



BUKU MODUL MATA KULIAH MANAJEMEN RISIKO DAN CORPORATE GOVERNANCE

**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PRODI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA 2022**

DUSUSUN OLEH

Dr. M. L. Denny Tewu., SE., MM

2022



BUKU MODUL
Mata Kuliah
MANAJEMEN RISIKO DAN *CORPORATE GOVERNANCE*

Oleh
Dr. M. L. Denny Tewu., SE., MM

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PRODI MAGISTER MANAJEMEN
TAHUN AKADEMIK 2021/2022 GENAP

LEMBAR PENGESAHAN

BUKU MODUL
Mata Kuliah
MANAJEMEN RISIKO *LEGAL DAN CORPORATE GOVERNANCE*

oleh

Dr. M. L. Denny Tewu., SE., MM

Jakarta, 2022

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Universitas Kristen Indonesia



Dr. M. L. Denny Tewu., SE., MM

PENGANTAR

Buku Modul Pembelajaran ini disusun sebagai panduan pengajaran Mata Kuliah Manajemen Risiko Legal dan *Corporate Governance*

Jakarta, 2022,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Denny Tewu', written over a faint horizontal line.

Dr. M. L. Denny Tewu., SE., MM

BAB I INFORMASI UMUM

1. Nama Program Studi/Jenjang : Program Studi S1 Manajemen/ Magister (S2)
2. Nama mata kuliah :Manajemen Risiko Legal dan *Corporate Governance*
3. Kode mata kuliah : 041041005
4. Semester ke- : 2 (dua)
5. Jumlah SKS : 3 (tiga)
6. Metode pembelajaran : Pembelajaran berbasis kasus (*case based learning*)
7. Mata kuliah yang menjadi prasyarat : -
8. Menjadi prasyarat untuk mata kuliah : -
9. Deskripsi mata kuliah :

Sikap:

1. Nilai dan Motto UKI:

Motto UKI adalah : **“Melayani Bukan Dilayani”** (Matius 20:28). Moto ini mempunyai makna dan pesan tersendiri bahwa pola kepemimpinan bangsa, negara, dan masyarakat maupun lembaga-lembaga kemasyarakatan/keumatan dewasa ini maupun di masa yang akan datang seharusnya adalah melayani, dan bukan dilayani. Moto "Melayani, bukan dilayani" yang merupakan inti dasar kepemimpinan yang diharapkan UKI bagi para mahasiswa dan semua mereka yang melayani UKI, dapat menjadi semangat kepemimpinan sebagai pejuang dan pelopor dalam kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara Indonesia

Nilai-Nilai UKI:

Rendah hati (*Humility*, Filipi 2:3b)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan rasa aman (*Comfort*), dengan atribut: *Friendliness, Kindness, Smile, Patience, Helpful, Communicative, Understanding, Respectful, Serving with Heart, Reaching Out*. Sikap rendah hati akan memberikan rasa senang (*comfort*) bagi orang lain, dan tercermin dalam perilaku yang ramah, baik, murah senyum, sabar, siap menolong, komunikatif, pengertian, respek, dan melayani dengan hati.

2. Berbagi dan Peduli (*Sharing and Caring*, Ibrani 10:24)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan rasa empati (*Emphaty*), dengan atribut: *Listening, Emphatic, Understanding, Gracious, Giving Time & Attention, Informative*. Sikap berbagi

dan peduli dapat dirasakan orang lain dalam bentuk empati, dan tercermin dalam perilaku yang bersedia untuk mendengar, menghargai orang lain, penuh pengertian, murah hati, bersedia memberikan waktu dan perhatian, dan bersedia memberi informasi yang diperlukan (*informative*).

3. **Disiplin** (*Discipline*, Efesus 5:16)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan proses dan hasil yang konsisten (*Consistency*), dengan atribut: *On time, Compliance, By the Rule, Consistent*. Sikap disiplin akan membangun konsistensi, dan tercermin dalam perilaku kerja yang tepat waktu, taat pada peraturan (*compliance*), dan konsisten.

4. **Profesional** (*Professional*, Matius 25:21)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan rasa puas (*Satisfaction*), dengan atribut: *Quick Response/On-Time/Prompt, Accurate, Satisfactory, Collaborative, Skillful/Competent/Knowledgeable, Informative, Best Service, Assurance, Thoroughness, Breakthrough, Continuous Improvement*. Sikap profesional akan memberikan rasa puas bagi orang lain, dan tercermin dalam perilaku yang cepat dan tepat waktu dalam memberi respon, akurat, dapat bekerja sama, ahli dan kompeten, memberi pelayanan yang terbaik, dapat dijamin (*assurance*), membawa terobosan-terobosan, dan membawa perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*).

5. **Bertanggung Jawab** (*Responsibility*, Matius 25:23)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan saling percaya (*Trustworthiness*), dengan atribut: *Trustworthiness, Transparency, Fairness, By the Rule / Compliance, Calculated Risk, Open to Suggestions*. Sikap bertanggung-jawab akan membangun kepercayaan, dan tercermin dalam perilaku yang dapat dipercaya, transparan, adil, taat pada peraturan (*compliance*), mampu mempertimbangkan risiko, dan terbuka terhadap masukan (*open to suggestions*).

6. **Berintegritas** (*Integrity*, Amsal 19:1)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan kebahagiaan (*Happiness*), dengan atribut: *honesty, sincerity, credibility, morality, characteristically, personality, wholeness, cohesiveness, totality, unity, spirituality, good attitudes, perfect temperament*, dan *supreme habitual*. Sikap integritas ini akan memberikan keuntungan kepada semua pihak, dan tercermin dalam kesatuan antara sikap dan tindakan, perkataan dengan perbuatan, dan konsisten dalam bertindak secara kontinu apapun risikonya (*consistent and continuous*).

Keterampilan Umum:

Mahasiswa mempertimbangkan aspek-aspek dalam corporate governance mencakup aspek internal dan eksternal. Aspek internal mencakup teori corporate governance, strategi bisnis dan bisnis model, pemahaman akuntansi dasar, analisis keuangan bagi para non akuntan, pengetahuan risiko kecurangan (*fraud*) di dalam perusahaan. Aspek eksternal mencakup pemahaman pengaruh risiko legal terhadap bisnis, risiko pasar, model bisnis yang berubah dalam era teknologi

Keterampilan Khusus:

Mahasiswa mampu menganalisis persoalan yang diberikan, sekaligus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif berkaitan dengan topik-topik yang dibahas dalam mata ajar ini

Pengetahuan:

Mampu menggunakan *corporate governance* serta manajemen risiko legal, serta pengembangannya secara multi disiplin untuk memecahkan permasalahan masyarakat.

CPMK

1. Memberikan pemahaman mengenai prinsip dasar dan pentingnya *good corporate governance* dan kepatuhan.
2. Meningkatkan pengetahuan terkait dasar hukum, peraturan dan standar-standar yang digunakan dalam penerapan *corporate governance* dan kepatuhan (*Legal Risk*).
3. Memberikan pemahaman konsep dan implementasi corporate governance dan kepatuhan di Indonesia Memberikan stimulasi kepada peserta dalam menginternalisasikan pengetahuan dan pemahaman mengenai corporate governance dan kepatuhan ke dalam konteks lingkungan kerjanya.

Deskripsi Singkat MK

Aspek-aspek dalam *corporate governance* mencakup aspek internal dan eksternal. Aspek internal mencakup teori *corporate governance*, strategi bisnis dan bisnis model, pemahaman akuntansi dasar, analisis keuangan bagi para non akuntan, pengetahuan risiko kecurangan (*fraud*) di dalam perusahaan. Aspek eksternal mencakup pemahaman pengaruh risiko legal terhadap bisnis, risiko pasar, model bisnis yang berubah dalam era teknologi.

BAB II

KOMPETENSI DAN SUBKOMPETENSI

2.1. Kompetensi (Capaian Pembelajaran)

Capaian pembelajaran lulusan Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia merupakan kemampuan lulusan Magister Manajemen yang diperoleh melalui internalisasi ranah sikap dan tata nilai, penguasaan pengetahuan/keilmuan, keterampilan kerja umum, dan keterampilan kerja khusus yang mengacu pada standar kualitas pendidikan MM nasional, yang mampu menghasilkan para lulusan yang sesuai dengan perkembangan zaman dan memenuhi kebutuhan praktek bisnis dan manajemen di tingkat nasional maupun internasional.

2.2. Subkompetensi (Kemampuan pada Akhir Tahap Pembelajaran)

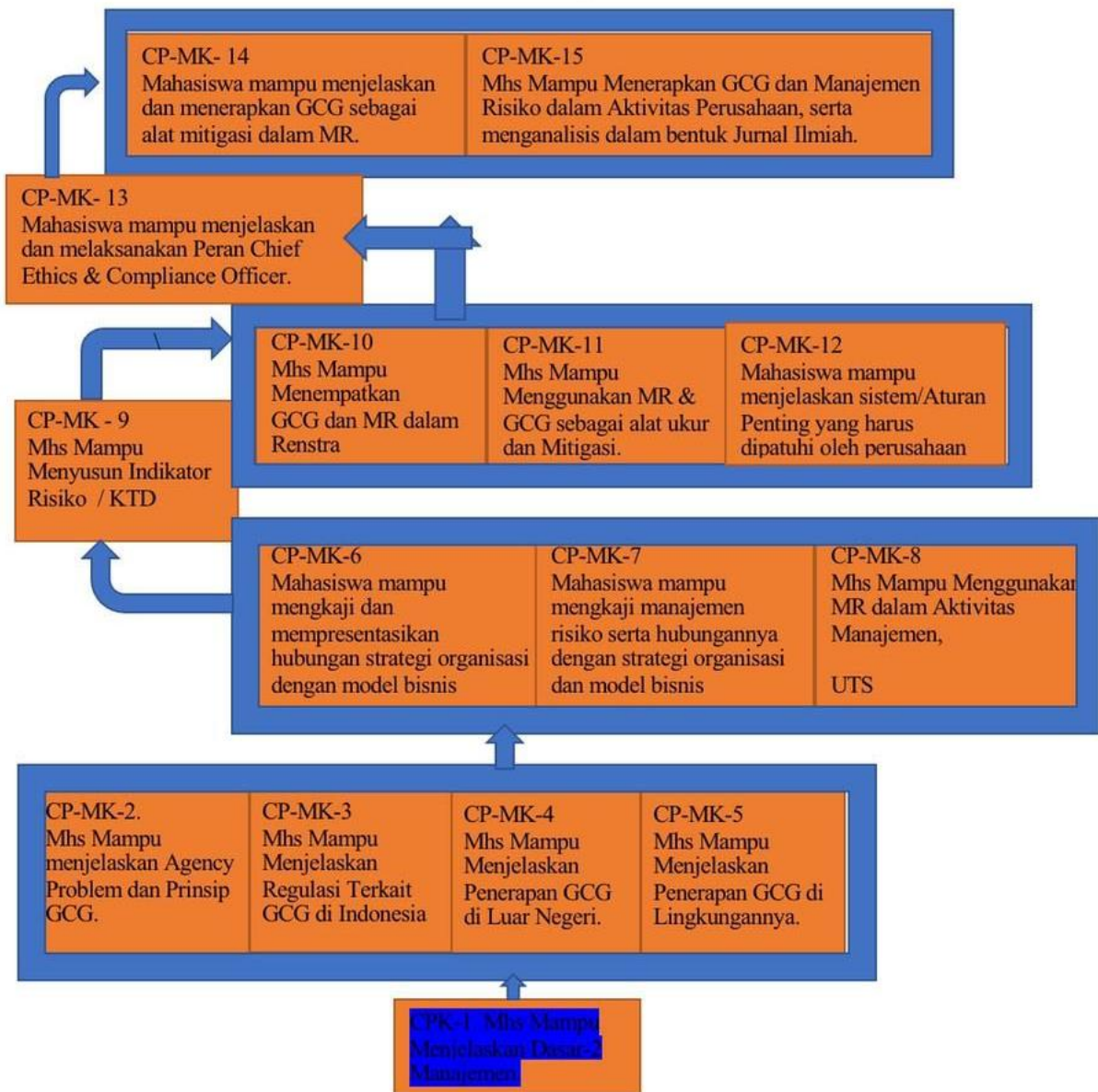
No	Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL)
Sikap	
S1	Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mampu menunjukkan sikap religius
S2	Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika.
S3	Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan kemajuan peradaban berdasarkan pancasila.
S4	Berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air, memiliki nasionalisme serta rasa tanggungjawab pada negara dan bangsa.
S5	Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.
S6	Bekerjasama dan memiliki kepekaan sosial serta kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.
S7	Taat hukum dan disiplin dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara.
S8	Menginternalisasi nilai, norma, dan etika akademik
S9	Menginternalisasi semangat kemandirian, kejuangan, dan kewirausahaan.
S10	Menunjukkan sikap tanggung jawab profesional dalam pekerjaannya dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen khususnya di bidang manajemen risiko secara mandiri
S11	Menampilkan <i>performance</i> akademik sebagai inovator, pemimpin, manajer, konsultan di bidang manajemen risiko yang memiliki karakter kristiani
S12	Mewujudkan diri sebagai intelektual Kristen dengan menunjukkan nilai-nilai UKI (rendah hati, berbagi dan peduli, disiplin, profesional, dan bertanggung jawab) dalam setiap tindakan
S13	Memiliki sikap menghormati hak privasi, nilai budaya yang dianut dan martabat klien

	dan sesama kolega, serta bertanggung jawab dalam menjalin konsultatif dan kerjasama yang memunculkan kepercayaan dari klien dan kolega
S14	Menunjukkan sikap melayani dan bukan dilayani terhadap manusia sebagai individu yang bermartabat sejak hasil konsepsi sampai meninggal.
Keterampilan Umum	
KU1	Mampu mengembangkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan kreatif melalui penelitian ilmiah, dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora yang sesuai dengan keahliannya, menyusun konsepsi ilmiah dan hasil kajian berdasarkan kaidah, tata cara dan etika ilmiah dalam bentuk tesis dan diunggah dalam laman perguruan tinggi, serta makalah yang telah diterbitkan di jurnal ilmiah terakreditasi atau diterima di jurnal internasional
KU2	Mampu melakukan validasi akademik atau kajian sesuai bidang keahliannya dalam menyelesaikan masalah di masyarakat atau industri yang relevan melalui pengembangan pengetahuan dan keahliannya
KU3	Mampu menyusun ide, hasil pemikiran, dan argument saintifik secara bertanggung jawab berdasarkan etika akademik, serta mengkomunikasikannya melalui media kepada masyarakat akademik dan masyarakat luas
KU4	Mampu mengidentifikasi bidang keilmuan yang menjadi obyek penelitiannya dan memposisikan ke dalam suatu peta penelitian yang dikembangkan melalui pendekatan interdisiplin atau multidisiplin
KU5	Mampu mengambil keputusan dalam konteks menyelesaikan masalah pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora berdasarkan kajian analisis atau kajian eksperimental terhadap informasi dan data
KU6	Mampu mengelola, mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan kolega, sejawat di dalam lembaga dan komunitas penelitian yang lebih luas
KU7	Mampu meningkatkan kapasitas diri
KU8	Mampu mendokumentasikan, menyimpan, mengamankan, dan menemukan kembali data hasil penelitian dalam rangka menjamin kesahihan dan mencegah plagiasi
Keterampilan Khusus	
KK1	Mampu melakukan riset dan mengembangkan pengetahuan manajemen risiko, dan/atau kemajuan teknologi dari sudut pandang manajemen risiko melalui hasil riset (tesis) sehingga menghasilkan karya inovatif dan teruji
KK2	Mampu melakukan memecahkan masalah dalam ilmu manajemen risiko dengan melakukan identifikasi tahapan proses bisnis, menilai besarnya risiko di tiap tahapan dan memitigasi risikonya melalui pendekatan pendekatan inter atau multidisipliner
KK3	Mampu mengelola riset di bidang manajemen risiko dan mengembangkannya dan bermanfaat bagi masyarakat dan keilmuan, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional
Pengetahuan	

P1	Memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan di bidang ilmu manajemen secara umum dengan sudut pandang manajemen risiko
P2	Memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan di bidang ilmu manajemen keuangan dengan sudut pandang manajemen risiko
P3	Memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan di bidang ilmu manajemen pemasaran dengan sudut pandang manajemen risiko
P4	Memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan di bidang ilmu manajemen operasional dengan sudut pandang manajemen risiko
P5	Memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan sudut pandang manajemen risiko
P6	Memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan di bidang ilmu manajemen organisasi dengan sudut pandang manajemen risiko
P7	Memiliki kemampuan menggunakan alat analisis untuk mencapai optimalisasi untuk memecahkan berbagai masalah di bidang ilmu manajemen (keuangan, pemasaran, operasional, MSDM, organisasi) dengan sudut pandang manajemen risiko
P8	Memiliki kemampuan memecahkan masalah di bidang ilmu manajemen (keuangan, pemasaran, operasional, MSDM, organisasi) dan/atau ilmu manajemen lainnya melalui pendekatan inter dan/atau multidisipliner
P9	Memiliki kemampuan mengelola riset dan pengembangan di bidang ilmu manajemen (keuangan, pemasaran, operasional, MSDM, organisasi) yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendapat pengakuan nasional dan internasional

2.3 Bagan Alir Kompetensi

Peta Kompetensi



Garis Entry Behaviour



- 2.3.1. Mahasiswa mengetahui *agency problem*, definisi dan prinsip-prinsip *corporate governance*.
- 2.3.2. Mahasiswa memahami aplikasi *corporate governance* di Indonesia.
- 2.3.3. Mahasiswa memahami *corporate governance* di tingkat internasional
- 2.3.4. Mahasiswa memahami *corporate governance* di tingkat internasional
- 2.3.5. Mahasiswa memahami penerapan GCG melalui organ jajaran direksi (*Board of Directors* atau BOD).
- 2.3.6. Mahasiswa mengkaji hubungan strategi organisasi dengan model bisnis
- 2.3.7. Mahasiswa mengkaji manajemen risiko serta hubungannya dengan strategi organisasi dan model bisnis
- 2.3.8. *Corporate Plan & Business Plan*.
- 2.3.9. Penerapan *Governance, Risk and Compliance*. (GRC)
- 2.3.10. Analisis Lingkungan Perusahaan
- 2.3.11. Menetapkan Arah Perusahaan, Rencana Strategis Perusahaan
- 2.3.12. Evaluasi Pengendalian Strategy
- 2.3.13. Sistem/Aturan Penting yang harus dipatuhi oleh perusahaan
- 2.3.14. *Risk Management & Compliance*
- 2.3.15. Peran *Chief Ethics & Compliance Officer Wrap Up*

BAB II
BAHASAN DAN RUJUKAN

3.1 Subkompetensi, Pokok Bahasan, Subpokok Bahasan, Estimasi Waktu, dan Rujukan

Sub kompetensi	Pokok Bahasan	Subpokok Bahasan	Estimasi Waktu	Rujukan
2.1	Mahasiswa mengetahui agency problem, definisi dan prinsip-prinsip corporate governance.	Sejarah corporate governance, agency problem, self-interested behavior, definisi dan prinsip corporate governance, hubungan dengan kinerja perusahaan.	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. KNKG (2006) 2. Mallin (2018) Chapters 2 and 3 3. OECD (2015), Overview of the Principles 4. Syakhroza, A. (2005), Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance, Serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN, Pidato pengukuhan Guru Besar UI, Lembaga Penerbit UI, 1-23. <p>Additional: Rahardjo (2018), Chapters 18 and 19</p>
2.2	Mahasiswa memahami aplikasi corporate governance di Indonesia.	Hal-hal spesifik GCG di Indonesia, peraturan hukum dan regulasi terkait dengan GCG di Indonesia, sekilas UU PT, struktur GCG di PT Pemahaman terhadap lingkungan Good Corporate Governance (GCG) di Indonesia	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. FRC (2016), Guidance on Board Effectiveness, Chapters 1 and 2 https://www.frc.org.uk/getattachment/61232f60-a338-471bba5a-bfed25219147/2018Guidance-on-Board-Effectiveness-FINAL.PDF 2. KNKG (2008), Pedoman Good Public Governance http://www.knkgindonesia.org/dokumen/Pedoman-Good-Public-Governance.pdf 3. Mallin (2018), Ch 8 4. OECD (2015), Ch. 6 5. Syakhroza, A. (2005) 6. Indonesian Corporate Act No.40/2007, related to BoC and BoD <p>Additional: Rahardjo (2018), Chapter 21</p>

2.3	Mahasiswa memahami corporate governance di tingkat internasional	Penerapan corporate governance di Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Jepang	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. FRC (2016), Guidance on Audit Committee, https://www.frc.org.uk/getattachment/6b0ace1d-1d70-46789c41-0b44a62f0a0d/Guidanceon-Audit-Committees-April-2016.pdf 2. Mallin Ch.8 3. OJK Rules on Audit Committee, Nomination & Remuneration Committee 4. OECD (2015), Ch. 6 5. PwC (2011), Audit Committee Effectiveness: What Works Best, 4th, Executive Summary, Chapters 7, 8, and 9 https://www.pwc.com/jg/en/publications/audit-comm-effectiveness-what-works-best-2011.pdf <p>Additional: Rahardjo (2018), Chapters 22 and 23</p>
2.4	Mahasiswa memahami corporate governance di tingkat internasional	Penerapan corporate governance di Korea Selatan, Cina, India, Brazil dan Rusia.	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. OECD (2015), Ch. 5 2. PwC (2011), Executive Summary, Chapters 1, 3 and 6. 3. Relevant OJK Rules (related to Annual Report, Website, Disclosure of Material Information) 4. Utama, CG, Disclosure, and Its Evidence in Indonesia, Manajemen Usahawan, Maret & April 2003 Additional: Rahardjo (2018), Chapters 28, 29, and 30
2.5	Mahasiswa memahami penerapan GCG melalui organ jajaran direksi (Board of Directors atau BOD).	Tugas dan kewajiban jajaran direksi, pemilihan dan kompensasi jajaran direktur, struktur dan konsekuensi jajaran direksi	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. IIA (2018), Internal Auditing's Role in Corporate Governance https://na.theiia.org/aboutia/PublicDocuments/InternalAuditing-Role-in-Corporate-Governance.pdf 2. Institute Internal Auditors, (2013), IIA Position Paper: Three lines of defense in effective risk management and control.

2.6	Mahasiswa mengkaji hubungan strategi organisasi dengan model bisnis	OECD and survey from NACD, misi dan tujuan organisasi, aspek-aspek strategi perusahaan, bisnis model	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://na.theiaa.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf 2. OJK Regulation related to internal auditor 3. OECD (2015), Ch. 6 4. PwC (2011), Executive Summary, Ch. 1, 2, 4 Additional: Rahardjo (2018), Chapters 24 and 25
2.7	Mahasiswa mengkaji manajemen risiko serta hubungannya dengan strategi organisasi dan model bisnis	Siklus manajemen risiko, contoh-contoh operational risk, financial risk, reputational risk, compliance risk, mitigasi risiko, budaya risiko. Analisis strategi organisasi, model bisnis dan manajemen risiko	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. OECD (2015), Ch. 2 2. KNKG (2006) 3. Mallin (2018), Chapters 4, and 5 4. Relevant articles in Indonesian Corporate Act No.40/2007, Capital Market Act, and relevant OJK regulation; related to General Meeting of Shareholders, Material Transactions, Affiliated Transaction/Related Party Transaction. Additional: Rahardjo (2018), Chapter 20
2.8	Mead Exam			
2.9	Corporate Plan & Business Plan. / Penerapan Governance, Risk and Compliance. (GRC)	Rencana Strategis Perusahaan, Jk Pendek dan Jk Panjang.	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deloitte (2006), Auditing and its role in corporate governance https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37178451.pdf 2. ICAEW (2005), Agency theory and the role of audit https://www.icaew.com//media/corporate/files/technical/audit-and-assurance/auditquality/audit-qualityforum/agency-theory-and-the-role-of-audit.ashx

2.10	Analisis Lingkungan Perusahaan	Aspek Hukum GCG, Struktur GCG	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mallin (2018), Ch. 6 2. OECD (2015), Chapter 3 3. PwC (2011), Audit Committee Effectiveness: What Works Best, 4th, Executive Summary, Chapters 1, 3 and 5 <p>Additional: Rahardjo (2018), Chapters 39 and 40</p>
2.11	Menetapkan Arah Perusahaan, Rencana Strategis Perusahaan	Visi, Misi, Nilai / Budaya Perusahaan.	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financial Reporting Council (FRC), (2014), Guidance on Risk Management Internal Control and Related-Reporting, Chapters 1, 2, and 3 https://www.frc.org.uk/getattachment/d672c107-b1fb-405184b0-f5b83a1b93f6/Guidanceon-Risk-Management-InternalControl-and-Related-Reporting.pdf 2. Financial Reporting Council (FRC), (2011), Board and Risk – A summary discussions with companies, investors and advisors. https://www.frc.org.uk/getattachment/b88db2b6-af08-4a0e9755-ab92de1268c2/Boardsand-Risk-final-Sept-2011.pdf 3. PwC (2010), Audit Committee Effectiveness: What Works Best, 4th, Ch. 2 4. Corporate Governance Council (2012), Risk Governance Guidance for Listed Boards, Singapore. http://www.mas.gov.sg/~media/resource/fin_development/corporate_governance/RiskGovernanceGuidanceforListedBoards.pdf <p>Additional: Rahardjo (2018), Chapters 24 and 26</p>
2.12	Evaluasi Pengendalian Strategy	Kriteria Evaluasi Proses Pengendalian	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. CIMA (2008), Enterprise Risk Management http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_enterprise_risk_management_jul08.pdf.pdf

2.13	Sistem/Aturan Penting yang harus dipatuhi oleh perusahaan	Korelasi Manajemen Risiko & GCG.	3 x 50 menit	IRM (2018), A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018 https://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf
2.14	Risk Management & Compliance	Prinsip-prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Proses Metodology Risk Management	3 x 50 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financial Reporting Council (FRC), (2014), Guidance on Risk Management Internal Control and Related-Reporting, Chapters 4, 5, and 6 2. Bekefi, T., Epstein, M.J and Yuthas, K. (2008), Managing Risks and Opportunities, Parts 1 and 2 http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_mag_managing_opportunities_and_risk_march08.pdf.pdf
2.15	Peran Chief Ethics & Compliance Officer Wrap Up	Governance, Risk Management & Compliance (GRC)	3 x 50 menit	<p>Guest lecturers' materials</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IIA (2014), Whistleblowing and Corporate Governance: The Role of Internal Audit in Whistleblowing https://www.iaa.org.uk/media/537988/final_0795_iaa_whistleblowing_report_30-1-14.pdf 2. Indonesian Act No. 31 year 1999 and Indonesian Act No. 20 year 2001 about corruption, OJK Rule on Anti-Corruption 3. KNKG (2008), Pedoman Pelaporan Pelanggaran Whistleblowing System WBS http://www.knkgindonesia.org/dokumen/Pedoman-Pelaporan-PelanggaranWhistleblowing-System-WBS.pdf <p>Additional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IFC (2007), Recent Developments and Implementation Issues Private Sector https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d145190048a7e693a757e76060ad5911/GCGF%2BPSO%2Bissue%2B5%2Bscreen.pdf?MOD=AJPERES 2. Transparency International, Corruption Perception Index 2017. 3. OECD (2015), Ch. 4

				4. Indonesian rules and regulation related to stakeholders' protection Additional: Rahardjo (2018), Chapter 38
2.16	Final Exam			

3.2 Daftar Rujukan

Main:

1. OECD (2015), OECD Corporate Governance Principles.
2. KNKG (2006), Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia, http://www.ecgi.org/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf
3. Aturan-aturan yang terkait dengan corporate governance, seperti UU Perseroan Terbatas RI, UU Pasar Modal, aturan OJK/Bapepam-LK, BEI, serta BI yang relevan.
4. Mallin, C. (2018). *Corporate governance*. Oxford University Press, USA.
5. Goni, Habelana Lucia, Tewu, Denny. 2022. "Restaurant Governance in the Pandemic Period Implementation of GCG at the Warong Bakar Bakar Restoran". <http://repository.uki.ac.id/9083/1/RestaurantGovernanceinthe.pdf>
6. Nalle, Mikris dan Denny Tewu. 2022. "Analysis of the Implementation of Good Public Governance at the Ministry of Industry". <http://repository.uki.ac.id/9084/1/IdentifikasidanMitigasiRisikodiPerusahaanKonstruksiPTX.pdf>
7. Tarigan, Muliando dan Tewu Denny. 2022. "The Implementation of Corporate Governance and Risk Management in a Small-Package Delivery Service Company: The Case Study of PT.XYZ". <http://repository.uki.ac.id/9085/1/TheImplementationofCorporateGovernance.pdf>
8. Tendean, Joseph dan Tarsicius Sunaryo. 2022. "Implementation of CAPM and Performance Analysis of Stock Portfolio with Risk-Adjusted Return on LQ45 Stock". <http://repository.uki.ac.id/9089/1/ImplementationofCAPM.pdf>
9. Grace Christiany Aritonang, M.L Deny Tewu. 2022. "The Role of Tax Checks in the Determination of Taxes Owed (Case Study at Pt. Indonesian Railways)". <http://repository.uki.ac.id/9090/1/TheRoleofTaxChecksinthedetermination.pdf>
10. Larcker D, Tayan B. 2011. *Corporate Governance Matters*. New Jersey (US). Pearson Education Inc.
11. Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah, Dengan memanfaatkan Pasar Modal Dalam Rangka Menjadikan Indonesia Raksasa Ekonomi Baru. Dr. ML Denny Tewu, YTP, Jakarta 2013.
12. [KNKG] Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta (ID): KNKG
13. [IFC;OJK] International Finance Corporation and Otoritas Jasa Keuangan. 2014. *The Indonesia Corporate Governance Manual*. Jakarta (ID): OJK.
14. [OECD] Organisation for Economic Co-operation and Development. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris (FR): OECD.
15. [OECD] Organisation for Economic Co-operation and Development. 2004. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris (FR): OECD.
16. [OECD] Organisation for Economic Co-operation and Development. 2014. *Risk Management and Corporate Governance*. Paris (FR): OECD.

Pendukung:

1. Health Sector Governance. 2014. *Principles & Guidelines for Governance in Hospitals*. Egypt. CIPE and USAID.
2. Label WA. 2013. *Accounting for Non-Accountants*. Illinois (US). Sourcebooks, Inc.
3. Helfert EA. 2001. *Financial Analysis: Tools and Techniques. A Guide for Managers*. New York (US). McGraw-Hill.

4. CIMA. 2008. Fraud Risk Management. A Guide to Good Practice. London (UK). CIMA
5. Albrecht WE, Albrecht CO, Albrecht CC, Zimbelman MF. 2012. Fraud Examination. Mason (US). South-Western Cengage Learning
6. Risk Management SNI ISO 31000 (2009/2011)
7. [MURPHY] Selling Compliance to Management, Joseph E. Murphy and Joshua H. Leet, Minneapolis, 2006
8. [C&E] COMPLIANCE & ETHICS: How can the CEO make the difference?, Joe Murphy, www.corporatecompliance.org, 2010 d) [MATP] A Case for Voluntary Regulatory Compliance, Matthew Podowitz, 2010
ASEAN CG Scorecard: (i) ACMF-ADB, ASEAN Corporate Governance Scorecard: Country Report and Assessments 2012-2013, <http://www.adb.org/publications/asean-corporategovernance-scorecard-country-reports-and-assessments-2012-2013>
Rahardjo, S.S. (2018), Etika dalam Bisnis dan Profesi Akuntan dan Tata Kelola Perusahaan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
Worldbank group, Worldwide governance indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

BAB IV
TAHAP PEMBELAJARAN

	UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA FAKULTAS PASCASARJANA/ PRODI MAGISTER MANAJEMEN					
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER						
MATA KULIAH (MKU)	KODE	Rumpun MK	BOBOT (sks)	SEMESTER	Tgl Penyusunan	
Manajemen Risiko Dan Corporate Governance	041041005	Manajemen	3 SKS	2 (dua)	04 Oktober 2022	
OTORISASI	Pengembang RPS		Koordinator RMK		Ka. PRODI	
	Dr. M. L. Denny Tewu., MM		Dr. Martua E. Tambunan, M. Si		Dr. M. L. Denny Tewu., MM	
Capaian Pembelajaran (CP)	CPL					
	<p>Sikap: Nilai dan Motto UKI: Motto UKI adalah : “Melayani Bukan Dilayani” (Matius 20:28). Moto ini mempunyai makna dan pesan tersendiri bahwa pola kepemimpinan bangsa, negara, dan masyarakat maupun lembaga-lembaga kemasyarakatan/keumatan dewasa ini maupun di masa yang akan datang seharusnya adalah melayani, dan bukan dilayani. Moto "Melayani, bukan dilayani" yang merupakan inti dasar kepemimpinan yang diharapkan UKI bagi para mahasiswa dan semua mereka yang melayani UKI, dapat menjadi semangat kepemimpinan sebagai pejuang dan pelopor dalam kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara Indonesia</p> <p>Nilai-Nilai UKI: Rendah hati (<i>Humility</i>, Filipi 2:3b) Penerapan budaya kerja ini menciptakan rasa aman (<i>Comfort</i>), dengan atribut: <i>Friendliness, Kindness, Smile, Patience, Helpful, Communicative, Understanding, Respectful, Serving with Heart, Reaching Out</i>. Sikap rendah hati akan memberikan rasa senang (<i>comfort</i>) bagi orang lain, dan tercermin dalam perilaku yang ramah, baik, murah senyum, sabar, siap menolong, komunikatif, pengertian, respek, dan melayani dengan hati.</p> <p>Berbagi dan Peduli (<i>Sharing and Caring</i>, Ibrani 10:24)</p>					

Penerapan budaya kerja ini menciptakan rasa empati (*Empathy*), dengan atribut: *Listening, Emphatic, Understanding, Gracious, Giving Time & Attention, Informative*. Sikap berbagi dan peduli dapat dirasakan orang lain dalam bentuk empati, dan tercermin dalam perilaku yang bersedia untuk mendengar, menghargai orang lain, penuh pengertian, murah hati, bersedia memberikan waktu dan perhatian, dan bersedia memberi informasi yang diperlukan (*informative*).

Disiplin (*Discipline*, Efesus 5:16)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan proses dan hasil yang konsisten (*Consistency*), dengan atribut: *On time, Compliance, By the Rule, Consistent*. Sikap disiplin akan membangun konsistensi, dan tercermin dalam perilaku kerja yang tepat waktu, taat pada peraturan (*compliance*), dan konsisten.

Profesional (*Professional*, Matius 25:21)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan rasa puas (*Satisfaction*), dengan atribut: *Quick Response/On-Time/Prompt, Accurate, Satisfactory, Collaborative, Skillful/Competent/ Knowledgeable, Informative, Best Service, Assurance, Thoroughness, Breakthrough, Continuous Improvement*. Sikap profesional akan memberikan rasa puas bagi orang lain, dan tercermin dalam perilaku yang cepat dan tepat waktu dalam memberi respon, akurat, dapat bekerja sama, ahli dan kompeten, memberi pelayanan yang terbaik, dapat dijamin (*assurance*), membawa terobosan-terobosan, dan membawa perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*).

Bertanggung Jawab (*Responsibility*, Matius 25:23)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan saling percaya (*Trustworthiness*), dengan atribut: *Trustworthiness, Transparency, Fairness, By the Rule / Compliance, Calculated Risk, Open to Suggestions*. Sikap bertanggung-jawab akan membangun kepercayaan, dan tercermin dalam perilaku yang dapat dipercaya, transparan, adil, taat pada peraturan (*compliance*), mampu mempertimbangkan risiko, dan terbuka terhadap masukan (*open to suggestions*).

Berintegritas (*Integrity*, Amsal 19:1)

Penerapan budaya kerja ini menciptakan kebahagiaan (*Happiness*), dengan atribut: *honesty, sincerity, credibility, morality, characteristically, personality, wholeness, cohesiveness, totality, unity, spirituality, good attitudes, perfect temperament*, dan *supreme habitual*. Sikap integritas ini akan memberikan keuntungan kepada semua pihak, dan tercermin dalam kesatuan antara sikap dan tindakan, perkataan dengan perbuatan, dan konsisten dalam bertindak secara kontinu apapun risikonya (*consistent and continuous*).

Keterampilan Umum:

Mahasiswa mempertimbangkan aspek-aspek dalam corporate governance mencakup aspek internal dan eksternal. Aspek internal mencakup teori corporate governance, strategi bisnis dan bisnis model, pemahaman akuntansi dasar,

	<p>analisis keuangan bagi para non akuntan, pengetahuan risiko kecurangan (fraud) di dalam perusahaan. Aspek eksternal mencakup pemahaman pengaruh risiko legal terhadap bisnis, risiko pasar, model bisnis yang berubah dalam era teknologi</p> <p>Keterampilan Khusus: Mahasiswa mampu menganalisis persoalan yang diberikan, sekaligus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif berkaitan dengan topik-topik yang dibahas dalam mata ajar ini</p> <p>Pengetahuan: Mampu menggunakan <i>corporate governance</i> serta manajemen risiko legal, serta pengembangannya secara multi disiplin untuk memecahkan permasalahan masyarakat</p>
	CPMK
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pemahaman mengenai prinsip dasar dan pentingnya good corporate governance dan kepatuhan. 2. Meningkatkan pengetahuan terkait dasar hukum, peraturan dan standar-standar yang digunakan dalam penerapan corporate governance dan kepatuhan (Legal Risk). 3. Memberikan pemahaman konsep dan implementasi corporate governance dan kepatuhan di Indonesia 4. Memberikan stimulasi kepada peserta dalam menginternalisasikan pengetahuan dan pemahaman mengenai corporate governance dan kepatuhan ke dalam konteks lingkungan kerjanya
Deskripsi Singkat MK	Aspek-aspek dalam corporate governance mencakup aspek internal dan eksternal. Aspek internal mencakup teori corporate governance, strategi bisnis dan bisnis model, pemahaman akuntansi dasar, analisis keuangan bagi para non akuntan, pengetahuan risiko kecurangan (fraud) di dalam perusahaan. Aspek eksternal mencakup pemahaman pengaruh risiko legal terhadap bisnis, risiko pasar, model bisnis yang berubah dalam era teknologi.
Bahan Kajian	
Pustaka	<p>Utama:</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Goni, Habelana Lucia, Tewu, Denny. 2022. “Restaurant Governance in the Pandemic Period Implementation of GCG at the Warong Bakar Bakar Restoran”. http://repository.uki.ac.id/9083/1/RestaurantGovernanceinthe.pdf 18. Nalle, Mikris dan Denny Tewu. 2022. “Analysis of the Implementation of Good Public Governance at the Ministry of Industry”. http://repository.uki.ac.id/9084/1/IdentifikasidanMitigasiRisikodiPerusahaanKonstruksiPTX.pdf 19. Tarigan, Muliando dan Tewu Denny. 2022. “The Implementation of Corporate Governance and Risk Management in a Small-Package Delivery Service Company: The Case Study of PT.XYZ”. http://repository.uki.ac.id/9085/1/TheImplementationofCorporateGovernance.pdf 20. Tendean, Joseph dan Tarsicius Sunaryo. 2022. “Implementation of CAPM and Performance Analysis of Stock Portfolio with Risk-Adjusted Return on LQ45 Stock”. http://repository.uki.ac.id/9089/1/ImplementationofCAPM.pdf

	<p>21. Grace Christiany Aritonang, M.L Deny Tewu. 2022. “<i>The Role of Tax Checks in the Determination of Taxes Owed (Case Study at Pt. Indonesian Railways)</i>”. http://repository.uki.ac.id/9090/1/TheRoleofTaxChecksInTheDetermination.pdf</p> <p>22. Larcker D, Tayan B. 2011. Corporate Governance Matters. New Jersey (US). Pearson Education Inc.</p> <p>23. Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah, Dengan memanfaatkan Pasar Modal Dalam Rangka Menjadikan Indonesia Raksasa Ekonomi Baru. Dr. ML Denny Tewu, YTP, Jakarta 2013.</p> <p>24. [KNKG] Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. Jakarta (ID): KNKG</p> <p>25. [IFC;OJK] International Finance Corporation and Otoritas Jasa Keuangan. 2014. The Indonesia Corporate Governance Manual. Jakarta (ID): OJK.</p> <p>26. [OECD] Organisation for Economic Co-operation and Development. 1999. OECD Principles of Corporate Governance. Paris (FR): OECD.</p> <p>27. [OECD] Organisation for Economic Co-operation and Development. 2004. OECD Principles of Corporate Governance. Paris (FR): OECD.</p> <p>28. [OECD] Organisation for Economic Co-operation and Development. 2014. Risk Management and Corporate Governance. Paris (FR): OECD.</p>	
	<p>Pendukung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Health Sector Governance. 2014. Principles & Guidelines for Governance in Hospitals. Egypt. CIPE and USAID. 2. Label WA. 2013. Accounting for Non-Accountants. Illinois (US). Sourcebooks, Inc. 3. Helfert EA. 2001. Financial Analysis: Tools and Techniques. A Guide for Managers. New York (US). McGraw-Hill. 4. CIMA. 2008. Fraud Risk Management. A Guide to Good Practice. London (UK). CIMA 5. Albrecht WE, Albrecht CO, Albrecht CC, Zimelman MF. 2012. Fraud Examination. Mason (US). South-Western Cengage Learning 6. Risk Management SNI ISO 31000 (2009/2011) 7. [MURPHY] Selling Complainece to Management, Joseph E. Murphy and Joshua H. Leet, Minneapolis, 2006 8. [C&E] COMPLIANCE & ETHICS: How can the CEO make the difference?, Joe Murphy, www.corporatecompliance.org, 2010 <p>d) [MATP] A Case for Voluntary Regulatory Compliance, Matthew Podowitz, 2010</p>	
<p>Media Pembelajaran</p>	<p>Perangkat lunak:</p> <p>Google Classroom Microsoft Teams</p>	<p>Perangkat keras:</p> <p>Komputer LCD</p>

Pengampu		Dr. M. L. Denny Tewu., MM Dr. Martua E. Tambunan, M. Si						
Matakuliah syarat								
Mg Ke-	Sub-CP-MK (Kemampuan Akhir yang Direncanakan)	Bahan Kajian (Materi Pembelajaran)	Bentuk dan Metode Pembelajaran [Media & Sumber Belajar]	Estimasi Waktu	Pengalaman Belajar Mahasiswa	Penilaian		
						Kriteria	Indikator	Bobot
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.	Mahasiswa mengetahui agency problem, definisi dan prinsip-prinsip corporate governance.	Sejarah corporate governance, agency problem, self-interested behavior, definisi dan prinsip corporate governance, hubungan dengan kinerja perusahaan.	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa memahami konsep corporate governance dan mengintegrasikan pemahaman tujuan perusahaan dengan prinsip-prinsip corporate governance.	a) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) b) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) c) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) d) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) e) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	a) Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot di atas 80 b) Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot di atas 70-79 c) Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot di atas 60-69 d) Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50	Nilai UAS 50% Nilai UTS 30% Nilai Tugas 20%

2.	Mahasiswa memahami aplikasi corporate governance di Indonesia.	Hal-hal spesifik GCG di Indonesia, peraturan hukum dan regulasi terkait dengan GCG di Indonesia, sekilas UU PT, struktur GCG di PT Pemahaman terhadap lingkungan Good Corporate Governance (GCG) di Indonesia	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa memahami konsep GCG dengan lingkungan bisnis seperti peraturan (aspek legal), bentuk badan hukum di Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) 2) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) 4) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) 5) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0) 	<ol style="list-style-type: none"> a) Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 b) Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 c) Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 d) Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50 	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20% UAS UTS Tugas
3.	Mahasiswa memahami corporate governance di tingkat internasional	Penerapan corporate governance di Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Jepang	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa memahami ide besar corporate governance di masing-masing contoh negara yang mengacu kepada shareholder-centric atau stakeholder-centric	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) 2) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) 	<ol style="list-style-type: none"> a) Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 b) Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 c) Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai 	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20% UAS UTS Tugas

						<p>3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2)</p> <p>4) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1)</p> <p>5) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)</p>	<p>rata- rata terbobot diatas 60-69</p> <p>d) Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50</p>		
4.	Mahasiswa memahami corporate governance tingkat internasional di	Penerapan corporate governance di Korea Selatan, Cina, India, Brazil dan Rusia.	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa memahami shareholder-centric, stakeholder-centric, codetermination	<p>1) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4)</p> <p>2) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3)</p> <p>3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2)</p> <p>4) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1)</p> <p>5) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)</p>	<p>d) Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 80</p> <p>e) Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 70-79</p> <p>f) Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 60-69</p> <p>d) Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50</p>	<p>Nilai 50%</p> <p>Nilai 30%</p> <p>Nilai 20%</p>	<p>UAS</p> <p>UTS</p> <p>Tugas</p>

5.	Mahasiswa memahami penerapan GCG melalui organ jajaran direksi (Board of Directors atau BOD).	Tugas dan kewajiban jajaran direksi, pemilihan dan kompensasi jajaran direktur, struktur dan konsekuensi jajaran direksi	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa dapat memahami secara teori peranan jajaran direksi dan jajaran komisaris dalam pengelolaan perusahaan	<p>1) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4)</p> <p>2) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3)</p> <p>3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2)</p> <p>4) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1)</p> <p>5) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)</p>	<p>a. Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80</p> <p>b. Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79</p> <p>c. Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69</p> <p>d. Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50</p>	<p>Nilai 50%</p> <p>Nilai 30%</p> <p>Nilai 20%</p>	<p>UAS</p> <p>UTS</p> <p>Tugas</p>
6.	Mahasiswa mengkaji hubungan strategi organisasi dengan model bisnis	OECD and survey from NACD, misi dan tujuan organisasi, aspek-aspek strategi perusahaan, bisnis model	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa mengidentifikasi strategi bisnis dan bisnis model yang dilakukan dalam perusahaan	<p>1) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4)</p> <p>2) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3)</p>	<p>a. Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80</p> <p>b. Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79</p>	<p>Nilai 50%</p> <p>Nilai 30%</p> <p>Nilai 20%</p>	<p>UAS</p> <p>UTS</p> <p>Tugas</p>

						3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) 4) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) 5) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	c. Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 d. Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50		
7.	Mahasiswa mengkaji manajemen risiko serta hubungannya dengan strategi organisasi dan model bisnis	Siklus manajemen risiko, contoh-contoh operational risk, financial risk, reputational risk, compliance risk, mitigasi risiko, budaya risiko. Analisis strategi organisasi, model bisnis dan manajemen risiko	Teori, studi kasus dan diskusi	150 menit	Mahasiswa mengidentifikasi strategi bisnis, bisnis model serta manajemen risiko yang dilakukan dalam perusahaan	1) Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) 2) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) 4) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1)	a) Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 b) Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 c) Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 d) Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20%	UAS UTS Tugas

						5) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)			
8.	UTS								
9.	Corporate Plan & Business Plan. / Penerapan Governance, Risk and Compliance. (GRC)	Rencana Strategis Perusahaan, Jk Pendek dan Jk Panjang.	LCD Kuliah, Diskusi Paper Mandiri	150 menit	Memahami siklus, GCG, Risk and Compliance	Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20%	UAS UTS Tugas
10	Analisis Lingkungan Perusahaan	Aspek Hukum Struktur GCG, GCG	LCD Kuliah, Sharing Diskusi	150 menit	Analisis Lingkungan Internal dan	Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan	Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan	Nilai 50% Nilai 30%	UAS UTS

					Eksternal Perusahaan. Kontinental & Anglo Saxon Dual Board System	teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	nilai rata-rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50	Nilai 20%	Tugas
11	Menetapkan Arah Perusahaan, Rencana Strategis Perusahaan	Visi, Misi, Nilai / Budaya Perusahaan.	LCD Kuliah, Diskus	150 menit	Tujuan dan sasaran Organisasi/Perusahaan. Risiko-risiko yg dihadapi	Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami	Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20%	UAS UTS Tugas

						konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	rata-rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50		
12	Evaluasi Pengendalian Strategy	Kriteria Evaluasi Proses Pengendalian	LCD Kuliah, Diskusi	150 menit	Kriteria Evaluasi Proses Pengendalian	Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20%	UAS UTS Tugas

13	Sistem/Aturan Penting yang harus dipatuhi oleh perusahaan	Korelasi Manajemen Risiko & GCG.	Diskusi, Brainstorming LCD	150 menit	Manfaat kepatuhan dan konsekuensi dari ketidakpatuhan terhadap sistem/aturan tsb	Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)	Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20%	UAS UTS Tugas
14	Risk Management & Compliance	Prinsip-prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Proses Metodology Risk Management	Diskusi, Brainstorming LCD	150 menit	Analisis GCG dan Risiko Hukumnya	Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan	Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata-	Nilai 50% Nilai 30% Nilai 20%	UAS UTS Tugas

						<p>teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1) Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)</p>	<p>rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50</p>	
15	Peran Chief Ethics & Compliance Officer Wrap Up	Governance, Risk Management & Compliance (GRC)	Diskusi, Brainstorming LCD	150 menit	Keandalan dan integritas Informasi. Efisiensi, keamanan, kepatuhan pada aturan	<p>Mahasiswa mampu memahami dan mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 4) Mahasiswa mampu memahami namun belum mampu mengaplikasikan teori/konsep (nilai 3) Mahasiswa tidak memahami konsep/teori (nilai 2) Mahasiswa tidak memahami konsep (nilai 1)</p>	<p>Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 80 Mahasiswa belum mampu menjelaskan teori dan aplikasinya secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 70-79 Mahasiswa belum mampu menjelaskan konsep secara lisan nilai rata- rata terbobot diatas 60-69 Mahasiswa tidak bisa menjelaskan konsep/teori nilai terbobot 50</p>	<p>Nilai UAS 50% Nilai UTS 30% Nilai Tugas 20%</p>

						Mahasiswa tidak diperbolehkan ujian (nilai 0)		
16	UJIAN AKHIR SEMESTER							

BAB V
RANCANGAN TUGAS DAN LATIHAN

5.1. Tujuan Tugas (Kemampuan Akhir yang Diharapkan)

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu mengevaluasi implementasi prinsip-prinsip Tata Kelola seperti hak pemegang saham, perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, peran pemangku kepentingan, peran dan tanggung jawab Dewan, dan pengungkapan dan transparansi.

Tabel Uraian Tugas

Subkompetensi	Penugasan	Ruang Lingkup	Cara Pengerjaan	Batas Waktu	Luaran Tugas yang Dihasilkan
2.2.1	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Prinsip-prinsip Tata Kelola,	Rangkuman/ <i>mind mapping</i> : di luar kelas sebelum perkuliahan dimulai. Presentasi saat perkuliahan	Akhir sesi kuliah pada hari yang sama	Rangkuman/ <i>Mindmapping</i> /bahan presentasi.
2.2.2	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Peran, tanggung jawab, dan efektivitas komite Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Komisaris	Rangkuman/ <i>mind mapping</i> : di luar kelas sebelum perkuliahan dimulai. Presentasi saat perkuliahan	Akhir sesi kuliah pada hari yang sama	Rangkuman/ <i>Mindmapping</i> /bahan presentasi.
2.2.3	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i>	Komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi peran	Rangkuman/ <i>mind mapping</i> : di luar kelas sebelum perkuliahan dimulai.	Akhir sesi kuliah pada hari yang sama	Rangkuman/ <i>Mindmapping</i> /bahan presentasi.

	Presentasi bagi kelompok yang bertugas	auditor internal dan eksternal dalam penerapan tata kelola	Presentasi saat perkuliahan		
2.2.4	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Risiko dan peluang perusahaan menggunakan kerangka kerja manajemen risiko	Rangkuman/ <i>mind mapping</i> : di luar kelas sebelum perkuliahan dimulai. Presentasi saat perkuliahan	Akhir sesi kuliah pada hari yang sama	Rangkuman/ <i>Mindmapping</i> /bahan presentasi.
2.2.5	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Pertimbangan sosial dan etika yang relevan dalam konteks Tata Kelola Perusahaan	Rangkuman/ <i>mind mapping</i> : di luar kelas sebelum perkuliahan dimulai. Presentasi saat perkuliahan	Akhir sesi kuliah pada hari yang sama	Rangkuman/ <i>Mindmapping</i> /bahan presentasi.
2.2.6	Laporan Penilaian Penerapan Tata Kelola pada suatu Perusahaan	Penilaian terhadap implementasi prinsip-prinsip Tata Kelola,	Dikerjakan mandiri di luar jam perkuliahan	Saat Ujian Akhir Semester	Laporan Penilaian Penerapan Tata Kelola pada suatu Perusahaan

5.2. Kriteria Penilaian

Subkompetensi	Penugasan	Kriteria Penilaian
2.2.1	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan presentasi mencakup: 1. Kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi.

2.2.2	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan presentasi mencakup: 1. Kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi.
2.2.3	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan presentasi mencakup: 1. Kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi.
2.2.4	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan presentasi mencakup: 1. Kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi.
2.2.5	Pembuatan rangkuman/ <i>mindmapping</i> Presentasi bagi kelompok yang bertugas	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan presentasi mencakup: 1. Kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi.
2.2.6	Laporan Penilaian Penerapan Tata Kelola pada suatu Perusahaan	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan presentasi mencakup: 1. Kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi.

BAB VI
EVALUASI HASIL PEMELAJARAN

6.1. Evaluasi Akhir

Bentuk	Instrumen	Frekuensi	Bobot (%)
Rangkuman/ <i>mindmapping</i> /bahan resentasi	Rubrik penilaian.	12	10
Presentasi	Rubrik penilaian	1	5
Partisipasi diskusi	Rubrik penilaian	13	10
Laporan/Makalah Penilaian Penerapan Tata Kelola pada suatu Perusahaan	Lembar penilaian untuk laporan hasil diskusi, dokumen <i>peerreview</i> dan lembar notulensi	1	15
Kuis esai	Soal kuis	2	10
UTS	Soal ujian	1	25
UAS	Soal ujian	1	25
Total			100

6.2. Asesmen

Sub kompetensi	Ranah dan Tingkat	Jenis Asesmen (Per Setiap Kompetensi)	Nilai Kelulusan
2.2.1 Mahasiswa mampu menjelaskan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, termasuk hak dan tanggung jawab pemilik, investor, dan pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola; dan menjelaskan peran pemangku kepentingan dalam persyaratan tata kelola, pengungkapan, dan transparansi.	C2, A2	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> /Presentasi	55

2.2.2	Mahasiswa mampu menjelaskan komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi peran, tanggung jawab, dan efektivitas komite Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Komisaris	C2, A2	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> /Presentasi	55
2.2.3	Mahasiswa mampu menjelaskan komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi peran auditor internal dan eksternal dalam penerapan tata kelola.	C2, A2	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> /Presentasi	55
	2.2.1 – 2.2.3	C2	Kuis Esai	55
2.2.4	Mahasiswa mampu menjelaskan risiko dan peluang perusahaan menggunakan kerangka kerja manajemen risiko.	C2, A2	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> /Presentasi	55
2.2.5	Mahasiswa mampu menjelaskan pengetahuan tentang pertimbangan sosial dan etika yang relevan dalam konteks Tata Kelola Perusahaan	C2, A2	Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> /Presentasi	55
	2.2.4 – 2.2.5	C2	Kuis Esai	55
2.2.6	Mahasiswa mampu mengevaluasi implementasi prinsip-prinsip Tata Kelola seperti hak pemegang saham, perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, peran pemangku kepentingan, peran dan tanggung jawab Dewan, dan pengungkapan dan transparansi	C3	Laporan Makalah Evaluasi Implementasi Tata Kelola Perusahaan	55
	2.2.1 – 2.2.3	C2	UTS	55
	2.2.4 – 2.2.5	C2	UAS	55

6.3. Pedoman Kriteria Penilaian

Konversi nilai akhir (nilai kelulusan mahasiswa) mengikuti ketentuan konversi nilai yang berlaku di Universitas Indonesia sebagai berikut.

Nilai Angka	Nilai Huruf	Bobot
85—100	A	4,00
80 – 84,9	A-	3,70
75 – 79,9	B+	3,30
70 – 74,9	B	3,00
65 – 69,9	B-	2,70
60 – 64,9	C+	2,30
55 – 59,9	C	2,00
50 < 54,9	D	1,00
<50	E	0,00

Adapun kriteria penilaian bentuk-bentuk evaluasi yang diadakan dalam mata kuliah ini adalah sebagai berikut.

a. Rubrik Assesmen untuk Mindmapping:

Penilaian				
	<70	70—<80	80—<85	>=85
Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> (10%)	Tidak ada mindmap/ringkasan/penjelasan singkat materi yang disajikan (semua berisi narasi)	Tidak ada mindmap/ringkasan/penjelasan singkat materi yang disajikan (semua berisi narasi)	Ada mindmap dan ringkasan/penjelasan singkat	Ada mindmap dan ringkasan/penjelasan singkat
Konten rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> mencakup: 1. Overview kasus yang dijadikan bahan diskusi (20%) 2. Materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi. (25%) 3. Pengidentifikasian permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan (25%)	1. Tidak ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang disajikan kurang lengkap 3. Identifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan dinilai kurang tepat	1. Tidak ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang disajikan kurang lengkap 3. Identifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan dinilai kurang tepat	1. Ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Ada uraian materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi. 3. Mengidentifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan.	1. Ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Ada uraian materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi. 3. Mengidentifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan.
Referensi (10%)	Referensi hanya satu/tidak ada dan penulisan sesuai dengan kaidah referensi	Referensi empat, tidak terkini juga penulisan sesuai dengan kaidah referensi	Referensi lebih dari lima dan terkini juga penulisan sesuai dengan kaidah referensi	Referensi lebih dari lima dan terkini juga penulisan sesuai dengan kaidah referensi

Penyajian (5%)	Banyak <i>typo</i>	Terdapat <i>typo</i>	Terdapat <i>typo</i>	Rapi/tidak ada <i>typo</i> Kalimat terstruktur dengan baik
Batasan halaman (5%): 3-6 halaman	Tidak sesuai yang diminta	Tidak sesuai yang diminta	3-6 halaman	3-6 halaman

b. Rubrik Assesmen untuk Makalah Laporan Evaluasi Implementasi Tata Kelola suatu Perusahaan:

Penilaian				
	<70	70—<80	80—<85	>=85
Rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> (10%)	Tidak ada mindmap/ringkasan/penjelasan singkat materi yang disajikan (semua berisi narasi)	Tidak ada mindmap/ringkasan/penjelasan singkat materi yang disajikan (semua berisi narasi)	Ada mindmap dan ringkasan/penjelasan singkat	Ada mindmap dan ringkasan/penjelasan singkat
Konten rangkuman/ <i>mindmapping</i> / <i>bahan presentasi</i> mencakup: 1. Tujuan Penulisan (5%) 2. Kasus yang disajikan; penjelasan perusahaan yang disajikan (15%) 3. Materi yang digunakan untuk	1. Tidak ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang disajikan kurang lengkap 3. Identifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan dinilai kurang tepat	1. Tidak ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Materi yang disajikan kurang lengkap 3. Identifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan dinilai kurang tepat	1. Ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Ada uraian materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi. 3. Mengidentifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan.	1. Ada overview kasus yang dijadikan bahan diskusi 2. Ada uraian materi yang relevan untuk menjelaskan kasus yang terjadi. 3. Mengidentifikasi permasalahan pada kasus berdasarkan materi yang relevan.

menilai kasus yang disajikan (20%)				
4. Hasil Penilaian atas implementasi tata kelola Perusahaan yang Disajikan (30%)				
Referensi (10%)	Referensi hanya satu/tidak ada dan penulisan sesuai dengan kaidah referensi	Referensi empat, tidak terkini juga penulisan sesuai dengan kaidah referensi	Referensi lebih dari lima dan terkini juga penulisan sesuai dengan kaidah referensi	Referensi lebih dari lima dan terkini juga penulisan sesuai dengan kaidah referensi
Penyajian (5%): Struktur penulisan: cover/executive summary/pendahuluan/Isi/Kesimpulan/ Kerapihan format laporan	Struktur tidak sesuai kaidah penulisan laporan Format laporan tidak rapi	Struktur sesuai penulisan laporan Format laporan tidak rapi	Struktur sesuai penulisan laporan Format laporan rapi	Struktur sesuai penulisan laporan Format laporan rapi
Batasan halaman (5%): 6-10 halaman	Tidak sesuai yang diminta	Tidak sesuai yang diminta	sesuai yang diminta	sesuai yang diminta

1. Rubrik assessmen untuk Kuis Esai:

1. Nilai 90-100	: apabila mahasiswa menjawab dengan benar (90-100%) disertai contoh.
2. Nilai 70-89	: apabila mahasiswa menjawab dengan benar (70-89%)
3. Nilai =<69	: apabila mahasiswa menjawab dengan benar (<69%)

2. Ujian Tengah Semester (UTS)

Penilaian sesuai dengan bobot pertanyaan dan isi jawaban sesuai permintaan soal

Subkompetensi (Bobot)	Kriteria Penilaian
2.2.1 (10%) 2.2.2 (20%)	1. Able to describe the principles of good governance 2. Able to describe the role, responsibilities, and effectiveness of BOC and BOD 3. Give relevant example
2.2.2 (25%)	1. Able to explain disclosure, and transparency requirements. 2. Able to describe the role, responsibilities, and effectiveness of BOC, BOD and BOC's committees 3. Give relevant example
2.2.3 (15%)	1. Able to describe the role of internal auditors in the application of CG 2. Give relevant example
2.2.1 (15%)	1. Able to describe the principles of good governance, including the rights and responsibilities of shareholders and investors. 2. Give relevant example
2.2.3 (15%)	1. Able to describe the principles of good governance and those charged with governance (external governance mechanisms) 2. Give relevant example

3. Ujian Akhir Semester (UAS)

Penilaian sesuai dengan bobot pertanyaan dan isi jawaban sesuai permintaan soal

Subkompetensi (Bobot)	Kriteria Penilaian
2.2.3 (15%)	1. Able to describe the principles of good governance, including the rights and responsibilities of investors. 2. Able to describe the role of external auditors in the application of CG 3. Give example
2.2.4 (15%)	1. Able to describe the role of the BOC and BOD in assuring sound internal control and risk management system 2. Give example

2.2.4 (40%)	<ol style="list-style-type: none">1. Able to describe the company's risk and opportunities using the risk management framework2. Give example
2.2.5 (15%)	<ol style="list-style-type: none">1. Able to demonstrate knowledge of relevant social and ethical considerations2. Give example
2.2.5 (15%)	<ol style="list-style-type: none">1. Able to describe the principles of good governance: explain the role of stakeholders in governance, disclosure, and transparency requirements.2. Give example

BAB VII
SATUAN ACARA PENGAJARAN

Bagian ini merupakan Satuan Acara Perkuliahan (SAP), yang berisikan rekapitulasi sebagian uraian dalam bab-bab terdahulu.

Pertemuan ke-	Sub kompetensi	Aktivitas (Deskripsi Tahap Pembelajaran yang menunjukkan SCAL terdiri atas 3 komponen: O, L, dan U)			Pokok Bahasan/ Subpokok Bahasan	Media Teknologi	Rujukan
		O (%) Aktifitas Pengajar	L (%) Aktifitas Pemelajar	U (%) Aktifitas Pengajar dan Pemelajar			
1	2.2.1	Penjelasan awal agency problem, definisi dan prinsip-prinsip corporate governance. (5%)	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Active Learning</i> (AL) tentang Sejarah corporate governance, agency problem, self-interested behavior, definisi dan prinsip corporate governance, hubungan dengan kinerja perusahaan. (60%)	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>AL</i> (35%) <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan materi yang diajarkan. Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	Agency problem, definisi dan prinsip-prinsip corporate governance.	Teams, laptop, Scele, PPT	<ol style="list-style-type: none"> KNKG (2006) Mallin (2018) Chapters 2 and 3 OECD (2015), Overview of the Principles Syakhroza, A. (2005), Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance, Serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN, Pidato pengukuhan Guru Besar UI, Lembaga Penerbit UI, 123. Additional: Rahardjo (2018), Chapters 18 and 19
2	2.2.1 2.2.2	Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based</i>	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based</i>	Aplikasi corporate	Teams, laptop,	FRC (2016), Guidance on Board

		berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>Di kelas:</i> Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning (CBL)</i>, waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%) 	<i>Learning (CBL)</i> untuk menjelaskan pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola (organ Tata Kelola: Board) (60%) <ul style="list-style-type: none"> Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk Mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas 	<i>Learning (CBL)</i> (35%) <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	governance di Indonesia. Hal-hal spesifik GCG di Indonesia, peraturan hukum dan regulasi terkait dengan GCG di Indonesia, sekilas UU PT, struktur GCG di PT Pemahaman terhadap lingkungan Good Corporate Governance (GCG) di Indonesia	Scele, PPT	Effectiveness, Chapters 1 and 2 https://www.frc.org.uk/getattachment/61232f60-a338-471bba5a-bfed25219147/2018-Guidance-on-Board-Effectiveness-FINAL.PDF <ol style="list-style-type: none"> KNKG (2008), Pedoman Good Public Governance http://www.knk.gindonesia.org/dokumen/Pedoman-GoodPublic-Governance.pdf Mallin (2018), Ch 8 OECD (2015), Ch. 6 Syakhroza, A. (2005) Indonesian Corporate Act No.40/2007, related to BoC and BoD Additional: Rahardjo (2018), Chapter 21
3	2.2.1 2.2.2	Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning (CBL)</i> untuk menjelaskan komponen kerangka	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning (CBL)</i> (35%) <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi 	Corporate governance di tingkat internasional.	Teams, laptop, Scele, PPT	1. FRC (2016) Guidance on Audit Committee, https://www.frc.org.uk/getattachment/6b0ace1d-1d70-

		secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i> <i>Di kelas:</i> Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)	kerja tata kelola organisasi yang meliputi efektifitas Komite Dewan Komisaris (60%) • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas	diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. • Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan.	Penerapan corporate governance di Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Jepang		46789c41-0b44a62f0a0d/Guidance-on-AuditCommittees-April-2016.pdf 2. Mallin Ch.8 3. OJK Rules on Audit Committee, Nomination & Remuneration Committee 4. OECD (2015), Ch. 6 PwC (2011), Audit Committee Effectiveness: What Works Best, 4th, Executive Summary, Chapters 7, 8, and 9 https://www.pwc.com/jg/en/publications/audit-committee-effectiveness-what-worksbest-2011.pdf Additional: Rahardjo (2018), Chapters 22 and 23
4	2.2.1 2.2.2	Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i>	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi akuntabilitas Dewan Komisaris dan Direksi (60%) • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%) • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan.	Penerapan corporate governance di Korea Selatan, Cina, India, Brazil dan Rusia	Teams, laptop, Scele, PPT	1. OECD (2015), Ch. 5 2. PwC (2011), Executive Summary, Chapters 1, 3 and 6. 3. Relevant OJK Rules (related to Annual Report, Website, Disclosure of Material Information)

		<p><i>Di kelas:</i> Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)</p>	<p>mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. • Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 			<p>4. Utama, CG, Disclosure, and Its Evidence in Indonesia, Manajemen Usahawan, Maret & April 2003 Additional: Rahardjo (2018), Chapters 28, 29, and 30</p>
5	2.2.1 2.2.2	<p>Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i></p> <p><i>Di kelas:</i> Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)</p>	<p>Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan pentingnya pengendalian internal dan peran/tanggung jawab auditor internal dalam tata kelola (60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas 	<p>Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. • Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	<p>Penerapan GCG melalui organ jajaran direksi (Board of Directors atau BOD). Tugas dan kewajiban jajaran direksi, pemilihan dan kompensasi jajaran direktur, struktur dan konsekuensi jajaran direksi</p>	<p>Teams, laptop, Scele, PPT</p>	<p>1. IIA (2018), Internal Auditing's Role in Corporate Governance https://na.theiia.org/aboutia/PublicDocuments/InternalAuditing-s-Role-inCorporate-Governance.pdf</p> <p>2. Institute Internal Auditors, (2013), IIA Position Paper: Three lines of defense in effective risk management and control. https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and</p>

							%20Control.pdf 3. OJK Regulation related to internal auditor 4. OECD (2015), Ch. 6 5. PwC (2011), Executive Summary, Ch. 1, 2, 4 Additional: Rahardjo (2018), Chapters 24 and 25
6	2.2.1	Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait.	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan prinsip-prinsip tata	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based</i>	Hubungan strategi organisasi dengan model bisnis. OECD and survey from NACD, misi dan tujuan organisasi, aspek-aspek strategi perusahaan, bisnis model	Teams, laptop, Scele, PPT	1. KNKG (2006) 2. Mallin (2018), Chapters 4, and 5 3. Relevant articles in

		<ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i> • Di kelas: Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%) 	<p>kelola yang baik, termasuk hak dan tanggung jawab pemilik. (60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas 	<p><i>Learning</i> (CBL) (35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. • Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 			<p>Indonesian Corporate Act No.40/2007, Capital Market Act, and relevant OJK regulation; related to General Meeting of Shareholders, Material Transactions, Affiliated Transaction/Related Party Transaction.</p> <p>Additional: Rahardjo (2018), Chapter 20</p>
--	--	--	--	---	--	--	--

7	2.2.1 2.2.3	<ul style="list-style-type: none"> Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait. Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan WhQuestions Di kelas: Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode Case Based Learning (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%) 	Pembelajaran aktif dengan metode <i>guest lecture</i> – <i>active learning</i> (AL) untuk menjelaskan komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi peran mekanisme tata kelola eksternal seperti institusi pasar modal, pembuat kebijakan dan lembaga perantara pasar modal lainnya. (60%)	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Active Lecturing</i> (35%) <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaanpertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	Manajemen risiko serta hubungannya dengan strategi organisasi dan model bisnis. Siklus manajemen risiko, contoh-contoh operational risk, financial risk, reputational risk, compliance risk, mitigasi risiko, budaya risiko. Analisis strategi organisasi, model bisnis dan manajemen risiko	Teams, laptop, Scele, PPT	<ol style="list-style-type: none"> OECD (2015), Chapters 1 and 3 Materials from guest lectures Additional: Rahardjo (2018), Chapters 39 and 40
8	2.2.1 2.2.3	Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi peran mekanisme tata kelola eksternal seperti auditor	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%) <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaanpertanyaan 	Corporate Plan & Business Plan. Penerapan Governance, Risk and Compliance. (GRC).	Teams, laptop, Scele, PPT	1. Deloitte (2006), Auditing and its role in corporate governance https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37178451.pdf

		dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i> <i>Di kelas:</i> Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)	eksternal dan investor institusional. (60%) • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas	yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan.	Siklus, GCG, Risk and Compliance		2. ICAEW (2005), Agency theory and the role of audit https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/audit-and-assurance/auditquality/auditqualityforum/agencytheory-and-the-role-of-audit.ashx 3. Mallin (2018), Ch. 6 4. OECD (2015), Chapter 3 5. PwC (2011), Audit Committee Effectiveness: What Works Best, 4th, Executive Summary, Chapters 1, 3 and 5 Additional: Rahardjo (2018), Chapters 39 and 40
9	2.2.4	• Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan risiko dan peluang perusahaan menggunakan kerangka kerja manajemen risiko. (60%) • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%) • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk	Lingkungan Perusahaan, Aspek Hukum GCG, Struktur GCG. Kontinental & Anglo Saxon Dual Board System	Teams, laptop, Scele, PPT	Financial Reporting Council (FRC), (2014), Guidance on Risk Management Internal Control and Related Reporting, Chapters 1, 2, and 3 https://www.frc.org.uk/getattachment/d672c107-b1fb-405184b0f5b83a1b93f6/Guidance-on-Risk-Management-Internal-Control-and-Related-Reporting.pdf Singapore. http://www.mas.gov.sg/~media/resource/financial_development/corporate_governance/RiskGovernanceGuidanceforListedBoards.pdf

		<p>panduan <i>WhQuestions Di kelas</i>: Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)</p>					<p>Additional: Rahardjo (2018), Chapters 24 and 26</p>
10	2.2.4	<p>Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions Di kelas</i>: Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan,</p>	<p>Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan risiko dan peluang perusahaan menggunakan kerangka kerja manajemen risiko. (60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas 	<p>Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaanpertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	<p>Arah Perusahaan, Rencana Strategis Perusahaan. Visi, Misi, Nilai / Budaya Perusahaan. Tujuan dan sasaran Organisasi/Peusahaan. Risiko-risiko yg dihadapi</p>	<p>Teams, laptop, Scele, PPT</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. CIMA (2008), Enterprise Risk Management http://www.cimglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_enterprise_risk_management_jul08.pdf.pdf 2. IRM (2018), A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018 https://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018v3.pdf

		materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)					
11	2.2.4	Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i> Di kelas: Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%)	Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan risiko dan peluang perusahaan menggunakan kerangka kerja manajemen risiko. (60%) Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas	Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%) <ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaanpertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. • Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. • Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	Evaluasi Pengendalian Strategy. Kriteria Evaluasi Proses Pengendalian. Kriteria Evaluasi Proses Pengendalian	Teams, laptop, Scele, PPT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financial Reporting Council (FRC), (2014), Guidance on Risk Management Internal Control and RelatedReporting, Chapters 4, 5, and 6 2. Bekefi, T., Epstein, M.J and Yuthas, K. (2008), Managing Risks and Opportunities, Parts 1 and 2 http://www.cimglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_mag_managing_opportunities_and_risk_march08.pdf.pdf

12	2.2.4	<ul style="list-style-type: none"> Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan WhQuestions Di kelas: Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode Case Based Learning (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%) 	<p>Pembelajaran aktif dengan metode <i>guest lecture – active learning (AL)</i> untuk menjelaskan komponen kerangka kerja tata kelola organisasi yang meliputi peran mekanisme tata kelola eksternal seperti institusi pasar modal, pembuat kebijakan dan lembaga perantara pasar modal lainnya. (60%)</p>	<p>Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Active Lecturing (35%)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/materi yang diajarkan. Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	<p>Sistem/Aturan Penting yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Korelasi Manajemen Risiko & GCG. Manfaat kepatuhan dan konsekuensi dari ketidakpatuhan terhadap sistem/aturan tsb</p>	<p>Teams, laptop, Scel, PPT</p>	<p>Guest lecturers' materials</p>
----	-------	---	--	---	---	---------------------------------	-----------------------------------

14	2.2.1 2.2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Sebelum perkuliahan, Mahasiswa secara berkelompok mendiskusikan kasus terkait • Mahasiswa secara berkelompok diminta membuat laporan atas hasil CBL-nya secara terstruktur dengan menggunakan panduan <i>WhQuestions</i> • <i>Di kelas:</i> Penjelasan awal oleh pengajar tentang pokok bahasan, materi dan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL), waktu yang digunakan, dan sistem penilaian (5%) 	<p>Pembelajaran aktif dengan metode <i>Case Based Learning</i> (CBL) untuk menjelaskan pengetahuan tentang pertimbangan sosial dan etika yang relevan dalam konteks Tata Kelola Perusahaan. (60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok Mahasiswa yang ditunjuk mempresentasikan hasil CBL-nya yang telah dilakukan di luar kelas 	<p>Klarifikasi dari pengajar atas pembelajaran aktif <i>Case Based Learning</i> (CBL) (35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa yang tidak bertugas presentasi diberikan kesempatan untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan presentasi/ materi yang diajarkan. Pengajar memberikan pertanyaan untuk memastikan pemelajar memahami materi yang disampaikan. Pengajar memberikan konklusi materi perkuliahan. 	<p>Peran Chief Ethics & Compliance Officer Wrap Up. Governance, Risk Management & Compliance (GRC). Keandalan dan integritas Informasi. Efisiensi, keamanan, kepatuhan pada aturan</p>	<p>Teams, laptop, Scele, PPT</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. OECD (2015), Ch. 4 2. Indonesian rules and regulation related to stakeholders' protection Additional: Rahardjo (2018), Chapter 38
----	----------------	--	--	--	--	----------------------------------	---

LAMPIRAN CONTOH TUGAS DAN SOAL EVALUASI

1. Contoh Soal-Soal untuk Kuis Esai

1)

2. Contoh Makalah *Case Based Learning*

The Implementation of Corporate Governance and Risk Management in a Small-Package Delivery Service Company: The Case Study of PT.XYZ

Mulianto Tarigan¹, M. L. Denny Tewu²

^{1,2}Universitas Kristen Indonesia

mulianto2002@gmail.com, denny.tewu@uki.ac.id

Abstract

This paper examines the implementation of corporate governance (CG) and risk management (RM) in a small-package delivery service (SPDS) company in Indonesia, namely PT.XYZ Express, an Indonesian private company owned by several Indonesian shareholders. The principles of corporate governance (CG) have been introduced and implemented in the company, however some challenges occur during the implementation and elaborated in this study. Qualitative research method is used in this study with observations and documents collected from external and internal of the company. The purpose of this study is (1) to provide an overview of the current implementation of the principles of corporate governance and risk management, (2) to provide risk assessments on the failures related to corporate governance, (3) to provide recommendations for future implementation.

Keywords

corporate governance (CG); qualitative research method; small-package delivery service (SPDS); risk management



I. Introduction

In Indonesia, the financial crisis of 1997-1998 sparked dramatic social, economic, and political effects. That event caused the Indonesian rupiah to depreciate by almost 80 percent, dramatically increasing poverty. As Furman and Stiglitz note, “The depth of the collapse in Indonesia is among the largest peacetime contractions since at least 1960 (excluding the experience of the transition economies of eastern Europe and the former Soviet Union). Many experts consider Indonesia’s recession to have been fueled by an extremely poor supervision of the financial sector and lax enforcement of central bank regulations, which compounded irregular banking practices.

After the 2008 economic crisis, Indonesia has taken steps toward improving corporate governance. The desire to establish a strong corporate governance environment in the country has included several reforms such as the issuance of the Indonesian Corporate Governance Roadmap, launched in 2014 by the Indonesia Financial Services Authority (OJK) with the support of the World Bank’s International Finance Corporation.

Although there is still great need for improvement, the Indonesian business community’s awareness and understanding of the importance of corporate governance has improved dramatically since then. This change corresponds with ongoing advances made to the legal and regulatory corporate governance framework. (IFC International Finance Corporation, World Bank Group, 2018)

Good practice of corporate governance implementation does not only well monitor and alert the company performance (i.e. profit warning), but also enhance business & management efficiency and competitive advantages. (Yuen & Ko, 2018)

The object of this study is PT.XYZ, a national small-package delivery services company where the company's operational activities cover all areas of Indonesia with more than 50 main branches, hundreds of sub-agents and thousands of point of sales across the country supporting the company's day-to-day transportation and delivery of packages.

Human Resources (HR) is the most important component in a company or organization to run the business it does (Niati et al., 2021). The company's values of honesty, disciplined, responsibility and visionary, become the basic foundation of the corporate to implement its strategy and the management of its human resources.

In this study, the findings of internal and operational audit which related to good corporate governance principles, transparency, accountability, responsibility, independence, fairness, are elaborated and analyzed. Risk identification, analysis and evaluation are also elaborated in relation to the corporate governance principles, to see the risk exposures and mitigations to allow the organization perform better.

II. Review of Literature

2.1 Corporate Governance Principles

Indonesia established the National Committee on Corporate Governance in 1999 (Komite Nasional Kebijakan Governance/KNKG), supervised by the Coordinating Ministry for Economic Affairs. KNKG published a national code of corporate governance in 2000, which was amended in 2001 and 2006. It builds upon OECD corporate governance best practices, although not legally binding, has become a reference for all companies in Indonesia, both private companies and State-Owned Enterprises (SOEs).

Based on General Guideline of Corporate Governance in Indonesia, released by KNKG in December 2021, corporate governance is a structure and process used to lead and manage business in order for the business to thrive and being accountable, with the final objective is to create the value of the company and sustainability of shareholders' wealth by taking into account the interests of stakeholders. (Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2021)

Basically, corporate governance covers the relationship among corporate's stakeholders and how to balance their interests. The main stakeholders in corporate governance are shareholders, directors, commissioners, and other stakeholders are employees, vendor, customer, bank and other creditor, regulator and public. (Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2021)

Based on General Guideline of Indonesia Good Corporate Governance, year 2006, the principles of good corporate governance in Indonesia are based on five basic principles, transparency, accountability, responsibility, independency and fairness. (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006)

It is said that every company must ensure that the principles of Good Corporate Governance (GCG) to be implemented in all aspects of business and at all levels of company's organization structure. The principles of GCG are needed to achieve the company's sustainability by taking into account the interests of stakeholders.

The followings are the basic principles of good corporate governance: (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006)

Transparency – In order to maintain the objectivity of running a business, the company has to make sure the availability of information as well as being relevant, which is easily accessed and understood by stakeholders. The company has to be proactive to disclose not only issues required by laws but also it is as important as of decision-making process by shareholders, creditors and other stakeholders.

Accountability – A company has to be able to take responsibility on its performance transparently and fairly. Thus, the company must be managed correctly, being measurable, and in accordance with the company’s interests, by taking into account the interests of shareholders and other stakeholders. Accountability is the pre-requisite needed to achieve the company’s sustainable performance.

Responsibility – A company has to comply with laws and to carry out its responsibility to public and environment so that the company’s sustainability can be maintained in the long run and the company gets acknowledgment as a good corporate citizen.

Independency – A company has to be managed independently so that the each of company’s function is not dominating one to another and not intervened by others.

Fairness – In conducting its activities, a company has to always take into account the interests of shareholders and other stakeholders based on the principles of fairness and equality.

2.2 Small-Package Delivery Services

The Small-Package Delivery Service (SPDS) industry is made up of companies that transport small packages from one location to another. An important feature of this market is that packages are picked up at an origin and delivered to destination. Also known as pick-up and delivery (PUD), this involves vehicles transporting small packages from senders to consignees, through local centers and final-stage sorting facilities.

Another important feature of the industry is the ability to track a shipment at every step of the delivery process. A package moving from sender to consignee will pass through a varying number of “nodes” before reaching its final destination. Small-package delivery is inherently multimodal, using small trucks, cars or messengers for pickup and delivery and other modes of transport such as truck, rail or air for longer distances.

Many SPDS operators, both in Europe and ASEAN member states, offer additional services as a way of diversification, including warehousing and value-added services, such as quality-control service, packaging and labelling.

Figure 1 shows an overview of steps in a small-package delivery service (Source: OECD analysis based on EC merger case COMP/M.6570 – UPS/ TNT Express, 30/1/2013 and (Dennis, 2011). (OECD, 2021)

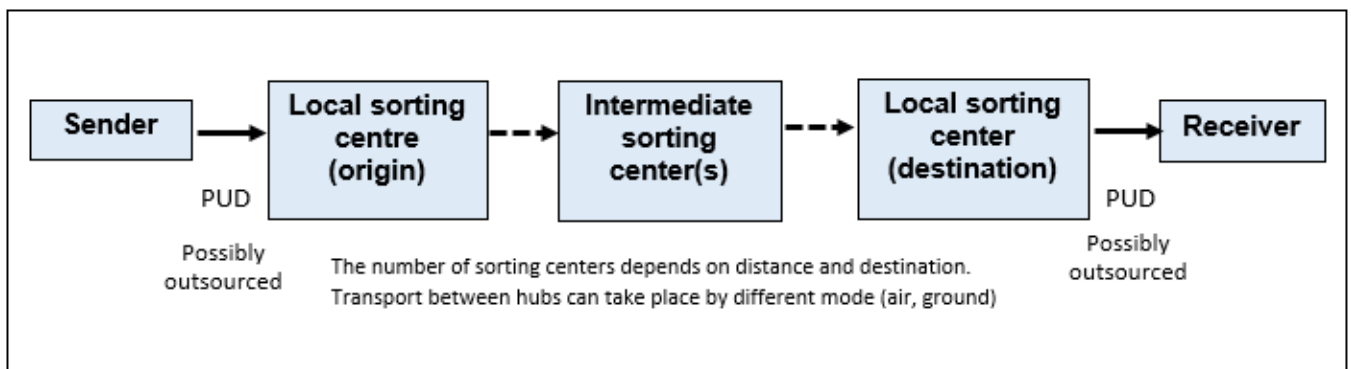


Figure 1. Overview of steps in a small-package delivery service

Different actors are active in the SPDS value chain, they are roughly split between integrators and non-integrators. An integrator has operational control over the SPDS logistical chain from origin to destination (including air transport), so that it can ensure

delivery to meet a time commitment. The main global integrators are FedEx/TNT, DHL and UPS.

There are several types of non-integrators active in the SPDS value chain.

- a. **Incumbent postal operators.** In many countries, the incumbent domestic postal operator is active in domestic and international small-package delivery. Generally, declining mail volumes have forced these operators to develop new business areas such as logistics, and in particular, SPDS.
- b. **Regional, national or local SPDS companies and partner networks.** These are often concentrated in the domestic small-package market. They may form alliances and partner networks to offer wider-ranging SPDS and expand into neighboring countries.
- c. **Smaller companies** with a domestic PUD ground service in one or more countries.

Many SPDS operators, both in Europe and ASEAN member states, offer additional services as a way of diversification, including warehousing and value-added services, such as quality-control service, packaging, labelling. (OECD, 2021)

2.3 Risk Management

The implementation of corporate governance is one form of actions in a company's risk management. Corporate governance is a component of enterprise risk management (ERM). Risk management is the objective of corporate governance of a company. (Manurung, 2020)

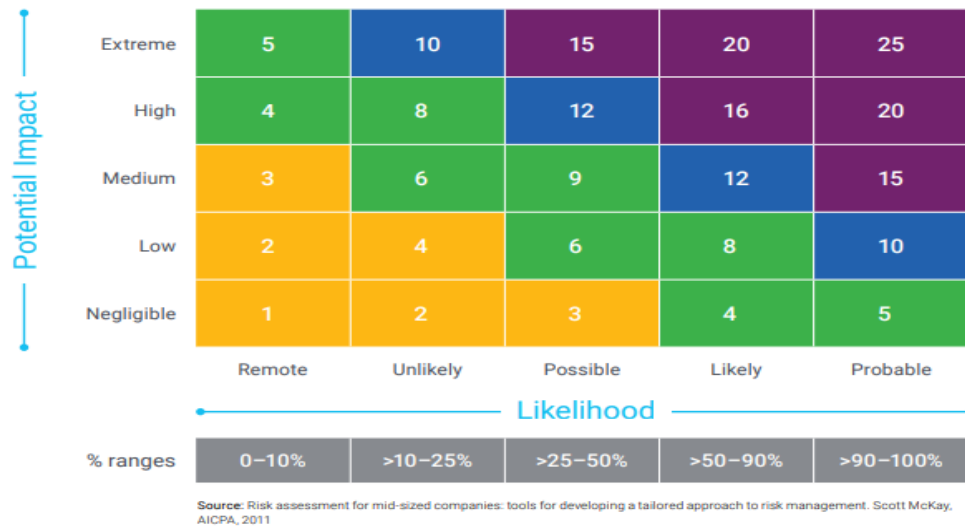
Corporate governance and enterprise risk management have main interest in the area of company strategic direction, company's integration and the motivation of the company's top management. The creation of audit committee, remuneration committee, risk committee, will help the company's top management in making the company's policies. (Manurung, 2020)

Risk-taking is a fundamental driving force in business and entrepreneurship, the cost of risk management failures is still often underestimated, both externally and internally, including the cost in terms of management time needed to rectify the situation. Corporate governance should therefore ensure that risks are understood, managed, and, when appropriate, communicated. (OECD, 2014)

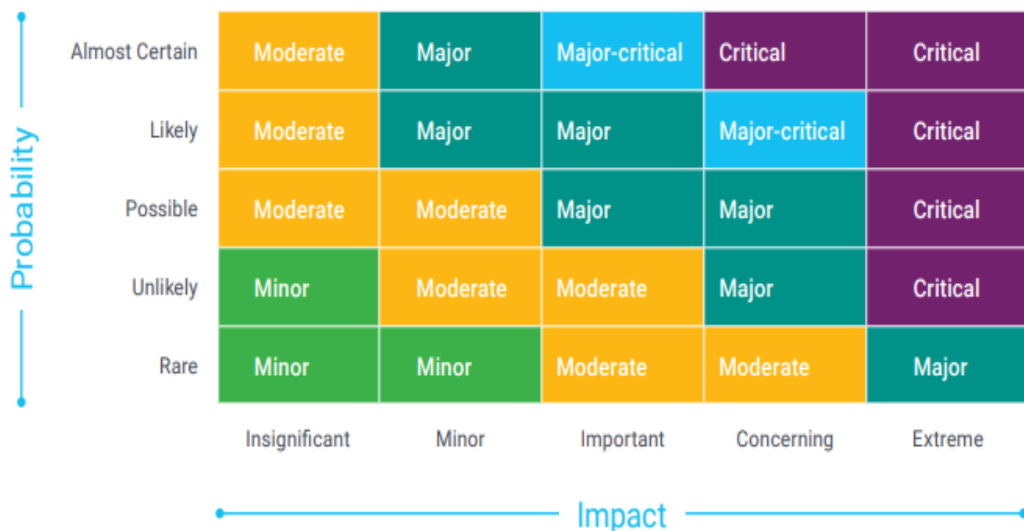
Based on ISO31000:2018, risk is effect of uncertainty on objectives. Risk management is coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk. Risk assessment is the overall process of risk identification, risk analysis and risk evaluation. (ISO31000, 2018)

This study will use quantitative and qualitative risk heat map for the purposes of analysis and risk assessment. (Sexton & Vetter, 2021)

Quantitative risk heat map



Qualitative risk heat map



III. Research Method

Methodology used in this study is qualitative research (Sugiyono, 2016) with several characteristics:

- It has the natural setting as the direct source of data and researcher is the key instrument.
- It is descriptive, the data collected is in the form of words of pictures rather than number.
- It is concerned with process rather than simply with outcomes or products,
- Intensive, long term participation in field setting
- Careful recording of what happens in the setting by writing field notes and interview notes by collecting other kinds of documentary evidence,
- Reporting the result by means of detailed descriptions, direct quotes from interview, and interpretative commentary.

Data used in this study is collected from internal of the company from year 2019 and year 2020 which are related to good corporate governance principles.

The following figure 2 is the research framework:

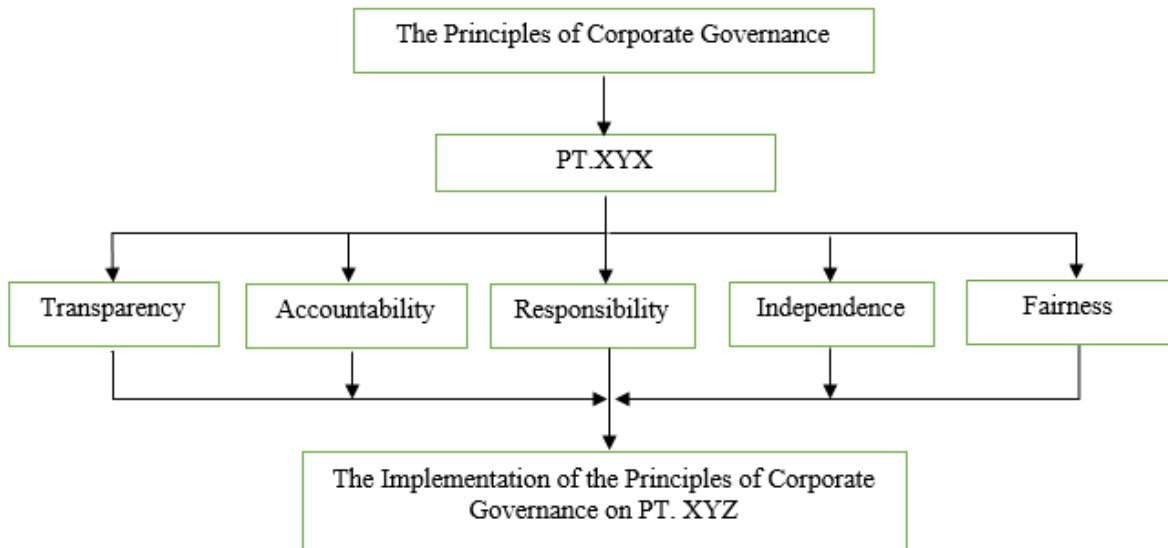


Figure 2. Research Framework

IV. Results and Discussion

PT.XYZ Express is a private company owned by several local shareholders. The head office is in Jakarta with branch offices covering all provinces (Provinsi) and districts (Kabupaten) across Indonesia. The organization structure consists of board of commissioners, board of directors, vice presidents who are in charge of directorate of operations, accounting and finance, sales and business development, marketing, quality assurance, and directorate of internal audit and risk management. The company’s vision, mission and values are socialized across its branch offices across the country.

The company has been implementing the principles of corporate governance (CG) for more than 10 years, and the principles of CG were incorporated into the company.

PT.XYZ day-to-day operations is to transport and deliver documents and packages to all destinations across Indonesia. In order to do that, the company works with third-party entities which spread out across the country in the forms of point of sales (POS), branch offices in provinces, and sub-agents in district areas. However, only half of provincial branch offices are directly owned by PT.XYZ, the rests are owned by third-party owners.

4.1 Transparency

Implementation guideline of transparency principle, as per general guideline of good corporate governance in Indonesia, says that a company has to provide its information timely, adequate, clear and accurate, and easily accessed by the stakeholders as per its right. (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006)

PT.XYZ Express’ vision, mission and values are available at its website and socialized across its branches. The company’s strategy is explained during yearly leaders meeting at the end of year, in which the strategy will be implemented in the following year. The financial achievement is elaborated during that yearly leaders meeting.

On the other hand, the shareholders’ meeting is conducted at first quarter of year where commissioners and directors are reviewing the company’s performance.

The information of risk management and internal audit findings are reported to audit committee on regular basis to ensure potential risks are mitigated, managed and controlled.

PT.XYZ, on regular basis, is to send out its new policies, or the change of current policies through the use of internal memo. For some complex internal memos, the company exercises webinars, zoom online meetings, to enable question and answer (Q&A) sessions, so that the policy is clear and accurately understood.

In terms of financial information, PT.XYZ Express and its business partners are all private companies, thus, financial details exposed to external and internal are limited.

4.2 Accountability

ISO 9001:2015 quality management system has been implemented in PT.XYZ Express since 15 years ago, the quality management system has been implemented in its head office and in the process of expanding the certification nationwide.

Job descriptions and everyone's accountabilities are elaborated in line with their organization structures and employee's performance appraisals are conducted every year.

Integrity pact was also released to strengthen the implementation of good corporate governance in which management and employees are instructed to sign the pact and comply with business ethics and code of conducts.

4.3 Responsibility

PT.XYZ Express complies with existing and related laws and regulations where the company has been operating in. The company joined the association of courier companies in Indonesia the so-called Asperindo. This is to ensure that the company fully comply with the industry-related laws. The division of legal has been established together with the division of quality assurance to ensure that the company is always in line with government's rules and regulations.

The company's responsibility to society and environment is channeled through its integrated program of corporate social responsibility (CSR). The programs support all walks of life such as in the area of empowerment of women, supporting orphanages, supporting small medium businesses, and others.

In terms of environment, the company has been working with companies producing electric motorcycles and has been using EV motorcycles to reduce pollutions in main cities.

4.4 Independence

The implementation of the principle of independence in PT.XYZ Express is still challenging considering the company is still private. The domination of one company's organ to another must be avoided to ensure that the principle of independence is implemented.

Business ethics has been socialized to ensure that conflict of interests are not happening. However, as private companies, both at its head office and at its business partners day-to-day operations, the challenging is still there.

4.5 Fairness

With several shareholders owning the shares of PT.XYZ Express, equal treatment to all shareholders is expected to be maintained, regardless for whatever shareholdings they hold. The company opens up free access to all stakeholders so that they are able to provide feedbacks for the benefits of the company as a whole.

PT.XYZ recruitment process has been open, and everyone has the same opportunity regardless his/her ethnicity, religion, race, gender and physical condition.

4.6 Risk Management

PT.XYZ has been implementing risk management for more than 10 years. The implementation of enterprise risk management (ERM) has been introduced for the past several years. However, with its current business model, in which the company is working with business partners across the country, the implementation of risk management is very challenging.

The followings are several risk assessments which become highlights on this study:

a. Risk Assessment on Accountability and Independency in Relation to Vendor Management

Risk assessment on Vendor Management is elaborated in Table 1. Figure 3. and Figure 4. below:

Table 1. Risk Assessment on Vendor Management

The unexpected event		Score	Status
Vendor’s Poor Quality Product and High Price			
Cause Poor Business Process of Procurement			
Likelihood Likely (level 4)	Impact High (level 4) – Major Critical Financial loss Poor Service to customers Dissatisfied customer Poor systems	16	Critical
Mitigation Likelihood Review of Business Process of Procurement Regular internal audit to improve process Regular programs for employees on Company’s values Level 2	Mitigation Impact Renegotiate with vendor Speedy resolve to customer if failure impacts to customer Set-up plan B for contingency Level 2	4	Moderate

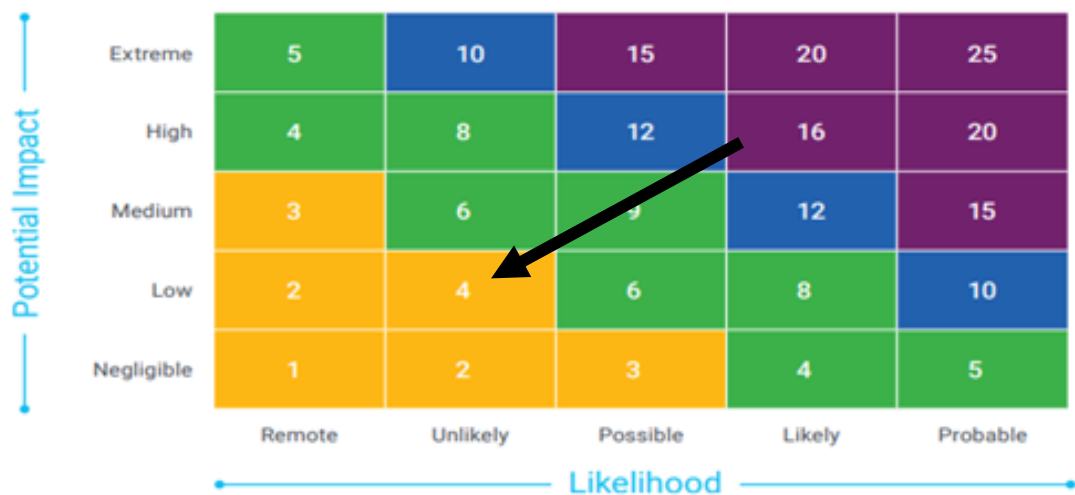


Figure 3. Quantitative Risk Heat Map on Vendor Management



Figure 4. Qualitative Risk Heat Map on Vendor Management

b. Risk Assessment on Accountability in Relation to Customer Claims – Missing Shipment

The customer claims of missing consignment is basically a problem faced by operations of all companies of small-package delivery services.

As it can be seen on Table 2 Overview of steps in a small-package delivery service, the movement and handover of a consignment from one person to another person, from a work-area to another work-area, from one mode of transportation to another mode of transportation are happening during a lifecycle of consignment. Starting from a pick-up at sender’s premise up to the final destination to end receiver, the transit time can take hours up to several days.

Failure to implement a disciplined process as per standard procedure will result in a consignment going missing. The failures in operational process and the issue of integrity of employee contribute to a claim.

Table 2 is the total missing consignments occurred during year 2019 and year 2020. As the result of the claims, PT.XYZ Express has to pay compensations to customers, including the ones not insured.

Table 2. Customers' Claims due to Missing - Year 2019 - 2020 (in consignments)*

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2019	927	1,237	1,302	1,180	1,127	1,050	1,120	1,472	2,113	1,513	1,387	1,182
2020	1,389	1,088	824	630	687	740	567	1,472	1,216	624	865	732

- * Customers' claims are from retail and corporate customers only, excluding marketplace customers.
- * Reasons of missing: during inbound process (un-inbound); during delivery (consignee unknown); during return process

Risk assessment of missing shipment is elaborated in Table 3, Figure 5 and Figure 6 below:

Table 3. Risk Assessment on Missing Shipment

The unexpected event Missing Shipment		Score	Status
Cause Operational failure			
Likelihood Likely (level 4)	Impact High (level 4) – Major Critical Financial loss Reputational damage Dissatisfied customer	16	Major - Critical
Mitigation Likelihood Discipline in SOP implementation Review of Job Description for Accountability purpose. Reward and Punishment Programs on Company's Values Invest in warehouse and vehicle infrastructure Level 2	Mitigation Impact Insurance must be used for high value goods, Speedy resolve to customer, to avoid customer brings a case to court Level 2	4	Moderate

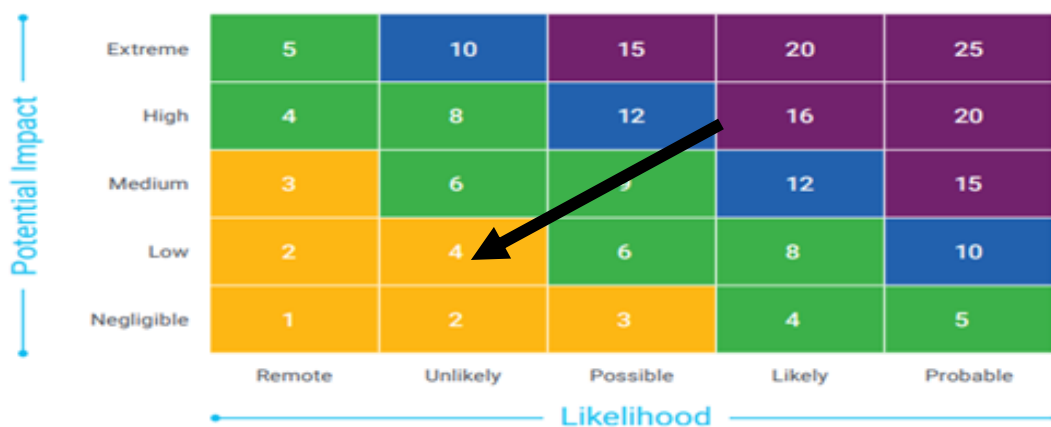


Figure 5. Quantitative Risk Heat Map on Missing Shipment



Figure 6. Qualitative Risk Heat Map on Missing Shipment

c. The Assessment of Accountability and Fairness in Relation to Failure to Act on Audit Findings – Punishment

Table 4. Risk Assessment on Failure to Act on Audit Findings

The unexpected event Audit Findings not followed up and punishment not given. (Failure to act on audit findings)		Score	Status
Cause Intervention from higher level of hierarchy			
Likelihood Likely (level 5)	Impact High (level 4) – Critical Financial loss Low morale of staff Create a bad precedence	20	Critical
Mitigation Likelihood Warning Letters if audit findings not followed up timely The use of system to monitor the progress Level 2	Mitigation Impact Recover the financial loss from the fraudulent employee Level 2	4	Moderate



Figure 7. *Quantitative Risk Heat Map on Failure to Act on Audit Findings*



Figure 8. *Qualitative Risk Heat Map on Failure to Act on Audit Findings*

V. Conclusion

PT.XYZ Express has been implementing the principles of good corporate governance, transparency, accountability, responsibility, independency and fairness for the past years, even though with some limitations during its operational implementation. The management is aware of GCG implementation benefits, and socialization of GCG principles have been conducted nationwide.

With the company's vast network across the country, both owned-offices and third party-owned offices, a consistent GCG's implementation program needs to be mapped out and rolled out faster. The blueprint is suggested to be made comprehensively, with clear timeline of implementation. The benefits of GCG such as building morale, reputation and legacy; effective framework to meet business objectives, create more opportunities to have a competitive advantage; create opportunities for investment; provide a practical way to guide decision-making at all levels, will finally benefit all stakeholders of PT.XYZ Express.

GCG's principles need to be implemented consistently in PT.XYZ Express. Supporting functions such as internal audit and risk management must support the top management during decision making process in order to provide benefits for all stakeholders.

Regular internal audit, service audit, risk-based audit and risk management programs which support the implementation of good corporate governance will finally improve the performance of the company as a whole.

References

- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. USA: University of Nebraska-Lincoln.
- IFC International Finance Corporation, World Bank Group. (2018, June). Retrieved April Saturday, 2022, from www.ifc.org: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/indonesia+corporate+governance+manual%2C+2nd+edition
- ISO31000. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines*. Geneva, Switzerland: ISO Copyright Office.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). Retrieved from <http://knkg.or.id>.
- Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2021, Desember). *Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia 2021*. Retrieved April Sunday, 2022, from <https://knkg.or.id/>: <https://drive.google.com/file/d/1An6G-0HVRtmBzzP7W1JJWCOsQa84b-Nd/view>
- Manurung, A. H. (2020). *Enterprise Risk Management*. Jakarta: PT.Adler Manurung Press.
- McKay, S. M. (2011). *Risk Assessment for Mid-Sized Companies: COSO Tools for a Tailored Approach*. New York: American Institute of CPA.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- OECD. (2014). *Risk Management and Corporate Governance*. OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>
- OECD. (2021). *OECD Competitive Neutrality Reviews: Small-Package Delivery Services in Indonesia*. OECD.
- Sexton, A. L., & Vetter, S. (2021). *Risk heat map - A risk asesment tool to assist in risk assessment productivity*. Retrieved from cgma.org.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Yuen, S. S., & Ko, A. H. (2018). Corporate Governance in Shipping Logistics Industry: A Practitioner's Perspectives. *Journal of Business & Economic Policy*, 5(4).



Analisis risiko penyaluran bansos terhadap penerapan *good corporate governance* pada dinas sosial Kabupaten Rote Ndao

Onimus Ledoh^{1*}, Farida M. Ledoh², Jizrel E. S Ledoh³, ML. Deny Tewu⁴

^{1,2,4} Universitas Kristen Indonesia

³ Universitas Bakrie

¹onimusledoh79@gmail.com, ²faridameriyatiledoh@mail.com, ³jizrelesledoh@gmail.com, ⁴Deny.tewu@uki.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 15 Mei 2022

Disetujui 7 Juni 2022

Diterbitkan 15 Juni 2022

Kata kunci:

Risiko penyaluran bansos;
Good corporate governance; Dinas sosial;
Covid-19; Budaya manajemen risiko

Keywords :

Risk of social assistance distribution; Good corporate governance; Social service; Covid-19; Risk management culture

ABSTRAK

Tata kelola penyaluran bansos kepada masyarakat bisa menimbulkan konflik sosial apabila terjadi ketimpangan. Namun menimbulkan banyak persoalan yang terjadi di daerah khususnya dinas sosial sebagai sektor yang menangani perbaikan data. Permasalahan tatakelola bansos mencakup data bansos, jenis bansos dan penyalur bansos. Penelitian dengan metode kualitatif dengan desain studi kasus. Jenis partisipatif dan *explanatory* dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi survey dan wawancara, serta studi dokumen. Peneliti secara partisipatif menghimpun data dan informasi dari sebelum tahun 2019 hingga awal April 2022 karena peneliti adalah bagian dari Dinas Sosial Kabupaten Rote Ndao. Teknik analisis bowtie digunakan untuk mengidentifikasi risiko tatakelola penyaluran bansos. Hasil penelitian diperoleh 11 kejadian yang tidak dikehendaki. Dengan KTD ini maka dihubungkan dengan penerapan prinsip TARIF GCG dilakukan pengukuran dan penilaian risiko dengan heat map diperoleh nilai risiko dari level 10 sampai 20. Kemudian dilakukan mitigasi peluang dan dampak, sehingga menurunkan tingkat risiko ke level 6 sampai 12. Masing masing KTD memiliki dampak yang negatif terhadap penyaluran bansos dan secara spesifik sangat mempengaruhi GCG. Untuk meningkatkan budaya manajemen risiko penyaluran bansos, maka mitigasi yang telah dilakukan dengan penerapan prinsip TARIF GCG perlu ditingkatkan lagi menjadi budaya organisasi.

ABSTRACT

The governance of the distribution of social assistance to the community can lead to social conflict if there is an imbalance. However, this creates many problems that occur in the regions, especially the social service as a sector that handles data improvement. Social assistance governance issues include social assistance data, types of social assistance and social assistance distributors. Research with qualitative methods with case study design. This type of research is participatory and explanatory with data collection techniques, namely survey observations and interviews, as well as document studies. The researcher participatively collected data and information from before 2019 to early April 2022 because the researcher was part of the Social Service of Rote Ndao Regency. Bowtie's analysis technique is used to identify the governance risks of social assistance distribution. The results obtained 11 unwanted events. With this KTD, related to the application of the GCG Tariff principle, measurement and risk assessment is carried out using a heat map, the risk value is obtained from level 10 to 20. Then, opportunity and impact mitigation is carried out so as to reduce the risk level to level 6 to 12. Each KTD has a different impact. different. had a negative impact on the distribution of social assistance and in particular greatly affected GCG. To improve the risk management culture for the distribution of social assistance, the mitigation that has been carried out so far by applying the GCG Tariff principle needs to be further enhanced into an organizational culture.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pada masa pra pandemi Covid-19 pemerintah telah menyalurkan beberapa jenis bantuan sosial kepada masyarakat miskin di Indonesia. Bansos-bansos tersebut antara lain bansos pangan dan bansos program keluarga harapan (PKH). Bansos pangan awalnya dikenal dengan sebutan beras miskin (raskin) sebelum tahun 2017, yang kemudian diubah menjadi beras sejahtera (rastra) tahun 2018 dan pada bulan september 2019 bansos rastra ditransformasi menjadi bantuan pangan non tunai (BPNT) kemudian tahun 2020 diubah namanya menjadi BPNT/sembako (Kurniawan, 2020). Bansos ini bertujuan untuk menangani tambahan kebutuhan pangan bagi keluarga miskin dan tidak mampu. Dan pemerintah juga menyalurkan bansos PKH sejak tahun 2007 secara nasional dan di Kabupaten Rote Ndao baru dilaksanakan tahun 2013. Bansos PKH ditujukan bagi keluarga miskin yang memenuhi

syarat dengan memiliki komponen kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan sosial atau dikategorikan jenis bansos ini adalah bansos bersyarat (Sukoco et al., 2020). Selain itu pemerintah juga memberikan bansos jaminan kesehatan bagi masyarakat miskin atau dikenal dengan sebutan penerima bantuan iuran jaminan kesehatan (PBI-JK) melalui kartu indonesia sehat (KIS) sejak tahun 2015 yang bersumber dari APBN. Dan jaminan kesehatan daerah (jamkesda) yang bersumber dari APBD yang diatur secara terpisah oleh pemerintah daerah bagi masyarakat tidak mampu yang tidak menerima dari APBN dengan tujuan untuk menangani jaminan kesehatan bagi masyarakat. Penyaluran bansos kepada masyarakat miskin sesuai amanat Pasal 34 ayat (1) UUD 1945 dan UU 13 tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin dengan rujukan data terpadu kesejahteraan sosial (DTKS) yang ditetapkan oleh kementerian sosial.

Saat masa pandemi Covid-19 melanda belahan dunia pada umumnya dan Indonesia khususnya, pemerintah menambah kebijakan bansos dengan bantuan sosial tunai (BST) yang ditujukan bagi keluarga yang terdampak Covid-19. BST merujuk pada DTKS bagi keluarga yang belum mendapat bantuan sama sekali dan juga data usulan pemerintah daerah berdasarkan permintaan kemensos (surat sekjen kemensos nomor 941/1/DI.01/4/2020 tgl 9 april 2020 perihal data BST dampak Covid-19 dan surat dirjen PFM nomor 1638/6/DI.01/4/2020 tgl 17 april 2020 perihal alokasi penerima BST). Data usulan pemda diperoleh dari usulan desa/kelurahan dan diinput oleh dinstos melalui aplikasi Sisitem Informasi Kesejahteraan Sosial *Next Generation* (SIKS NG). Aplikasi SIKS NG adalah satu-satunya aplikasi milik kementerian sosial yang telah dirilis sejak tahun 2017 untuk menangani verifikasi dan validasi DTKS. Dimana dengan aplikasi SIKS NG tahun 2019 kemensos mendapatkan penghargaan ISO 270001:2013 untuk kategori manajemen keamanan informasi dan juga mendapat penghargaan TOP 99 inovasi pelayanan publik dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi untuk program SIKS NG terkait dengan usaha pengentasan kemiskinan. User pengguna aplikasi ini berada pada dinas sosial kabupaten/kota seluruh Indonesia. Penyaluran bansos pandemi Covid-19 mempedomani Surat Edaran KPK No. 11 Tahun 2020, tertanggal 21 April 2020 tentang Penggunaan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) dan data non-DTKS dalam pemberian Bantuan Sosial kepada masyarakat sebagai upaya mengatasi dampak pandemik global Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). Di samping itu pula pemerintah menyalurkan bansos bantuan presiden untuk usaha mikro (BPUM), subsidi listrik, prakerja, jaring pengaman sosial (JPS) dari pemerintah provinsi, BLT APBD II dan BLT-DD ditingkat desa/kelurahan, dll. Semua jenis bansos ini merupakan kebijakan pemerintah dalam penanganan wabah pandemi covid-19 serta pemulihan perekonomian nasional (Noerkaisar, 2021).

Menurut Lestari J. Barani et al (2020) para peneliti dari departemen ekonomi CSIS Indonesia dalam tulisan yang berjudul "*Bantuan sosial ekonomi ditengah pandemi Covid-19 : sudahkah menjangkau sesuai sasaran?*" mengemukakan bahwa bansos penanganan Covid-19 tidak berfokus pada satu program. Dan mengilustrasikan garis besar pemetaan tambahan jaring pegaman sosial yang mencakup PKH, kartu prakerja, kartu sembako, subsidi listrik, dan subsidi insentif perumahan murah. Dengan demikian maka pemerintah dalam hal ini akan menjalankan program JPS secara efektif dan efisien? diakhir tulisan mereka menyampaikan lima catatan dan rekomendasi (Indra et al., 2021). Yang dianggap relevan dengan penelitian ini yakni diperlukan komunikasi yang jelas dan reguler agar masyarakat paham mengenai bantuan yang akan diberikan serta mekanismenya dan pelaksanaan program bansos berada dibawah kemensos, kemenko perekonomian, kemenko PMK, kementerian PUPR, hingga pemerintah daerah maka sinergi antar K/L diperlukan. Yang walaupun anggaran dan bantuan sosial sudah dialokasikan tapi kunci kesuksesan program ini berada pada komunikasi, kerja sama dan koordinasi *multi-stakeholder* (Rahmansyah et al., 2020).

Namun tak dapat dipungkiri bahwa ketimpangan dalam proses penyaluran bansos kepada masyarakat dapat menimbulkan konflik sosial. Karena selain faktor determinasi ekonomi sebagai penyebab konflik bisa juga disebabkan oleh faktor lain misalkan kekuasaan dan prestise. Dimana konflik bisa saja terjadi di masyarakat tidak hanya di lihat dari sesuatu yang destruktif saja tetapi juga berfungsi sebagai konstruktif seperti halnya dalam kebijakan penyaluran bansos kepada masyarakat saat ini. Artikel yang ditulis Muhamad Zuldin (2019) dengan judul "*ketimpangan sebagai penyebab konflik: kajian atas teori sosial kontemporer*", dimana dilakukan kajian pustaka hubungan antara ketimpangan dengan konflik sosial di masyarakat. Hasil kajiannya menemukan bahwa ada 4 aliran pemikiran dalam teori konflik kontemporer yang mengkaji hubungan ketimpangan dengan konflik yakni aliran pemikiran positif (teori konflik struktural), aliran pemikiran humanisme (interaksi simbolik

dan teori konstruksi sosial), mazhab pemikiran (Jurgen Habermas dan Pierre Bourdieu) dan mazhab multi disiplin ilmu (oleh Johan Galtung dan Anthony Giddens). Teori ini dikembangkan dari teori konflik klasik, khususnya pemikiran Marx yang berpendapat ekonomi adalah satu-satunya faktor konflik dalam masyarakat. Konflik sosial bisa ditimbulkan akibat data yang salah sehingga terjadi ketimpangan dalam tata kelola penyaluran bansos (Rahmansyah et al., 2020).

Penyaluran bansos reguler maupun bansos Covid-19 sebagian besar bersumber dari APBN yang merupakan kebijakan pemerintah pusat. Pelaksanaanya verifikasi dan validasi data dilakukan oleh pemerintah daerah secara periodik dan pengesahannya oleh kepala daerah yang kemudian disampaikan kepada menteri sosial melalui gubernur (Firdaus & Shaliha, 2021). Peran dinas sosial dalam melakukan verval (Permensos 5 tahun 2019 tentang pengelolaan DTKS). Dalam pasal pasal 10 ayat (1) UU Nomor 13 tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin yang berbunyi “data yang telah diverifikasi dan divalidasi harus berbasis teknologi dan informasi dan dijadikan sebagai data terpadu”. Dengan demikian maka dinas sosial kabupaten yang bertanggungjawab terhadap data terpadu yang dijadikan sebagai rujukan pemerintah dalam menyalurkan bansos. Hubungan antara kebijakan bansos dari pemerintah pusat dan proses verval data oleh pemda tentunya dapat menimbulkan permasalahan terutama di masa wabah pandemi Covid-19. Penelitian ini lebih memfokuskan pada pengungkapan permasalahan dalam kebijakan penyaluran bansos dari kemensos dengan sistim data yang ada terhadap penerapan GCG. Penelitian ini mengemukakan keadaan tak diinginkan (KTD) dalam penyaluran bansos dengan ketidakpastian/*uncertainty* karena strategi kebijakan bansos. Dengan demikian maka peneliti melakukan penelitian terkait dengan “*analisis risiko penyaluran bansos terhadap penerapan good corporate governance (studi kasus pada Dinas Sosial Kabupaten Rote Ndao)*”.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan desain studi kasus. Jenis penelitian *explanatory* yang berusaha menjelaskan terjadinya suatu peristiwa, memberi gambaran persoalan, mencari sebab dan alasan terjadinya suatu hal menurut Neuman (2014). Dan teknik pengumpulan data yaitu observasi partisipatif, survey dan wawancara, serta studi dokumen (Anufia & Alhamid, 2019; Kete, 2017; Rukajat, 2018). Penelitian ini dilakukan secara partisipatif karena peneliti adalah bagian dari Dinas Sosial Kabupaten Rote Ndao dengan menghimpun data dan informasi dari sebelum tahun 2019 hingga awal April 2022. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni :

1. Teknik analisis bowtie untuk menemukan deskripsi komprehensif tentang identifikasi risiko penyaluran bansos terkait tugas dan wewenang *stakeholders* (*hazard, top event, cause and consequence*)
2. Perhitungan risiko dengan rumus : $R = P \times D$, R = Bobot Risiko, P = Peluang Risiko, ditentukan berdasarkan frekuensi kejadian menggunakan skala Likert 1 - 5 (Sangat jarang - Sangat sering). D = Dampak Risiko, ditentukan berdasarkan estimasi, menggunakan skala Likert 1 - 5 (Sangat kecil - Sangat besar) sehingga diperoleh Tabel Heat Map sebagai berikut :

		Probability				
		1 Sangat jarang	2 Jarang	3 Sedang	4 Sering	5 Sangat sering
Impact	5 Sangat besar	5	10	15	20	25
	4 Besars	4	8	12	16	20
	3 Sedang	3	6	9	12	15
	2 Kecil	2	4	6	8	10
	1 Sangat kecil	1	2	3	4	5

Gambar 1 Heat map

3. Mitigasi risiko

Proses mitigasi risiko dengan prinsip TARIF GCG

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi KTD dengan bow tie analysis

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka dilakukan identifikasi KTD penyaluran bansos pada Dinas Sosial Kabupaten Rote Ndao dengan diagram BTA diperoleh bahaya/*Hazard* yakni risiko penyaluran bansos terhadap penerapan GCG, dan ditemukan 11 peristiwa puncak/*top event* (dijelaskan pada proses mitigasi dibawah ini). Sedangkan penyebab/*cause* dan dampak/*consequence*, *control* mitigasi peluang dan *control* mitigasi *recovery* untuk meminimalkan peluang dan dampak tergambarakan pada diagram BTA (terlampir).

Pengukuran dan mitigasi risiko dengan prinsip TARIF dari GCG

Berdasarkan hasil indentifikasi KTD diatas dengan BTA maka dilakukan pengukuran risiko dengan perhitungan score peluang dikali score dampak maka didapatkan hasil penilaian risiko dan selanjutnya dilakukan pemetaan dan mitigasi risiko dengan prinsip TARIF GCG yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Kebijakan kemensos terkait penyaluran bansos berubah-ubah

Kejadian yang tidak dihehendaki (Transparency)		Score	Status
Kebijakan kemensos terkait penyalur yang menyalurkan bansos sering berubah-ubah			
Penyebab • Pergantian pihak penyalur bansos terutama BPNT/sembako (skema non tunai, butab dan KKS, e-warong)			
Peluang Sistim penyaluran sering berubah-ubah (Score = 4, sering)	Dampak • Koordinasi dan pengawasan bansos didaerah kadang terkendala • Dinas sosial selalu mendapat <i>complaints</i> dari <i>stakeholders</i> dan masyarakat (Score = 4, besar)	16	Peluang Sistim penyaluran sering berubah-ubah (Score = 4, sering)
Mitigasi Peluang Dinas sosial dan <i>stakeholders</i> daerah menyesuaikan pengawasan bansos dengan kebijakan kemensos (Score = 3, sedang)	Mitigasi Dampak • Dimaksimalkan koordinasi dengan pihak penyalur dan pengawasan penyaluran • Dinas sosial tingkatkan sosialisasi dengan pendamping PKH dan TKSK (Score = 3, sedang)	9	Mitigasi Peluang Dinas sosial dan <i>stakeholders</i> daerah menyesuaikan pengawasan bansos dengan kebijakan kemensos (Score = 3, sedang)

2. Publikasi data bansos didaerah terkendala

Kejadian yang tidak dihehendaki (Transparency)		Score	Status
Publikasi data bansos kepada <i>stakeholders</i> dan masyarakat didaerah terkendala			
Penyebab Data penerima bansos sulit didapatkan oleh dinas sosial (data BPNT/sembako, BST dan PBI JK/KIS)			
Peluang Mulai tahun 2021 jumlah KPM bansos tidak diketahui secara pasti	Dampak • Koordinasi dinas sosial dengan pihak penyalur bansos kadang terkendala	15	Peluang Mulai tahun 2021 jumlah KPM bansos tidak diketahui secara pasti

(Score = 3, sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Publikasi data bansos kepada <i>stakeholders</i> dan masyarakat tidak terlaksana • Dinas sosial selalu mendapat <i>complaints</i> dari <i>stakeholders</i>, penerima bansos dan masyarakat (Score = 5, sangat besar)		(Score = 3, sedang)
Mitigasi Peluang Pengolahan data bansos dari aplikasi SIKS NG <i>online</i> kemensos oleh operator (Score = 3, sedang)	Mitigasi Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Dimaksimalkan koordinasi dengan pihak penyalur 1. Dilakukan pencetakan surat keterangan dari aplikasi SIKS NG <i>online</i> kemensos sebagai media sosialisasi untuk menjawab pengaduan (Score = 3, sedang)	9	Mitigasi Peluang Pengolahan data bansos dari aplikasi SIKS NG <i>online</i> kemensos oleh operator (Score = 3, sedang)

3. Publikasi aplikasi cek bansos belum maksimal

Kejadian yang tidak dihehendaki (Transparency) Aplikasi cek bansos yang dirilis kemensos tgl 18 agustus 2021 berbasis andriod belum maksimal dipublikasikan kepada masyarakat		Score	Status
Penyebab Video tutorial penggunaan aplikasi tidak diketahui oleh masyarakat			
Peluang Sejak bulan agustus 2021 beberapa kali di publikasikan (Score = 2, jarang)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Data bansos tidak terpublikasikan secara transparan kepada masyarakat • Masyarakat yang beralamat di desa/kelurahan yang sama berhak mengajukan user ke kemensos dan berhak melakukan usul-sanggah bansos melalui aplikasi ini tidak terlaksana (Score = 5, sangat besar)	10	Peluang Sejak bulan agustus 2021 beberapa kali di publikasikan (Score = 2, jarang)
Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Dinas sosial tingkatkan sosialisasi dan publikasi • Di sampaikan surat pemberitahuan kepada camat, kepala desa/luran untuk disosialisasikan kepada masyarakat (Score = 3, sedang)	Mitigasi Dampak <ol style="list-style-type: none"> 2. Dinas sosial tingkatkan sosialisasi penggunaan aplikasi kepada perangkat desa/kelurahan dan kepada masyarakat yang berkunjung ke dinas sosial 3. Disebarkan video tutorial aplikasi ke berbagai media sosial (Score = 3, sedang)	9	Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Dinas sosial tingkatkan sosialisasi dan publikasi • Di sampaikan surat pemberitahuan kepada camat, kepala desa/luran untuk disosialisasikan kepada masyarakat (Score = 3, sedang)

4. Tumpang tindih penerima bansos baik dari pusat maupun daerah

Kejadian yang tidak dihehendaki (Accountability) Pada masa pandemi Covid-19 terjadi tumpang tindih penerima bansos baik dari pusat maupun daerah		Score	Status
Penyebab Penyaluran bansos dilakukan pada waktu yang hampir bersamaan baik pusat maupun daerah (bansos dari kemensos dobel dengan BLT-DD dan bansos JPS prov)			
Peluang Pada tahun 2020 terjadi beberapa bansos (Score = 4, sering)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Keluarga yang sama menerima dobel bansos • Ada keluarga yang tidak mendapat bansos sama sekali (Score = 5, sangat besar)	20	Peluang Pada tahun 2020 terjadi beberapa bansos (Score = 4, sering)
Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Disampaikan Surat Edaran KPK No. 11 Tahun 2020, tertanggal 21 April 2020 tentang Penggunaan DTKS dan data non-DTKS dalam pemberian Bantuan Sosial kepada masyarakat sebagai upaya mengatasi dampak pandemik global Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) kepada kepala desa/lurah • Disampaikan surat pemberitahuan dari bupati ke camat, kepala desa/lurah (Score = 2, jarang)	Mitigasi Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Dinas sosial koordinasi dengan OPD Dinas PMD dan camat untuk menyikapi persoalan ini • Dinas sosial meminta perangkat desa/kelurahan melakukan musdes/muskel untuk dilakukan pembatalan/penyetoran BLT-DD • BLT-DD dapat dialihkan kepada keluarga lain yang belum mendapat bantuan 4. Kemensos meminta dinsos melakukan input data BLT-DD ke dalam aplikasi SIKS NG kemensos untuk dilakukan pepadanan data penerima bansos (Score = 4, besar)	8	Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Disampaikan Surat Edaran KPK No. 11 Tahun 2020, tertanggal 21 April 2020 tentang Penggunaan DTKS dan data non-DTKS dalam pemberian Bantuan Sosial kepada masyarakat sebagai upaya mengatasi dampak pandemik global Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) kepada kepala desa/lurah • Disampaikan surat pemberitahuan dari bupati ke camat, kepala desa/lurah (Score = 2, jarang)

5. Pengaduan bansos ganda ke dinas sosial

Kejadian yang tidak dihehendaki (Accountability) <i>Stakeholders</i> daerah, penerima bansos dan masyarakat melakukan <i>complaints</i> ke dinas sosial		Score	Status
Penyebab Dinsos bertanggungjawab terhadap data penerima bansos dari kemensos			
Peluang Sejak tahun 2020 sering terjadi <i>complaints</i> dari masyarakat (Score = 4, sering)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Data keluarga pecahan DTKS, data keluarga <i>exclusion error</i>/ terdampak covid-19 tidak mendapat bantuan (Score = 5, sangat besar)	20	Peluang Sejak tahun 2020 sering terjadi <i>complaints</i> dari masyarakat (Score = 4, sering)

<p>Mitigasi Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan penegasan kepada kepala desa/lurah agar meningkatkan musdes/muskel dan pengusulan data oleh para operator desa/kelurahan melalui aplikasi SIKS NG (Score = 3, sedang) 	<p>Mitigasi Dampak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinas sosial koordinasi dengan OPD Dinas PMD dan camat untuk menyikapi persoalan ini 5. Keluarga yang belum mendapat bantuan diberikan BLT-DD termasuk keluarga miskin ekstrim (Score = 3, besar) 	<p>9</p>	<p>Mitigasi Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan penegasan kepada kepala desa/lurah agar meningkatkan musdes/muskel dan pengusulan data oleh para operator desa/kelurahan melalui aplikasi SIKS NG (Score = 3, sedang)
--	--	-----------------	--

6. Keluarga mampu (ASN), meninggal dunia dan pindah domisili ditetapkan sebagai penerima bansos

<p>Kejadian yang tidak dihehendaki (Accountability) Ada keluarga mampu (ASN), meninggal dunia tanpa ahli waris dan pindah domisili keluar kabupaten yang ditetapkan kemensos menerima bansos</p>	<p>Score</p>	<p>Status</p>	
<p>Kejadian yang tidak dihehendaki (Accountability) Ada keluarga mampu (ASN), meninggal dunia tanpa ahli waris dan pindah domisili keluar kabupaten yang ditetapkan kemensos menerima bansos</p>			
<p>Peluang Sejak tahun 2020-awal 2022 sering terjadi (Score = 4, sering)</p>	<p>Dampak</p> <ul style="list-style-type: none"> • ASN menerima bansos • Orang yang meninggal dunia tanpa ahli waris diambil bansosnya oleh keluarga karena menggunakan dokumen KK yang lama, demikian juga dengan yang pindah domisili ke luar kabupaten (Score = 5, sangat besar) 	<p>20</p>	<p>Sering</p>
<p>Mitigasi Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan perbaikan data • Prose finalisasi dan pengesahan perbaikan data tepat waktu • Dilakukan koordinasi dengan camat, kepala desa/lurah dan pihak penyalur agar dilakukan verifikasi kembali saat penyaluran bansos di tingkat desa/kelurahan • Dibuatkan akta kematian • Sosialisasi pemutakhiran data (Score = 3, sedang) 	<p>Mitigasi Dampak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disampaikan surat mensos nomor 717/1/BS/2/2022, tgl 10 februari 2022, tetntang Pengembalian Dana Bantuan Sosial Yang Diterima Oleh ASN beserta tata cara pembuatan akun SIMPONI dan pembuatan kode billing untuk pengembalian bansos yang diterima ASN • Dilakukan koordinasi dengan pihak penyalur agar sebelum dilakukan pembayaran, diverifkasi dokumen penerima dengan menggunakan KK asli dan terbaru (TTD pejabat berbarcode) (Score = 4, besar) 	<p>12</p>	<p>Sedang</p>

7. Minimnya anggaran verval DTKS

Kejadian yang tidak dikehendaki (Accountability) Kurang tersedianya anggaran dalam melakukan verifikasi dan validasi DTKS		Score	Status
Penyebab <ul style="list-style-type: none"> • APBD yang dialokasikan pada OPD dinsos minim Tidak tersedia anggaran di desa/kelurahan untuk para operator aplikasi SIKS NG kemensos			
Peluang Setahun sekali dilakukan kegiatan verval (Score = 3, sedang)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Kurang dilakukan verval DTKS dan perbaikan DTKS/bansos melalui aplikasi ditingkat desa/kelurahan (Score = 5, sangat besar)	15	Sedang
Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan koordinasi dengan OPD terkait • Dilakukan koordinasi dengan kades/lurah agar disiapkan anggaran dari APDes (Score = 2, jarang)	Mitigasi Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Ditingkatkan pemahaman kepada perangkat desa/kelurahan tentang manfaat verval dan perbaikan DTKS (Score = 4, besar)	8	Jarang

8. Adanya ketimpangan penyaluran bansos reguler kemensos karena DTKS invalid

Kejadian yang tidak dikehendaki (Responsibility) Sebelum wabah pandemi adanya ketimpangan dalam penyaluran bansos reguler kemensos karena DTKS invalid (<i>inclusion error and exclusion error</i>)		Score	Status
Penyebab <ul style="list-style-type: none"> • Pemda belum verval DTKS secara optimal • Kurangnya anggaran daerah Alokasi bansos dari kemensos menggunakan kuota			
Peluang Setiap tahun masyarakat diberikan bansos (Score = 4, sering)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Data <i>inclusion error</i> mendapat bansos tetapi data <i>exclusion error</i> tidak mendapat bansos (potret data terlampir) • Masih ada DTKS yang tidak mendapat bansos reguler kemensos (Score = 5, sangat besar)	20	Peluang Setiap tahun masyarakat diberikan bansos (Score = 4, sering)
Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Alokasi anggaran verval DTKS • Tingkatkan sosialisasi verval DTKS • Pelatihan operator aplikasi SIKS NG • Dilakukan koordinasi dan pemenuhan kuota 	Mitigasi Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Ditingkatkan kegiatan verval dan perbaikan DTKS • Data <i>inclusion error</i> disulkan penghapusan dan • data <i>exclusion error</i> diusulkan baru melalui musdes/muskel dengan mempedomani rujukan aturan dan dientry melalui aplikasi SIKS NG 	12	Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Alokasi anggaran verval DTKS • Tingkatkan sosialisasi verval DTKS • Pelatihan operator aplikasi SIKS NG • Dilakukan koordinasi dan pemenuhan kuota

(Score = 3, sedang)	6. pada akhir tahun 2021 dirilis aplikasi CEK BANSOS berbasis android oleh kemensos (Score = 4, besar)		(Score = 3, sedang)
---------------------	---	--	---------------------

9. Penggunaan DTKS dalam penanganan kemiskinan daerah belum maksimal

Kejadian yang tidak dikehendaki (Responsibility) Penggunaan DTKS dalam penanganan kemiskinan daerah belum maksimal		Score	Status
Penyebab <ul style="list-style-type: none"> • Belum semua OPD mengetahui tentang DTKS Bapelitbangda sebagai <i>leading sector</i> pengelolaan dan pemanfaatan DTKS di daerah bersama dinsos tidak melakukan sosialisasi			
Peluang Setiap tahun jarang dilakukan koordinasi (Score = 2, jarang)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Penyaluran bansos daerah masih menggunakan data masing-masing OPD • Bansos daerah dan pemda tumpang tindih (Score = 5, sangat besar)	10	Peluang Setiap tahun jarang dilakukan koordinasi (Score = 2, jarang)
Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan koordinasi lintas OPD • Bapelitbangda menyurati OPD (Score = 2, Jarang)	Mitigasi Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Bapelitbang menyurati OPD terkait penggunaan DTKS dalam penanganan kemiskinan daerah 7. Sebagian OPD telah menggunakan DTKS sebagai rujukan kegiatan (Score = 3, sedang)	6	Mitigasi Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan koordinasi lintas OPD • Bapelitbangda menyurati OPD (Score = 2, Jarang)

10. DTKS/bansos usulan baru (*exclusion error*) belum sesuai prosedur

Kejadian yang tidak dikehendaki (Independency) DTKS/bansos usulan baru (<i>exclusion error</i>) tidak melalui musdes/muskel dan belum menerapkan 14 (empat belas) kriteria kemiskinan (<i>conflic interest</i>)		Score	Status
Penyebab <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya pemahaman perangkat desa/kelurahan tentang prosedur pengusulan DTKS/bansos • Data yang diusulkan belum memenuhi validitas NIK sesuai data dukcapil Proses pengusulan data sebelumnya berbasis rumah tangga sekarang dirancang kemensos berbasis data isian individu			
Peluang Sejak tahun 2021 kegiatan ini dilakukan oleh operator (Score = 3, sedang)	Dampak <ul style="list-style-type: none"> • Belum semua desa/kelurahan melakukan pengusulan data • Saat penginputan data usulan kedalam aplikasi masih terdapat data <i>error</i> • Data input tidak bisa dibedakan yang mampu dan tidak mampu 	15	Peluang Sejak tahun 2021 kegiatan ini dilakukan oleh operator

<ul style="list-style-type: none"> • Pengangkatan operator baru • Operator kabupaten telah membuat user <i>online</i> aplikasi SIKS NG bagi para operator desa/kel (Score = 3, sedang) 	(Score = 2, jarang)		
--	---------------------	--	--

Berdasarkan mitigasi dengan tarif diatas, maka hasil heat map seperti dijelaskan dalam gambar 2

		Probability				
		1 Sangat jarang	2 Jarang	3 Sedang	4 Sering	5 Sangat sering
Impact	5 Sangat besar	5	3,9 10	2,7,10 15	4,5,6,8,11 20	25
	4 Besar	4	4,7 8	12	16	1
	3 Sedang	3	6	3,9,10,11 9	12	15
	2 Kecil	2	4	1,2,3,5 6	3,6,8 8	10
	1 Sangat kecil	1	2	3	4	5

Gambar 2 Heat map mitigasi risiko

Dari heat map gambar 2 dapat dijelaskan bahwa :

1. KTD 1 “Kebijakan kemensos terkait penyalur yang menyalurkan bansos sering berubah-ubah” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 16 menjadi score 9;
2. KTD 2 “Publikasi data bansos kepada stakeholders dan masyarakat didaerah terkendala” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 15 menjadi score 9;
3. KTD 3 “Aplikasi cek bansos yang dirilis kemensos tgl 18 agustus 2021 berbasis andriod belum maksimal dipublikasikan kepada masyarakat” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 10 menjadi score 9;
4. KTD 4 “Pada masa pandemi Covid-19 terjadi tumpang tindih penerima bansos baik dari pusat maupun daerah” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 20 menjadi score 8;
5. KTD 5 “Stakeholders daerah, penerima bansos dan masyarakat melakukan complaints ke dinas sosial” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 20 menjadi score 9;
6. KTD 6 “Ada keluarga mampu (ASN), meninggal dunia tanpa ahli waris dan pindah domisili keluar kabupaten yang ditetapkan kemensos menerima bansos” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 20 menjadi score 12;
7. KTD 7 “Kurang tersedianya anggaran dalam melakukan verifikasi dan validasi DTKS” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 15 menjadi score 8;
8. KTD 8 “Sebelum wabah pandemi adanya ketimpangan dalam penyaluran bansos reguler kemensos karena DTKS invalid (*inclusion error and exclusion error*)” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 20 menjadi score 12;

9. KTD 9 “*Penggunaan DTKS dalam penanganan kemiskinan daerah belum maksimal*” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 10 menjadi score 6;
10. KTD 10 “*DTKS/bansos usulan baru (exclusion error) tidak melalui musdes/muskel dan belum menerapkan 14 (empat belas) kriteria kemiskinan (conflic interest)*” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 15 menjadi score 6; dan
11. KTD 11 “*DTKS invalid (inclusion error) belum efektif diperbaiki oleh operator desa/kelurahan melalui aplikasi SIKS NG kemensos*” dilakukan kontrol mitigasi penyebab dan kontrol mitigasi *recovery* dampak dapat menurunkan nilai risiko dari score 20 menjadi score 6.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut dengan analisis bowtie maka didapatkan gambaran dan identifikasi risiko penyaluran bansos yang berkaitan dengan *hazard, top event, cause and consequence* maka diperoleh 11 kejadian yang tidak dikehendaki (KTD); Dari KTD ini maka dihubungkan dengan penerapan prinsip TARIF GCG dapat dilakukan pengukuran/penilaian risiko penyaluran bansos diperoleh nilai risiko dari level 10 sampai 20; Masing masing KTD memiliki dampak yang negatif terhadap penyaluran bansos dan secara spesifik sangat mempengaruhi GCG; Dari 11 KTD telah dilakukan mitigasi peluang dan dampak, sehingga menurunkan tingkat risiko ke level 6 sampai 12; Untuk meningkatkan budaya manajemen risiko penyaluran bansos, maka mitigasi yang telah dilakukan dengan penerapan GCG perlu ditingkatkan lagi menjadi budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anufia, B., & Alhamid, T. (2019). *Instrumen pengumpulan data*. INA-Rxiv.
- Barany, L. J., Simanjuntak, I., Widia, D. A., & Damuri, Y. R. (2020). Bantuan sosial ekonomi di tengah pandemi COVID-19: Sudahkah menjaring sesuai sasaran. *CSIS Commentaries*, 1–11.
- Firdaus, A. Y., & Shaliha, S. (2021). Penerapan prinsip good corporate governance (gcg) dalam program kartu jakarta pintar plus (kjp plus) di smk negeri 20 jakarta pada masa pandemi covid-19. *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1).
- Indra, I. M., Septivani, C. N., & Kusdani, D. (2021). Gambaran jenis risiko pengelolaan bantuan sosial selama pandemi covid-19 di Indonesia. *Premium Insurance Business Journal*, 8(1), 8–17.
- Kete, S. (2017). Implementasi evaluasi program model formatif mata pelajaran Bahasa Indonesia pada SMP Negeri 4 Kendari Kota Kendari. *AI-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 10(1), 109–126.
- Kurniawan, A. (2020). Analisis efektivitas Program Keluarga Harapan (PKH) dan Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) dalam pengentasan kemiskinan di Desa Selotong ditinjau dari perspektif ekonomi islam. *Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan*.
- Noerkaisar, N. (2021). Efektivitas Penyaluran Bantuan Sosial Pemerintah untuk Mengatasi Dampak Covid-19 di Indonesia. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 83–104.
- Peraturan Daerah Kabupaten Rote Ndao Nomor 5 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Rote Ndao Tahun 2019-2024
- Peraturan Bupati Rote Ndao Nomor 85 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Perangkat Daerah Tahun 2019-2024 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Rote Ndao yang diubah dengan Peraturan Bupati Rote Ndao Nomor 36 Tahun 2020.
- Rahmansyah, W., Qadri, R. A., Sakti, R. T. S. R. A., & Ikhsan, S. (2020). Pemetaan permasalahan penyaluran bantuan sosial untuk penanganan Covid-19 di Indonesia. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 2(1), 90–102.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kuantitatif: quantitative research approach*. Deepublish.

- Sukoco, G. A., Arsendy, S., & Zulfa, A. H. (2020). *Inklusifkah sistem pendidikan Indonesia? Studi kasus penggunaan bahasa ibu dan perannya terhadap hasil belajar siswa*. 53.
- Surat Edaran KPK No. 11 Tahun 2020, tertanggal 21 April 2020 tentang Penggunaan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) dan data non-DTKS dalam pemberian Bantuan Sosial kepada masyarakat sebagai upaya mengatasi dampak pandemik global Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).
- W Lawrence, N. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson Education Limited.
- Zuldin, M. (2019). Ketimpangan sebagai penyebab konflik: Kajian atas teori sosial kontemporer. *TEMALI: Jurnal Pembangunan Sosial*, 2(1), 157–183.

Identifikasi dan Mitigasi Risiko di Perusahaan Konstruksi PT. X dengan Menggunakan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Ridho Affandi Sianturi¹, Denny Tewu²

^{1,2} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia
e-mail: Ridhoaffandi7@gmail.com¹, denny.tewu@uki.ac.id²

Abstrak

Prinsip-prinsip Good Corporate Governance menjadi salah satu hal yang penting untuk mengevaluasi dan meningkatkan bahkan memperbaiki kinerja dan produktifitas perusahaan yang sedang tidak baik. Dengan prinsip-prinsip GCG tersebut dilakukan penelitian dalam suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Konstruksi PT. X. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menganalisis risiko yang disebabkan GCG yang tidak baik dan bagaimana memitigasi risiko dengan menggunakan prinsip-prinsip GCG tersebut. Penelitian dilaksanakan berdasarkan fakta yang terjadinya dalam Perusahaan konstruksi PT. X dan mengidentifikasi risiko yang disebabkan oleh tata kelola (GCG) yang tidak baik. Secara spesifik, tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengidentifikasi kejadian yang tidak diinginkan (KTD) akibat tata kelola perusahaan yang tidak baik; (2) menganalisis seberapa besar peluang terjadinya kejadian yang tidak diinginkan tersebut dan seberapa besar dampak risiko tersebut terhadap perusahaan X.; dan (3) melakukan mitigasi untuk menghilangkan atau mengurangi peluang dan dampak risiko. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menetapkan probabilitas munculnya risiko dan menilai risiko dari peluang terjadinya risiko dikalikan dengan dampaknya terhadap perusahaan. Penentuannya dibantu dengan table pemetaan atau Heat map.

Kata kunci: Konstruksi, Tata Kelola, Manajemen Risiko

Abstract

The principles of Good Corporate Governance are one of the important things to evaluate and improve and even improve the performance and productivity of a company that is not good. With these GCG principles, research is carried out in a company. This research was conducted at PT. X. The purpose of this research is to analyze the risks caused by bad GCG and how to mitigate the risks by using these GCG principles. The research was carried out based on the facts that occurred in the construction company PT. X and identify risks caused by bad governance (GCG). Specifically, the objectives of this study were (1) to identify unwanted events (KTD) due to bad corporate governance; (2) to analyze how big is the chance of the unwanted event occurring and how big the impact of this risk on company X .; and (3) mitigate to eliminate or reduce risk opportunities and impacts. The research method used in this research is to determine the probability of risk occurrence and assess the risk from the chance of the risk being multiplied by its impact on the company. The determination is assisted by a mapping table or heat map.

Keywords : *Constructions, Good Corporate Governance, Risk Management*

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan usaha jasa konstruksi adalah mencari keuntungan. Namun pada setiap kegiatan usaha jasa konstruksi akan selalu muncul dua hal yang berdampingan. Dua hal tersebut yaitu adanya peluang memperoleh keuntungan dan risiko menderita kerugian, baik secara langsung maupun tidak langsung (Labombang, 2011; Wena & Suparno. 2014). Tidak sedikit usaha jasa konstruksi yang mengalami kegagalan maupun kerugian bahkan kebangkrutan. Kegagalan atau kerugian dalam jasa konstruksi sebagian besar disebabkan

oleh ketidak tepatan dalam mengambil keputusan(Soeharto,2008). Idealnya keputusan diambil berdasarkan data dan informasi yang lengkap, sehingga dapat diharapkan tingkat keberhasilan yang tinggi. Namun kenyataannya dalam dunia usaha jasa konstruksi sebagian besar keputusanharus diambil dengan cepat dan tanpa data serta informasi yang lengkap. Hal ini menimbulkan ketidakpastian yang identik dengan risiko atas keberhasilannya. Misalnya akibat terjadinya krisis ekonomi tahun 1998 di Indonesia hampir 90% usaha jasa konstruksi mengalami kebangkrutan. Terjadinya tsunami di Aceh tahun 2005 banyak proyek-proyek konstruksi yang sedang berjalan mengalami kehancuran yang berakibat kerugian, demikian pula terjadinya gempa bumi di wilayah Jogjakarta tahun 2006, mengakibatkan kerugian finansial yang cukup besar bagi usaha jasa konstruksi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kerugian yang diderita oleh perusahaan jasa konstruksi hampir 90% diakibatkan oleh ketidak mampuan perusahaan dalam mengelola risiko yang dihadapi (Wena & Suparno, 2014). Ketidak mampuan perusahaan dalam mengelola risiko 80% diakibatkan oleh ketidak pahaman para pengusaha jasa konstruksi tentang manajemen risiko (Nurlela & Heri Suprpto.2014).

Lemahnya implementasi manajemen risiko dalam pelaksanaan proyek konstruksi dapat mengakibatkan beberapa permasalahan antara lain; (1) pembengkakan biaya proyek, (2) keterlambatan waktu penyelesaian proyek, (3) kerusakan fisik proyek akibat vandalisme, (4) pemogokan kerja, (4) kecelakaan kerja dan sebagainya. Kesemuanya itu berimplikasi pada pengurangan keuntungan dan bahkan bisa mengakibatkan kerugian. Salah satu yang menjadi penting saat ini untuk mengelola risiko adalah dengan menganalisis tata kelola perusahaan atau Good Corporate Governace (GCG). Penelitian oleh Iannotta, et al (2007) menyatakan bahwa GCG berpengaruh positif terhadap manajemen risiko. GCG dalam penelitian tersebut diprosikan dengan struktur kepemilikan. Sedangkan Leaven dan Levine (2009) menyatakan bahwa kepemilikan manajerial sebagai proksi dari GCG berpengaruh positif terhadap pengambilan risiko. Selain berdampak pada manajemen risiko, GCG juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja. Studi yang dilakukan oleh Bebchuk and Cohen and Ferrel (2008) menunjukkan adanya hubungan antara elemen good corporate governance dengan kinerja keuangan yang diprosikan dengan Tobin's Q. Penelitian lain oleh Brown and Caylor (2004) juga menemukan pengaruh mekanisme GCG terhadap kinerja dan nilai perusahaan. Kegagalan dalam pengelolaan risiko dari sebuah perusahaan tak terkecuali pada perusahaan konstruksi, sebagian atau seluruhnya, akan berdampak pada produktifitas dan dan keuangan suatu perusahaan karena pengelolaan yang baik memiliki peran penting dalam pertumbuhan suatu perusahaan. Jika pengelolaan risiko perusahaan tersebut buruk akan berdampak pada kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh yang ditunjukkan Jafari M, et al. (2011) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen risiko dilakukan dengan baik maka kinerja perusahaan pun diharapkan dapat meningkat. Dari penjelasan di atas, dapat diketahui permasalahan yang terjadi di perusahaan konstruksi PT. X disebabkan karna tata kelola yang kurang baik, baik secara manajerial maupun hubungan personal pemegang kepentingan dalam perusahaan tersebut. Harusnya, dengan tata kelola yang baik, perusahaan dan manajemen perusahaan bahkan personal yang ambil bagian di perusahaan dapat bersama –sama mewujudkan dan memajukan perusahaan dengan lebih baik lagi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan desain studi kasus dan teknik pengumpulan data yaitu observasi partisipatif, survei dan wawancara, dan studi dokumen (Creswel, 2007; 2015; Sugiyono, 2009; 2010; Jogiyanto, 2004; Bungin, 2008; Hardiasyah, 2015). Penelitian ini telah dilaksanakan mulai tahun 2019 hingga April 2020. Penelitian ini telah dilakukan dilakukan secara partisipatif karena peneliti merupakan bagian dari Perusahaan Konstruksi PT. X. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu pertama, Teknik analisis data interaktif digunakan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang hubungan

kelembagaan antara Yayasan dan Universitas 'X', dan tahap kedua adalah Rumus perhitungan risiko akibat hubungan tersebut dalam beberapa aspek risiko:

$$R = P \times D$$

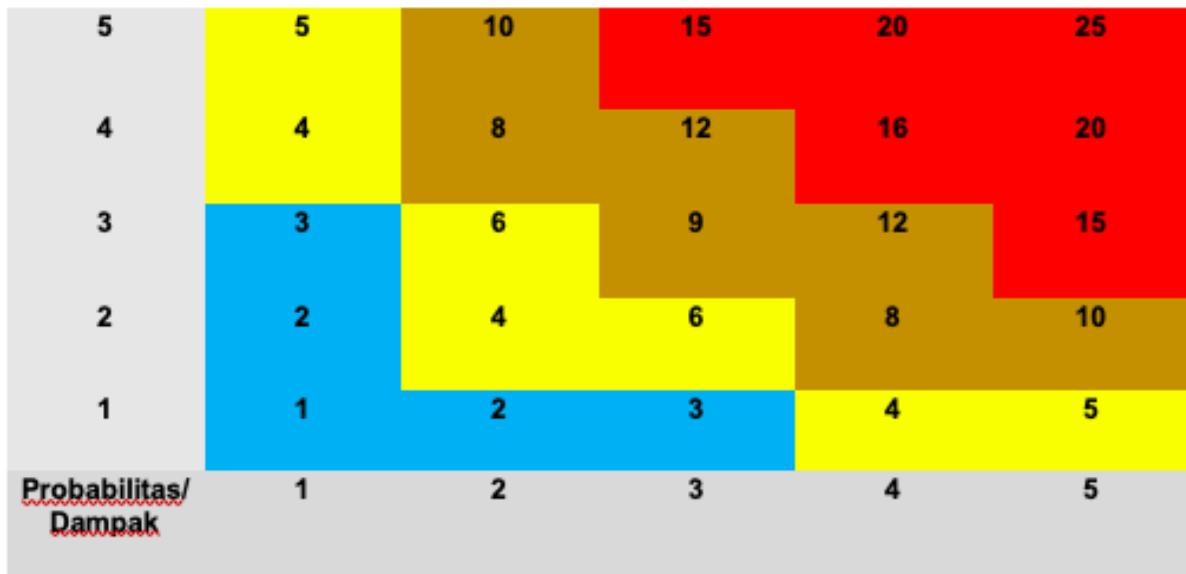
Penjelasan: R = Risiko
 P = Probabilitas
 D = Dampak

Penetapan Probabilitas Munculnya KTD

Tabel 1. Probabilitas

Rating Probabilitas	Kriteria
1	Sangat jarang terjadi
2	Jarang terjadi
3	Mungkin terjadi
4	Kemungkinan besar terjadi
5	Hampir pasti terjadi

Heat Map Risiko



Gambar 1. Heat map

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Penentuan Nilai dan Status Risiko

Nilai Risiko	Status Risiko	Penanggung jawab
1-3	Risiko dapat diterima dan ditolerani, pengendalian dapat dilakukan sehari-hari dengan cara pendekatan dan teguran	HRD & GA
4-6	Perlu dilakukan tindakan dan pengawasan insentif untuk pengendalian manajemen	Supervisor dan Construction Manager
8-12	Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyehatan	HRD dan Project Manager
15-25	Risiko tidak dapat diterima, perlu penanganan serius dan restrukturisasi kebijakan	Direksi dan President Direktur

Penjelasan:

1-3 Risiko dapat diterima dan ditolerani, pengendalian dapat dilakukan sehari-hari dengan cara pendekatan dan teguran HRD & GA

4-6 Perlu dilakukan tindakan dan pengawasan insentif untuk pengendalian manajemen Supervisor dan Construction Manager

8-12 Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyehatan HRD dan Project

Manager 15-25 Risiko tidak dapat diterima, perlu penanganan serius dan restrukturisasi kebijakan Direksi dan President Direktur

Kejadian Yang Tidak Diinginkan

No	Kejadian Tidak Diharapkan	Peluang	Dampak	Nilai Risiko
1	Struktur organisasi yang tidak seimbang	1	5	5
2	Penganggaran yang tidak efisien	3	5	15
3	Kedisiplinan karyawan yang kurang baik	2	4	8
4	Penundaan pembayaran Pajak	4	5	20
5	Keterlambatan pembayaran mandor dan subcon	5	5	15
6	Terjadi konflik antar direksi	2	5	10
7	Manajemen pemeriksaan dan perawatan barang dan inventaris yang tidak baik	3	5	15
8	Penerimaan, rotasi dan PHK karyawan dengan metode like and dislike	3	4	12
9	Kurang jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab (pendelegasian yang kurang jelas)	2	5	10
10	Kenaikan gaji yang tidak memenuhi prosedur (unsur nepotisme)	3	4	12

Kenaikan gaji yang tidak memenuhi prosedur (unsur nepotisme)

Heat Map Risiko dari KTD

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20 (4)
3	3	6	9	12 (8,10)	15 (2,5,7)
2	2	4	6	8 (3)	10 (6,9)
1	1	2	3	4	5 (1)
Probabilitas/ Dampak	1	2	3	4	5

Mitigasi Risiko dengan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance 1. Prinsip Transparansi

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Penganggaran yang tidak efisien (KTD 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko □ Membuat anggaran perbelanjaan yang jelas. ❖ Mendiskusikan terlebih dahulu untuk pengeluaran suatu anggaran. ❖ Mengetahui skala prioritas
Terjadi konflik antar direksi (KTD 6)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Adanya keterbukaan sesama direksi untuk menghindari kecurigaan. ❖ Adanya kejelasan/batasan tugas dan tanggung jawab direksi. ❖ Membuat pertemuan/meeting rutin direksi untuk membahas perusahaan sekaligus meningkatkan kerja sama antara direksi

Prinsip Akuntabilitas

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Penundaan Pembayaran pajak (KTD 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko □ Mengetahui jatuh tempo pembayaran pajak. ❖ Menyediakan anggaran untuk pajak. ❖ Mengetahui sanksi keterlambatan pembayaran pajak.

<p>Keterlambatan pembayaran mandor dan subcont (KTD 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat schedule pembayaran mandor dan subcont ❖ Memerikan informasi keterlambatan pembayaran kepada mandor dan subcont sebelum jatuh tempo. ❖ Menyiapkan dana cadangan/pinjaman untuk pembayaran mandor sebelum dana progress diberikan dari owner.
<p>Manajemen pemeriksaan dan perawatan barang/inventaris yang tidak baik (KTD 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat update barang/inventaris perusahaan per jangka waktu tertentu. ❖ Menghapus atau membuang barang/inventaris yang tidak layak pakai lagi. ❖ Membuat schedule rutin untuk perawatan barang/inventaris ❖ Mengajukan anggaran pemeriksaan dan perawatan barang/inventaris

Prinsip Responsibiliti

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
<p>Kedisiplinan karyawan yang kurang baik (KTD 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Mempertegas peraturan dan SOP kepada karyawan tentang disiplin dan tanggung jawab kerja. ❖ Memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang kurang disiplin
	<ul style="list-style-type: none"> □ Memberikan reward kepada karyawan yang menaati atau memiliki disiplin kerja
<p>Kurang jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab (pendelegasian yang kurang jelas) (KTD 6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Memberikan tugas dan tanggungjawab (job desc) karyawan dengan jelas. ❖ Mengetahui garis instruksi antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya (bisa dilihat dari struktur organisasi)

Prinsip Independensi

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Struktur organisasi yang kurang seimbang (KTD 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat struktur organisasi sesuai kemampuan, bukan berdasarkan garis kekeluargaan. ❖ Menyeimbangkan tugas direksi atau karyawan yang memiliki grade yng sama

Prinsip Fairness

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Penerimaan, rotasi/ mutasi dan PHK karyawan dengan metode like and dislike (KTD 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat kualifikasi khusus untuk penerimaan karyawan ❖ Mensosialisasikan peraturan pemerintah tentang penerimaan dan pemutusan karyawan.
Kenaikan gaji yang tidak memenuhi prosedur (KTD 6)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat SOP tentang kenaikan gaji karyawan. ❖ Membuat grade gaji karyawan sesuai dengan jabatan. ❖ Menaikkan gaji karyawan sesuai performa kerja.

Heat Map Mitigasi Risiko dari Keseluruhan Kejadian yang Tidak Diinginkan

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Probabilitas/ Dampak	1	2	3	4	5

SIMPULAN

1. Dalam perusahaan PT. X dalam menjalankan perusahaan, ditemukan 10 kejadian yang tidak diinginkan atau risiko yang berhubungan dengan GCG
2. Setiap kejadian yang tidak diinginkan atau risiko memiliki dampak yang tidak baik dalam perkembangan perusahaan.
3. Salah satu risiko yang berdampak besar terhadap perkembangan perusahaan adalah penganggaran yang tidak efisien.
4. Pada masing masing KTD telah dilakukan mitigasi untuk mengurangi dampak risiko
5. Untuk lebih meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, diperlukan mitigasi yang berkesinambungan atau berlanjut guna meminimalisir setiap risiko risiko yang mungkin terjadi dalam menjalankan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Dinul Alfian, 2002, "Strategi dan Taktik Untuk Keberhasilan Tahap OperasionalisasiProyek", Fokus Ekonomi, Vol.1, No. 2.
- Brown, L.D. and Caylor, M.L. 2004. Corporate Governance and Firm Performance. 15th Conference on Financial Economics and Accounting, University of Missouri, and Penn State University.
- Bungin, B. 2008. Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologid ke Arah Penguasaan Model Aplikasi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Creswell, J. 2007. Qualitative Inquiry: Choosing Among Five Traditions. California: Sage Publication. Creswell, J. 2015. Penelitian Kualitatif dan Desain Riset. Terjemahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Collier, P.M., Agyei S. and Ampomah. 2006. CIMA's Official Learning System:
- Goldratt, E. M. And J. Cox. 1986. The Goal: A Process Of Ongoing Improvement. NewYork: North River Press
- Iannotta, Giuliano, Giacomo Noera, dan Andre Sironi. 2007. "Ownership Structure, Risk, and Performance in the European Banking Industry". Journal of Banking and Finance.
- Jafari M, et al. 2011. Effective Risk Management and Company's Performance:Investment in Innovations and Intellectual Capital Using Behavioral and Practical Approach.

- International Research Journal of Finance and Economics. ISSN 1450-2887 Issue 80
- Jamil, Misbah, Nadeem Ahmad M. And Ammad Hassan K., 2008, "Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects", First International Conference on Construction In Developing Countries (ICCIDC-I).
- Labombang, M .(2011). Manajemen Risiko Dalam Proyek Konstruksi. Jurnal SMARTek, Vol. 9 No. 1. Pebruari 2011: 39 -46
- Leaven, Luc dan Ross Levine (2009). "Bank Governance, Regulation, and Risk Taking". Journal of Financial Economics.
- Pramana, Tony, 2011, Manajemen Risiko Bisnis, Sinar Ilmu Publishing.
- Santosa, Budi, 2009. Manajemen Proyek. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2009. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. Cetakan 10.
- William, C. Arthur, Michael Smith and Peter C Young. 1998. Risk Management and Insurance. Boston : McGraw Hill