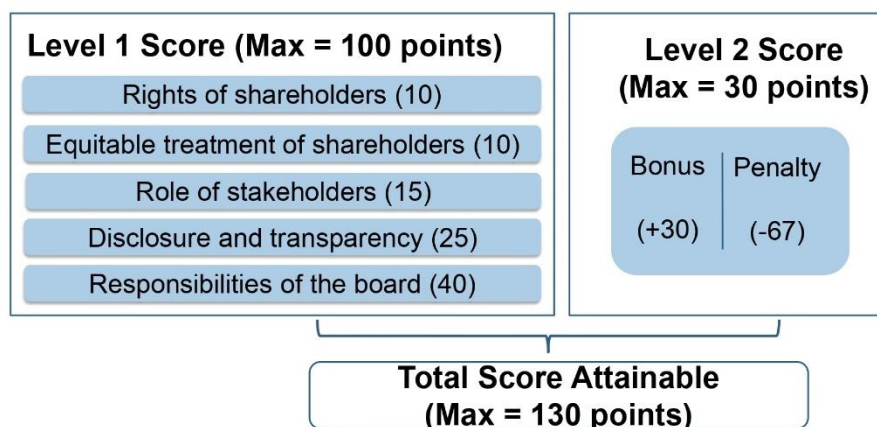
**Tabel 2.6 Komponen *ASEAN Corporate Governance Scorecard***

Level 1	Level 2
<p><i>Covers five areas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Rights of shareholders</i></li> <li>2. <i>Equitable treatment of shareholders</i></li> <li>3. <i>Role of shareholders</i></li> <li>4. <i>Disclosure and transparency</i></li> <li>5. <i>Responsibilities of the Board</i></li> </ol>	<p><i>Bonus items reflecting other emerging good practices;</i></p> <p><i>Penalty items reflecting issues indicative of poor governance</i></p>

Sumber : *ASEAN Capital Market Forum* (2021)

Adapun komponen dan tolok ukur pembobotan yang sudah ditetapkan dari *ASEAN Corporate Governance Scorecard* yaitu:

**Tabel 2.7 Penilaian Komponen *ASEAN Corporate Governance Scorecard***



Sumber : *ASEAN Capital Market Forum* (2021)

Selanjutnya proses pengukuran *ASEAN Corporate Governance Scorecard* akan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Setiap negara ASEAN menunjuk *Domestic Ranking Bodies (DRB)* dan *CG Expert* untuk menilai 100 perusahaan teratas berdasarkan kapitalisasi pasar di yurisdiksi mereka. Dalam hal ini DRB yang ditunjuk oleh masing-masing Negara yaitu RSM Indonesia (Indonesia), *Minority Shareholders Watch Group* (Malaysia), *Institute of Corporate Directors* (Philippines), *Singapore Institute of Directors* dan *Centre for Governance and Sustainability - National University of Singapore Business School* (Singapura), *Thai Institute of Directors* (Thailand), dan *Viet Nam Institute of Directors* (Vietnam)
2. Selanjutnya 35 perusahaan teratas dari setiap negara dilakukan penilaian ulang dengan *peer review* oleh DRB negara lain untuk memastikan bahwa interpretasi penilaian oleh DRB telah dilakukan secara konsisten.
3. Setelah proses *peer review* selesai, dilanjutkan dengan diskusi untuk merekonsiliasi perbedaan nilai dan menyepakati nilai akhir untuk Perusahaan Tercatat. Apabila terdapat permasalahan yang belum dapat diselesaikan, maka permasalahan tersebut akan dieskalasi ke *CG Expert* untuk diambil keputusan. Apabila dalam pembahasan terungkap adanya perbedaan yang sistemis antara penilaian DRB dengan penilaian peer

review yang disebabkan oleh interpretasi, maka seluruh Perusahaan Tercatat akan dievaluasi kembali, termasuk Perusahaan Tercatat yang belum dilakukan *peer review*. Proses pemeriksaan ini dimaksudkan untuk meningkatkan akurasi hasil penilaian.

4. Hingga hasil penilaian predikat *ASEAN Aset Class* terdiri dari beberapa bagian yaitu:
  - Daftar perusahaan yang memperoleh predikat *ASEAN Aset Class* dengan kriteria telah mencapai skor minimum 75% dari total 130 poin penilaian.
  - Daftar perusahaan yang memperoleh predikat *ASEAN Top 20 Publicly Listed Companies* (20 perusahaan teratas di ASEAN)
  - Daftar perusahaan yang memperoleh predikat *Top 3 Publicly Listed Companies* di setiap negara.

Ringkasan proses pengukuran *ASEAN Corporate Governance Scorecard* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.3** Proses Pengukuran *ASEAN Corporate Governance Scorecard*

Sumber : *ASEAN Capital Market Forum* (2021)

Selanjutnya masing-masing prinsip terdapat beberapa sub komponen yang menggambarkan unsur-unsur yang berkaitan dengan lima bidang prinsip tersebut, berikut adalah rincian dari sub komponen tersebut:

Tabel 2.8 Komponen *ASEAN Corporate Governance Scorecard*

A	<b>Hak Pemegang Saham</b>
A.1	Hak Dasar Pemegang Saham
A.2	Hak untuk berpartisipasi dalam keputusan mengenai perubahan mendasar perusahaan.
A.3	Hak untuk berpartisipasi secara efektif dan memberikan suara dalam rapat umum pemegang saham dan harus diberi tahu tentang peraturan, termasuk prosedur pemungutan suara yang mengatur rapat umum pemegang saham.
A.4	Pasar untuk pengendalian perusahaan harus diizinkan berfungsi secara efisien dan transparan.
A.5	Pelaksanaan hak kepemilikan oleh semua pemegang saham, termasuk investor institusi, harus difasilitasi.
B	<b>Perlakuan Adil Terhadap Pemegang Saham</b>
B.1	Saham dan Hak Pemungutan Suara
B.2	Pemberitahuan mengenai RUPS
B.3	Transaksi di pihak internal dan penyalahgunaan seharusnya dilarang.
B.4	Transaksi pihak terkait oleh direksi dan <i>key executive</i> .
B.5	Melindungi pemegang saham minoritas dari tindakan kasar
C	<b>Peran Pemangku Kepentingan</b>
C.1	Hak pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh undang-undang atau melalui kesepakatan bersama harus dihormati.
C.2	Bila kepentingan <i>stakeholder</i> dilindungi oleh undang-undang, pemangku kepentingan harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan ganti rugi yang efektif atas pelanggaran hak-hak mereka.
C.3	Mekanisme peningkatan kinerja untuk partisipasi karyawan harus diizinkan untuk dikembangkan.
C.4	Pemangku kepentingan termasuk karyawan individual dan badan perwakilan mereka, harus dapat dengan bebas mengkomunikasikan keprihatinan mereka tentang praktik ilegal atau tidak etis kepada dewan direksi dan hak mereka seharusnya tidak dikompromikan karena melakukan hal ini.
D	<b>Pengungkapan dan Transparansi</b>
D.1	Transparansi Struktur Kepemilikan
D.2	Kualitas dari <i>Annual Report</i>
D.3	Pengungkapan transaksi pihak terkait
D.4	Direksi dan Komisaris transaksi saham perusahaan
D.5	Auditor eksternal dan laporan Auditor
D.6	Alat Komunikasi
D.7	Ketepatan waktu pengajuan rilis laporan tahunan dan keuangan
D.8	Website Perusahaan
D.9	Relasi Investor
E	<b>Tanggung Jawab Dari Dewan Komisaris</b>
E.1	Transparansi Struktur Kepemilikan
E.2	Kode Etik
E.3	Pengungkapan transaksi pihak terkait
E.4	<i>Board structure</i> dan komposisinya

E.5	Kemampuan dan Kompetensi
E.6	<i>Board of Chairman</i>
E.7	Rapat dan kehadiran direksi
E.8	Orientasi program untuk Direktur yang baru
E.9	Pelatihan Direktur
E.10	Akses untuk Informasi
E.11	Komite Nominasi
E.12	Kesepakatan Dewan dan Pemilu Ulang
E.13	Kesepakatan dan Kinerja CEO/Eksekutif
E.14	Penilaian Dewan
E.15	Penilaian Direksi
E.16	Penilaian Komite
E.17	Komite <i>Remunerasi</i> /Komite Kompensasi
E.18	Perihal <i>Remunerasi</i>
E.19	Komite Audit

Sumber : *ASEAN Capital Market Forum (2021)*

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Menurut Karina dan Welly (2020) dalam penelitian tentang evaluasi kepatuhan *Good Corporate Governance* terhadap *ASEAN Corporate Governance* studi pada perusahaan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Salah satu industri yang cukup besar yang ada di Indonesia adalah industri barang konsumsi dan juga industri keuangan khususnya perbankan terbukti melalui *IDX Fact Book 2017* terdapat hampir 100 perusahaan dengan status terbuka bergerak dibidang industri barang konsumsi dan perbankan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rata rata perusahaan *consumer good* dan perusahaan perbankan memiliki nilai di bawah 50% di beberapa komponen utama seperti *Rights of Shareholders, Equitable Treatment of Shareholders, Responsibilities of the Board*. Masih banyak perusahaan di Indonesia yang belum secara efektif menerapkan *ASEAN Corporate Governance Scorecard*. Mengingat bahwa Indonesia menjadi salah satu negara yang masuk ke dalam Masyarakat Ekonomi *ASEAN*, komponen *ASEAN Corporate Governance Scorecard* tentunya sangat diperlukan sebagai bentuk penilaian bagi perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dalam rangka mempersiapkan perusahaan-perusahaan Indonesia agar dapat bersaing di wilayah *ASEAN*. Maka dari itu, *ASEAN*

*Corporate Governance Scorecard* menjadi salah satu hal yang harus mulai diterapkan penggunaannya dalam rangka melaksanakan penilaian perusahaan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Karina dan Welly pada tahun 2020 didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh *Asian Development Bank (ADB)* bekerja sama dengan RSM Indonesia pada tahun 2018, terkait dengan tingkat kepatuhan penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* terhadap 50 perusahaan terbaik. Hanya ada 5 perusahaan yang masuk dalam kategori *ASEAN Golden Asset Class* yaitu PT Antam Tbk, PT XL Axiata Tbk, PT Jasamarga Tbk, PT Bank CIMB Niaga Tbk, dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Berdasarkan data tersebut, 2 di antaranya merupakan perusahaan perbankan yaitu PT CIMB Niaga Tbk dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Maka dari hal tersebut objek penelitian dalam tulisan ini adalah perusahaan perbankan milik swasta dan pemerintah yang masuk dalam kategori *ASEAN Golden Asset Class*. Hal tersebut tentu saja membuktikan bahwa perbankan merupakan sektor industri yang cukup diandalkan dalam persaingan global khususnya di kawasan ekonomi *ASEAN*.

Penelitian untuk melihat tingkat kepatuhan penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* terhadap perusahaan perbankan telah dilakukan oleh Ramsey di tahun 2021 dalam penelitiannya berjudul Analisis Komparatif tata kelola perusahaan berdasarkan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* pada industri perbankan di kawasan Asia Tenggara. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa berdasarkan hasil tes skor *ASEAN Corporate Governance Scorecard* terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara perbankan di masing-masing negara. Dimana perusahaan perbankan di Indonesia memiliki kelemahan pada komponen penilaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard* pada sektor peran pemangku kepentingan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi kembali faktor-faktor apa saja yang menjadi kelemahan pada komponen penilaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard* namun dengan objek penelitian representatif yang menggambarkan penerapan tata kelola perusahaan perbankan di Indonesia secara menyeluruh.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Desain dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan informasi terperinci mengenai penerapan *ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS)* pada perusahaan perbankan dengan menggunakan studi kasus. Studi kasus merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan menganalisis secara mendalam atas suatu objek penelitian (Tracy, 2019). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 234 perusahaan tercatat yang masuk dalam kategori *ASEAN Asset Class* atau berkelas *PLCs* tahun 2021 (*ACGS Country Reports and Assessments*). Berdasarkan populasi yang digunakan dalam penelitian ini, maka pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan metode *purposive sampling*. Dimana, sampel yang digunakan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Pemilihan objek penelitian dalam studi kasus ini ditentukan berdasarkan syarat bahwa perusahaan perbankan tersebut telah berhasil mendapatkan predikat *ASEAN Asset Class* dan memiliki data yang lengkap, khususnya data *self-assessment* penerapan *ACGS*. Perusahaan perbankan Indonesia yang dipilih harus mewakili lebih dari 50% total aset seluruh bank umum di Indonesia. Untuk memperdalam analisis, ditentukan juga perusahaan perbankan dengan total aset terbesar di *ASEAN* yang akan menjadi pembanding terhadap perusahaan perbankan Indonesia. Berdasarkan kriteria tersebut penulis memilih lima perusahaan perbankan dari tiap negara *ASEAN* yang mengikuti *ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS)* tahun 2019, kecuali Singapura objek tidak mencapai lima perusahaan karena hanya ada empat perusahaan perbankan yang berpredikat *ASEAN Asset Class* dan Vietnam di eliminasi karena tidak ada satu pun perusahaan perbankan di Vietnam yang berpredikat *ASEAN Asset Class*. Rincian objek penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Daftar Objek Penelitian**

No	Negara	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan
1	Indonesia	BNGA	PT CIMB Niaga Tbk
		BBTN	PT Bank Tabungan Negara Tbk
		BBRI	PT Bank Rakyat Indonesia Tbk
		BMRI	PT Bank Mandiri Tbk
		BBCA	PT Bank Central Asia Tbk
2	Malaysia	ABMB	Alliance Bank Malaysia Berhad
		PBBEM	Public Bank Berhad
		RHBBM	RHB Bank Berhad
		MAYBANK	Melayan Banking Berhad
		CIMB	CIMB Group Holdings Berhad
3	Singapura	D05	DBS Group Holdings Ltd
		U11	United Overseas Bank Limited
		AIY	iFast Corporation Ltd
		O39	Oversea-Chinese Banking Ltd
4	Thailand	SICO	SCB x Public Company Ltd
		KRTH	Krung Thai Bank Public Ltd
		KASI	Kasikornbank Public Ltd
		TTB	TMBThanachart Bank Public Ltd
		KKP	Kiatnakin Phatra Bank Public Ltd
5	Filipina	MTPOF	Metropolitan Bank & Trust
		BPHLY	Bank of the Philippine Islands
		BNORPH	BDO Unibank, Inc
		PNBMPH	Philippine National Bank
		SETCPH	Security Bank Corporation

Sumber: *Institute Of Corporate Directors 2021*

Data atas objek penelitian tersebut bersumber dari informasi yang tersedia secara publik dan dapat diakses melalui internet. Data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan metode evaluasi untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam terkait penerapan *ACGS* pada perusahaan perbankan Indonesia. Pemahaman yang lebih dalam tersebut diharapkan dapat membantu untuk meningkatkan pencapaian skor *ACGS* perusahaan perbankan Indonesia dengan menyediakan saran atau rekomendasi. Model evaluasi yang digunakan oleh penulis sesuai dengan

klasifikasi aspek penilaian ACGS dimana terdapat lima aspek penilaian tata kelola perusahaan yang dikembangkan yaitu hak pemegang saham, perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, peranan pemangku kepentingan, pengungkapan dan transparansi, dan tanggung jawab anggota dewan. Jadi Komitmen dan konsistensi dari seluruh objek perusahaan tersebut dalam penerapan ACGS dapat dijadikan acuan dalam mengevaluasi praktik tata kelola perusahaan objek penelitian.

Namun, untuk mendukung evaluasi tersebut peneliti mengadopsi Evaluasi Model *Stake* yang dikembangkan oleh Michael Scriven. Pada model *Stake* menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam proses evaluasi, yaitu *description* dan *judgement*. Stake menyatakan bahwa apabila menilai suatu program, maka harus melakukan perbandingan yang relatif antara satu program dengan yang lainnya. Dalam model ini terdiri dari tahapan *antecedent* (masukan), *transaction* (proses) dan *outcomes* (hasil) data dibandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan antara tujuan dengan keadaan yang sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program.

### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, data yang digunakan sebagai analisis penelitian studi kasus adalah data sekunder. Data sekunder tersebut berupa dokumen *self-assessment* penerapan ACGS yang telah dilakukan oleh masing-masing perusahaan perbankan di negara ASEAN yang menjadi objek penelitian. Data yang diperoleh dari perusahaan tersebut dikumpulkan dan disusun sesuai dengan klasifikasi aspek penilaian ACGS sehingga membantu dalam proses analisis. Selain itu, penulis juga akan menggunakan data laporan tahunan perusahaan serta peraturan yang membahas tentang tata kelola perusahaan perbankan dalam memperkuat argumen analisis.

### 3.3 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan kerangka penilaian dari *ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS)*. *ACGS* merupakan suatu kerangka penilaian dalam mengukur penerapan tata kelola perusahaan yang dibentuk oleh *ASEAN Capital Market Forum* untuk menciptakan integrasi dan meningkatkan standar tata kelola perusahaan dalam kegiatan pasar modal *ASEAN (ACMF, 2015)*. *ACGS* dipandu oleh prinsip-prinsip yang diterbitkan oleh *OECD* sebagai tolok ukur utama dalam menyusun komponen penilaiannya. Terdapat lima aspek penilaian tata kelola perusahaan yang dikembangkan di dalam *ACGS* yaitu hak pemegang saham, perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, peranan pemangku kepentingan, pengungkapan dan transparansi, dan tanggung jawab anggota dewan.

Metode penilaian *ACGS* berupa *two-level scoring* yang dirancang untuk dapat menilai implementasi aktual dari substansi tata kelola perusahaan. *Two-level scoring* membagi komponen penilaian tata kelola perusahaan menjadi dua level yang berbeda yaitu level 1 dan level 2. Pada level 1 terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang pada dasarnya adalah implementasi dari undang-undang, peraturan, regulasi, dan persyaratan dari masing-masing negara anggota *ASEAN*. Sedangkan pada level 2 terdiri dari pertanyaan bonus yang mencerminkan praktik baru dalam tata kelola perusahaan yang baik dan pertanyaan penalti yang mencerminkan tindakan atau peristiwa dengan tata kelola yang buruk. Dalam hal tertentu, nilai dapat diberikan secara langsung atas suatu poin pertanyaan dengan memilih opsi "*not applicable*".

Pertanyaan dengan pilihan "*not applicable*" diamanatkan bahwa negara memiliki undang-undang atau persyaratan khusus yang memungkinkan semua perusahaan domestik dinilai secara otomatis. Perusahaan dianggap telah mengadopsi praktik dari poin pertanyaan tersebut kecuali terdapat bukti yang bertentangan. Skor keseluruhan di setiap bagian level 1 atau level 2 kemudian dihitung dengan menjumlahkan semua poin di bagiannya masing-masing, menyesuaikan untuk pertanyaan yang "*not applicable*". *ACGS* yang digunakan dalam penelitian ini

mengacu pada formulir *ACGS* versi terbaru (per Mei 2021) yang dapat diunduh melalui situs resmi *ASEAN Capital Market Forum* sebagai pencetus penilaian ini. Dimana dalam analisis data terdapat beberapa tahap yaitu:

#### 1. Pemeriksaan Data

Menurut Achmadi dan Cholid (2005) pemeriksaan data adalah meneliti data yang diperoleh, terutama dari kelengkapan jawaban, keterbacaan tulisan, kesesuaian, dan relevansinya dengan data yang lain. dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses pemeriksaan data terhadap dokumen yang didapat selama pengumpulan data antara lain laporan tahunan, laporan keuangan, struktur organisasi, dan arsip-arsip hukum yang berkaitan dengan *notulensi* rapat tahunan serta pernyataan manajemen.

#### 2. Pencocokan dan Klasifikasi Data

Klasifikasi adalah proses pengelompokan semua data yang selama pengumpulan data. Seluruh data tersebut dibaca dan diteliti secara mendalam, kemudian digolongkan sesuai kebutuhan. Hal ini dilakukan agar data yang telah diperoleh menjadi mudah dibaca dan dipahami oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti akan melakukan pengecekan apakah dokumen-dokumen yang sudah didapatkan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh *ASEAN Corporate Governance Scorecard*. Proses Klasifikasi data dapat membantu peneliti untuk mengklasifikasikan ke dalam 2 hal yaitu: (1) kriteria penilaian yang belum dapat dipenuhi oleh objek penelitian akan dimasukkan kategori (*Ares For Improvemnet*) dan (2) kriteria penilaian yang sudah berhasil dipenuhi oleh objek penelitian dan telah melebihi harapan pada penilaian level 1 dimasukkan ke dalam kategori (*Strenghts*).

#### 3. Evaluasi Komponen Penilaian

Evaluasi merupakan pengukuran komponen penilaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard* dengan membandingkan dan menganalisis hasil penerapan *self assessment* tiap objek penelitian. Dari hasil evaluasi akan didapatkan informasi mengenai penerapan dan kekurangan tiap objek penelitian jika ditinjau dari segi penerapan *ACGS*. Sekaligus mendapatkan *insight* perbandingan penerapan *ACGS* pada perusahaan perbankan Indonesia dengan perusahaan perbankan unggulan negara ASEAN lainnya. Perbandingan

dilakukan dengan menggolongkan dan menganalisis dokumen-dokumen yang sudah didapat sesuai dengan *checklist* yang sudah dibuat berdasarkan standar *ASEAN Corporate Governance Scorecard*.

Peneliti akan mengidentifikasi penerapan tata kelola perusahaan ke dalam dua kategori yaitu **telah memenuhi** dan **belum memenuhi** ke dalam tabel perbandingan untuk melihat bagaimana perbandingan penerapan *ACGS* antar objek penelitian di *ASEAN*. Kategori **telah memenuhi** mengidentifikasi bahwa seluruh objek penelitian di negara tersebut telah memenuhi persyaratan dalam kriteria yang dinilai. Lalu kategori **belum memenuhi** diberikan apabila terdapat satu atau lebih objek penelitian di negara tersebut tidak dapat memenuhi persyaratan dalam kriteria yang dinilai atau terdapat peristiwa dengan tata kelola yang buruk.

#### 4. Kesimpulan

Kesimpulan adalah pernyataan atau proposisi (kalimat yang disampaikan) yang diambil dari beberapa pernyataan (ide pemikiran) dengan beberapa aturan inferensi (yang berlaku). Kesimpulan termasuk suatu gagasan yang tercapai di bagian akhir pembicaraan. Atau dengan kata lain bahwa kesimpulan adalah hasil dari suatu pembicaraan. Dalam hal ini, setelah tahap evaluasi selesai dideskripsikan, akan ditarik kesimpulan terkait upaya perbaikan apa yang perlu dilakukan oleh Indonesia agar dapat menghadirkan tata kelola perusahaan yang lebih berkualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh *ASEAN Corporate Governance Scorecard*.

### 3.3.1 Penerapan *ACGS* pada Level 1

Metode penilaian *ACGS* pada level 1 terdiri dari lima bagian yaitu A, B, C, D, dan E. Kelima bagian tersebut telah disesuaikan dengan prinsip *OECD* yang di antaranya adalah hak pemegang saham, perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, peranan pemangku kepentingan, pengungkapan dan transparansi, serta tanggung jawab anggota dewan. Dari kelima bagian tersebut, terdapat 146 pertanyaan dengan fokus pembahasannya masing-masing. Ilustrasi atas penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2 Ilustrasi Penilaian ACGS pada Level 1

Bagian	Keterangan	Fokus Pembahasan	Pertanyaan
A	Hak Pemegang Saham	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak dasar pemegang saham</li> <li>• Hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan perubahan-perubahan fundamental perusahaan</li> <li>• Hak untuk berpartisipasi secara efektif dalam RUPS dan mendapatkan informasi terkait prosedur RUPS</li> <li>• Berfungsinya pasar dalam mengendalikan perusahaan secara efisien dan transparan</li> <li>• Pelaksanaan hak pemegang saham, termasuk pemegang saham institusi difasilitasi</li> <li>• oleh perusahaan</li> </ul>	21
B	Perlakuan yang adil terhadap pemegang saham	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saham dan hak suara</li> <li>• Pemberitahuan RUPS</li> <li>• Terdapat larangan <i>insider trading</i> dan tindakan menguntungkan diri sendiri</li> <li>• Transaksi dengan pihak berelasi oleh Direksi dan Eksekutif</li> <li>• Melindungi hak pemegang saham minoritas</li> </ul>	15
C	Peranan pemangku kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak para pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh hukum atau melalui kesepakatan bersama</li> <li>• Hak pemangku kepentingan untuk memperoleh penyelesaian yang efektif atas pelanggaran hak-haknya</li> <li>• Perusahaan mengembangkan mekanisme yang memfasilitasi karyawan untuk berpartisipasi dalam rangka peningkatan kinerja karyawan</li> <li>• Pemangku kepentingan termasuk karyawan individu maupun perwakilannya memiliki hak dan kesempatan untuk mengomunikasikan perhatian mereka akan tindakan-tindakan ilegal atau tidak etis kepada anggota dewan tanpa adanya rasa takut</li> </ul>	13

D	Pengungkapan dan transparansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparansi dalam struktur kepemilikan</li> <li>• Kualitas laporan tahunan</li> <li>• Pengungkapan transaksi dengan pihak berelasi</li> <li>• Transaksi Direksi dan Komisaris dalam saham perusahaan</li> <li>• Auditor eksternal dan laporan auditor</li> <li>• Media komunikasi</li> <li>• Penyampaian laporan tahunan yang tepat waktu</li> <li>• Situs web Perusahaan</li> <li>• Hubungan dengan investor</li> </ul>	32
E	Tanggung jawab anggota dewan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab dan kewajiban anggotadewan</li> <li>• Struktur anggota dewan</li> <li>• Proses anggota dewan</li> <li>• Pihak yang menjadi anggota dewan</li> <li>• Kinerja anggota dewan</li> </ul>	65
<b>Total</b>			<b>146</b>

*Sumber: ACMF (2021), ASEAN Corporate Governance Scorecard*

### 3.3.2 Penerapan ACGS pada Level 2

Metode penilaian ACGS pada level 2 terdiri dari dua bagian yaitu bagian bonus dan bagian penalti. Kedua bagian tersebut masing-masing terbagi lagi menjadi bagian A, B, C, D, dan E dengan prinsip yang sama seperti pada level satu. Pertanyaan dari bagian bonus bertujuan untuk mengidentifikasi perusahaan yang telah melebihi harapan di level 1 dengan mengadopsi praktik tata kelola perusahaan lainnya yang sedang berkembang, sedangkan pertanyaan dari bagian penalti dirancang sebagai bentuk hukuman untuk menurunkan skor ACGS perusahaan dengan peristiwa tata kelola yang buruk. Metode penilaian pada level 2 terdiri dari 13 pertanyaan bonus dan 25 pertanyaan penalti. Ilustrasi atas penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut:



**Tabel 3.3: Ilustrasi Penilaian ACGS pada Level 2**

<b>Bagian</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Pertanyaan</b>
Bonus	A. Hak pemegang saham	13
	B. Perlakuan yang adil terhadap pemegang saham	
Penalti	C. Peranan pemangku kepentingan	25
	D. Pengungkapan dan transparansi	
	E. Tanggung jawab anggota dewan	
Total		38

*Sumber: ACMF (2021), ASEAN Corporate Governance Scorecard*

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan dan analisis yang telah penulis berikan, berikut merupakan kesimpulan yang ada pada skripsi ini terkait praktik tata kelola perusahaan di Indonesia yang masih tertinggal jauh dari perusahaan unggulan perbankan lainnya di *ASEAN* yang menjadi objek penelitian dan harus menjadi fokus utama untuk dilakukan perbaikan agar Indonesia dapat berkembang dengan lebih banyak perusahaan di Indonesia yang memperoleh predikat *ASEAN Asset Class* pada periode penilaian *ACGS* berikutnya:

1. Pada bagian A, hak untuk melakukan pemilihan suara dengan sistem *polling* (sebagai lawan dari sistem pemilihan suara dengan mengacungkan tangan) hanya dapat dipenuhi oleh CIMB Niaga sebagaimana telah diatur di dalam anggaran dasar perusahaan dan tata tertib RUPS. Berdasarkan tata tertib tersebut, CIMB Niaga melaksanakan pemilihan suara dengan sistem *polling* elektronik tanpa harus mengacungkan tangan serta secara individual oleh masing-masing pemegang saham dengan menggunakan *monitor touch screen* atau gadget masing-masing pemegang saham.

Terkait dengan hak pemegang saham non-pengendali untuk mengajukan calon Direksi/Dewan Komisaris, terdapat perbedaan pada bank BUMN (BTN, BRI, dan Mandiri) di mana khususnya perusahaan perbankan milik negara (BUMN) perusahaan tidak memberikan hak kepada pemegang saham minoritas untuk menominasikan calon anggota Direksi/Dewan Komisaris. Karena Direksi/Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna sebagaimana diatur di dalam Peraturan BUMN. Hal tersebut tentu berbeda dengan perbankan swasta

dimana seluruh pemegang saham, baik pengendali maupun non-pengendali memiliki hak yang sama dalam mengajukan calon Direksi/Dewan Komisaris.

Terkait dividen interim dan dividen tahunan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pemegang saham objek bank Indonesia telah melakukan pembayaran dividen tahunan kurang dari 30 hari sebagaimana dapat dilihat di dalam ringkasan risalah RUPS dan pengumuman pembagian dividen tunai perusahaan. Namun, di antara kelima objek tersebut diketahui hanya BCA yang juga melakukan pembayaran dividen interim perusahaan.

2. Pada bagian B, terdapat satu informasi yang tidak disajikan oleh perusahaan perbankan Indonesia di dalam pemberitahuan RUPS yaitu terkait dengan informasi profil Direksi/Dewan Komisaris yang akan dipilih dalam RUPS. Meskipun informasi tentang akan adanya perubahan komposisi manajemen telah dicantumkan di dalam pemberitahuan RUPS, namun diketahui bahwa informasi profil manajemen hanya akan dijelaskan lebih lanjut pada saat RUPS berlangsung atau melalui situs web perusahaan. Berbeda dengan perusahaan perbankan dari negara *ASEAN* lainnya, perusahaan telah mencantumkan profil singkat anggota dewan yang akan di pilih di dalam pemberitahuan RUPS.

Terkait dengan informasi *proxy document* (surat kuasa) bagi yang berhalangan hadir, Indonesia unggul dibandingkan dengan negara lainnya. Hal tersebut dikarenakan sejak pandemi Covid-19 pada objek bank Indonesia perusahaan telah tunduk pada Pasal 23 ayat 1 POJK 15/2020, untuk mengakomodir kehadiran pemegang saham yang diwakilkan, perusahaan telah menyediakan Surat Kuasa Menghadiri Rapat di situs web perusahaan pada hari/tanggal yang sama dengan pemanggilan RUPS. Selain itu sesuai dengan Pasal 27 POJK 15/2020, perusahaan juga memberikan alternatif pemberian kuasa secara elektronik kepada pemegang saham melalui sistem *eASYKSEI*. Sedangkan pada objek bank negara ASEAN lainnya perusahaan belum memfasilitasi pemungutan suara melalui surat atau sarana elektronik terhadap pemegang saham yang berhalangan hadir dalam RUPS. Perusahaan

hanya menyediakan surat kuasa (*proxy*) bagi pemegang saham yang berhalangan hadir.

Terkait pengungkapan transaksi saham perusahaan oleh anggota Direksi dalam jangka waktu kurang 3 hari kerja, terdapat perbedaan dalam melakukan pengungkapan transaksi saham oleh Direksi/Dewan Komisaris dilakukan dalam jangka waktu tidak lebih dari sepuluh hari kerja (seharusnya ACGS mensyaratkan tidak lebih dari tiga hari kerja). Namun, objek bank Indonesia tidak melanggar penilaian ACGS karena telah sesuai dengan Peraturan OJK No. 60/POJK.04/2015 tentang Keterbukaan Informasi Pemegang Saham.

3. Pada bagian C, seluruh objek perusahaan perbankan telah memenuhi persyaratan dalam kriteria penilaian in yang secara umum dapat ditemukan pada laporan *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan serta telah disediakan regulasi terkait *whistleblowing system* yang dapat ditemukan di dalam laporan tahunan dan situs web perusahaan.
4. Pada bagian D, terdapat satu pengungkapan yang tidak dapat dipenuhi oleh kelima perusahaan perbankan Indonesia yaitu terkait dengan informasi total remunerasi masing-masing anggota Direksi/Dewan Komisaris. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan, pengungkapan total remunerasi pada Direksi/Dewan Komisaris masih dalam bentuk yang dikelompokkan sehingga tidak dapat diketahui jumlah remunerasi per individunya. Sedangkan pada perusahaan perbankan di negara ASEAN lainnya, pengungkapan tersebut telah dilakukan dengan mencantumkan total remunerasi masing-masing anggota Direksi yang dapat ditemukan di dalam laporan tahunan perusahaan.

Terkait penjelasan apakah biaya atas jasa audit tersebut melebihi biaya jasa non-audit, pada objek bank Indonesia biaya untuk jasa non-audit terjadi pada BRI dan Bank Mandiri dan telah diungkapkan informasinya bahwa tidak melebihi biaya jasa auditnya. Namun hal tersebut masih harus diperhatikan oleh perbankan Indonesia, walaupun pemberian jasa lain ini (jasa non audit) tidak melebihi biaya jasa auditnya namun dengan menggunakan jasa non-audit akan memungkinkan hilangnya independensi akuntan publik atau

auditor karena akuntan publik atau auditor akan cenderung memihak kepada kepentingan klien.

5. Pada bagian E, seluruh objek perusahaan perbankan telah memenuhi persyaratan dalam kriteria penilaian ini dengan menyediakan aturan yang jelas terkait fungsi dan tanggung jawab anggota Direksi, Dewan Komisaris, serta komite di bawahnya yang secara umum dapat ditemukan di dalam laporan tahunan perusahaan. Namun, masih ada beberapa bagian yang harus menjadi fokus utama untuk ditingkatkan bagi Indonesia yaitu sebagai berikut:

Terkait komposisi Direksi/Dewan Komisaris Independen sekurang-kurangnya merupakan 50% dari keseluruhan anggota Direksi/Dewan Komisaris berdasarkan profil anggota dewan di dalam laporan tahunan perusahaan bahwa CIMB Niaga dan Bank Mandiri belum dapat memenuhi kriteria tersebut dengan hanya memiliki komposisi tepat pada 50% atau tiga dari enam Komisaris pada CIMB Niaga dan lima dari sepuluh Komisaris pada Bank Mandiri. Namun hal tersebut diketahui telah sesuai dengan ketentuan 55/POJK.03/2016 pasal 24 yang menyatakan bahwa Komisaris Independen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib paling sedikit berjumlah 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris.

Terkait struktur Komite Nominasi yang seluruhnya terdiri dari Direksi/Dewan Komisaris Independen, diketahui kelima perusahaan perbankan Indonesia belum dapat memenuhi kriteria tersebut namun telah sesuai dengan ketentuan Peraturan OJK No. 55/POJK.03/2016 pasal 44 yang menyatakan bahwa Komite Remunerasi dan Nominasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1) paling sedikit terdiri dari satu orang Komisaris Independen, satu orang Komisaris Non-Independen, dan satu orang pejabat eksekutif yang membawahi unit sumber daya manusia.

Terkait persyaratan kuorum minimum yang setidaknya  $\frac{2}{3}$  dari jumlah yang hadir agar Direksi/Dewan Komisaris dapat mengambil keputusan, objek bank Indonesia telah memenuhi persyaratan dalam kriteria penilaian ini dengan mengungkapkan proses rapat dan kehadiran Direksi/ Dewan Komisaris sebagaimana telah dilampirkan di dalam laporan tahunan perusahaan. Namun

dalam kuorum minimum untuk keputusan Dewan, terdapat perbedaan pada BRI dengan kuorum minimum untuk keputusan Dewan di perusahaannya adalah 1/2 sedangkan keempat bank lainnya adalah 2/3.

6. Pada bagian Bonus, terkait pelaksanaan pemungutan suara secara elektronik bagi pemegang saham yang tidak dapat hadir dalam RUPS, diketahui hanya CIMB Niaga yang telah memfasilitasi dan mengatur secara jelas hal tersebut di dalam anggaran dasar perusahaan dan tata tertib RUPS.

Terkait dengan keberadaan setidaknya satu Direksi Dewan Komisaris Independen wanita, diketahui berdasarkan laporan tahunan perusahaan bahwa hanya BTN yang tidak dapat memenuhi kriteria tersebut sedangkan pada empat bank lainnya telah memiliki satu Direksi/Dewan Komisaris Independen wanita.

Terkait struktur Komite Nominasi yang seluruhnya telah terdiri dari Direksi/Dewan Komisaris Independen, diketahui berdasarkan laporan tahunan perusahaan bahwa kelima bank belum dapat memenuhi kriteria tersebut namun telah sesuai dengan ketentuan Peraturan OJK No.55/POJK.03/2016. Hal tersebut juga belum dapat dipenuhi oleh perusahaan perbankan Singapura, namun mayoritas anggota Komite Nominasi termasuk ketuanya, adalah Direktur Independen yang mana telah sesuai dengan persyaratan *MAS Code of Corporate Governance* dan *Banking Act Chapter 19*.

Terkait dengan komposisi Direksi/Dewan Komisaris Non-Eksekutif Independen yang lebih dari 50% jumlah keseluruhan anggota Direksi/Dewan Komisaris, diketahui berdasarkan laporan perusahaan bahwa CIMB Niaga dan Bank Mandiri belum dapat memenuhi kriteria tersebut dengan hanya memiliki komposisi tepat pada 50% atau tiga dari enam Komisaris pada CIMB Niaga dan lima dari sepuluh Komisaris pada Bank Mandiri. Namun hal tersebut telah sesuai dengan Peraturan OJK No. 55/POJK.03/2016.

7. Pada bagian Penalti, kelima objek perusahaan perbankan Indonesia telah mengungkapkan tidak adanya peristiwa dengan tata kelola yang buruk.

Dapat disimpulkan bahwa tidak ada peristiwa dengan tata kelola yang buruk pada objek perbankan di Indonesia, hanya saja masih ada beberapa prinsip tata kelola perusahaan dengan standar ACGS yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan karena adanya benturan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu masih perlu adanya upaya perbaikan seperti yang telah dijelaskan pada poin kesimpulan di atas. Pada hasil penelitian ini telah dijelaskan secara detail terkait upaya perbaikan apa saja yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat menerapkan tata kelola perusahaan dengan standar yang lebih tinggi sehingga mampu bersaing dengan perusahaan perbankan lainnya baik di lingkup domestik maupun regional ASEAN.

Prinsip tata kelola perusahaan memberikan panduan tentang bagaimana perusahaan harus beroperasi. Penerapan praktik terbaik tata kelola perusahaan internasional akan menghasilkan keberlanjutan dan ketahanan jangka panjang, serta dapat menjadi alat kompetitif untuk menarik investor asing. ADB bekerja sama dengan ASEAN Capital Markets Forum telah bersama-sama mengembangkan ASEAN Corporate Governance Scorecard, sebuah penilaian yang didasarkan pada informasi yang tersedia untuk umum dan mengacu pada praktik-praktik terbaik internasional yang mendorong perusahaan-perusahaan publik untuk melampaui persyaratan legislatif nasional. Laporan ini dapat digunakan oleh regulator pasar modal dan pemangku kepentingan lainnya sebagai referensi untuk memahami standar tata kelola perusahaan yang berlaku di wilayah ASEAN. ACGS juga merupakan alat diagnostik yang berguna untuk memandu peningkatan standar tata kelola perusahaan.

ASEAN Corporate Governance Scorecard memberikan metodologi ketat yang mengacu pada praktik terbaik internasional untuk menilai kinerja tata kelola perusahaan dari perusahaan publik di enam negara anggota ASEAN yang berpartisipasi. Metodologi umum ini memberikan informasi yang sebanding kepada investor asing dan pengelola dana eksternal untuk menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan investasi mereka. Scorecard ini merupakan alat yang berguna untuk menunjukkan komitmen anggota ASEAN terhadap tata kelola perusahaan yang baik yang penting untuk meningkatkan investasi asing langsung ke wilayah tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa scorecard ini dapat menjadi

bahan pertimbangan dalam analisis fundamental untuk pengambilan keputusan investasi dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai tata kelola perusahaan yang berdasarkan ACGS.

Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Robert et al. (2019), Mukti et al. (2014), Abdo dan Fisher (2007), dan Bauer et al. (2003) yang menunjukkan bahwa penerapan corporate governance berpengaruh positif signifikan terhadap return saham. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan corporate governance pada perusahaan maka akan meningkatkan return saham. Jadi dapat dikatakan ketika perusahaan menerapkan corporate governance dengan standar yang lebih tinggi seperti ASEAN Corporate Governance Scorecard maka dapat meningkatkan return saham.

Karena corporate governance memiliki peran untuk pengawasan sehingga akan memberikan keyakinan kepada investor bahwa dana yang diinvestasikan aman. Dengan penerapan ASEAN Corporate Governance Scorecard mengindikasikan bahwa pihak manajemen perusahaan seringkali memberikan sinyal kepada investor melalui informasi mengenai hal-hal yang terjadi dalam perusahaan baik yang terjadi pada masa lampau, sekarang, maupun untuk memprediksikan masa depan. Keinginan untuk memberikan informasi berguna untuk memberi keyakinan kepada investor mengenai kondisi kinerja perusahaan serta melihat respon investor atas informasi tersebut yang nantinya tercermin pada return saham.

Hal tersebut didukung dengan pencapaian perusahaan Indonesia yang masuk dalam ASEAN Asset Class di tahun 2023 sebanyak 80% merupakan perusahaan perbankan. Dimana karena skor ACGS yang tinggi tersebut berdampak pada performa perbankan dalam pasar saham sangat baik, dimana sejumlah saham perbankan laris diborong investor asing atau mencatatkan aksi beli bersih (net buy) sepanjang perdagangan 11-15 Desember 2024. Hal ini turut menopang laju Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) sepekan. Selanjutnya, berdasarkan data RTI dikutip Minggu (17/12/2023), saham BMRI, BBRI, BBCA hingga BBNI menguasai daftar saham yang membukukan net buy selama sepekan. Saham perbankan menjadi saham yang memberi cuan bagi investor di sepanjang tahun



2023. Hal ini dapat dilihat dari saham emiten bank yang mencatatkan return yang positif dengan total return yang tinggi secara year to date (Ytd). Semakin tinggi return saham bank tersebut, maka investor akan semakin cuan.

Selanjutnya, bukti penerapan ASEAN Corporate Governance Scorecard berdampak pada return saham di pasar saham juga dibuktikan dengan PT CIMB Niaga Tbk (BNGA) yang merupakan perusahaan dengan skor ACGS tertinggi di Indonesia memiliki performa yang sangat dimana CIMB Niaga berada di posisi kedua dengan return saham tertinggi, yakni mencapai 56,32% sepanjang tahun 2023. Adapun harga saham BNGA mencatat kenaikan hingga 43,4% Ytd dengan harga saat ini di posisi Rp 1.695. Dari penjelasan di atas terbukti bahwasannya penerapan ASEAN Corporate Governance Scorecard pada perusahaan dapat meningkatkan visibilitas perusahaan kepada investor.

Prinsip-prinsip dalam pedoman OECD menjadi tolak ukur dalam mengevaluasi penerapan tata kelola perusahaan. Hal ini menunjukkan perusahaan yang menerapkan ACGS memiliki tata kelola perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan ACGS, perusahaan yang menerapkan ACGS lebih kecil kemungkinannya untuk melakukan kecurangan. Namun, bukan berarti perusahaan yang tidak menerapkan peraturan tersebut dikelola dengan buruk, perusahaan yang menerapkan kualifikasinya memiliki tingkat tata kelola yang lebih tinggi karena sudah memiliki standar ACGS. Dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik, investor akan meyakini bahwa perusahaan tersebut unggul dan tidak memiliki masalah lingkungan dan sosial baik internal maupun eksternal, sehingga akan berdampak pada penurunan asimetri informasi, menurunkan agency cost dan dapat meningkatkan pengungkapan informasi perusahaan.

## 5.2 Rekomendasi

Dalam meningkatkan kualitas penerapan tata kelola perusahaan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh kelima objek perusahaan perbankan Indonesia, di antaranya adalah:

1. Menyediakan dan mengatur sistem pelaksanaan RUPS yang berbasis teknologi dalam hal pemungutan suara dengan menggunakan *E-Vote* (tanpa harus mengacungkan tangan) sehingga dapat mengikuti perkembangan standar tata kelola perusahaan terbaru. Terlebih lagi, melihat COVID-19 yang mengharuskan adanya pembatasan dalam berinteraksi secara langsung menunjukkan bahwa pelaksanaan RUPS yang berbasis teknologi akan sangat relevan dan berguna bagi manajemen perusahaan maupun pemegang saham.
2. Menyajikan informasi singkat tentang pengalaman/pendidikan profil Direksi/Dewan Komisaris yang akan dipilih dalam RUPS di dalam pemberitahuan RUPS.
3. Menyajikan informasi remunerasi masing-masing individu anggota Direksi/Dewan Komisaris di dalam laporan tahunan perusahaan.
4. Meningkatkan sosialisasi serta pelatihan mengenai praktik tata kelola perusahaan yang berdasarkan *ACGS* sehingga dapat mendorong persaingan antar sesama perusahaan perbankan baik di lingkup domestik maupun regional *ASEAN*.
5. Indonesia sudah memiliki POJK Nomor 8/POJK.04/2015 yang dijelaskan lebih lanjut dalam SEOJK Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Integrasi antara aturan yang diterbitkan oleh OJK tersebut dengan komponen penilaian yang terdapat di dalam *ACGS* diharapkan dapat meningkatkan standar regulasi tata kelola perusahaan di Indonesia agar lebih komprehensif dan relevan dalam mendukung perusahaan Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan di regional *ASEAN*.

### 5.3 Keterbatasan

Dalam penulisan studi kasus ini terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dilengkapi pada penelitian selanjutnya, di antaranya adalah:

1. Mengingat data yang digunakan dalam penelitian ini hanya data sekunder yang bersumber dari *self-assessment* masing-masing objek perusahaan, penulis merekomendasikan untuk menambahkan data primer dengan melakukan observasi dan wawancara secara langsung kepada objek perusahaan terkait, regulator, dan *Domestic Ranking Bodies* (DRB) negara bersangkutan agar mendapatkan hasil yang lebih valid sehingga dapat mendukung hasil pada penelitian ini.
2. Objek penelitian merupakan lima perusahaan perbankan unggulan yang sudah menerapkan tata kelola perusahaan dengan standar yang tinggi. Hal tersebut menyebabkan hasil penelitian yang kurang representatif untuk menggambarkan penerapan tata kelola perusahaan dari sektor lain secara menyeluruh. Namun harapannya hasil penelitian bisa menjadi acuan bagi perusahaan terbuka di sektor industri lain untuk mengetahui bagaimana penerapan dan kekurangan tiap objek penelitian sehingga dapat mendukung perusahaan Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan di regional *ASEAN* salah satunya peningkatan *ACGS* dengan lebih banyak perusahaan di Indonesia yang memperoleh predikat *ASEAN Asset Class* dari sektor industri lain tidak hanya perusahaan perbankan saja (saat ini perusahaan di Indonesia yang memperoleh predikat *ASEAN Asset Class 90%* merupakan perusahaan dari sektor perbankan).
3. Penelitian ini berfokus pada objek perusahaan perbankan Indonesia, namun diketahui bahwa CIMB Niaga merupakan bank di Indonesia yang telah diakuisisi oleh perusahaan bank Malaysia dengan kepemilikan saham perusahaan mencapai 91,48% sehingga terdapat kecenderungan bias dalam hasil penelitian ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Banking, T., & During, S. (2021). *72-Article Text-347-1-10-20210327*. 3(1), 402–416.
- Chairunesia, W., Sutra, R., Wahyudi, S. M., & Mercur Buana, U. (2018). The Effect of Good Corporate Governance and Financial Distress on Earnings Management in Indonesian and Malaysia Companies Entered in Asean Corporate Governance Scorecard. *Jurnal Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan*, 11(2), 224–236. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v9-i2/6170>
- Effect, T. H. E., Asean, O. F., Governance, S. C., & Variable, M. (2019). *CULTURE ON PROFIT MANAGEMENT WITH ULTIMATE OWNERSHIP AS A*. 18(5), 197–207.
- Governance, G. C. (2022). GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN ASEAN FROM 2011 TO 2021 : 2022(4), 1922–1928.
- Hermawan, V., & Pratama, I. (2020). The Analysis and Implementation of Psak 71 (Ifrs 9): Financial Instruments at PT X for the Year 2019. *ADI International Conference Series*, 71(IFRS 9), 79–106. <https://www.adi-journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/353>
- Husnaint, W., & Basuki, B. (2020). ASEAN Corporate Governance Scorecard: Sustainability Reporting and Firm Value. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 315–326. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.315>
- Justina, D., & Simamora, A. J. (2017). Moderating role of firms' rank in ASEAN corporate governance scorecard on effect of foreign ownership on firm value. *Jurnal Siasat Bisnis*, 21(2), 141–160. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol21.iss2.art4>
- Lukas, S., & Basuki, B. (2015). the Implementation of Good Corporate. The

International Journal of Accounting and Business Society, 23(1), 47–72.

- Mardiana, A., Ali, M., Harryanto, & Rura, Y. (2017). the Role of Asean Corporate Governance Scorecard. *Qualitative and Quantitative Research Review*, 2(3), 13–33.
- Maulidha, V. E., & Kusumah, R. W. R. (2023). A Study of the Impact of PSAK 71 Implementation on Financial Performance and Capital Adequacy Ratio. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 13(1), 74–83. <https://doi.org/10.30741/wiga.v13i1.971>
- Putra, A. A. (2018). Role of ASEAN Corporate Governance Scorecard in Relationship Between Foreign Ownership and Profitability of ASEAN Countries. *Research Journal of Finance and Accounting Www.Iiste.Org ISSN*, 9(8), 160–170. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Ramli, R., & Setiany, E. (2021). Comparative Analysis of Good Corporate Governance Implementation Based on ASEAN Corporate Governance Scorecard from the Indonesian Banking Industry. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 25(1). <https://doi.org/10.26905/jkdp.v25i1.4779>
- Sugiarto, S., & Suroso, S. (2020). Innovation of impairment loss allowance model of Indonesian financial accounting standards 71. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(3), 267–283. <https://doi.org/10.1108/JABES-11-2019-0114>
- Tandiawan, W. (2022). The Effect of Financial Distress and Corporate Governance on the Discretionary Allowance for Impairment Losses. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 2(2), 99–111. <https://doi.org/10.35912/sakman.v2i2.1563>
- Abdullah, Z. (2020). Tindak Pidana Pembobolan Dana Nasabah dapat Mengurangi Kepercayaan Masyarakat terhadap Industri Perbankan. *Legalitas: Jurnal Hukum*, 12(2), 282-292.
- ACMF. (2020). *ASEAN Corporate Governance 2019 Awards*. Hanoi: Asian Development Bank.
- Anginer, D., Demirguc-Kunt, A., Huizinga, H., & Ma, K. (2016). Corporate governance and bank capitalization strategies. *Journal of Financial Intermediation*, Volume 26, 1-27.

- ASEAN Capital Market Forum. (2015). *ASEAN Corporate Governance Scorecard: Country Report and Assessment 2014-2015*. Manila: ADB.
- ASEAN Capital Markets Forum. (2017). *ASEAN Corporate Governance Scorecard V.2.0*.
- Bank Indonesia. (2006). *Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006/ tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum*.
- Bank Indonesia. (2012). *Peraturan Bank Indonesia No. 14/26/PBI/2012 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank*.
- Basel Committee on Banking Supervision . (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements.
- Chow, H. K., & Pei, S. F. (2019). Financial sector in Singapore. In *Routledge Handbook on Banking and Finance in Asia* (pp. 165-178). Research Collection School Of Economics.
- Ekadjaja, A., & Ekadjaja, M. (2020). Tata Kelola Perusahaan, Risiko Keuangan, dan Kinerja Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi/Volume XXV*, 391-412.
- FCGI. (2000). *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit Dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. FCGI.
- Hasnati, Dewi, S., & Utama, A. S. (2019). Perbandingan Prinsip Good Corporate Governance Pada Bank Konvensional dan Bank Syariah dalam Sistem Hukum di Indonesia. *MIZAN: Journal of Islamic Law*, 197-208.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4*, Pages 305-360.
- John, K., De Masi, S., & Paci, A. (2016). Corporate Governance in Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 303–321.
- KPMG Indonesia. (2019). *The KPMG Indonesia Board Governance Toolkit*. Monetary Authority of Singapore. (2018, Agustus 6). *Code of Corporate Governance*. Singapore.

- Organization for Economic Co-operation and Develop. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 32 tentang Rencana dan Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka*. Jakarta.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34 tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten atau Perusahaan Publik*. Jakarta. Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik*. Jakarta.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Surat Edaran OJK No. 32/POJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum*. Jakarta. Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Laporan Triwulanan I-2020*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Abdullah, Z. (2020). Tindak Pidana Pembobolan Dana Nasabah dapat Mengurangi Kepercayaan Masyarakat terhadap Industri Perbankan. *Legalitas: Jurnal Hukum*, 12(2), 282-292.
- ACMF. (2020). *ASEAN Corporate Governance 2019 Awards*. Hanoi: Asian Development Bank.
- Anginer, D., Demirguc-Kunt, A., Huizinga, H., & Ma, K. (2016). Corporate governance and bank capitalization strategies. *Journal of Financial Intermediation*, Volume 26, 1-27.
- ASEAN Capital Market Forum. (2015). *ASEAN Corporate Governance Scorecard: Country Report and Assessment 2014-2015*. Manila: Asian Development Bank.
- ASEAN Capital Markets Forum. (2017). *ASEAN Corporate Governance Scorecard*

## V.2.0.

- Bank Indonesia. (2006). *Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006/ tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum.*
- Bank Indonesia. (2012). *Peraturan Bank Indonesia No. 14/26/PBI/2012 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank.*
- Basel Committee on Banking Supervision . (2015). *Corporate governance principles for banks.* Bank for International Settlements.
- Chow, H. K., & Pei, S. F. (2019). Financial sector in Singapore. In *Routledge Handbook on Banking and Finance in Asia* (pp. 165-178). Research Collection School Of Economics.
- Ekadjaja, A., & Ekadjaja, M. (2020). Tata Kelola Perusahaan, Risiko Keuangan, dan Kinerja Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi/Volume XXV*, 391- 412.
- FCGI. (2000). *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit Dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan).* FCGI.
- Hasnati, Dewi, S., & Utama, A. S. (2019). Perbandingan Prinsip Good Corporate Governance Pada Bank Konvensional dan Bank Syariah dalam Sistem Hukum di Indonesia. *MIZAN: Journal of Islamic Law*, 197-208.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4*, Pages 305-360.
- John, K., De Masi, S., & Paci, A. (2016). Corporate Governance in



Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 303–321.

KPMG Indonesia. (2019). *The KPMG Indonesia Board Governance Toolkit*.

Monetary Authority of Singapore. (2018, Agustus 6). *Code of Corporate Governance*. Singapore.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD.

Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 32 tentang Rencana dan Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka*. Jakarta.

Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34 tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten atau Perusahaan Publik*. Jakarta.

Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik*. Jakarta.

Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Surat Edaran OJK No. 32/POJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum*. Jakarta.

Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Laporan Triwulanan I-2020*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

- Putera, A. D. (2018, Mei 21). *Negara Rugi Rp 1,8 Triliun dari Kasus*
- Rachmawati. (2019, Oktober 18). *Cerita Lengkap Pembobolan Dana 124 Miliar Milik Nasabah BNI*. Retrieved from Kompas: <https://regional.kompas.com/read/2019/10/18/15250001/cerita-lengkap-pembobolan-dana-124-miliar-milik-nasabah-bni-pelaku-pernah?page=all>
- Relbanks. (2019, Oktober 20). *World's Largest Banks by assets 2019*. Retrieved from relbanks: <https://www.relbanks.com/worlds-top-banks/top-world->  
<http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/top-world->  
<http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/top-world-banks-by-assets-2019>
- Republik Indonesia. (1995). *Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal*. Jakarta.
- Republik Indonesia. (1998). *Undang-Undang No 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*.
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2011). *Undang-undang No. 21 tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan*. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2015*.
- Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/02/2015*.
- Richard. (2019, Juli 10). *Kualitas GCG : Bank Tanah Air Masih Kalah Jauh*. Retrieved from Finansial Bisnis: <https://finansial.bisnis.com/read/20190710/90/1122398/kualitas-gcg-bank-tanah-air-masih-kalah-jauh>.

- Syafina, D. C. (2018, Juni 5). *Pembobolan Bank Mandiri & Bagaimana Maling Kerah Putih Beraksi*. Retrieved from Tirto: <https://tirto.id/pembobolan-bank-mandiri-bagaimana-maling-kerah-putih-beraksi-cLas>
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact, 2nd ed.* New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Utama, A. S. (2018). Independensi Pengawasan terhadap Bank Badan Usaha Milik. *Soumatara Law Review, Vol. 1, No. 1*, 5-6.
- Wardhani, I. G. (2019). Peran Kinerja Keuangan dalam Memoderasi Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Sektor Perbankan Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan Vol. 2(2)*, 91-108.
- Winarto, Y. (2020, Agustus 17). *Peran perbankan sangat besar dalam menggerakkan ekonomi nasional*. Retrieved from Keuangan Kontan: <https://keuangan.kontan.co.id/news/peran-perbankan-sangat-besar-dalam-menggerakkan-ekonomi-nasional>.
- Zagorchev, A., & Gao, L. (2015). Corporate governance and performance of financial institutions. *Journal of Economics and Business*.
- Zulfikar, R., Lukviarman, N., Suhardjanto, D., Ismail, T., Astuti, K. D., & Meutia, M. (2020). Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 137.