

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka menjelaskan beberapa teori, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi umum yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Adapun kajian pustaka yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

2.1.1. *E-Procurement*

2.1.1.1. Pengertian *E-Procurement*

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menyatakan bahwa:

“Pengadaan secara elektronik atau *E-Procurement* adalah Pengadaan Barang/Jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.”

Menurut Sutedi (2014:254), pengertian dari *E-Procurement* adalah sebagai berikut:

“*E-Procurement* sebagai sebuah website yang merupakan sistem lelang dalam pengadaan barang/jasa oleh pemerintah dengan menggunakan sarana teknologi, informasi dan komunikasi berbasis internet.”

Definisi lain menurut Siahaya (2012:80) mengenai *e-Procurement* bahwa:

“Pengadaan secara elektronik (e-Proc) merupakan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan jaringan elektronik (Jaringan internet) atau *electronic data interchange* (EDI)”

2.1.1.2. Tujuan *E-Procurement*

Dalam Pasal 107 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah disebutkan bahwa tujuan dari *E-Procurement* adalah:

1. “Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
2. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat
3. Memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan
4. Mendukung proses monitoring dan audit
5. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time*”

Tujuan diadakannya *e-Procurement* menurut Sutedi (2014:258) adalah:

“Untuk memudahkan *sourcing*, proses pengadaan dan pembayaran, memberikan komunikasi *online* antara *buyer* dengan *vendor*, mengurangi biaya proses dan administrasi pengadaan, menghemat biaya dan mempercepat proses.

Tujuan dari *e-Procurement*, dijelaskan Siahaya (2012 : 80) sebagai berikut:

- a. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
- b. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha
- c. Meningkatkan tingkat efisiensi proses pengadaan
- d. Mendukung proses monitoring dan audit
- e. Memenuhi kebutuhan akses informasi terkini.

2.1.1.3. Metode Pelaksanaan *E-Procurement*

Dalam kegiatan *e-Procurement* terdapat metode-metode pelaksanaannya seperti yang disebutkan oleh Siahaya (2012: 81) yaitu:

1. “*E-Tendering*
2. *E-Bidding*
3. *E-Catalogue*
4. *E-Purchasing*”

Metode pelaksanaan *E-Procurement* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. E-Tendering

E-Tendering adalah tata cara pemilihan pemasok yang dilakukan secara terbuka dan dapat diikuti oleh semua pemasok yang terdaftar pada sistem pengadaan secara elektronik.

2. E-Bidding

E-Bidding merupakan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan cara penyampaian informasi dan atau data pengadaan dari penyedia barang dan jasa, dimulai dari pengumuman sampai dengan pengumuman hasil pengadaan, dilakukan melalui media elektronik antara lain menggunakan media internet, intranet dan/atau *electronic data interchange* (EDI).

3. *E-Catalogue*

E-Catalogue adalah sistem informasi elektronik yang memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai penyedia barang dan jasa.

4. *E-Purchasing*

E-Purchasing adalah tata cara pembelian barang dan jasa melalui sarana *E-Catalogue*”

2.1.1.4. Manfaat *E-Procurement*

Menurut Sutedi (2014:254) manfaat lain dari pelaksanaan *e-Procurement* yaitu:

“Dengan *e-Procurement* proses lelang dapat berlangsung secara efektif, efisien, terbuka, besaing, transparan, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel, sehingga diharapkan dapat mencerminkan keterbukaan/transparansi dan juga meminimalisir praktik curang/KKN dalam lelang pengadaan barang yang berakibat merugikan keuangan negara.”

Manfaat *e-Procurement* menurut Giri (2009:36) antara lain:

1. “*e-Procurement* memperluas akses pasar dan membantu menciptakan persaingan sehat.
2. *e-Procurement* juga memberikan rasa aman dan nyaman.
3. *e-Procurement* juga berperan mengubah sikap para pelaku usaha untuk dapat terus meningkatkan kompetensinya.
4. *e-Procurement* juga memberikan manfaat lain diluar yang diperkirakan.
5. *e-Procurement* juga dapat digunakan sebagai sarana untuk monitoring dan evaluasi atas indikator kinerja pengadaan barang/jasa pemerintah yang dapat ditinjau dari beberapa kategori *e-Procurement* juga meningkatkan perhatian terhadap fasilitas Teknologi Iinformasi.
6. *e-Procurement* juga mengajak pihak yang terlibat untuk lebih mengenal dan mengerti TI”.

Manfaat *E-Procurement* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *e-Procurement* memperluas akses pasar dan membantu menciptakan persaingan sehat (transparansi, harga yang lebih baik, dan pola interaksi yang lebih baik). Teknologi memungkinkan penyedia barang/jasa pemerintah di sebuah daerah, dengan hanya sekali mendaftarkan diri, mendapatkan akses pasar yang lebih luas, yaitu dalam hal ini seluruh Indonesia, untuk kemudian melakukan persaingan secara sehat dan terbuka. Pengusaha besar dan pengusaha kecil mendapatkan informasi peluang pasar yang sama dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk memenangkan peluang tersebut.
2. *e-Procurement* juga memberikan rasa aman dan nyaman. Rasa aman karena proses pengadaan mengikuti ketentuan yang diatur secara elektronik dengan mengedepankan transparansi dan akuntabilitas, sehingga pemenang adalah penyedia barang/jasa yang telah mengikuti kompetisi dengan adil dan terbuka. Jumlah peserta pengadaan yang bertambah akan meningkatkan persaingan yang mengakibatkan penawaran mencapai harga pasar yang sesungguhnya. Risiko panitia menjadi berkurang karena teknologi membantu mengurangi kemungkinan kesalahan prosedur baik yang disengaja maupun tidak. Pada akhirnya, masing-masing pihak merasa nyaman berkat bantuan *e-Procurement*. Kenyamanan yang diberikan juga dapat dilihat dari

menurunnya jumlah sanggah sejak digunakannya *e-Procurement*. Teknologi juga turut berperan mengubah „budaya kerja“ aparatur negara yang terlibat. Pengaturan jadwal dan waktu yang ketat membuat tidak ada lagi toleransi terhadap keterlambatan. Konsekuensinya, semua pihak yang terlibat harus mengubah budaya kerja mereka untuk disiplin memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan. Selain pengaturan jadwal dan waktu, teknologi juga membantu memastikan bahwa semua persyaratan, ketentuan, dan proses dipenuhi serta ditaati.

3. *e-Procurement* juga berperan mengubah sikap para pelaku usaha untuk dapat terus meningkatkan kompetensinya. Dalam setiap proses pengadaan, pelaku usaha akan selalu mengetahui mengapa mereka tidak berhasil memenangkan sebuah paket pengadaan. Pelaku usaha yang baik akan terus berusaha memperbaiki diri untuk dapat memperbesar kemungkinan memenangkan paket pengadaan di kemudian hari. *e-Procurement* juga berdampak terhadap interaksi yang terjadi antara pelaku usaha dengan pemerintah. Jika di masa lalu, pelaku usaha perlu sering mendatangi instansi pemerintah di masing-masing sektor dan mendekati pihak yang terkait untuk mendapatkan informasi tentang peluang pengadaan, maka kini informasi tersebut telah tersedia dalam sistem. Akibatnya, terjadi perubahan cara berinteraksi dimana frekuensi komunikasi melalui sistem *e-*

Procurement meningkat sedangkan frekuensi tatap muka menjadi jauh berkurang.

4. *e-Procurement* juga memberikan manfaat lain diluar yang diperkirakan. Sebagai contoh, seluruh proses pengadaan, mulai dari pengumuman sampai dengan penetapan pemenang, tercatat dalam sistem. Akibatnya, setiap kegiatan yang tercantum sebagai item pengadaan secara tidak langsung mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi tersebut. Pimpinan juga dapat menggunakan sistem ini untuk mengetahui jumlah kegiatan yang telah dilaksanakan, sedang dalam proses pelaksanaan, maupun yang akan dilaksanakan. Secara tidak langsung, hal ini tentunya juga menunjukkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

5. *e-Procurement* juga dapat digunakan sebagai sarana untuk monitoring dan evaluasi atas indikator kinerja pengadaan barang/jasa pemerintah yang dapat ditinjau dari beberapa kategori *e-Procurement* juga meningkatkan perhatian terhadap fasilitas Teknologi Informasi. Sifat *e-Procurement* yang lintas sektor menuntut penyediaan fasilitas TI yang mencukupi kebutuhan setiap unit organisasi dalam menyelenggarakan proses pengadaan. Ketika sistem yang ada tidak dapat digunakan oleh pihak yang terkait dengan proses pengadaan, tentunya akan menimbulkan keluhan. Dari sisi panitia pengadaan,

ketidaktersediaan sistem akan mengganggu proses pencantuman pengadaan beserta dokumen penunjangnya. Dari sisi pelaku usaha, ketidaktersediaan sistem akan mengganggu proses pengunduhan dokumen pengadaan, dan pengunggahan dokumen penawaran. Oleh karenanya, *e-Procurement* menuntut organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan dalam pengelolaan sistem TI.

6. *e-Procurement* juga mengajak pihak yang terlibat untuk lebih mengenal dan mengerti TI. Panitia pengadaan dituntut mampu menggunakan teknologi TI dalam mengoperasikan sistem *e-Procurement*. Pelaku usaha wajib menggunakan teknologi yang ada jika ingin berpartisipasi dalam kegiatan pengadaan.

2.1.1.5. Faktor Kesuksesan Implementasi *E-Procurement*

Giri (2009:38) menyatakan bahwa kesuksesan implementasi *e-Procurement* juga ditentukan oleh beberapa faktor berikut:

1. “*e-Leadership*”
2. Transformasi pola pikir dan pola tindak
3. Jumlah dan mutu sumber daya manusia (SDM)
4. Ketersediaan infrastruktur

Faktor kesuksesan implementasi *e-Procurement* menurut Giri dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. “*e-Leadership*”

Implementasi *e-Procurement* membutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan. Dukungan dari pimpinan perlu diwujudkan dalam wujud tindakan nyata dan bukan hanya sekedar wacana. Terlebih lagi karena, *e-Procurement* adalah inisiatif yang melibatkan seluruh unit dalam organisasi. Kerjasama di antara instansi horisontal akan berlangsung dengan lebih efektif jika pimpinan mendukung. Dukungan nyata dari pimpinan biasanya diikuti dengan komitmen penyediaan anggaran dan dikeluarkannya berbagai regulasi untuk mempercepat penetrasi *e-Procurement*.

2. Transformasi pola pikir dan pola tindak

Implementasi *e-Procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait. Hadirnya teknologi telah mengurangi kemungkinan adanya perilaku pengadaan yang menyimpang dari ketentuan yang ada, dan ini seringkali menjadi salah satu faktor penyebab penolakan terhadap teknologi tersebut. Manajemen perubahan yang mencakup seluruh lini dalam organisasi perlu dilakukan.

3. Jumlah dan mutu sumber daya manusia (SDM)

Teknologi tidak akan mungkin berjalan dengan sendirinya tanpa adanya pihak yang mengelola. Implementasi *e-Procurement* membutuhkan jumlah SDM yang memadai. Tidak hanya dari sisi jumlah yang harus diperhatikan, namun juga dari sisi kompetensi yang

mereka miliki. Implementasi *e-Procurement* membutuhkan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang infrastruktur TI dan juga SDM yang memahami ketentuan pengadaan. Rendahnya literasi TI di beberapa daerah di Indonesia memberikan tantangan tersendiri dalam penyiapan SDM.

4. Ketersediaan infrastruktur

Infrastruktur yang dimaksud di sini mencakup banyak hal, dari mulai perangkat keras, piranti lunak, sampai kepada jaringan komunikasi dan sarana fisik lainnya. Dari sisi perangkat keras, implementasi teknologi ini membutuhkan server dan juga beberapa komputer personal baik untuk kegiatan administrasi seperti pendaftaran pelaku usaha, pencantuman paket pengadaan, maupun untuk keperluan *bidding*. Dari sisi piranti lunak, seluruh aplikasi yang diperlukan telah disediakan oleh LKPP. Kemudian dari sisi jaringan komunikasi, jika diharapkan bahwa setiap unit dapat mengelola kegiatan pengadaannya dari lokasinya masing-masing, maka tentunya diperlukan jaringan komunikasi yang menghubungkan masing-masing unit dengan lokasi dimana server berada.

Menurut Sutedi (2014:258) untuk menyukseskan pelaksanaan *e-Procurement*, perlu diperhatikan beberapa faktor, yaitu:

“Kesiapan sumber daya manusia (SDM), infrastruktur ICT, serta perhatian dari pihak-pihak yang terlibat langsung dari pimpinan tertinggi hingga pegawai tingkat operasional.”

2.1.1.6. Proses Pelaksanaan *E-Procurement*

Berikut ini adalah tahapan *e-Procurement* menurut website LPSE

(Sumber: www.lpsekemenkeu.go.id), yaitu:

1. “Persiapan Pengadaan
2. Pengumuman Pelelangan
3. Pendaftaran Peserta Lelang
4. Penjelasan Pelelangan
5. Penyampaian Penawaran
6. Proses Evaluasi
7. Lelang Gagal dan Pelelangan Ulang
8. Pengumuman Calon Pemenang Lelang
9. Sanggah
10. Pasca pengadaan”

Penjelasan dari tahapan *e-Procurement*:

1. Persiapan Pengadaan
 - a. Pengguna Anggaran melalui panitia pengadaan menetapkan paket pekerjaan dalam SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik) dengan memasukkan: Nama paket, Lokasi, Kode anggaran, Nilai Pagu, Target pelaksanaan, dan Kepanitiaan.
 - b. Panitia Pengadaan memasukkan ke dalam SPSE:
 - i. Kategori paket pekerjaan;
 - ii. Metode pemilihan penyedia barang/jasa dan penyampaian dokumen penawaran yang meliputi:
 - *e-lelang Umum Pra Kualifikasi dua file*;
 - *e-lelang Umum Pasca Kualifikasi satu file*;
 - *e-lelang Umum Pasca Kualifikasi dua file*.
 - iii. Metode Evaluasi pemilihan penyedia barang/jasa;
 - iv. Harga Perkiraan Sendiri;

- v. Persyaratan kualifikasi;
 - vi. Jenis kontrak;
 - vii. Jadwal pelaksanaan lelang; dan
 - viii. Dokumen Pemilihan
2. Pengumuman Pelelangan
- a. Setelah mendapatkan penetapan PPK, paket pekerjaan yang bersangkutan akan tercantum dalam *website* LPSE dan Panitia Pengadaan mengumumkan paket lelang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - b. Masyarakat umum dapat melihat pengumuman pengadaan di *website* LPSE yang bersangkutan.
3. Pendaftaran Peserta Lelang
- a. Penyedia barang/jasa yang sudah mendapat hak akses dapat memilih dan mendaftar sebagai peserta lelang pada paket-paket pekerjaan yang diminati.
 - b. Dengan mendaftar sebagai peserta lelang pada paket pekerjaan yang diminati maka Penyedia barang/jasa dianggap telah menyetujui pakta Integritas.
 - c. Dengan mendaftar sebagai peserta lelang pada paket pekerjaan yang diminati Penyedia barang/jasa dapat mengunduh (*download*) dokumen pengadaan/lelang paket pekerjaan tersebut.

4. Penjelasan Pelelangan

- a. Proses penjelasan pelelangan dilakukan secara online tanpa tatap muka melalui *website* LPSE yang bersangkutan.
- b. Jika dianggap perlu dan tidak dimungkinkan memberikan informasi lapangan ke dalam dokumen pemilihan, Panitia Pengadaan dapat melaksanakan proses penjelasan di lapangan/lokasi pekerjaan.

5. Penyampaian Penawaran

- a. Pada tahap penyampaian penawaran, Penyedia barang/jasa yang sudah menjadi peserta lelang dapat mengirimkan dokumen (*file*) penawarannya dengan terlebih dahulu melakukan enkripsi/penyandian terhadap *file* penawaran dengan menggunakan Aplikasi Pengaman Dokumen (APENDO) yang tersedia dalam *website* LPSE.
- b. Pengguna wajib mengetahui dan melaksanakan ketentuan penggunaan APENDO yang tersedia dan dapat diketahui pada saat mengoperasikan APENDO.

6. Proses Evaluasi

- a. Pada tahap pembukaan *file* penawaran, Panitia Pengadaan dapat mengunduh (*download*) dan melakukan dekripsi *file* penawaran tersebut dengan menggunakan APENDO.
- b. Terhadap *file* penawaran yang tidak dapat dibuka, Panitia Pengadaan wajib menyampaikan *file* penawaran terenskripsi yang

tidak dapat dibuka (deskripsi) kepada LPSE untuk dilakukan analisa dan bila dianggap perlu LPSE dapat menyampaikan *file* penawaran tersebut kepada Direktorat *e-Procurement* LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah).

- c. Panitia Pengadaan dimungkinkan melakukan pemunduran jadwal pada paket pekerjaan tersebut.
- d. Proses evaluasi (administrasi dan teknis, harga, kualifikasi) terhadap *file* penawaran dilakukan secara manual (*off line*) di luar SPSE, dan selanjutnya hasil evaluasi tersebut dimasukkan ke dalam SPSE.
- e. Proses evaluasi kualifikasi dapat dilakukan dengan meminta dan memeriksa semua dokumen penawaran asli calon pemenang lelang.

7. Lelang Gagal dan Pelelangan Ulang

- a. Dalam hal Panitia Pengadaan memutuskan untuk melakukan pelelangan ulang, maka terlebih dahulu Panitia Pengadaan harus membatalkan proses lelang paket pekerjaan yang sedang berjalan (pada tahap apapun) pada SPSE dan memasukkan alasan penyebab pelelangan harus diulang.
- b. Informasi tentang pelelangan ulang ini secara otomatis akan terkirim melalui *e-mail* kepada semua peserta lelang paket pekerjaan tersebut.

8. Pengumuman Calon Pemenang Lelang Pada tahap pengumuman pemenang dan PPK telah menetapkan pemenang lelang suatu paket pekerjaan, SPSE secara otomatis akan menampilkan informasi pengumuman pemenang paket pekerjaan dimaksud, dan juga mengirim informasi ini melalui *email* kepada seluruh peserta lelang paket pekerjaan tersebut.
9. Sanggah
 - a. Peserta lelang hanya dapat mengirimkan 1 (satu) kali sanggahan kepada PPK suatu paket pekerjaan yang dilakukan secara *online* melalui SPSE.
 - b. SPSE memungkinkan PPK untuk melakukan jawaban terhadap sanggahan Peserta lelang yang dikirimkan setelah batas akhir waktu sanggah.
10. Pasca pengadaan
 - a. Proses pengadaan suatu paket selesai apabila PPK telah menetapkan pemenang lelang dan Panitia Pengadaan mengirimkan pengumuman pemenang lelang kepada Peserta lelang melalui SPSE serta masa sanggah telah dilalui.
 - b. SPSE secara otomatis akan mengirim pemberitahuan kepada pemenang lelang dan meminta untuk menyelesaikan proses selanjutnya yang pelaksanaannya di luar SPSE.

- c. Dengan selesainya proses pengadaan melalui SPSE, PPK wajib membuat dan menyampaikan Surat Penetapan Pemenang kepada pemenang lelang secara tertulis.
- d. Disertai dengan asli dokumen penawaran paket pekerjaan tertentu, pemenang lelang melakukan penandatanganan kontrak dengan pejabat terkait yang dilakukan di luar SPSE.
- e. Pemenang lelang wajib menyelesaikan proses pengadaan di luar SPSE dengan pejabat Kementerian/Lembaga/Pemerintah daerah terkait.

Pengguna dan masyarakat pada akhir proses pengadaan dapat mengetahui pemenang lelang paket pekerjaan tertentu melalui *website* LPSE terkait.

2.1.2. Pengendalian Internal

2.1.2.1. Pengertian Pengendalian Internal

Menurut Mulyadi (2013:163), mengemukakan pengertian pengendalian internal adalah :

“Pengendalian internal dalam arti luas adalah meliputi struktur-struktur organisasi, metode dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan manajemen”.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:24) :

“Pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain dari suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian golongan tujuan berikut ini: (a) efektifitas dan efisiensi operasi, (b) keandalan

pelaporan keuangan, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku”.

Menurut COSO dalam Susanto (2013:95):

“Pengendalian internal dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui efisiensi dan efektifitas operasi, penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya dan ketaatan terhadap undang-undang serta aturan yang berlaku”.

Hery (2014:11) mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

“Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan, penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi dan perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.”

Definisi lain dari pengendalian internal menurut Mardi (2014:59):

“Pengendalian Internal merupakan suatu sistem yang meliputi struktur organisasi beserta semua mekanisme dan ukuran-ukuran yang dipenuhi bersama untuk menjaga seluruh harta kekayaan organisasi dari berbagai arah”.

Menurut Sujarweni (2015:69), mengemukakan bahwa sistem pengendalian intern adalah :

“Suatu sistem yang dibuat untuk memberi jaminan keamanan bagi unsur-unsur yang ada dalam perusahaan”.

2.1.2.2. Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan dari pengendalian internal menurut Susanto (2013:88) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan dari setiap aktivitas bisnis akan dicapai.
- b. Untuk mengurangi resiko yang dihadapi perusahaan karena kejahatan, bahaya atau kerugian yang disebabkan oleh penipuan, kecurangan, penyelewengan, dan penggelapan.
- c. Untuk memberikan jaminan yang meyakinkan dan dapat dipercaya bahwa semua tanggung jawab hukum telah dipenuhi.

Menurut Hery (2014:160) tujuan dari pengendalian internal tidak lain adalah untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa:

- a. “Aset yang dimiliki oleh perusahaan telah diamankan sebagaimana mestinya dan hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan semata, bukan untuk kepentingan individu (perorangan), oknum karyawan tertentu. Dengan demikian, pengendalian internal diterapkan agar aset perusahaan dapat terlindungi dengan baik dari tindakan penyelewengan dan kepentingan perorangan.
- b. Informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan. Ini dilakukan dengan cara memperkecil resiko baik atas salah saji laporan keuangan yang disengaja atau tidak disengaja (kelalaian).
- c. Karyawan telah menaati hukum dan peraturan.”

Menurut Mulyadi (2013 :163) secara garis besar dirumuskan 4 tujuan pengendalian intern yaitu:

1. “Menjaga keamanan harta perusahaan / menjaga kekayaan organisasi.
2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
3. Memajukan / mendorong efisiensi dalam operasi.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen”.

Penjelasan dari tujuan-tujuan tersebut adalah:

1. Menjaga keamanan harta perusahaan / menjaga kekayaan organisasi

Perusahaan menciptakan suatu sistem pengendalian intern yang baik, yang pertama tujuannya adalah untuk mencegah adanya tindakan penyelewengan menyangkut harta/ kekayaan perusahaan baik yang disengaja maupun tidak. Kekayaan dari para investor dan kreditur yang tertanam di perusahaan juga dapat terjamin keamanannya.

2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi

Penciptaan suatu sistem pengendalian intern didalam perusahaan diharapkan mampu menjamin keandalan atau dapat dipercayainya seluruh data akuntansi yang dihasilkan seperti laporan keuangan perusahaan. Keandalan data akuntansi akan sangat mempengaruhi informasi yang nantinya dibutuhkan oleh pihak intern maupun ekstern perusahaan, dimana akan sangat membantu didalam proses pengambilan keputusan yang tepat.

3. Memajukan / mendorong efisiensi dalam operasi

Efisiensi senantiasa berusaha untuk dicapai oleh setiap organisasi. Karena hal ini juga menyangkut prestasi kerja organisasi, maka suatu sistem pengendalian intern yang baik dimaksudkan agar dapat mendorong tercapainya efisiensi dalam kegiatan operasi perusahaan.

4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen harus ditaati dan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi tanpa kecuali. Untuk menjamin agar tindakan ada anggota organisasi yang melakukan

tindakan menyimpang dari kebijaksanaan yang telah ditetapkan, maka diperlukan suatu sistem pengendalian intern.

Menurut Sujarweni (2015:69), tujuan perusahaan membuat sistem pengendalian intern yaitu:

1. Untuk menjaga kekakayaan organisasi
2. Untuk menjaga keakuratan laporan keuangan perusahaan
3. Untuk menjaga kelancaran operasi perusahaan
4. Untuk menjaga kedisiplinan dipatuhinya kebijakan manajemen
5. Agar semua lapisan yang ada di perusahaan tunduk pada hukum dan aturan yang sudah ditetapkan di perusahaan.

2.1.2.3. Unsur Pengendalian Internal

Menurut Mardi, (2014:60) , unsur pokok sistem pengendalian internal :

1. “Struktur organisasi, merupakan suatu kerangka pemisahan tanggung jawab
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan dalam organisasi
3. Pelaksanaan kerja secara sehat
4. Pegawai berkualitas”.

Untuk dapat menyelenggarakan suatu pengendalian intern yang berhasil dan memuaskan, menurut Mulyadi (2013:164), ada beberapa unsur pokok yang harus dipenuhi. Unsur-unsur pengendalian intern tersebut meliputi :

- a. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.
- b. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang pendapatan dan biaya.
- c. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas fungsi setiap organisasi.
- d. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.1.2.4. Komponen Pengendalian Internal

Menurut Agoes (2014 : 100), terdapat lima kategori atau lima unsur pengendalian intern yang saling terkait, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian
2. Penaksiran Risiko
3. Aktivitas Pengendalian
4. Pemantauan
5. Informasi dan Komunikasi

Menurut COSO (2013:4) dalam Internal Control-Intergrated Framework (ICIF) komponen pengendalian intern sebagai berikut :

“Internal control consists of five integrated components:

1. *Control Environment*
2. *Risk Assessment*
3. *Control Activities*
4. *Information and Communication*
5. *Monitoring Activities*

Komponen-komponen pengendalian intern diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

The control environment is the set of standard, process, and structures that provide the basis for carrying out internal control across the organization.

The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the importance of internal control and expected standards of conduct.

In the Control Environment's five principles in the 2013 Framework, which are:

- a. *The organization demonstrate a commitment to integrity and ethical values.*
- b. *The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance in internal control.*
- c. *Management established, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*
- d. *The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
- e. *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.*

Penjelasan *control environment* (lingkungan pengendalian) menurut COSO yaitu bahwa lingkungan pengendalian internal didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Dewan direksi dan manajemen senior membangun nada di atas mengenai pentingnya pengendalian internal dan standar perilaku.

Lima prinsip yang berkaitan dengan *Control Environment* adalah:

- a. Organisasi menunjukkan komitmen untuk integritas dan nilai-nilai etika.

- b. Dewan direksi menunjukkan independensi dari manajemen dan menjalankan fungsi pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal.
- c. Manajemen menetapkan, dengan pengawasan dewan, struktur, garis pelaporan, dan pihak yang berwenang dan tanggung jawab dalam mengejar tujuan.
- d. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan.
- e. Organisasi memegang individu yang bertanggung jawab untuk tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan.

2. *Risk Assesment* (Penilaian Risiko)

Risk Assesment involves a dynamic and iterative process for identifying and analyzing risks to achieving the entity's objectives, forming a basis for determining how risks should be managed. Management considers possible changes in the external environment and within its own business model that may impede its ability to achieve its objectives.

The four principles relating to Risk Assesment are:

- a. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assesment of risks relating to objectives.*

- b. *The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed.*
- c. *The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.*
- d. *The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.*

Risk Assessment menurut COSO menjelaskan bahwa penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menganalisa risiko untuk mencapai tujuan entitas, membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Manajemen menganggap kemungkinan perubahan dalam lingkungan eksternal dan dalam model bisnis sendiri yang dapat menghambat kemampuannya untuk mencapai tujuannya.

Empat prinsip yang berkaitan dengan *Risk Assessment* adalah:

- a. Organisasi menetapkan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan.
- b. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Organisasi menganggap potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.

- d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang signifikan dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal.

3. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian)

Control activities are the actions established by the policies and procedures to help ensure that management directives to mitigate risks to the achievement of objectives are carried out. Control activities are performed at all levels of the entity, at various stages within business processes, and over the technology environment. They may be preventive or detective in nature and may encompass a range of manual and automated activities such as authorizations and approvals, verifications, reconciliations, and business performance reviews. Segregation of duties is typically built into the selection and development of control activities. Where segregation of duties is not practical, management selects and develops alternative control activities.

The three principles relating to Control Activities are:

- a. *The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.*
- b. *The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
- c. *The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and in procedures that put policies into action.*

Aktivitas Pengendalian dijelaskan COSO yaitu tindakan yang ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur untuk membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Kegiatan pengendalian yang dilakukan di semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan lebih lingkungan teknologi. Mereka mungkin preventif atau detektif di dalam dan mencakup berbagai kegiatan manual dan otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan ulasan kinerja bisnis. Pemisahan tugas biasanya dibangun ke pemilihan dan pengembangan kegiatan pengendalian. Dimana pemisahan tugas tidak praktis, manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

Tiga prinsip yang berkaitan dengan kegiatan pengendalian:

- a. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan ke tingkat yang dapat diterima.
- b. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan.
- c. Organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur yang menempatkan kebijakan ke dalam tindakan.

4. *Information and Communication* (Komunikasi dan Informasi)

Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibility in support of achievement of its objectives. Communication

occurs both internally and externally and provides the organization with the information needed to carry out day-to-day internal control activities. Communication enables personnel to understand internal control responsibilities and their importance to the achievement of the objectives.

The three principles relating to Information and Communication are:.

- a. The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.*
- b. The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
- c. The organization communicates with external parties about matters affecting the functioning of internal control.*

Komunikasi dan Informasi dijelaskan oleh COSO sebagai Informasi yang diperlukan untuk entitas melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Komunikasi terjadi baik secara internal maupun eksternal dan menyediakan organisasi dengan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pengendalian internal sehari-hari. Komunikasi memungkinkan personil untuk memahami tanggung jawab pengendalian internal dan pentingnya mereka untuk pencapaian tujuan.

Tiga prinsip yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi adalah:

- a. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan melakukan kualitas informasi yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- b. Organisasi internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggungjawannya untuk pengendalian internal yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- c. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal tentang hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

5. *Monitoring Activities* (Pengawasan)

Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each component, are present and functioning. Findings are evaluated and deficiencies are communicated in a timely manner, with serious matters reported to senior management and to the board.

The two principles relating to Monitoring Activities are:

- a. *The organization selected, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
- b. *The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.*

Aktivitas pengawasan yang dijelaskan COSO yaitu evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau beberapa kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal, termasuk kontrol untuk efek prinsip-prinsip dalam setiap komponen, yang hadir dan berfungsi. Temuan dievaluasi dan kekurangan dikomunikasikan secara tepat waktu, dengan hal-hal yang serius dilaporkan kepada manajemen senior dan dewan.

Dua prinsip yang berkaitan dengan Kegiatan Pengawasan adalah:

- a. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan atau terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal yang hadir dan berfungsi.
- b. Organisasi mengevaluasi dan berkomunikasi kekurangan pengendalian internal pada waktu yang tepat untuk pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan direksi yang sesuai.

2.1.2.5. Keterbatasan Pengendalian Internal

Menurut Susanto (2013:110) ada beberapa keterbatasan pengendalian intern, sehingga pengendalian intern tidak dapat berfungsi. Berikut penjelasan keterbatasan pengendalian intern:

1. “Kesalahan (Error).
2. Kolusi (Collusion)
3. Penyimpangan manajemen
4. Manfaat dan biaya.”

Keterbatasan diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesalahan.

Kesalahan muncul ketika karyawan melakukan pertimbangan yang salah atau perhatiannya selama bekerja tepecah.

2. Kolusi (Collusion).

Kolusi terjadi ketika dua atau lebih karyawan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) ditempat mereka bekerja.

Meskipun dimungkinkan menerapkan kebijakan prosedur untuk mendeteksi pencurian dimana kolusi terjadi, kebanyakan manajer lebih mempertimbangkan upaya menggunakan karyawan yang baik dan membuatnya puas terhadap pekerjaannya. Hal ini dianggap mengurangi keinginan untuk mencuri dan kolusi. Umumnya akuntan dan para manajer mengakui bahwa bila kolusi terjadi maka pengendalian yang ada tidak akan efektif dalam menghindarinya.

3. Penyimpangan manajemen.

Karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah dan tidak efektif pada tingkat atas.

Penyimpangan yang dilakukan oleh manajer seperti kolusi sulit untuk dicegah dengan berbagai alasan. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengerjakan manajer yang baik dan memberikan kompensasi yang layak agar memberikan kinerja yang baik. Kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh para manajer adalah rendahnya kualitas pengendalian intern.

4. Manfaat dan biaya. Konsep jaminan yang meyakinkan atau masuk akal mengandung arti bahwa biaya pengendalian intern tidak melebihi manfaat yang dihasilkannya. Pengendalian yang masuk akal adalah pengendalian yang memberikan manfaat lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkannya untuk melakukan pengendalian tersebut.

Sukrisno Agoes (2014:106) mengatakan bahwa:

“Faktor yang membatasi pengendalian internal adalah biaya pengendalian internal yang tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian entitas tersebut. Meskipun hubungan manfaat-biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam pendesainan pengendalian internal, pengukuran secara tepat biaya, dan manfaat umumnya dilakukan. Oleh karena itu, manajemen estimasi kualitatif dan kuantitatif semua pertimbangan dalam menilai hubungan biaya-manfaat tersebut”.

Keterbatasan bawaan yang melekat dalam setiap pengendalian intern sebagaimana dikemukakan oleh Amin Widjaja Tunggal (2013:26) yaitu:

1. Manajemen mengesampingkan pengendalian intern, pengendalian suatu entitas mungkin dikesampingkan oleh manajemen.
2. Kesalahan yang tidak disengaja oleh personil, sistem pengendalian intern hanya efektif apabila personil yang menerapkan dan melaksanakan pengendalian juga efektif.
3. Kolusi, efektivitas pemisahan fungsi terletak pada pelaksanaan individual sendiri atas tugas-tugas yang diberikan kepada mereka atau pelaksanaan pekerjaan seseorang diperiksa oleh orang lain. Sering terdapat suatu resiko bahwa kolusi antara individual akan merusak efektivitas pemisahan tugas.

COSO (2013:9) dalam Internal Control-Integrated Framework (ICIF) menjelaskan mengenai keterbatasan-keterbatasan pengendalian internal sebagai berikut:

The Framework recognizes that while internal control provides reasonable assurance of achieving the entity's objectives, limitations do exist. Internal control cannot prevent bad judgment or decisions, or external events that can cause an organization to fail to achieve its operational goals. In other words, even an effective system of internal control can experience a failure. Limitations may result from the:

- 1. Suitability of objectives established as a precondition to internal control.*
- 2. Reality that human judgment in decision making can be faulty and subject to bias.*
- 3. Breakdowns that can occur because of human failures such as simple errors.*
- 4. Ability of management to override internal control.*
- 5. Ability of management, other personnel, and/or third parties to circumvent controls through collusion*
- 6. External events beyond the organization's control.*

Berdasarkan uraian COSO diatas, bahwa pengendalian internal tidak bisa mencegah penilaian buruk atau keputusan, atau kejadian eksternal yang dapat menyebabkan sebuah organisasi gagal untuk mencapai tujuan operasionalnya. Dengan kata lain, bahkan sistem pengendalian intern yang efektif dapat mengalami kegagalan.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa keterbatasan-keterbatasan yang ada mungkin terjadi sebagai hasil dari:

1. Penetapan tujuan-tujuan yang menjadi prasyarat untuk pengendalian internal tidak tepat.
2. Penilaian manusia dalam pengambilan keputusan yang dapat salah dan bias.
3. Faktor kesalahan/ kegagalan manusia sebagai pelaksana.
4. Kemampuan manajemen untuk mengesampingkan pengendalian internal.

5. Kemampuan manajemen, personel lainnya, ataupun pihak ketiga untuk menghindari pengendalian melalui kolusi.
6. Peristiwa-peristiwa eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

2.1.3. Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance*

2.1.3.1. Pengertian *Good Corporate Governance*

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 definisi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), adalah:

“Prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha”.

Menurut Zarkasyi (2008:36) definisi dari *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

“*Good Corporate Governance* pada dasarnya merupakan suatu system (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi terciptanya tujuan perusahaan”.

Cadbury Committee of United Kingdom dalam Sukrisno Agoes dan I Cenik Ardana (2014 : 101) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* memiliki definisi sebagai berikut:

“*Good corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, 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 mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.”

Menurut Agoes (2013:101) *good corporate governance* dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Tata kelola yang baik sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan peran Dewan Komisaris, peran Direksi, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik juga disebut sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaiannya, dan penilaian kinerjanya”.

Menurut Adrian Sutedi (2012:1) *good corporate governance* dapat didefinisikan sebagai berikut:

“*Good corporate governance* yaitu suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (pemegang saham/pemilik modal, komisaris/dewan pengawas dan direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika”.

2.1.3.2. Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2013:159) ada lima prinsip dalam *Good Corporate Governance*, yaitu :

1. “Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham
2. Perlakuan yang adil terhadap pemegang saham
3. Peranan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam *corporate governance*
4. Transparansi dan keterbukaan
5. Peranan Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam Perusahaan”.

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011

prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* meliputi :

1. “Transparansi (*transparency*)
2. Akuntabilitas (*accountability*)
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*)
4. Kemandirian (*independency*)
5. Kewajaran (*fairness*)”

Penjelasan dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tersebut adalah:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Menurut Zarkasyi (2008), prinsip *Good Corporate Governance* yaitu:

1. “Transparansi
2. Akuntabilitas
3. Responsibilitas
4. Independensi
5. Kesetaraan dan Kewajaran

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan”.

Berikut penjelasan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* :

1. Transparansi (*Transparancy*)

Prinsip dasar, untuk menjaga obyektifitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. 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. Akuntabilitas (*Accountability*)

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 lainnya. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

3. *Responsibilitas (Responsibility)*

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*.

4. *Independensi (Independency)*

Prinsip dasar, untuk melancarkan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance*, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. *Kesetaraan dan Kewajaran (Fairness)*

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

Menteri Negara BUMN mengeluarkan Keputusan Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan GCG (Tjager dkk., 2003) dalam Sukrisno Agoes & I Cenik Ardana (2013:103). Ada lima prinsip menurut keputusan ini, yaitu:

- a. “Kewajaran (*fairness*)
- b. Transparansi
- c. Akuntabilitas
- d. Pertanggungjawaban
- e. Kemandirian”.

Dari kutipan diatas dapat dijelaskan lima prinsip corporate governance sebagai berikut:

- a. Kewajaran (*fairness*)

Merupakan prinsip agar pengelola memperlakukan semua pemangku kepentingan secara adil dan setara, baik pemangku kepentingan primer (pemasok, pelanggan, karyawan, pemodal) maupun pemangku kepentingan sekunder (pemerintah, masyarakat, dan yang lainnya). Hal ini yang memunculkan *stakeholders* (seluruh kepentingan pemangku kepentingan), bukan hanya kepentingan *stockholders* (pemegang saham saja).

- b. Transparansi

Artinya kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Keterbukaan dalam menyampaikan informasi juga mengandung arti bahwa informasi harus lengkap, benar, dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan. Tidak boleh ada hal-hal yang dirahasiakan, disembunyikan, ditutup-tutupi, atau ditunda-tunda pengungkapannya.

- c. Akuntabilitas

Prinsip ini dimana para pengelola berkewajiban untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan

(*financial statements*) yang dapat dipercaya. Untuk itu, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap organ sehingga pengelolaan berjalan efektif.

d. Pertanggungjawaban

Prinsip dimana para pengelola wajib memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam mengelola perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan yang diberikan kepadanya. Prinsip tanggungjawab ada konsekuensi logis dari kepercayaan dan wewenang yang diberikan oleh para pemangku kepentingan kepada para pengelola perusahaan.

e. Kemandirian

Artinya suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil keputusan bersifat profesional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, dan bebas dari tekanan/pengaruh dari manapun yang bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan yang sehat.

Sebenarnya, tiga dari keempat prinsip GCG tersebut: transparansi, akuntabilitas dan tanggung jawab mempunyai arti yang sangat erat dan tumpang-tindih. Keempat prinsip ini merupakan jawaban langsung atas permasalahan/skandal yang dihadapi oleh dunia usaha, bukan hanya di Indonesia tetapi juga diseluruh dunia.

2.1.3.3. Unsur-unsur Good Corporate Governance

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:184) unsur-unsur (*person in charge*) dalam *Good Corporate Governance* yang baik terdiri atas :

1. “Pemegang saham (*stakeholders*)
2. Komisaris dan Direksi
3. Komite audit
4. Sekretaris Perusahaan
5. Manajer dan karyawan
6. Auditor eksternal
7. Auditor internal
8. *Stakeholder* lainnya”

Penjelasan mengenai unsur-unsur dalam *Good Corporate Governanc* sebagai berikut:

1. Pemegang saham (*stakeholders*)

Adalah individu atau institusi yang mempunyai taruhan vital (*vital stake*) dalam perusahaan. *Corporate Governance* harus melindungi hak-hak pemegang saham antara lain :

- Mengamankan registrasi dan kepemilikan
- Menyerahkan atau memindahkan saham
- Mendapatkan informasi yang relevan secara tepat waktu dan kontinu
- Ikut serta dan memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham
- Memperoleh bagian atas keuntungan perusahaan

2. Komisaris dan Direksi

Secara legal bertanggung jawab untuk menetapkan sasaran korporat, mengembangkan kebijakan yang luas, dan memilih personel tingkat atas

untuk melaksanakan sasaran dan kebijakan tersebut, dan juga menelaah kinerja manajemen untuk meyakinkan bahwa perusahaan dijalankan secara baik dan kepentingan pemegang saham dilindungi

3. Komite audit

Bertugas untuk memberikan pendapat profesional yang independen kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh direksi kepada Dewan Komisaris serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris

4. Sekretaris Perusahaan

Fungsi ini harus dilaksanakan oleh salah seorang direktur perusahaan tercatat atau pejabat perusahaan tercatat yang khusus ditunjuk untuk menjalankan fungsi tersebut. Sekretaris perusahaan harus memiliki akses terhadap informasi material dan relevan yang berkaitan dengan perusahaan tercatat tersebut dan menguasai peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal khususnya yang berkaitan dengan masalah keterbukaan.

5. Manajer dan karyawan

Manajer menempati posisi yang strategis karena pengetahuan mereka dan pengambilan keputusan, biasanya mengambil peranan penting dalam organisasi. Pekerja khususnya yang diwakili serikat pekerja atau mereka yang memiliki saham dalam perusahaan dapat mempengaruhi kebijakan tata kelola perusahaan tertentu.

6. Auditor eksternal

Bertanggung jawab memberikan opini/pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan auditor independen adalah ekspresi dari opini profesional mereka mengenai laporan keuangan.

7. Auditor internal

Melaksanakan pelayanan kepada organisasi secara lebih luas dengan memberikan jaminan keyakinan, konsultasi dan memastikan pelaksanaan *corporate governance*.

8. *Stakeholder* lainnya

Pemerintah terlibat dalam *corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang-undangan. Kreditor yang memberikan pinjaman mungkin juga mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Adrian Sutedi (2014 : 41), mengatakan unsur-unsur yang dimiliki *corporate governance*, yaitu:

“*corporate governance* memiliki unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan (dan selalu diperlukan di dalam perusahaan), serta unsur-unsur yang ada di luar perusahaan (dan yang selalu diperlukan di luar perusahaan) yang bisa menjamin berfungsinya *good corporate governance*”.

Penjelasan dari unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

b. *Corporate Governance* - Internal Perusahaan

Adalah unsur yang berada di dalam perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan. Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah:

- pemegang saham;
- direksi;
- dewan komisaris
- manajer;
- karyawan/serikat pekerja;
- sistem remunerasi berdasarkan kinerja;
- komite audit;

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan, antara lain meliputi:

1. Keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*);
2. Transparansi;
3. *Accountability*;
4. *Fairness*;
5. Aturan dari *code of conduct*.

c. *Corporate Governance* - Eksternal Perusahaan

Adalah unsur yang berasal dari luar perusahaan dan unsur yang diperlukan di luar perusahaan. Unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah:

- kecukupan undang-undang dan perangkat hukum;
- investor;
- institusi penyedia informasi;
- akuntan publik;
- institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan;

- pemberi pinjaman;
- lembaga yang mengesahkan legalitas.

Unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan antara lain meliputi:

1. aturan dari *code of conduct*;
2. *fairness*;
3. *accountability*;
4. jaminan hukum.

Sedangkan menurut Hadi Setia Tunggal (2013 : 164), unsur-unsur (*person in charge*) dalam *corporate governance* yang baik terdiri atas:

1. “Pemegang saham
2. Komisaris
3. Direksi
4. Komite audit
5. Sekertaris perusahaan
6. Manajer dan karyawan
7. Auditor eksternal
8. Auditor internal
9. *Stakeholder* lainnya (pemerintah, kreditor, dan lain-lain)”.

2.1.3.4. Manfaat *Good Corporate Governance*

Trager dkk.(2003) dalam Agoes (2013), mengatakan bahwa paling tidak ada lima alasan mengapa penerapan *Good Corporate Governance* itu bermanfaat yaitu:

1. “Berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh McKinsey&Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan –perusahaan di Asia yang telah menerapkan GCG;

2. Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis financial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan;
3. Internasionalisasi pasar termasuk liberalisasi pasar financial dan pasar modal menuntut perusahaan untuk menerapkan GCG;
4. Walaupun GCG bukan obat mujarab untuk keluar dari krisis, sistem ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah;
5. Secara teoritis, praktik GCG dapat meningkatkan nilai perusahaan.”

Surya dan Yustiavananda (2007) dalam Agoes (2013), tujuan dan manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* adalah

1. “Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing;
2. Mendapatkan biaya modal (*cost of capital*) yang lebih murah;
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan;
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari pemangku kepentingan terhadap perusahaan;
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.”

Sedangkan menurut Hery (2010 : 5) setidaknya ada 5 (lima) manfaat yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *good corporate governance*, yaitu sebagai berikut:

1. “GCG secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
2. GCG dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional dalam hal menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditor domestik maupun internasional.
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
4. Membantu manajemen dan *corporate board* dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi”.

2.1.3.5. Tujuan *Good Corporate Governance*

Tujuan dari *good corporate governance* menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:34) adalah:

1. “Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan
2. Aktiva perusahaan dijaga dengan baik
3. Perusahaan menjalankan praktik-praktik bisnis yang sehat
4. Kegiatan-kegiatan perusahaan dilakukan dengan transparan”.

Tujuan diterapkannya *good corporate governance* dalam perusahaan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER — 01 /MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara adalah sebagai berikut:

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 Organ.
3. Mendorong agar Organ 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 iklim investasi nasional.
6. Mensukseskan program privatisasi.

2.2. Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel Berikut adalah rangkuman hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Astri Damayanti dan Ardi Hamzah (2008)	Pengaruh <i>E-Procurement</i> Terhadap <i>Good Governance</i>	Efisien, Efektif, Daya saing, Transparan, Adil/tidak diskriminatif, dan Tanggung jawab sebagai variabel bebas (<i>independent variable</i>). <i>Good governance</i> sebagai variabel terikat (<i>dependent variable</i>).	Pengujian secara parsial menunjukkan variabel efisiensi dan transparansi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>good governance</i> , sedangkan efektif, daya saing dan tanggung jawab tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>good governance</i> . Pengujian secara simultan menunjukkan variabel efisiensi, efektifitas, daya saing, transparansi dan tanggung jawab berpengaruh secara signifikan terhadap <i>good governance</i> .
2	Jefry Wijaya, I Made Pradana Adi Putra, dan Nyoman Ari Surya Darmawan (2014)	Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern, Budaya Organisasi dan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Penerapan <i>Good Governance</i> pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng	Efektivitas pengendalian internal, budaya organisasi dan <i>total quality manajemen</i> sebagai variabel bebas (<i>independent variables</i>) <i>Good Governance</i> sebagai variabel terikat (<i>dependent variable</i>).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : implementasi pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Good Governance</i> , budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Good Governance</i> , <i>Total Quality Management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Good Governance</i> Implementasi pengendalian internal, budaya organisasi dan <i>Total Quality</i>

				<i>Management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Good Governance</i> .
3.	Isdiantika (2013)	Pengaruh <i>E-procurement</i> dan Pengendalian Internal terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> Pengadaan Barang dan Jasa	<i>E-procurement</i> dan Pengendalian Internal sebagai variabel bebas (<i>independent variable</i>). Pencegahan <i>Fraud</i> Pengadaan Barang dan Jasa sebagai variabel terikat (<i>dependent variable</i>).	Adanya pengaruh signifikan <i>e-procurement</i> dan pengendalian internal baik secara parsial maupun simultan terhadap pencegahan <i>fraud</i> pengadaan barang dan jasa.
4	G.N. Hadi Budidharma (2013)	Analysis Influence Of E-Procurement Against Good Governance In Kementerian Agama Republik Of Indonesia	Tujuh prinsip dari <i>E-Procurement</i> sebagai variabel bebas (<i>independent variable</i>). Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> sebagai variabel terikat (<i>dependent variable</i>).	Hasil ini menunjukkan bahwa <i>e-procurement</i> diukur dengan prinsip-prinsip seperti efisien, efektif, transparan, terbuka, adil dan akuntabel memiliki dampak yang signifikan terhadap tata kelola pemerintahan yang baik, sementara prinsip saing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tata kelola pemerintahan yang baik.

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh *E-Procurement* dengan Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance*

Adrian Sutedi (2014 : 253) mengatakan mengenai keharusan melakukan *e-procurement* pada perusahaan bahwa :

“Keharusan melakukan pengumuman pelelangan pengadaan barang/ jasa melalui *e-procurement* (website) telah ditegaskan dalam Pasal 1 angka 37 Perpres No. 54 Tahun 2010, Pengadaan secara elektronik atau *E-procurement* adalah Pengadaan Barang/ Jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.”

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Astri dan Ardi (2008) tentang Pengaruh *E-Procurement* Terhadap *Good Governance* memberikan hasil bahwa pengadaan barang/jasa yang baik melalui media elektronik ternyata mampu mendukung terwujudnya *good governance*. Itu berarti perusahaan-perusahaan yang menerapkan *e-procurement* dapat menunjang terwujudnya *good corporate governance*.

Selain itu hasil penelitian menurut Budidharma (2013), pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam bidang pemerintahan atau yang sering disebut *e-procurement* dengan dukungan teknologi informasi yang baik dan pelaksana yang mempunyai integritas dipercaya akan sangat membantu pencapaian *good governance*. Hal ini selaras dengan peraturan dari Kementerian BUMN yaitu merilis Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : Per - 01 /MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, secara eksplisit menjelaskan Tata

Kelola Teknologi Informasi yang dicuplik di Bagian 10 tentang Tata Kelola Teknologi Informasi pasal 30 yang berbunyi :

1. Direksi dapat menetapkan tata kelola teknologi informasi yang efektif
2. Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tata kelola teknologi informasi secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
3. Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi tata kelola teknologi informasi di perusahaan.
4. Direksi dapat menetapkan tata kelola teknologi informasi yang efektif
5. Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tata kelola teknologi informasi secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
6. Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi tata kelola teknologi informasi di perusahaan.

Perkembangan teknologi yang pesat membuat pemerintah harus membuat inovasi dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*. Tata kelola teknologi informasi diterapkan untuk dapat mencapai tata kelola perusahaan yang baik.

Pernyataan lain diungkapkan oleh Sedarmayanti (2012 : 58-59) bahwa:

“IT Governance merupakan bagian terpadu dari Good Corporate Governance perusahaan yang berisi kepemimpinan dan struktur organisasi serta proses dalam memastikan bahwa IT di perusahaan akan mendukung perwujudan strategi dan sasaran perusahaan, sehingga akan menyempurnakan segala hal dengan baik. Dalam kerangka Good Corporate Governance, IT Governance menjadi semakin utama dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan terhadap kesuksesan Good Corporate Governance perusahaan secara menyeluruh.”

Menurut Setiawan (2014) :

“Salah satu bentuk penerapan dari IT Governance adalah e-Procurement atau e-Tendering yang merupakan wujud hubungan government-to-business (G2B) dari pemasok / penyedia barang / jasa ke instansi pemerintah melalui internet dan wujud hubungan citizen-to-government (C2G) yang mana masyarakat mendapatkan akses untuk memantau proses pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah”.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan definisi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan e-procurement sebagai salah satu bentuk dari tata kelola teknologi informasi akan menunjang terwujudnya *Good Corporate Governance*.

2.3.2. Pengaruh Pengendalian Internal dengan Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance*

Menurut Hery (2014), Pengendalian intern diciptakan untuk membantu manajemen melaksanakan fungsinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian intern bertujuan untuk melindungi harta perusahaan, memperoleh laporan keuangan yang dapat diandalkan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, dan mendorong kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Dalam penelitian yang dilakukan Rusman Soleman (2013) mengungkapkan bahwa pengendalian internal dapat memberikan jaminan dalam keandalan pelaporan keuangan, efisien dan operasi yang efektif, dan sesuai dengan aturan dan peraturan. Oleh karena itu, jika pengendalian internal dalam organisasi berjalan dengan baik, praktek *good corporate governance* (GCG) yang baik dan benar dapat secara otomatis ditingkatkan.

Pernyataan lain diungkapkan oleh (Agoes, 2014 : 100) bahwa Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang

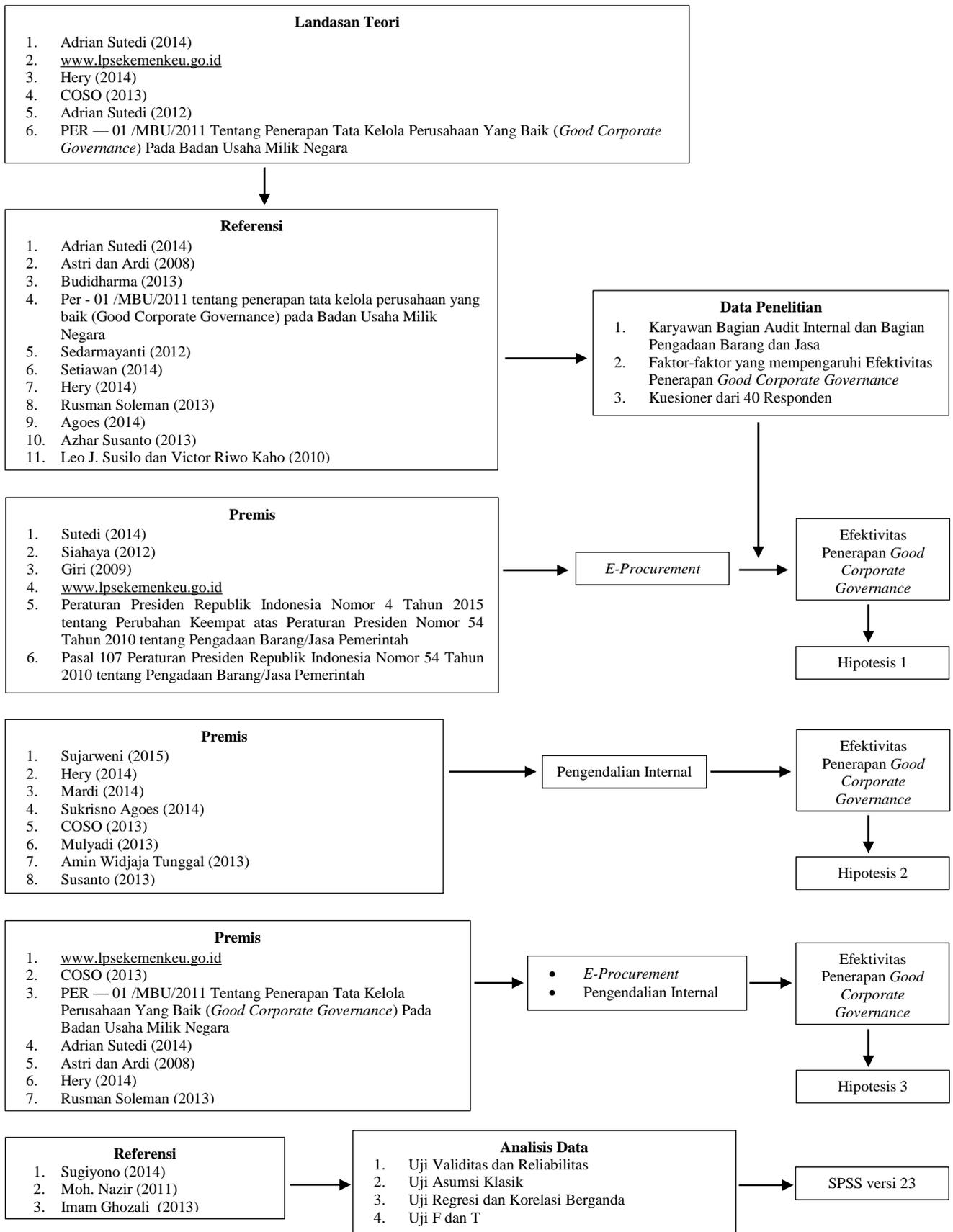
memadai tentang keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Keberhasilan penerapan good corporate governance juga tidak terlepas dari peran pengendalian intern yang baik dan mampu memenuhi kebutuhan stakeholders serta menjalankan fungsi pengawasan atas pelaksanaan internal kontrol dalam sebuah organisasi. Struktur pengendalian intern mencakup kebijakan dan prosedur yang dirancang serta digunakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dipenuhi.

Azhar Susanto dalam bukunya Sistem Informasi Akuntansi (2013 : 87) mengungkapkan bahwa tata kelola perusahaan (GCG) termasuk pengelolaan risiko akan berjalan dengan baik dengan didukung informasi berkualitas dan pengendalian intern yang baik.

Sedangkan Leo J. Susilo dan Victor Riwo Kaho (2010 : 10) menyatakan pengendalian intern memberikan kontribusi bagi penerapan GCG, khususnya dalam meningkatkan keberhasilan pencapaian sasaran organisasi, tanpa adanya sistem pengendalian intern, aspek control dari GCG akan menjadi kurang efektif.

Kerangka Pemikiran dapat dilihat dari gambar di bawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian Secara Keseluruhan

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh *E-Procurement* terhadap Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance*

H2 : Terdapat pengaruh Pengendalian Internal terhadap Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance*

H3 : Terdapat pengaruh *E-Procurement* dan Pengendalian Internal terhadap Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance*