

Implementasi *Good Corporate Governance* pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Jessica Tandrawan*, Koming Gadis Trisnina, Achmad Setyo Hadi,
Rifeald Romauli Sinaga

Sekolah Bisnis dan Ekonomi Universitas Prasetiya Mulya
BSD City Kavling Edutown I.1, Jl. BSD Raya Utama, BSD City, Tangerang 15339, Indonesia

ARTICLE INFO

Keywords:
Corporate Governance, Stakeholder, Fraud.

Kata Kunci:
Tata Kelola Perusahaan,
Pemangku Kepentingan,
Kecurangan

Corresponding author:
13202010046@student.
prasetiyamulya.ac.id

Copyright © 2024 by
Authors, Published by
PARADEIGMA.
This is an open access article
under the CC BY-SA License



ABSTRACT

This research aims to identify and analyze the implementation of good corporate governance, as well as to examine the role of stakeholders in corporate governance practices at PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. This research utilizes qualitative through interviews with relevant parties and analyzing the company's annual reports during the period 2018-2022. The results of research indicate that PT Semen Indonesia has effectively implemented good corporate governance. However, there are still self control gaps that lead to fraud within SIG's subsidiary, PT PT Bima Sepaja Abadi. SIG's responsive approach to this issue reaffirms its commitment to integrity and the implementation of good corporate governance principles. This study is expected to provide a deeper understanding of the importance of involving all stakeholders in implementing good corporate governance to minimize fraud in the future.

SARI PATI

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penerapan good corporate governance, serta menganalisis peranan stakeholder dalam praktik corporate governance di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara pihak yang terlibat serta menganalisis laporan tahunan perusahaan selama periode 2018-2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia telah menerapkan tata kelola perusahaan secara efektif dan terstruktur. Namun, masih terdapat celah di tingkat individu yang memicu terjadinya kecurangan di cucu perusahaan SIG, yaitu PT Bima Sepaja Abadi. Respons yang cepat dari SIG terhadap masalah ini menegaskan komitmennya terhadap integritas dan penerapan prinsip-prinsip tata kelola. Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam penerapan tata kelola perusahaan untuk mencegah kecurangan di masa yang akan datang.

PENDAHULUAN

Penerapan *corporate governance* sebagai kerangka kerja yang mengelola sebuah perusahaan agar dapat bergerak secara profesional, menjadi kunci utama dalam meminimalisir serta mendeteksi adanya potensi kecurangan. Menurut Cadbury (1992), *corporate governance* adalah kerangka kerja yang mengatur dan mengawasi aktivitas perusahaan, menurut definisi tersebut pertama kali diperkenalkan dalam *Report on Financial Aspects of Corporate Governance* di Inggris. Laporan tersebut menjelaskan bahwa kebangkrutan perusahaan publik di Amerika dan Eropa didukung oleh kegagalan strategi maupun praktik kecurangan yang berasal dari manajemen utama. Seperti halnya yang terjadi pada Enron yang melibatkan CEO serta pihak eksternal seperti auditor menunjukkan bahwa kecurangan dapat terjadi karena adanya keterlibatan oleh orang dalam perusahaan. Peristiwa tersebut yang mendukung pentingnya penerapan *corporate governance* di dunia bisnis.

Seiring berjalannya waktu, kesadaran akan pentingnya penerapan *corporate governance* menjadi pertimbangan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Kesadaran ini mulai tumbuh setelah krisis ekonomi Asia pada tahun 1998 yang memperlihatkan kelemahan *corporate governance* di banyak perusahaan, terutama dalam aspek manajemen risiko, transparansi dan akuntabilitas. Krisis ini menjadi momentum penting yang memicu perhatian akan perlunya perbaikan dalam *corporate governance*. Salah satu contoh kasus akibat lemahnya penerapan *good corporate governance* di Indonesia adalah PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk (AISA), salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia yang mengalami tantangan terkait praktik *corporate governance*. Menurut laporan investigasi yang dilakukan oleh Ernst & Young Indonesia, PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk (AISA) dilaporkan terlibat dalam praktik manipulasi laporan keuangan perusahaan, dengan dugaan manipulasi danar

sebesar Rp 4 triliun, manipulasi pendapatan serta EBITDA dengan masing-masing nilai sebesar Rp 662 miliar dan 329 miliar. Kurangnya transparansi dalam pelaporan ini berdampak negatif pada para *stakeholder* dan menyebabkan penolakan laporan keuangan AISA pada tahun 2017 oleh investor dan pemegang saham.

Meskipun pada tahun 2017, Indonesia telah memiliki landasan dalam menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance* sebagai pedoman untuk menjalankan aktivitas bisnis yang berkelanjutan. Namun, kejadian ini menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan telah mengimplementasikan prinsip *corporate governance* secara optimal. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada strategi pemasaran dan kualitas pelayanan, tetapi juga pada penerapan *corporate governance* sebagai dasar kebijakan perusahaan. Sebuah sistem *corporate governance* yang baik dapat menambah nilai bagi semua pihak yang terlibat jika diatur dengan tepat, berdasarkan pada prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Dengan batasan tertentu, hal ini dapat meningkatkan nilai perusahaan, kinerja finansial, kepercayaan investor, serta mengurangi risiko bagi mereka yang memiliki informasi untuk keuntungan pribadi (Tjager, et al., 2003). Penerapan *good corporate governance* meningkatkan kinerja finansial dengan mengurangi kemungkinan terjadinya *fraud* sehingga memperkuat kepercayaan investor dalam melakukan investasi pada perusahaan (Khorismawati, et al., 2014). Menurut World Bank, salah satu tujuan tambahan dalam menerapkan kode *corporate governance* adalah untuk meningkatkan standar dan mendorong perbaikan dalam bidang *corporate governance*. Pemerintah Indonesia bersama dengan badan regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bursa Efek Indonesia (BEI) menjadi pihak pertama yang menginisiasi *good corporate governance* di Indonesia. BEI menjelaskan bahwa *corporate governance* adalah sistem

yang dirancang untuk mengelola perusahaan secara profesional dengan mematuhi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran serta kesetaraan. Untuk memastikan optimalisasi penerapan *corporate governance* di Indonesia, pemerintah mengeluarkan peraturan mengenai Pedoman Tata Kelola Perusahaan Perusahaan Terbuka oleh Otoritas Jasa Keuangan melalui peraturan No.21 /POJK.04/2015. Dalam peraturan ini, OJK menguraikan beberapa ketentuan terkait komposisi dewan komisaris, pembentukan komite-komite di dalamnya, pentingnya penerapan kode etik, serta mengatur mengenai kewajiban perusahaan dalam melakukan pengungkapan informasi terkait *corporate governance*. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Tata Kelola Perusahaan juga mendukung regulasi ini, yang mana mengatur standar praktik *corporate governance* secara optimal. Dengan adanya kerangka regulasi yang kokoh ini, diharapkan praktik *corporate governance* dapat diterapkan secara efektif dan berkelanjutan di dalam lingkungan bisnis Indonesia.

Namun, perbedaan pandangan terkait efektivitas *corporate governance* yang masih menjadi isu yang belum dapat dipastikan sepenuhnya. Menurut Rochmawati, et al., (2020) ketika sebuah perusahaan menerapkan *good corporate governance*, maka terdapat pengaruh positif, yaitu dapat meminimalisir terjadinya *fraud* dalam perusahaan. Durasi penerapan *corporate governance* tersebut tidak berpengaruh terhadap efektivitasnya. Hal ini terlihat dari adanya sejumlah perubahan yang dirasakan oleh berbagai pihak dalam mencapai kinerja yang maksimal. Marciano, et al. (2018) juga mendukung dan menemukan bahwa dampak positif yang terjadi adalah perusahaan dapat menghindari terjadinya tindakan *fraud*. Meskipun demikian, penelitian tersebut menekankan pentingnya keberadaan komite audit sebagai pendukung sistem *good corporate*

governance untuk mengawasi implementasinya dengan baik. Selain peran pengawasan, fokus pada prinsip-prinsip *good corporate governance* dan sistem pengendalian internal untuk menjadi kunci dalam mencegah terjadinya kecurangan.

Berdasarkan pemaparan diatas, menjadikan alasan bagi peneliti untuk menganalisis lebih lanjut mengenai peran *good corporate governance* dalam langkah meminimalisir tingkat kecurangan di Indonesia. Dalam meneliti hal tersebut, peneliti memfokuskan pada industri yang menyumbang Pendapatan Domestik Bruto (PDB) tertinggi di Indonesia, yakni industri manufaktur.

TELAAH LITERATUR

Corporate Governance

Adrian Cadbury memperkenalkan konsep *corporate governance* melalui Cadbury Report pada tahun 1992, yang mendefinisikannya sebagai kerangka kerja untuk mengatur dan mengelola perusahaan. Di Indonesia, pemerintah bersama lembaga seperti OJK dan BEI menekankan pentingnya prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan keadilan dalam *corporate governance*. Syakhroza (2002) menambahkan bahwa *corporate governance* adalah kerangka kerja untuk mengkoordinasikan dan mengawasi sumber daya organisasi secara efisien dan efektif. Anugerah (2014:103) menjelaskan bahwa penerapan *corporate governance* yang efektif melibatkan pengawasan internal dan eksternal untuk meminimalkan risiko kecurangan dan menjaga stabilitas perusahaan. Pengawasan internal dilakukan oleh manajemen dan dewan direksi, sementara pengawasan eksternal melibatkan auditor dan regulator.

Berdasarkan fungsi *corporate governance*, penerapan *corporate governance* yang efektif membutuhkan penerapan lima prinsip utama yang disebut dengan kata "TARIF", yaitu transparansi, akuntabilitas, independensi, keadilan, dan tanggung jawab sosial (Anugerah,

2014). Dengan melaksanakan dan mematuhi kelima prinsip *corporate governance* tersebut, perusahaan akan berjalan dengan lebih efisien dan dapat mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Disisilain, dengan penerapan prinsip *corporate governance* akan membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan serta memperkuat posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan bergerak cepat.

Stakeholder Theory

Edward Freeman (1984) membahas serta mengembangkan dasar konsep dari *stakeholder theory*. Freeman (1984:5) memberikan definisi *stakeholder* sebagai:

“Any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s objectives.”

Dengan demikian, secara umum *stakeholder theory* merupakan sebuah konsep yang menyatakan bahwa organisasi memiliki kewajiban tidak hanya terhadap pemegang saham, tetapi juga pada berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam kegiatan dan pencapaian dari organisasi tersebut. *Stakeholder theory* dibentuk untuk membantu organisasi dapat mengembangkan strategi dan cara untuk mengelola beragam kelompok dan interaksi yang dapat menghasilkan dampak yang strategis.

Menurut Freeman dan Evan (1990), *corporate governance* merupakan alat yang efektif untuk menggambarkan hubungan antara semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Dengan kata lain *corporate governance* digunakan untuk mengungkap kerangka kerja atau proses bagaimana perusahaan diatur, dijalankan, serta diawasi. Sementara itu, *stakeholder theory* menjelaskan bagaimana perusahaan memperlakukan semua pihak yang terlibat, dengan menekankan bahwa memperhatikan kepentingan semua pihak

tidak hanya penting dalam menata struktur perusahaan dan membuat keputusan, tetapi juga dalam mengelola hubungan dengan mereka secara efektif. Dengan demikian, *stakeholder theory* dan *corporate governance* saling terkait karena keduanya menekankan pentingnya memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang melibatkan proses pengumpulan dan analisis data deskriptif, seperti melakukan transkrip wawancara, catatan lapangan, laporan perusahaan, dan sumber lainnya. Menurut Bogdan & Biklen (1992), penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang dilakukan melalui proses pengumpulan data deskriptif, seperti catatan tertulis, ucapan, dan perilaku orang yang diamati.

Dalam proses pengumpulan informasi, terdapat kriteria tertentu yang diterapkan dengan berfokus pada data yang bersumber dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, sebuah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Periode waktu yang diambil sebagai sampel untuk penelitian ini adalah lima tahun, mulai dari tahun 2018 hingga tahun 2022. Peneliti akan menggunakan laporan tahunan perusahaan yang akan dijadikan salah satu objek dalam penelitian akan dijadikan sebagai alat ukur untuk melihat dampak *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, metode penelitian akan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi serta observasi terhadap laporan tahunan serta laporan keuangan perusahaan.

HASIL DAN DISKUSI

Penelitian ini mengkaji implementasi *good corporate governance* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Melalui wawancara dengan narasumber, ditemukan bahwa SIG telah menerapkan praktik *good corporate governance*

dengan efektif dan terstruktur. Implementasi *good corporate governance* oleh SIG bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan dan memberikan jaminan kepada investor bahwa investasi mereka dikelola dengan baik sesuai dengan aturan perusahaan dan pemerintah. SIG berkomitmen tinggi terhadap prinsip-prinsip *good corporate governance* untuk meminimalisir praktik kecurangan dan meningkatkan fungsi pengawasan dalam pengelolaan perusahaan. Komitmen ini diwujudkan melalui berbagai kebijakan, seperti penandatanganan Surat Pernyataan Kepatuhan terhadap Pedoman Perilaku Etika oleh seluruh jajaran manajemen, dan pelaksanaan pengujian pengendalian internal untuk memastikan efektivitasnya.

Penerapan *good corporate governance* di SIG melibatkan dua identitas perusahaan: sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan terbuka (Tbk). Hal ini membuat perusahaan wajib menerapkan tata kelola yang baik untuk memenuhi harapan pemegang saham dan regulasi pemerintah, termasuk Peraturan Menteri BUMN dan peraturan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). SIG juga mengadopsi konsep *three lines model* yang menekankan kolaborasi setara di semua lini untuk memastikan tata kelola perusahaan berjalan optimal.

Untuk memastikan penerapan GCG yang efektif, SIG melakukan sosialisasi dan pelatihan rutin kepada seluruh unit kerja, termasuk pelatihan dasar tentang *corporate governance* bagi karyawan baru. Perusahaan juga melakukan penilaian GCG secara berkala oleh *assessor* independen untuk mendapatkan skor GCG yang obyektif dan terpercaya. Hasil penilaian dari Kementerian BUMN dan ASEAN Corporate Governance menunjukkan bahwa SIG berhasil mendapatkan nilai yang baik, mencerminkan penerapan *corporate governance* yang kuat. Dengan penerapan *good corporate governance* yang baik, SIG mampu mencapai berbagai dampak positif, seperti mempertahankan daya

saing, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan perusahaan, serta memperkuat peran perusahaan dalam perekonomian nasional. Penerapan *good corporate governance* juga mendukung iklim investasi yang kondusif dan menciptakan kepercayaan dari pemangku kepentingan serta masyarakat luas.

Namun, dalam penerapan *corporate governance*, perusahaan tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satunya adalah persepsi terbatas dari pihak-pihak terkait yang menganggap *corporate governance* hanya sebagai kepatuhan terhadap regulasi semata. Pandangan yang terbatas ini menyebabkan banyak perusahaan hanya berfokus untuk menerapkan *corporate governance* sebatas formalitas dan kepatuhan administratif, dan mengabaikan inti dari penerapan *corporate governance*. Ketika *corporate governance* diperlakukan hanya sebagai kewajiban hukum, penerapannya seringkali tidak efektif dan mungkin hanya bertindak ketika terdapat sanksi atau penalti. Hal ini bisa menghambat perkembangan perusahaan karena penerapan mengabaikan inti dari penerapan *corporate governance* yang merupakan membangun budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Sebagai contoh bukti bahwa *corporate governance* hanya dilakukan sebatas formalitas, business unit SIG yaitu PT Bima Sepaja Abadi (BSA) yang merupakan cucu perusahaan dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, dilaporkan mengalami dugaan penyalahgunaan keuangan dan adanya praktik gratifikasi yang terjadi selama periode 2018-2019. Dalam menyelesaikan masalah ini, PT Semen Indonesia secara responsif berkoordinasi dengan otoritas terkait dalam melakukan proses hukum lebih lanjut. Secara internal, SIG juga memperkuat tim audit internal dan melibatkan auditor independen untuk melakukan audit forensik guna memastikan transparansi dalam proses investigasi. Respons yang cepat dari SIG terhadap masalah yang terjadi membuktikan

komitmen perusahaan yang kuat terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memastikan bahwa setiap pelanggaran ditindaklanjuti dengan tegas.

Untuk mengatasi rendahnya kesadaran para *stakeholders*, perusahaan melakukan beberapa langkah strategis. Narasumber menjelaskan bahwa perusahaan menegaskan komitmen dalam menjalankan kegiatan bisnis sesuai prinsip *good corporate governance* yang menjunjung tinggi asas kepatuhan hukum, etika dan integritas dengan menandatangani surat pernyataan kepatuhan terhadap pedoman perilaku etika oleh seluruh jajaran perseroan. Perusahaan juga memberikan sosialisasi dan pelatihan tentang pentingnya penerapan *good corporate governance* secara berkala kepada seluruh unit kerja. Sosialisasi dan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran karyawan mengenai pentingnya *good corporate governance* dalam operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan melakukan penilaian atau *assessment good corporate governance* untuk menentukan tingkat maturitas *good corporate governance* SIG yang melibatkan seluruh unit kerja. *Assessment good corporate governance* dapat dilakukan oleh pihak auditor internal maupun pihak auditor eksternal. Melalui evaluasi ini, *assessor* memastikan pemahaman dan implementasi *good corporate governance* di SIG. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk evaluasi atas penerapan *good corporate governance* sehingga diperoleh hasil yang independen, dapat dipercaya dan objektif.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan telah menerapkan praktik *good corporate governance* dengan efektif dan terstruktur, baik dalam aspek tatanan, prinsip serta strateginya. Dukungan budaya BUMN yaitu AKHLAK turut memperkuat penerapan *good corporate governance* dalam perusahaan. Penerapan *good corporate governance* menjadi

alat penting untuk peningkatan nilai perusahaan, terutama bagi SIG yang menjadi pemimpin pasar dalam industri semen.

Meskipun upaya telah dilakukan untuk memastikan seluruh *business unit* yang ada menerapkan *good corporate governance*, masalah yang muncul pada cucu perusahaan, yaitu PT Bima Sepaja Abadi, membuktikan masih terdapat celah di tingkat individu yang dapat memungkinkan terjadinya kecurangan. Masalah tersebut membuktikan bahwa meskipun penerapan *good corporate governance* telah dilakukan secara optimal, kurangnya *self-control* yang baik dari individu dapat menyebabkan penerapan *corporate governance* terlihat tidak efektif. Meskipun demikian, perusahaan telah merespon dengan cepat terhadap masalah yang muncul. Hal ini membuktikan komitmen perusahaan yang kuat terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memastikan bahwa setiap pelanggaran ditindaklanjuti dengan tegas. Masalah yang ada juga mendukung perusahaan untuk melakukan pembaruan dalam sistem pengawasan dan kontrol untuk mencegah kejadian yang serupa di masa yang akan datang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, sebagai induk perusahaan, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat meningkatkan upaya sosialisasi mengenai nilai-nilai integritas dan praktik *good corporate governance*. Langkah ini tidak hanya ditujukan untuk internal perusahaan, tetapi juga untuk eksternal, termasuk para pemangku kepentingan seperti vendor, distributor, dan instansi lainnya. Dengan mengedukasi dan mengkomunikasikan komitmen yang kuat terhadap anti-korupsi dan transparansi kepada semua pihak terkait. Hal ini juga dapat mengurangi risiko terjadinya praktik-praktik yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip *corporate governance*. Selain itu, berdasarkan keterbatasan yang telah dijelaskan peneliti, penelitian selanjutnya

diharapkan dapat memperoleh informasi dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen, untuk memvalidasi dan memperkuat data yang diperoleh dari wawancara.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, keterbatasan dalam melakukan wawancara dengan lebih dari satu narasumber dapat mempengaruhi validitas data yang diperoleh. Dengan wawancara

dari berbagai perspektif, penelitian dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan *corporate governance* yang dijalankan perusahaan. Kedua, keterbatasan dalam melakukan observasi kegiatan sehari-hari yang dilakukan dalam perusahaan. Observasi langsung dapat memberikan gambaran yang jelas tentang praktik dan proses di lapangan, yang dapat menguatkan temuan dan interpretasi penelitian. ▴

REFERENSI

- Adetiloe, P., et al. (2016). *Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Pengurangan Tingkat Kecurangan di Perusahaan*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 23(4), 123-135.
- Anugerah, Rita. (2014). *Peranan good corporate governance dalam pencegahan Fraud*. Jurnal Akuntansi, Vol. 3, No. 1, pp. 101-113. <https://ja.ejournal.unri.ac.id/index.php/JA/article/view/2538/2493>.
- Astuti, M., Dewi Y Rozali, R., & Cakhyaneu, A. (2019). *Pencegahan Penipuan di Perbankan Syariah di Indonesia melalui Penerapan Tata Kelola Perusahaan Syariah*. Ilmu Sosial Lutut, 3(13), 183. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4205>.
- Antara News. (2023). *Puluhan emiten raih penghargaan IICD Corporate Governance Award 2023*. Retrieved from <https://www.antaraneews.com/berita/3734853/puluhan-emiten-raih-penghargaan-iicd-corporate-governance-award-2023>.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods (2nd ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). *The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research*. In J. F. Mahon (Ed.), *Proceedings of the International Association for Business and Society* (pp. 449-467).
- Bursa Efek Indonesia. *Tata Kelola Perusahaan*. <https://idx.co.id/id/tentang-bei/tata-kelola-perusahaan>.
- Cadbury Committee. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- Cressey, D. R. (1953). *Fraudulent financial statements: A theoretical model*. Glencoe, IL: Free Press.
- Deegan, C. (2014). *An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature*. In J. Bebbington, J. Unerman, & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* (2nd ed., pp. 248-272). Routledge.
- Ernst & Young Indonesia. (2019). *Laporan atas Investigasi Berbasis Fakta PT. Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk*. 1-109.
- Freeman, Edward. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_StrategicManagement.

- Gospel, Howard, and Andrew Pendleton, ' *Corporate Governance and Employee Participation*', in Adrian Wilkinson, and others (eds), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (2010; online edn, Oxford Academic, 2 May 2010), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0021>.
- G. Ormazábal. *The Role of Stakeholders in Corporate Governance: A View from Accounting Research*. *Foundations and Trends in Accounting*, vol. 11, no. 4, pp. 193–290, 2016.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*. Available at: IIA.
- Iskandar, I., et al. (2020). *Gratifikasi di Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Motif Kecurangan: Sebuah Tinjauan Literatur*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* Vol 5 No 2. <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/jiip/article/download/7690/460>.
- Kaihatu, T. S. (2006). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(1), pp. 1-9. <https://doi.org/10.9744/jmk.8.1>.pp. 1-9.
- Liputan6. (2023, Juli 3). *Laporan BPK: Banyak Masalah di Cucu Semen Indonesia, Ada Indikasi Proyek Fiktif*. Liputan6.com. Retrieved from <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5475211/laporan-bpk-banyak-masalah-di-cucu-semen-indonesia-ada-indikasi-proyek-fiktif>.
- Maisaroh, S., & Nurhidayati, I. (2021). *Peran Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan dan Mengurangi Risiko Kecurangan*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 18(2), 75-89.
- Marciano, B., et al. (2018). *Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud: Sebuah Literatur Review*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan* Vol 1 NO 1 Juli 2018.
- Mohammad, Azka. (2022). *Semen Indonesia (SMGR) Terus Tingkatkan Tata Kelola Perusahaan*. Retrieved from <https://market.bisnis.com/read/20220530/192/1538168/semen-indonesia-smgr-terus-tingkatkan-tata-kelola-perusahaan>.
- Mulyono, Sri. (2019). *Akuntansi Sektor Publik: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Onesti, G., dan Palumbo, R. (2023). *Tone at the Top for Sustainable Corporate Governance to Prevent Fraud*. *Sustainability*, 15, 2198. <https://doi.org/10.3390/su15032198>.
- Poerwandari, E. K. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Praktis (2nd ed.)*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Reditya, T. H. (2021). *Kisah kebangkrutan Enron pada 2001, skandal perusahaan terbesar AS*. Retrieved December 9, 2023, from <https://www.kompas.com/global/read/2021/12/02/160923670/kisah-kebangkrutan-enron-pada-2001-skandal-perusahaan-terbesar-as>.
- Rochmawati, N.E., Tarjo & Musyarofah. (2020). *The Implementation of Good Corporate Governance and Efforts to Prevent Fraud In Banking Companies*. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 136- 149.
- Rossouw, G. J., Mulder L., Barkhuizen B. (2000). *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 885-895 (11 pages). <https://doi.org/10.2307/3857837>.
- Saptono, Prianto Budi dan Dwi Purwanto. (2022). *Analisis ketidakefektifan good corporate governance dalam pencegahan korupsi di BUMN*. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, Vol 8, No. 1, 2022, pp. 77-94. Retrieved from <https://jurnal.kpk.go.id/index.php/integritas/article/download/870/178/3118>.
- Safitri, K., Ika, A. (2023). *BPK Temukan Indikasi Fraud di Cucu Usaha, Semen Indonesia Tegaskan Komitmen GCG*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2023/12/07/080000326/bpk-temukan-indikasi-fraud-di-cucu-usaha-semen-indonesia-tegaskan-komitmen-gcg>.
- Semen Indonesia. (2018). *Laporan Tahunan 2018*. Retrieved from <https://www.sig.id/storage/downloads/laporan-tahunan/ar-smi-2018-id.pdf>.
- Semen Indonesia. (2019). *Laporan Tahunan 2019*. Retrieved from <https://www.sig.id/storage/downloads/laporan-tahunan/ar-sig-2019-id.pdf>.
- Semen Indonesia. (2020). *Laporan Tahunan 2020*. Retrieved from <https://www.sig.id/storage/downloads/laporan-tahunan/ar-sig-2020-ind-interactive.pdf>.
- Semen Indonesia. (2021). *Laporan Tahunan 2021*. Retrieved from <https://www.sig.id/storage/downloads/laporan-tahunan/ar-sig-2021-bilingual.pdf>.
- Semen Indonesia. (2022). *Laporan Tahunan 2022*. Retrieved from <https://www.sig.id/storage/downloads/laporan-tahunan/ar-smgr-2022-fin-bilingual.pdf>.

- Syakhroza, A. (2002). *Corporate Governance: Kerangka Kerja untuk Koordinasi dan Pengawasan Sumber Daya Organisasi secara Efisien dan Efektif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. Retrieved from <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iiasthree-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>.
- Tjager, I., Alijoyo, A., Djemat, H., & Effendi, R. (2003). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Wareza, Monica. (2019). *Tiga Pilar dan Drama Pengelembungan Dana*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/201903290753531763576/tiga-pilar-dan-drama-pengelembungan-dana>.
- World Bank. *Developing Corporate Governance Codes of Best Practice: Volume 1 Rationale*. Retrieved December 9, 2023, from <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/194571468330288811/pdf/346690v20CorporateGovernance0Rationale.pdf>.
- World Bank. (2010). *Global Corporate Governance Forum*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/153081468331254537/pdf/628780NEWS0Glo00Box0361495B0PUBLIC0.pdf>.