

PERAN AUDIT INTERNAL DAN KOMITMEN MANAJEMEN DALAM PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Oleh:
Ketut Tanti Kustina¹
Devy Leviyanthie Zulianto²

ABSTRACT

The purpose of this study to determine the extent to which the role of internal audit and management commitment in the implementation of Good Corporate Governance at the Denpasar Branch Office PT Bank QNB Indonesia Tbk. This research is research with descriptive qualitative method. Data collection techniques were conducted with interviews, and documentation studies. The results show that Good Corporate Governance is the underlying philosophy of corporate management based on GCG principles. Internal audit is a GCG tool in order for the bank to have compliance with all regulations at the office of Bank QNB denominational branch. The implementation is done periodically by the Internal Audit Unit and daily by internal control. The results are in the form of recommendations resulting from internal audits in improving the corporate governance process on risk, control, and performance management of the Bank Indonesia QNB company's organization. The role of management commitment is realized with the integrity of leadership in the implementation of Good Corporate Governance as defined in the vision, mission, organizational structure, standards and procedures and business activities of banks by all levels of bank organization, and such soft-structure of Bank QNB in implementing GCG.

Keywords: Good Corporate Governance, Internal Audit, Management Commitment.

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2015, Indonesia telah menjadi bagian dari Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Indonesia berupaya meningkatkan daya saing perusahaan-perusahaan di Indonesia agar mampu bertahan dalam persaingan bisnis dalam MEA. Salah satu upaya penguatan daya saing perusahaan-perusahaan Indonesia yaitu melalui peningkatan praktik tata kelola perusahaan (*corporate governance*), yang merupakan salah satu cara untuk memacu kinerja finansial dan operasional serta meningkatkan kepercayaan investor disamping menyediakan akses bagi modal yang masuk. Bank adalah lembaga intermediasi yang dalam menjalankan kegiatan usahanya bergantung pada dana masyarakat

dan kepercayaan baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Dalam menjalankan kegiatan usaha tersebut bank menghadapi berbagai risiko, baik risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional maupun risiko reputasi. Banyaknya ketentuan yang mengatur sektor perbankan dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat, termasuk ketentuan yang mengatur kewajiban untuk memenuhi modal minimum sesuai dengan kondisi masing-masing bank, menjadikan sektor perbankan sebagai sektor yang "*highly regulated*" (KNKG, 2004).

Saat terjadinya krisis keuangan global pada tahun 1998 dan 2008 di Indonesia, yang menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan sangatlah penting. Implementasi praktik tata kelola perusahaan yang lemah telah diidentifikasi sebagai satu penyebab terjadinya krisis keuangan global. Dalam kaitan tersebut, peningkatan implementasi praktik tata kelola perusahaan pada emiten dan perusahaan publik di Indonesia sangat menjadi prioritas utama. Untuk itu, tata kelola perusahaan memainkan peranan yang sangat penting khususnya di perusahaan perbankan yang dikelola berdasarkan prinsip dasar *good corporate governance* yakni; transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kesetaraan atau kewajaran (*fairness*) untuk memperoleh kepercayaan investor.

Tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) merupakan struktur yang oleh *stakeholder*, pemegang saham, komisaris dan manajer menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja (OECD, 2003) dalam Zarkasyi (2008:35).

Konsep *good corporate governance* berfungsi sebagai alat yang membantu manajemen untuk memperkuat semua aspek kerja perusahaan baik itu untuk memperkuat internal perusahaan, maupun untuk menjaga reputasi dan kredibilitas ke pihak eksternal khususnya *stakeholder*. *Good corporate governance* yang baik haruslah disinergikan ke dalam *total equity management*, agar manajemen perusahaan bisa berjalan sesuai dengan konsep manajemen mutu yang didalamnya diperkuat oleh prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Disisi lain peranan internal audit dalam penerapan *good corporate governance* (GCG) juga menunjukkan tingkat kepentingan yang tinggi. Internal auditor merupakan dukungan penting bagi komisaris, komite audit, direksi, dan manajemen senior dalam membentuk fondasi bagi pengembangan *corporate governance*. Fungsi audit internal biasanya dilakukan bukan dengan tujuan

menguji kelayakan laporan keuangan, akan tetapi untuk membantu pihak manajemen. *Output* dari pelaksanaan audit internal ini tidak hanya berupa rekomendasi untuk perbaikan sistem dan metode, tetapi juga meliputi tindakan-tindakan perbaikan yang memperkecil dan meniadakan kelemahan-kelemahan, kegagalan-kegagalan, dan inefisiensi dari berbagai program yang telah direncanakan oleh organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Peran dari komitmen manajemen dalam mewujudkan pelaksanaan GCG juga tidak kalah pentingnya. Bentuk dari komitmen manajemen dapat dilihat dari aspek manajerial yang merupakan inti dalam menentukan berjalannya kinerja bank, yaitu proses manajerial tidak terlepas dari integritas pimpinan perusahaan. Komitmen manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang penting dalam perusahaan. Karena Pegawai adalah orang-orang yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi.

PERUMUSAN MASALAH

Penelitian ini difokuskan pada penerapan *good corporate governance* pada perusahaan perbankan pada sebuah kantor cabangnya, karena biasanya pemahaman *good corporate governance* yang umum, fokusnya pada *equal treatment to stakeholder* dan transparansi publik hingga levelnya *corporate* atau perusahaan secara menyeluruh. Maka dari itu, peneliti ingin meninjau lebih kepada penerapan *good corporate governance* pada kantor cabang:

Bagaimana peran audit internal dan komitmen manajemen dalam penerapan *good corporate governance* pada dilihat dari aspek managerial yang meliputi; integritas pimpinan, *equal treatment* pada karyawan, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan di PT Bank QNB Indonesia Tbk kantor cabang Denpasar?

KAJIAN TEORI

1. Definisi *Good Corporate Governance*

Good corporate governance menurut *Forum Corporate Governance in Indonesian* dalam Hery (2010:11) adalah: "Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan *intern* dan *ekstern* lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka".

Sedangkan *Good Corporate Governance* dalam Kurniawan (2012:27) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai berikut:

“*Good corporate governance* atau tata kelola organisasi adalah seperangkat hubungan yang terjadi antara manajemen, direksi, pemegang saham dan stakeholder-stakeholder lain seperti pegawai, kreditor dan masyarakat”.

Pengaturan dan pengimplementasian *good corporate governance* memerlukan komitmen dari seluruh jajaran organisasi dan dimulai dengan penetapan kebijakan dasar serta tata tertib yang harus dianut oleh top manajemen dan penerapan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak yang ada di dalamnya. Dalam upaya mewujudkan *good corporate governance*, perusahaan memerlukan peran audit internal yang bertugas meneliti, mengevaluasi suatu sistem akuntansi, serta menilai kebijakan manajemen yang dilaksanakan.

2. Teori-teori yang mendasari *Good Corporate Governance*

Dua teori utama yang terkait dengan *corporate governance* adalah *stewardship theory* dan *agency theory* (Chinn,2000; Shaw,2003) dalam Kaihatu (2006):

a. *Stewardship theory*

Dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Inilah yang tersirat dalam hubungan fidusia yang dikehendaki para pemegang saham. Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik maupun *stakeholder*.

b. *Agency Theory*

Agency theory yang dikembangkan oleh Michael Johnson, memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “*agents*” bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respon lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan

kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *corporate governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory* di mana pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

3. Prinsip Good Corporate Governance

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*transparency*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate values*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pencerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practices* dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggungjawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*fairness*).

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) terdapat pedoman umum *good corporate governance* yaitu:

a. Transparansi (*Transparancy*)

1) Prinsip Dasar

- a) Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.
- b) Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

2) Pedoman Pokok Pelaksanaan:

- a) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.

- b) Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
 - c) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
 - d) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.
- 3) Akuntabilitas (*Accountability*)
- a) Prinsip Dasar
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. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.
 - b) Pedoman Pokok Pelaksanaan:
 - (1)Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.
 - (2)Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.

(3)Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.

(4)Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).

(5)Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

4) *Responsibilitas (Responsibility)*

a) Prinsip Dasar

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

b) Pedoman Pokok Pelaksanaan:

(1)Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*bylaws*).

(2)Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

5) *Independensi (Independency)*

a) Prinsip Dasar

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

b) Pedoman Pokok Pelaksanaan:

(1) Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

(2) Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

6) Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

a) Prinsip Dasar

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

b) Pedoman Pokok Pelaksanaan:

(1) Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.

(2) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

(3) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, gender, dan kondisi fisik.

4. Etika Bisnis dan Pedoman Perilaku

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang dapat menjadi acuan bagi organ

perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Adapun pedoman pokok pelaksanaan etika bisnis dan perilaku perusahaan meliputi:

a. Nilai-nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, sebelum merumuskan nilai-nilai perusahaan, perlu dirumuskan visi dan misi perusahaan. Walaupun nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan sektor usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah terpercaya, adil, dan jujur.

b. Etika Bisnis

Etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung terciptanya budaya perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku.

5. Manfaat Penerapan *Good Corporate Governance*

Menurut *The Forum for Corporate Governance in Indonesia*, kegunaan dari *Corporate Governance* yang baik adalah:

- a. Lebih mudah memperoleh modal.
- b. Biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah.
- c. Memperbaiki kinerja usaha.
- d. Mempengaruhi harga saham.
- e. Memperbaiki kinerja ekonomi.

Good Corporate Governance diakui membantu “mengebalkan” perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan, dalam banyak hal *corporate governance* yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja korporasi. Penerapan *Good Corporate Governance* memberikan manfaat sebagai berikut: (Tunggal, 2013)

- a. Perbaikan dalam komunikasi.
- b. Minimisasi potensial benturan.
- c. Fokus pada strategi strategi utama.
- d. Peningkatan dalam produktifitas dan efisiensi.
- e. Kestinambungan manfaat (*sustainability of benefits*).
- f. Promosi citra korporat (*corporate image*).
- g. Penikatan kepuasan pelanggan.
- h. Perolehan kepercayaan investor.

Corporate governance yang baik merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar dan mendorong arus investasi internasional yang lebih stabil, dan bersifat jangka panjang.

6. Pengertian Komitmen dalam Manajerial

Bentuk dari komitmen manajemen dapat dilihat dari aspek manajerial yang merupakan inti dalam menentukan berjalannya kinerja perusahaan, yaitu proses manajerial tidak terlepas dari integritas pimpinan perusahaan. Komitmen manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang penting dalam perusahaan. Manajerial adalah sifat dari manajemen, yang berarti pengelolaan sesuatu dengan baik. Secara konsep manajerial berarti bagaimana membuat keputusan atau proses, dan menjalankan (implementasi) suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, maka manajerial digunakan dalam setiap aspek kehidupan atau kegiatan manusia, baik itu berkaitan dengan masalah bisnis, maupun diluar bisnis. (Henry, 2013).Komitmen pihak dari manajemen untuk melaksanakan kemampuan manajerial yg baik sangatlah penting.

7. Pengertian Internal Audit

M.Guy, Alderman, Winters (2002) dalam Zarkasyi (2008:25) mengemukakan Audit Internal adalah suatu fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatannya sebagai jasa bagi organisasi. Tujuan utama audit internal adalah membantu anggota dalam melaksanakan tanggungjawabnya secara efektif.

Bagi profesi audit internal, kode etik merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan dalam pelaksanaan tugas profesional terutama yang menyangkut manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola.

Auditor Internal harus menjaga prinsip-prinsip kode etik sebagai berikut:

a. Integritas

Integritas dari Auditor Internal menimbulkan kepercayaan dan memberikan basis untuk mempercayai keputusannya.

b. Objektif

Auditor internal membuat penilaian yang berimbang atas hal-hal yang relevan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi atau pihak lain dalam pengambilan keputusan.

c. Confidential

Auditor Internal harus menghargai nilai-nilai dan kepemilikan atas informasi yang mereka terima dan tidak menyebarkan tanpa izin kecuali ada kewajiban profesional.

d. Kompetensi

Auditor Internal menerapkan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan jasa audit internal.

8. Fungsi Audit Internal

Audit internal memiliki tanggung jawab untuk menerapkan program audit internal pada perusahaan.

Menurut Kurniawan (2012:53)“Fungsi audit internal adalah memberikan berbagai macam jasa kepada organisasi termasuk audit kinerja dan audit operasional yang akan dapat membantu manajemen senior dan dewan komisaris di dalam memantau kinerja yang dihasilkan oleh manajemen dan para personil dalam organisasi sehingga auditor internal dapat memberikan penilaian yang independen mengenai seberapa baik kinerja organisasi”.

Secara umum fungsi audit internal adalah untuk memberikan penilaian terhadap keefektifan suatu pengendalian di dalam organisasi. Fungsi audit internal bukan hanya terpaku kepada pencarian ketepatan dan kebenaran atas catatan-catatan akuntansi saja, melainkan harus juga mempunyai tanggungjawab terhadap program dan pelatihan staf audit internal.

9. Keterkaitan Audit Internal dengan *Good Corporate Governance*

Secara umum, audit internal adalah aktivitas penjaminan yang independen dan objektif serta jasa konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah (*value added*) dan meningkatkan prestasi organisasi. Audit internal akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan terjadwal untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas proses pengelolaan risiko, kecukupan pengendalian dan pengelolaan organisasi.

Sukrisno Agoes (2004), audit internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini :

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Efektifitas dan efisiensi operasi
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Dalam mewujudkan *good corporate governance* auditor internal harus dapat memastikan bahwa manajemen telah mengembangkan nilai-nilai etika di dalam organisasi yang mencukupi, efektifitas dan akuntabilitas di dalam pengelolaan kinerja organisasi telah tercapai, adanya komunikasi yang baik mengenai risiko dan pengendalian kepada unit-unit yang tepat di dalam organisasi serta terlaksananya koordinasi kegiatan dan aliran komunikasi yang efektif.

METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional

a. *Good Corporate Governance*

Good corporate governance menurut *Forum Corporate Governance in Indonesian* adalah: "Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan *intern* dan *ekstern* lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka (Hery, 2010:11). Adapun prinsip dasar GCG yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*transparency*), memiliki ukuran kinerja dari

semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate values*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pencerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practies* dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggungjawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*fairness*).

b. Audit Internal

M.Guy, Alderman, Winters (2002) dalam Zarkasyi (2008:25) mengemukakan Audit Internal adalah suatu fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatannya sebagai jasa bagi organisasi. Tujuan utama audit internal adalah membantu anggota dalam melaksanakan tanggungjawabnya secara efektif. Dalam penelitian ini , audit internal yang dimaksud adalah aktivitas penjaminan yang independen dan objektif serta jasa konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah (*value added*) dan meningkatkan prestasi organisasi. Audit internal akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan terjadwal untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas proses pengelolaan risiko, kecukupan pengendalian dan pengelolaan organisasi.

c. Komitmen Manajemen

Bentuk dari komitmen manajemen dapat dilihat dari aspek manajerial yang merupakan inti dalam menentukan berjalannya kinerja bank, yaitu proses manajerial tidak terlepas dari integritas pimpinan perusahaan. Komitmen manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang penting dalam perusahaan.

2. Metode Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah seluruh perusahaan perbankan yang memiliki nilai komposit GCG Bank berdasarkan hasil penilaian Otoritas Jasa Keuangan (OJK) adalah Baik. Penulis menggunakan cara *purposive sampling*. Kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan perbankan yang memiliki nilai komposit GCG Bank berdasarkan hasil penilaian Otoritas Jasa Keuangan (OJK) adalah Baik dan memperoleh “The Best Bank GCG” oleh Anugrah Perbankan Indonesia,
- b. Perusahaan perbankan yang terdaftar dan aktif di Indonesia dan telah membuka kantor cabang di wilayah Denpasar.
- c. Mempunyai kelengkapan data perusahaan dan data keuangan yang dibutuhkan secara konsisten.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Cabang Denpasar Bank QNB Indonesia yang beralamat Jalan Raya Puputan Renon No.58 A Denpasar. Pemilihan tempat penelitian ini, untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* pada perusahaan perbankan untuk kantor cabang, karena pemahaman *good corporate governance* yang umum adalah fokusnya pada *equal treatment to stakeholder* dan transparansi publik pada levelnya *corporate*. Maka dari itu, peneliti ingin meninjau lebih peran internal audit dan komitmen manajemen pada penerapan *good corporate governance* pada kantor cabang.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara terbuka dan tidak berstruktur. Pengertian wawancara terbuka dan tertutup dalam Fathoni (2011) ialah wawancara yang menggunakan kuisisioner terbuka, kuisisioner yang memberikan keleluasaan bagi responden untuk memberikan jawaban dengan bebas, tanpa dibatasi oleh alternatif jawaban yang ditentukan. Wawancara tertutup ialah wawancara yang menggunakan kuisisioner tertutup dengan alternatif jawabannya yang telah disediakan, sehingga responden tidak mungkin memberikan jawaban lain. Selain itu digunakan juga metode dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan sumber-sumber data sekunder yang berhubungan dengan masalah penelitian yang ada di lokasi penelitian yang merupakan catatan peristiwa yang sudah lalu dokumentasi dapat berupa tulisan ataupun berita media online, arsip-arsip tertulis dari kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia ataupun dokumentasi eksternal berisi bahan-

bahan informasi berupa buku, jurnal ilmiah, data internet berkaitan yang membantu penelitian.

4. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan dari tahap pengumpulan data akan diolah dan dianalisis dengan deskriptif kualitatif. Langkah-langkah analisis data yang penulis gunakan sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data dan menelaah seluruh data yang tersedia dari sumber yaitu wawancara dan dokumentasi.
- b. Melakukan wawancara terbuka yang diwakilkan oleh kepala bidang operasional cabang Denpasar Bank QNB Indonesia dan wawancara tertutup berupa kuisisioner kepada staff Bank QNB mengenai penerapan *good corporate governance* sesuai dengan prinsip dasar GCG dan mengkaitkan pada dua aspek yakni aspek managerial, dan audit internal.
- c. Melakukan display data dengan menyusun data dari beberapa sumber yang telah didapatkan.
- d. Melakukan reduksi data yakni dengan proses pemilihan, penyerderhanaan, dan pengabstraksian.
- e. Melakukan analisa dan pembahasan.
- f. Memproses data yang didapat melalui pencatatan, pengetikan dan pengklasifikasian dan menyimpulkannya.

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2013:330) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

PEMBAHASAN

Pelaksanaan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) ini mempunyai arti penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkaitan dengan perlindungan terhadap kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Lebih jauh, pelaksanaan tata kelola perusahaan mencerminkan komitmen Perusahaan untuk menjadi warga korporasi yang baik. Dalam melaksanakan tata kelola perusahaan, penting untuk disadari bahwa implementasinya masih tetap mengacu kepada 5 (lima) prinsip dasar yang terus

menjadi komitmen perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran. Tidak dipungkiri bahwa secara keseluruhan, implementasi dari kelima prinsip ini sangat membantu Bank QNB Indonesia untuk meningkatkan kinerja operasionalnya secara keseluruhan.

1. Analisa Penerapan *Good Corporate Governance* sesuai dengan Prinsip TARIF

a. Keterbukaan (*Transparency*)

Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses. Mengenai sejauh mana prinsip pertama yaitu prinsip transparansi tersebut di perusahaan pada kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan di kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“QNB telah menggunakan *system core banking* dan *system* akuntansi yang berlaku untuk menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas, dan menerapkan prosedur pengadaan barang dan jasa pihak ketiga melalui proses yang adil dan transparan”.

Bank QNB Indonesia menerapkan prinsip transparansi dengan menyediakan sarana komunikasi yang efektif dan responsif dalam memperoleh informasi mengenai perusahaan, sehingga seluruh pemangku kepentingan mampu memahami kinerja dan tindakan bank. Perusahaan menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam aspek transparansi dengan mengelola informasi yang tepat dan selalu diperbaharui, serta dapat diakses oleh publik. Selain itu, sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap pemegang saham, Bank QNB Indonesia juga memberikan informasi secara berkala melalui website Perusahaan di [http:// qnb.co.id/](http://qnb.co.id/). Publik bisa memperoleh informasi lengkap mengenai profil Bank, jenis pelayanan, berita terbaru, serta informasi lainnya. Selain itu Bank juga mengungkapkan informasi mengenai Perusahaan dalam bentuk kegiatan lain yang diselenggarakan oleh Perusahaan antara lain: RUPS, paparan publik, seminar, pameran, dan berbagai kegiatan pengungkapan lainnya. Bank juga melakukan tindakan pengungkapan lainnya yang sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang

berlaku melalui pengumpulan Laporan Tahunan yang sesuai dengan peraturan Bank Indonesia, OJK dan juga laporan keuangan lainnya berdasarkan ketentuan pasar modal di Indonesia.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, strategi perusahaan serta mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami peranannya dalam pelaksanaan GCG. Mengenai sejauh mana prinsip kedua yaitu prinsip akuntabilitas tersebut di perusahaan pada kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Kami telah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan mengoptimalkan kinerja dan peran setiap individu bank sehingga seluruh aksi dan kegiatan bank berjalan dengan efektif dan efisien serta sistem remunerasi yang Akuntabilitas (*accountability*) mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya. Bank QNB Indonesia sebagai lembaga yang memiliki kewenangan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan akuntabel. Untuk itu bank harus dikelola secara sehat, terukur dan professional dengan memperhatikan kepentingan pemegang saham, nasabah, dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan”

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus:

- 1) Berpegang pada prinsip kehati-hatian dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku. Hasil wawancara menyebutkan : “Dalam hal ini QNB senantiasa mematuhi peraturan yang berlaku serta menghindari segala transaksi yang dapat merugikan pihak ketiga maupun pihak lain diluar ketentuan yang disepakati dan melaksanakan pelaporan kepada regulator (Bank Indonesia, OJK, dan PPATK)”.
- 2) Bank harus bertindak sebagai *good corporate citizen* (perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung

jawab sosial. Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa: "QNB menerapkan prinsip pertanggungjawaban dengan bertanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan terkait".

Responsibilitas mengandung unsur kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal bank serta tanggungjawab bank QNB terhadap masyarakat dan lingkungan. Responsibilitas diperlukan agar dapat menjamin terpeliharanya kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai warga korporasi yang baik atau dikenal dengan *good corporate citizen*.

d. Independensi (*Independency*)

Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).

Mengenai sejauh mana prinsip keempat yaitu prinsip independensi tersebut di perusahaan pada kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia? Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

"Kami telah menerapkan prinsip independensi dengan mengelola peran dan fungsi yang dimiliki secara mandiri tanpa ada tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan prinsip serta tata nilai perusahaan".

Independensi mengandung unsur kemandirian dari dominasi pihak lain dan objektivitas dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dalam hubungan dengan asas independensi (*independency*), bank harus dikelola secara independen agar masing-masing organ perusahaan beserta seluruh jajaran dibawahnya tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun yang dapat mempengaruhi obyektivitas dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Dalam rangka penerapan GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing insan perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Bank QNB Indonesia menerapkan prinsip independensi dalam mengimplementasikan praktik tata kelolanya adalah Kode Etik Perilaku Karyawan (*Code of*

Conduct). Kode etik ini berfungsi sebagai panduan standar bagi seluruh karyawan dalam bertingkah laku, sesuai dengan prinsip dan nilai moral yang mencerminkan integritas dan reputasi Bank.

e. Kewajaran (*Fairness*)

Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).

Mengenai sejauh mana prinsip kelima yaitu prinsip kewajaran tersebut di perusahaan pada kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia? Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Sejauh ini kami menerapkan prinsip kesetaraan dengan memperhatikan hak setiap pemangku kepentingan secara adil sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan QNB menerapkan prinsip kewajaran dengan memenuhi hak setiap pemangku kepentingan dengan tetap memperhatikan kaidah dan peraturan perusahaan”.

Kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) mengandung unsur perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama sesuai dengan proporsinya. Dalam melaksanakan kegiatannya, bank QNB harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, konsumen dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan dari masing-masing pihak yang bersangkutan.

2. Peran Komitmen Manajemen dalam Penerapan *Good Corporate Governance*

Bentuk dari komitmen manajemen dapat dilihat dari aspek manajerial yang merupakan inti dalam menentukan berjalannya kinerja bank, yaitu proses manajerial tidak terlepas dari integritas pimpinan perusahaan. Komitmen manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang penting dalam perusahaan, meliputi: integritas pimpinan pada kantor cabang bank, *equal treatment* pada karyawan, keterbukaan informasi penyampaian laporan bank, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan bank untuk prospek kedepannya terkait dengan visi dan misi, kinerja keuangan bank tersebut.

Mengenai sejauh mana integritas pimpinan dalam penerapan *good corporate governance* memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG yakni transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran, telah diterapkan dalam visi, misi, struktur organisasi, standar dan prosedur serta kegiatan usaha bank oleh seluruh jajaran organisasi bank pada kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Pimpinan berkomitmen dalam melaksanakan penerapan GCG dalam aktivitas keseharian, mengimplementasikannya melalui sebuah mekanisme. Mekanisme ini mencakup kebijakan dan pedoman yang diberlakukan QNB meliputi prosedur, tata cara dan penerapan nilai budaya bank”.

Tahun 2014 adalah waktu dimana terjadi transformasi besar dalam pengembangan *Management Development Program* (MDP). MDP adalah upaya perusahaan untuk membangun kader pimpinan bank yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terbaik setelah melalui masa pendidikan. MDP direkrut dari berbagai universitas bereputasi baik melalui sistem seleksi berkelanjutan yang ketat. Keunggulan dan keandalan sumber daya manusia menjadi faktor daya saing yang tinggi dalam sebuah industri perbankan. Dalam upaya mendukung dan mempertahankan posisi QNB sebagai salah satu bank terkuat di dunia, PT Bank QNB Indonesia Tbk mengimplementasikan sistem dan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien, guna mencapai visi jangka panjangnya yaitu menjadi salah satu bank papan atas berdasarkan kinerja keuangan. Pemenuhan dan pengembangan sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitas dilakukan sesuai arah bisnis perusahaan. Sumber daya manusia yang ada harus dikembangkan agar dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan. Dengan berkembangnya perusahaan, peluang karir terbuka luas dan diharapkan dapat diisi dari dalam sebagai bagian dari hasil pengembangan tersebut. PT Bank QNB Indonesia Tbk akan terus mengevaluasi proses bisnis dan operasional ke arah yang lebih baik, agar setiap bagian bersinergi dalam mendukung visi PT Bank QNB Indonesia Tbk.

Pada prinsip GCG yang kelima yakni kewajaran (*fairness*), berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*) khususnya pada karyawan.

Perusahaan harus menjamin karyawan diperlakukan dengan hormat oleh seluruh rekan kerjanya. Perlakuan yang setara dan adil terhadap karyawan juga mencakup diantaranya pemberian informasi yang lengkap dan akurat mengenai panduan keamanan, keselamatan, dan kesehatan di tempat kerja; perlindungan dari berbagai bentuk pelecehan; perlakuan yang adil dan setara tanpa membedakan suku, jenis kelamin, agama, kecacatan (*disability*), usia, dan sebagainya (praktek diskriminasi); dan perlindungan terhadap aksi balas dendam karena mengajukan keluhan dan kritik terhadap perusahaan pada kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia? Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa: “Dalam hal ini kami telah membuat pedoman berupa kode etik perusahaan dimana didalamnya mengatur tentang hal tersebut”.

Salah satu *soft-structure* yang dimiliki Bank dalam mengimplementasikan praktik tata kelolanya adalah Kode Etik Perilaku Karyawan (*Code of Conduct*). Kode etik ini berfungsi sebagai panduan standar bagi seluruh karyawan dalam bertingkah laku, sesuai dengan prinsip dan nilai moral yang mencerminkan integritas dan reputasi Bank. Persaingan yang makin ketat menuntut strategi perencanaan sumber daya manusia diimplementasikan dengan matang. Kerangka strategi yang matang dan terstruktur dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baik dalam jangka panjang dan jangka pendek. Perencanaan sumber daya manusia bukan hanya semata-mata mengenai angka jumlah kebutuhan karyawan, namun juga kompetensinya. Sistem rekrutmen yang baik dan benar akan menjaring kandidat-kandidat karyawan yang kompeten dan berkualitas. PT Bank QNB Indonesia menyakini bahwa kompetensi dan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi mampu mengoptimalkan pertumbuhan bisnis dan menguatkan posisi QNB di industri perbankan global.

Mengenai sejauh mana keterbukaan informasi penyampaian laporan bank dalam tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) pada kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia, maka berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Cabang Denpasar sebagai salah satu cabang QNB penyampaian laporan terpusat pada kantor pusat yang kemudian dilakukan komplisasi oleh kantor pusat”.

Penyajian informasi laporan berbentuk laporan keuangan publikasi sehingga dapat memberikan informasi yang berkualitas kepada publik transparansi dengan mengelola informasi yang tepat dan selalu diperbaharui. Bank juga memberikan informasi secara berkala melalui *website* perusahaan di <http://qnb.co.id>

Mengenai partisipasi dalam pengambilan keputusan bank untuk prospek kedepannya terkait dengan visi dan misi, kinerja keuangan bank tersebut sesuai dengan *good corporate governance*. Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Dalam pengambilan keputusan di Cabang harus tetap mengacu kepada ketentuan-ketentuan Bank dan jika diperlukan dapat melakukan koordinasi kepada direct supervisor agar dapat mengambil suatu keputusan yang sesuai dengan visi dan misi dari QNB”.

Secara konsep manajerial berarti bagaimana membuat keputusan atau proses, dan menjalankan (implementasi) suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu sebagaimana yang dikemukakan dalam Henry (2013) sesuai yang dikemukakan tersebut dengan kaitannya di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia, dilihat dari aspek manajerial yang merupakan inti dalam menentukan berjalannya kinerja bank, proses manajerial tidak terlepas dari integritas pimpinan, sebagaimana yang dikemukakan dalam Hasibuan (2010) pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Integritas pimpinan di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia, dilihat dari fungsi manajerial yakni; (1) perencanaan, kegiatan yang meliputi, a) menyusun strategi bisnis cabang dalam penjualan (penghimpunan dana dan penyaluran kredit), b) menyusun produk-produk perbankan dengan berkoordinasi dengan kantor pusat dan masukan dari tim bisnis, c) melakukan meeting secara berkala dengan tim bisnis apakah produk yang akan ditawarkan dapat diterima oleh customer. (2) pengorganisasian, kegiatan yang meliputi, a) memberikan kewenangan pada tim bisnis untuk pengambilan keputusan dalam menentukan besaran suku bunga, b)

menentukan tugas dan kewenangan agar organisasi berjalan efisien. (3) pengarahan, kegiatan yang meliputi, arahan diberikan dalam kaitan dengan penetrasi pasar untuk dapat memenangkan persaingan (4) pengendalian, kegiatan yang meliputi, a) menganalisa laporan hasil kunjungan usaha (pipe line) dari tim bisnis, b) call back untuk memastikan kebutuhan calon customer yang telah dilaporkan oleh tim bisnis dalam bentuk pipe line.

Integritas pimpinan sebagaimana sesuai prinsip-prinsip GCG yakni transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran, pimpinan berkomitmen dalam melaksanakan penerapan GCG dalam aktivitas keseharian, dan mengimplementasikannya berupa mekanisme yang mencakup kebijakan dan pedoman yang diberlakukan QNB.

Sesuai dengan prinsip GCG yang kelima yakni kewajaran (fairness), berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (equal treatment) khususnya pada karyawan. Pertama yang harus diperhatikan ialah Sumber Daya Manusia (SDM) itu sendiri, menurut Werther dan Davis (dalam Sutrisno 2013) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Kewajaran dan kesetaraan (fairness) mengandung unsur perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama sesuai dengan proporsinya. Kaitannya dengan hal tersebut Bank QNB Indonesia menerapkan prinsip kesetaraan dengan memperhatikan hak dan memenuhi hak setiap pemangku kepentingan dalam hal ini ialah karyawan, dengan secara adil sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap memperhatikan kaidah, peraturan serta mengimplementasikan praktik tata kelolanya yang berupa Kode Etik Perilaku Karyawan (Code of Conduct). Kode etik ini berfungsi sebagai panduan standar bagi seluruh karyawan dalam bertingkah laku, sesuai dengan prinsip dan nilai moral yang mencerminkan integritas dan reputasi Bank.

Sebagaimana sesuai pada prinsip GCG pertama yakni transparansi, keterbukaan informasi penyampaian laporan bank QNB Indonesia dalam tata kelola perusahaan (good corporate governance) pada kantor cabang

denpasar penyampaian laporan keuangannya secara terpusat pada kantor pusat, yang kemudian dilakukan komplisasi oleh kantor pusat.

Sesuai dengan prinsip GCG ketiga yakni independency dalam pengambilan keputusan keputusan di Cabang harus tetap mengacu kepada ketentuan-ketentuan Bank dan jika diperlukan dapat melakukan koordinasi kepada direct supervisor agar dapat mengambil suatu keputusan yang sesuai dengan visi dan misi dari QNB. Hal ini didasarkan pada agar terwujudnya sistem pengendalian internal yang efektif menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

3. Peran Audit Internal dalam Penerapan *Good Corporate Governance*

Unit satuan pengawasan internal merupakan organ GCG yang berfungsi mengendalikan dan mengawasi kegiatan operasional secara internal, agar pengelolaan keuangan dan manajemen menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, unit audit internal juga turut memastikan kepatuhan bank terhadap peraturan pemerintah berupa peraturan dibidang perpajakan, pasar modal, perbankan, dan investasi serta ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi terkait.

Mengenai hal ini sejauh mana perusahaan pada kantor cabang sudah melaksanakan audit di dalam memantau kinerja yang dihasilkan oleh manajemen dan para personil dalam organisasi pada kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia, maka berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Pelaksanaan audit internal dilakukan secara periodik oleh Satuan Kerja Audit Internal dan secara daily oleh internal control dan melaporkan hasilnya kepada manajemen”.

Mengenai sejauh mana peran audit internal dalam menilai dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan proses tata kelola organisasi (GCG) pada kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia?

Berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Rekomendasi yang dihasilkan dari audit internal sangat berperan dalam meningkatkan proses tata kelola sehingga proses yang dilakukan tidak menyimpang dari ketentuan dan SOP yang berlaku”.

Fungsi Audit Internal Bank dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI). SKAI merupakan satuan kerja yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Ketua SKAI diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama dengan persetujuan Dewan Komisaris serta dilaporkan kepada Bank Indonesia. Guna lebih meningkatkan kompetensi sumber daya dan objektivitas hasil audit, SKAI mengikutkan auditornya pada program pelatihan baik ekstern maupun intern, seminar/ workshop serta mempersiapkan auditor-auditor untuk mengikuti program pelatihan berkelanjutan auditor internal. Kegiatan yang dilakukan Divisi Audit bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kualitas dan efektivitas pengelolaan risiko serta kecukupan dan efektivitas pengendalian internal. Ruang lingkup kegiatan Divisi Audit mencakup pelaksanaan assurance dan konsultasi terhadap seluruh kegiatan Bank QNB Indonesia dan semua tingkatan Manajemen Bank QNB Indonesia.

Mengenai sejauh mana kegiatan internal audit dalam melaksanakan tanggungjawab memeriksa seluruh operasional perusahaan apabila misalnya terjadi suatu penyimpangan dalam kinerja keuangan (*internal fraud*) pada kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia, maka berdasarkan hasil wawancara di kantor cabang denpasar Bank QNB Indonesia diketahui bahwa:

“Satuan Kerja Audit Internal Bank didalamnya terdapat unit investigasi yang dalam tugasnya melakukan pendalaman suatu penyimpangan dan menetapkan potensi kerugian yang mungkin timbul”.

Struktur Unit Audit Internal dalam Ruang lingkup dan tanggung jawab SKAI mencakup:

- a. Melakukan kaji ulang kinerja operasional (*functional review*) yang meliputi analisa data operasional, baik data yang terkait dengan risiko operasional maupun data keuangan, antara lain dengan melakukan verifikasi rincian dan kegiatan transaksi dibandingkan dengan laporan yang dihasilkan;
- b. Melakukan pemeriksaan terhadap keandalan, kelengkapan, dan keakuratan informasi keuangan dan informasi lainnya (*objective information*);

- c. Pengendalian terhadap Kondisi Fisik (*Physical Control*) untuk menjamin terselenggaranya pengamanan fisik terhadap aset Bank;
- d. Melakukan pemantauan dan tindakan koreksi penyimpangan (*monitor objective*);
- e. Melakukan tugas lainnya dalam melakukan fungsi pengawasan di semua tingkat organisasi, seperti pemantauan terhadap kualitas pelayanan, penatausahaan kualitas administrasi kredit, pemantauan kepatuhan ketentuan internal maupun eksternal.

Sebagaimana yang dikemukakan M.Guy, Alderman, Winters (2002) dalam Zarkasyi (2008:25) mengemukakan Audit Internal adalah suatu fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatannya sebagai jasa bagi organisasi. Sesuai yang dikemukakan pernyataan tersebut, di kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia bahwa perusahaan pada kantor cabang melaksanakan audit di dalam memantau kinerja yang dihasilkan oleh manajemen dan para personil dalam organisasi yang pelaksanaannya audit internal dilakukan secara periodik oleh Satuan Kerja Audit Internal dan secara daily oleh internal control dan melaporkan hasilnya kepada manajemen. Dalam mewujudkan *good corporate governance* sebagaimana pernyataan dari Sukrisno Agoes auditor internal harus dapat memastikan bahwa manajemen telah mengembangkan nilai-nilai etika di dalam organisasi yang mencukupi, efektifitas dan akuntabilitas di dalam pengelolaan kinerja organisasi telah tercapai, adanya komunikasi yang baik mengenai risiko dan pengendalian kepada unit-unit yang tepat di dalam organisasi serta terlaksananya koordinasi kegiatan dan aliran komunikasi yang efektif. Dalam hal ini peran audit internal dalam menilai dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan proses tata kelola organisasi (GCG) pada kantor cabang Denpasar Bank QNB Indonesia ditunjukkan dengan rekomendasi yang dihasilkan dari audit internal dalam meningkatkan proses tata kelola sehingga proses yang dilakukan tidak menyimpang dari ketentuan dan SOP yang berlaku. Seperti misalnya kegiatan internal audit dalam melaksanakan tanggungjawab memeriksa seluruh operasional perusahaan apabila misalnya terjadi suatu penyimpangan dalam kinerja keuangan (*internal fraud*) yakni Bank QNB Indonesia yang dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) Bank di dalamnya

terdapat unit investigasi yang dalam tugasnya, dimana SKAI merupakan satuan kerja yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

SIMPULAN

1. Peran Komitmen Manajemen dalam Penerapan GCG

Sesuai dengan prinsip-prinsip GCG yakni TARIF; *Transparency, Accountability, Responsibility, Indenpendency, Fairness*, Bank QNB Indonesia telah menerapkan prinsip tersebut dengan baik terhadap komitmen manajemen dalam wujud integritas pimpinan dalam penerapan *Good Corporate Governance* telah diterapkan dalam visi, misi, struktur organisasi, standar dan prosedur serta kegiatan usaha bank oleh seluruh jajaran organisasi bank pada kantor cabang Denpasar, dalam melaksanakan penerapan GCG dalam aktivitas keseharian, mengimplementasikannya melalui sebuah mekanisme yang mencakup kebijakan dan pedoman yang diberlakukan QNB. Pada prinsip GCG kewajaran (*fairness*), berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*) khususnya pada karyawan, dalam hal ini Bank QNB Indonesia sangat mementingkan sumber daya manusia yang berkualitas dan Bank bertanggung jawab penuh mendisiplinkan karyawan sebagaimana terdapat pedoman berupa kode etik perusahaan dimana didalamnya mengatur tentang hal tersebut yang dimana salah satu *soft-structure* yang dimiliki Bank dalam mengimplementasikan praktik tata kelolanya adalah Kode Etik Perilaku Karyawan (*Code of Conduct*).

2. Peran Audit Internal dalam Penerapan GCG

Pada perusahaan pada kantor cabang QNB Indonesia pelaksanaan audit internal dilaksanakan dengan baik, dilakukan secara periodik oleh Satuan Kerja Audit Internal dan secara daily oleh internal control dan melaporkan hasilnya kepada manajemen, ditunjukkan dengan rekomendasi yang dihasilkan dari audit internal dalam meningkatkan proses tata kelola perusahaan harus dapat memastikan bahwa manajemen telah mengembangkan nilai-nilai etika, adanya komunikasi dan koordinasi yang baik mengenai risiko, pengendalian, serta pengelolaan kinerja organisasi perusahaan Bank QNB Indonesia.

SARAN

1. Masih ada beberapa informasi yang kurang dalam *annual report* bank terutama pada laporan tata kelola perusahaan jika dilihat dari prinsip-prinsip GCG.
2. Penerapan GCG dalam segala aspek bank kedepannya agar dipertahankan dalam meningkatkan kinerja agar selaras dengan peningkatan laba perusahaan Bank QNB Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, Eugene F and Joel F.Houston, 2006, Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, alih bahasa Ali Akbar Yulianto, Buku satu, Edisi sepuluh, PT. Salemba Empat, Jakarta
- Fathoni, Abdurrahmat, 2011, Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi, Rineka Cipta, Jakarta
- Hasibuan, H.Malayu S.P, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara, Jakarta
- Hery, 2010, Cetakan Kesatu, Potret Profesi Audit Internal, Alfabeta, Bandung.
- Kaihatu, Thomas.S, 2006, *Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Indonesia, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, (online), Vol.8 No.1, (<http://www.petra.ac.id>), diakses 22 Mei 2015)
- Kasmir, 2014, Analisis Laporan Keuangan, Rajawali Pers, Jakarta
- Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), 2012, Prinsip Dasar Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia, (<http://www.knkg-indonesia.com>), diakses 16 September 2015)
- Kurniawan, Ardeno, 2012, Audit Internal Nilai Tambah Bagi Organisasi, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Moleong, Lexi J, 2005, Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nana Syaodih Sukmadinata, 2009, Metode Penelitian Pendidikan, Rosdakarya, Bandung
- Nurlela, Rika dan Islahudin, 2008, Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Prosentase Kepemilikan Manajemen Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaann yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta). Simposium Nasional Akuntansi, Pontianak, (<http://www.stipena.ac.id>), diakses 7 Oktober 2015)

- Noor, Henry.F, 2013, *Ekonomi Manajerial*, Cetakan ke-4, PT.RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan, Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia, (<http://www.ifc.org>), diakses 5 September 2015)
- PT Bank QNB Indonesia Tbk, 2012, Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, (<http://www.qnbkesawan.co.id>), diakses 15 Oktober 2015)
- _____, 2013, Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, (<http://www.qnbkesawan.co.id>), diakses 15 Oktober 2015)
- _____, 2014, Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, (<http://www.qnbkesawan.co.id>), diakses 15 Oktober 2015)
- Rachman Nour, et al, 2015, Pengaruh *Good Corporate Governance* dan *Financial Leverage* Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Indeks Sri Kehati Selama Periode 2011-2014), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 27, No 1, (<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>), diakses 15 Oktober 2015)
- Retno, Dyah.R dan Priantinah, 2012, Pengaruh *Good Corporate Governance* dan Pengungkapan *Corporate Responsibility* Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2010). *Jurnal Nominal*, Vol 1, No 1, (<http://www.journal.uny.ac.id>), diakses 14 September 2015)
- Sukrisno, Agoes, 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi Ketiga, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta
- _____, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Alfabeta, Bandung
- _____, 2013, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Alfabeta, Bandung
- Surat Edaran Bank Indonesia, No.15/15/DPNP, 2013, Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, (<http://www.ojk.go.id>), diakses 21 September 2015)
- Zarkasyi, H.Moh. Wahyudin, 2008, *Good Korporate Governance* Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya, Alfabeta, Bandung

Penulis adalah:

- 1) Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar, email: tantikartika16@yahoo.com
- 2) Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar