

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

PT. Pupuk Kujang merupakan salah satu industri pupuk nasional yang memiliki visi untuk menjadi industri pendukung pertanian dan petrokimia yang efisien dan kompetitif di pasar global. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, diperlukan dukungan dari setiap elemen dalam perusahaan maupun lingkungan sekitar perusahaan. Kondisi hubungan kerja antar personil dalam perusahaan, dan hubungan dengan *stakeholder* sangat mempengaruhi pencapaian visi dan tujuan perusahaan, oleh karena itulah perlu dilakukan pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Dalam implementasinya, PT. Pupuk Kujang telah membentuk Komite Audit yang sangat berperan dalam memastikan efektifitas Sistem Pengendalian Internal, pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Internal dan Auditor Eksternal. Komite Audit juga sangat membantu kinerja pengawasan oleh Dewan Komisaris atas pelaksanaan kebijakan Direksi.

Untuk menjamin penerapan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dan terukur, PT. Pupuk Kujang telah memiliki *board manual* (pedoman kerja Dewan Komisaris dan Direksi), *good corporate governance code* (tata cara pengelolaan perusahaan) dan *code of ethics* (kode etik perusahaan) yang telah disahkan tanggal 9 Juni 2007 dan disusun berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, visi dan misi perusahaan serta praktik-praktik terbaik GCG.

Untuk melihat seberapa baik penerapan dan pemahaman karyawan, Dewan Direksi, Dewan Komisaris dan Pemegang Saham tentang penerapan prinsip-prinsip GCG yang telah dijalankan pada perusahaan, maka disebarkan kuesioner dan juga dilakukan wawancara untuk mengetahui pendapat dan harapan mereka dimana dari hasil kuesioner dan wawancara tersebut dapat dianalisa bagaimana pemahaman dan pelaksanaan mereka terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG.

4.1. Pembagian Kuesioner dan Wawancara

Kuesioner disusun dengan mempertimbangkan aspek isi/substansi dan aspek kemudahan mengisi/menjawabnya. Aspek isi/substansi yang diperhatikan dalam penyusunan kuesioner ini adalah kuesioner harus mencakup implementasi prinsip-prinsip dari *good corporate governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, independensi, dan *fairness*. Kuesioner yang dilakukan sebagian menggunakan daftar pertanyaan dari KNKG.

Kuesioner disusun dengan mempertimbangkan beberapa peraturan yang berkenaan dengan implementasi GCG yaitu :

1. Surat Edaran Menteri BUMN No. 106 Tahun 2000 dan Keputusan Menteri BUMN No. 23 Tahun 2000 yang mengatur dan merumuskan tentang pengembangan praktik *good corporate governance* dalam perusahaan perseroan, kemudian disempurnakan dengan KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN.
2. Keputusan Menteri BUMN No. 103 Tahun 2002 tentang Pembentukan Komite Audit.
3. Pedoman Umum Implementasi GCG yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governance.

Kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu:

- Kuesioner yang dibagikan kepada jajaran anggota Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Kepala Satuan Pengendalian Internal (SPI), Komite Audit, Sekretaris Perusahaan, bagian manajemen resiko yang menangani masalah GCG, General Manager dan Manager. Kuesioner yang dibagikan berisi mengenai: Nilai-nilai perusahaan, Hak-hak Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Dewan Direksi.
- Kuesioner yang disebarakan kepada seluruh jajaran karyawan PT. Pupuk Kujang. Kuesioner yang dibagikan berisi mengenai Nilai-nilai Perusahaan dan Karyawan.

Selain itu penulis dilakukan wawancara terhadap narasumber. Tujuan dari pelaksanaan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi kualitatif yang lebih mendalam untuk melengkapi hasil yang diperoleh dari kuesioner.

Dari 50 kuesioner yang disebar, 37 buah yang dikembalikan. Adapun komposisi dari responden yang mengembalikan dan mengisi kuesioner sebagai berikut:

Pengisi kuesioner	Jumlah
Komisaris	1 Orang
Direksi	2 Orang
General Manager, Manager, Sekretaris Perusahaan	19 Orang
Komite Audit	2 Orang
Kepala SPI	1 Orang
<i>Superintendent</i>	12 Orang
Total	37 Orang

Dari 37 buah yang dikembalikan, berikut merupakan ikhtisar jumlah orang yang mengisi kuesioner tersebut, yaitu:

I. Nilai-nilai Perusahaan \Rightarrow diisi oleh :

Pengisi kuesioner	Jumlah
Komisaris	1 Orang
Direksi	2 Orang
General Manager, Manager, Sekretaris Perusahaan	19 Orang
Komite Audit	2 Orang
Kepala SPI	1 Orang
<i>Superintendent</i>	12 Orang
Total	37 Orang

II. Hak-hak Pemegang Saham

III. Dewan Komisaris

IV. Dewan Direksi

⇒ diisi oleh:

Pengisi kuesioner	Jumlah
Komisaris	1 Orang
Direksi	2 Orang
General Manager, Manager, Sekretaris Perusahaan	19 Orang
Komite Audit	2 Orang
Kepala SPI	1 Orang
Total	25 Orang

V. Karyawan ⇒ diisi oleh:

Pengisi kuesioner	Jumlah
<i>Superintendent</i>	12 Orang

4.2. Penerapan Prinsip-prinsip GCG Berdasarkan Hasil Kuesioner

4.2.1. Akuntabilitas

Hal-hal yang termasuk tujuan dalam prinsip akuntabilitas ini adalah:

1. Mencegah *agency problem* yang dapat muncul karena adanya perbedaan kepentingan Pemegang Saham dan Direksi.
2. Mengatur kebijakan fungsi, hak, kewajiban wewenang dan tanggung jawab masing-masing antara Pemegang Saham termasuk RUPS dan Dewan Komisaris dan Direksi.

Dari kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan, dapat diketahui bahwa pada prinsipnya PT. Pupuk Kujang telah secara konsisten menerapkan prinsip akuntabilitas ini dalam pelaksanaan GCGnya. Hal ini terlihat dari jawaban

responden bahwa mayoritas responden menjawab tidak sering terjadi benturan kepentingan antara perusahaan dan karyawan. Seluruh jajaran Direksi dan Komisaris sebagai pihak pemegang kendali utama atas perusahaan memiliki akuntabilitas untuk tidak menerima hadiah dan ataupun donasi dari pihak luar, terutama pihak yang menyebabkan adanya potensi terjadinya benturan kepentingan. Sesuai dengan Surat keputusan Direktur Utama perusahaan holding, yaitu PT. Pusri menetapkan bahwa seluruh jajaran perusahaan dilarang untuk menerima hadiah dalam bentuk apapun yang terkait dengan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu PT. Pupuk Kujang sebagai anak perusahaan wajib mematuhi ketentuan yang berlaku. Untuk lebih menegaskan akan kepatuhan karyawan dalam melaksanakan kebijakan yang tertera di kode etik perusahaan maupun di *good corporate governance code*, seluruh karyawan PT. Pupuk Kujang tidak diijinkan untuk menyalahgunakan informasi perusahaan untuk kepentingan pribadi.

Hal lain yang menjadi perhatian yaitu mengenai pemberian donasi yang bersifat politis kepada pihak manapun memerlukan persetujuan para Pemegang Saham. PT. Pusri sebagai Pemegang Saham mayoritas memiliki ketentuan yang bersifat mengikat terhadap pemberian hadiah/donasi ini. Sesuai dengan surat keputusan Direktur Utama yang menyebutkan bahwa segala sesuatu yang bersifat politis harus dengan persetujuan para Pemegang Saham. Hal ini membuktikan adanya akuntabilitas pihak perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mewujudkan terlaksananya prinsip-prinsip GCG diperlukan pejabat yang mengerti dan memahami keilmuan dan memiliki wawasan tentang *good corporate governance*. Dengan adanya pejabat seperti Komisaris yang mengerti dan memiliki wawasan tentang GCG akan lebih memudahkan Komisaris dalam memantau dan mengawasi manajemen dalam menjalankan perusahaan sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik untuk mencegah terjadinya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Direksi sebagai pemegang kendali utama atas jalannya perusahaan memiliki visi dan misi, rencana bisnis dan rencana strategi menjadi tanggung jawab Direksi. Hal ini mencerminkan prinsip akuntabilitas mengenai hak, kewajiban dan tanggung jawab Direksi.

PT Pupuk Kujang pada dasarnya telah menerapkan prinsip *accountability* pada beberapa aspek perusahaan seperti misalnya telah terjalinnya komunikasi yang baik antara Komisaris dan Direksi, telah terbentuknya Komite penunjang Komisaris yaitu Komite Audit yang diketuai oleh anggota Dewan Komisaris yang baru ditunjuk saat RUPS Luar Biasa tahun 2009 sehingga kinerja Komite Audit dapat lebih terintegrasi, terukur dan terarah, kemudian pelaksanaan audit tahunan yang dilaksanakan setiap tahun oleh audit eksternal, dan pelaporan kinerja perusahaan yang cukup transparan. Walaupun demikian, masih banyak hal yang harus diperbaiki seperti misalnya belum terbentuknya Komite manajemen resiko. Walaupun di PT Pupuk Kujang terdapat Divisi Manajemen Resiko, akan tetapi belum semua fungsi di divisi tersebut dilaksanakan. Perusahaan sedang mempertimbangkan untuk membentuk Komite Nominasi dan Komite Remunerasi serta Komite Asuransi dan Risiko Usaha. Apabila tidak dibentuk Komite Nominasi dan Komite Remunerasi serta Komite Asuransi dan Risiko Usaha, maka tugas tersebut menjadi tanggung jawab Komisaris. Hal ini sangat memberatkan kinerja Komisaris yang seharusnya hanya fokus pada pemantauan dan pengawasan kinerja manajemen agar sesuai dengan keinginan Pemegang Saham.

4.2.2. Responsibility

Hal-hal yang termasuk dalam prinsip *responsibility* ini adalah:

1. Perusahaan adalah agen ekonomi yang selalu patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (perpajakan, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan kerja, standar penggajian dan persaingan yang sehat)
2. Perusahaan harus meminimalkan adanya eksternalitas negatif yang harus ditanggung masyarakat.
3. Adanya sistem yang jelas dalam mengatur pertanggungjawaban perusahaan kepada *shareholder* dan *stakeholder*.

Adanya kepatuhan yang tinggi terhadap peraturan perundang-undangan di PT. Pupuk Kujang mencerminkan penerapan prinsip *responsibility* yang dilakukan oleh segenap jajaran perusahaan. Kemudian adanya pemrosesan

pengaduan pelanggaran etika dan pedoman perilaku perusahaan juga ikut menegaskan pelaksanaan prinsip *responsibility* ini. Sesuai dengan pidato Presiden Susilo Bambang Yudhoyono di media elektronik pada awal Bulan Desember 2009, untuk melindungi siapapun yang melaporkan /mengadukan pelanggaran etika, dengan ini Perusahaan juga telah ikut menerapkan salah satu prinsip *good corporate governance* yaitu *responsibility*. Setiap aduan terhadap pelanggaran agar segera diproses untuk menjamin komitmen perusahaan menerapkan *good corporate governance*.

Hal lain yang patut menjadi bukti pelaksanaan prinsip ini adalah Komisaris Utama tidak merangkap juga sebagai pejabat eksekutif di perseroan lain yang berada/tidak berada dalam kelompok usaha atau lingkungan pengendalian yang sama dengan perseroan. Sesuai dengan misi perusahaan dalam memberdayakan masyarakat sekitar, terdapat aturan tertulis untuk menjunjung tinggi tanggung jawab sosial perusahaan yang nyata dan dapat dinikmati masyarakat umum. Dalam BUMN tanggung jawab sosial disebut dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Hal ini merupakan bukti penerapan GCG yang dapat dinikmati salah satu *stakeholder*, yaitu masyarakat sebagai yang pihak yang ikut menikmati manfaat dari jalannya GCG yang diterapkan oleh perusahaan.

Berbagai bentuk wujud pelaksanaan prinsip *responsibility* ini tercermin juga dalam Pertanyaan No.44 yang menyatakan bahwa perusahaan memberikan hak yang adil dan sama dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Perusahaan telah berusaha memenuhi tanggung jawabnya sebagai anggota dari masyarakat untuk mematuhi hukum dan bertindak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini terlihat dari diterapkannya Kode Etik Perusahaan yang mengatur mengenai etika berusaha dan etika bekerja. Pada Kode Etik tersebut, perusahaan melarang setiap karyawan dan Direksi melakukan perbuatan yang melanggar hukum maupun kegiatan yang merugikan masyarakat dan negara.

4.2.3. Transparansi dan Pengungkapan

Hal-hal yang termasuk dalam prinsip transparansi ini adalah:

1. Pengungkapan informasi yang terkait dengan kinerja korporasi, secara akurat,

- tepat waktu, jelas, konsisten dan *comparable*.
2. Pengungkapan prinsip-prinsip akuntansi dan audit yang lazim digunakan dan diterima secara luas.
 3. Publikasi laporan keuangan dan informasi lain yang material yang berdampak signifikan pada kinerja korporasi secara akurat dan tepat waktu.
 4. Kemudahan akses terhadap informasi penting mengenai kinerja korporasi.
 5. Pengungkapan transaksi yang mengandung benturan kepentingan (*no conflict of interest*).

Dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, pada dasarnya PT. Pupuk Kujang telah menerapkan prinsip transparansi dan pengungkapan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya berbagai aturan dan kebijakan yang berisi mengenai benturan kepentingan, pemberian hadiah dan donasi, pemrosesan terhadap adanya pengaduan pelanggaran etika dan pedoman perilaku perusahaan. Hal ini dilakukan agar segala sesuatu dapat bersifat transparan agar pelanggaran etika dapat segera ditindaklanjuti.

Hal lainnya yang mencerminkan prinsip ini adalah adanya laporan keuangan, laporan tahunan dan informasi lainnya yang dapat diakses Pemegang Saham/Dewan Komisaris melalui *website* perseroan. Selain Pemegang Saham, publik dapat mengetahui sejauh mana transparansi perusahaan melalui hal ini. Bila terdapat kemudahan bagi publik untuk mengetahui informasi apapun, maka perusahaan sudah menerapkan prinsip transparansi ini. Adanya pengungkapan dalam laporan tahunan yaitu mengenai daftar nama Komisaris, uraian pendidikannya, uraian pengalaman kerja dan jabatan/aktivitasnya di perusahaan/lembaga lainnya; mengenai hubungan bisnis antara Komisaris dan atau anggota Direksi dengan perusahaan, lengkap dengan uraian jenis bisnisnya; tentang pembentukan Komite-komite penunjang kerja Komisaris (seperti misalnya Komite Nominasi, Komite Remunerasi, Komite Asuransi, Komite Audit dan Komite Resiko). Hal lain yang diungkap juga adalah mengenai sistem penilaian kinerja formal untuk Direksi, dilakukannya survey kepuasan karyawan oleh perusahaan, perusahaan memiliki peraturan secara lengkap dan jelas tentang penetapan jenjang karier, keselamatan dan kesehatan kerja, dan adanya ketentuan

dan peraturan secara jelas dan lengkap dalam menetapkan besaran gaji dan penghasilan karyawan. Berbagai Hal di atas turut serta melengkapi penerapan terhadap prinsip transparansi dan pengungkapan di PT. Pupuk Kujang.

Sebagai wujud penerapan misinya, PT. Pupuk Kujang juga telah melaksanakan program kemitraan dan bina lingkungan (*corporate social responsibility*). Hal ini tercermin dari adanya aturan tertulis untuk menjunjung tinggi tanggung jawab sosial perusahaan yang nyata dan dapat dinikmati masyarakat umum. Selain itu remunerasi Direksi dan Komisaris diungkap dalam laporan tahunan.

Seperti yang telah diketahui sebelumnya, transparansi merupakan salah satu prinsip dalam GCG yang memberikan kepercayaan tinggi Pemegang Saham kepada perusahaan. Dalam upayanya menerapkan keterbukaan atas perolehan informasi yang akurat dan tepat waktu atas kinerja perusahaan telah melakukan hal-hal antara lain sebagai berikut:

- a. Mengembangkan sistem akuntansi berdasarkan standar dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum untuk menjamin kualitas dan keterbukaan Laporan Keuangan. Laporan keuangan yang diaudit ini dapat pula dilihat oleh publik di *website* perusahaan.
- b. Secara teratur menyampaikan Laporan Kinerja Perusahaan kepada Komisaris dan Pemegang Saham.
- c. Menggunakan jasa Auditor Independen yang berkualitas dan bereputasi yang ditunjuk oleh PT. Pusri sebagai *holding company*.
- d. Membentuk Satuan Pengawas Internal sebagai rekan strategis dalam melakukan pengawasan perusahaan.
- e. Perusahaan secara rutin menampilkan laporan tahunannya di *website* perusahaan.
- f. Penilaian kinerja Dewan Direksi secara transparan dapat dilihat di laporan tahunan.
- g. Dilakukannya *e-auction* melalui *website* perusahaan. Sehingga publik dapat melihat dan menilai transparansi lelang yang dilakukan perusahaan.
- h. Dibuatnya aturan yang ditandatangani Direktur Utama PT. Pusri sebagai *holding company* tentang larangan menerima hadiah dari pihak luar yang

terkait dengan kegiatan perusahaan menunjukkan penerapan aspek transparansi yang sesuai.

Walaupun perusahaan telah berusaha menerapkan prinsip transparansi seoptimal mungkin, terdapat beberapa hal yang dirasakan perlu ditingkatkan seperti misalnya:

- a. Sistem imbalan (*reward system*) atas penilaian prestasi karyawan yang tidak transparan, di mana karyawan tidak bisa mengetahui dengan jelas korelasi antara penilaian prestasi yang telah dilakukan setiap tahun dengan peningkatan jenjang karir training maupun kenaikan gaji yang akan diterimanya.
- b. Tidak transparannya proses pemilihan dan penunjukan Dewan Komisaris oleh Pemegang Saham mayoritas yaitu PT. Pusri sebagai *holding company*.
- c. Walaupun sudah dibuat aturan yang ditandatangani Direktur Utama PT. Pusri sebagai *holding company* tentang larangan menerima hadiah dari pihak luar yang terkait dengan kegiatan perusahaan, tetapi aturan tersebut belum dibuat oleh PT. Pupuk Kujang. Sebagai anak perusahaan PT. Pusri, sebaiknya PT. Pupuk Kujang membuat kebijakan dan aturan tersendiri tentang larangan menerima hadiah dari pihak luar yang terkait dengan kegiatan perusahaan agar terhindar dari potensi akan terjadinya benturan kepentingan dengan pihak manapun.

4.2.4. Keadilan dan Kesetaraan (*Fairness*)

Hal-hal yang menyangkut Kewajaran (*Fairness*) adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan asset/ investasi secara amanah dan *prudential*.
2. Perlindungan terhadap seluruh kepentingan Pemegang Saham secara *fair*, termasuk Pemegang Saham minoritas.
3. Perlindungan mencakup kemungkinan terhadap terjadinya praktek korporasi yang merugikan seperti *fraud*, dilusi, *managerial/ controlling shareholder self-dealing* dan *insider trading*.

Pada dasarnya PT. Pupuk Kujang telah menerapkan prinsip *fairness* dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pengisian kuesioner yang mayoritas responden

menyatakan bahwa Pemegang Saham diberi kesempatan yang cukup untuk menerima dan memeriksa laporan keuangan sehingga dapat mengajukan pertanyaan yang diagendakan dalam RUPS tahunan dan juga terdapat kesetaraan dan keadilan dalam memenuhi hak dan kewajiban karyawan. Dengan kata lain perusahaan tidak membedakan karyawannya, semua karyawan diperlakukan dengan adil sesuai dengan proporsinya masing-masing. Hal ini terlihat dari pemberian pelatihan dan pendidikan kepada karyawan baik itu pendidikan internal maupun pendidikan eksternal. Semua karyawan diberikan hak/ijin untuk meningkatkan kapabilitas dan potensinya baik itu dengan bantuan dana dari perusahaan maupun tanpa bantuan dana dari perusahaan.

4.2.5. Independensi

Hal-hal yang termasuk kepada prinsip independensi adalah:

1. Tidak adanya intervensi pihak luar, baik itu pemerintah maupun dari partai politik dalam pengambilan keputusan yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.
2. Adanya pihak luar dalam hal audit terhadap laporan keuangan agar tidak terjadi praktek Korupsi, Kolusi maupun Nepotisme (KKN).
3. Adanya pihak luar dalam hal pengawasan dan pemantauan kinerja manajemen agar tidak terjadi *fraud* maupun *insider trading*.

PT. Pupuk Kujang merupakan perusahaan yang memiliki visi dan misi, dimana visi dan misinya ini ditunjang tanpa adanya campur tangan dari pihak lain. Sebagai salah satu BUMN produsen pupuk dan petrokimia nasional, PT. Pupuk Kujang telah menerapkan prinsip independensi dengan baik. Hal ini dibuktikan dari adanya ketentuan dan peraturan yang mendukung seperti dibuatnya kode etik perusahaan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran karyawan perusahaan. Kode etik perusahaan merupakan salah satu acuan bisa diterapkannya prinsip independensi dengan baik.

Sebagai perusahaan milik negara dengan kepemilikan saham mayoritas dikuasai *holding*, maka PT Pupuk Kujang harus memberikan perlakuan yang adil tidak hanya pada *stockholder* mayoritasnya yaitu PT. Pusri tetapi juga kepada

stakeholders lainnya seperti masyarakat, konsumen dan kreditur. Karena kepemilikan saham mayoritas dipegang PT. Pusri, maka PT Pupuk Kujang merupakan pemegang saham minoritas yang diwakili oleh Yayasan Kesejahteraan Warga Kujang (YKWK). Akan tetapi untuk lebih melindungi kepentingan *stakeholders* lainnya dalam jangka panjang, maka perlu dibentuk Komisaris Independen yang mewakili *stakeholders* sehingga kegiatan dan pelaksanaan perusahaan terhindar dari intervensi kepentingan golongan tertentu dalam pemerintahan, juga agar perusahaan dapat terhindar dari gejolak pergantian kekuasaan yang terjadi di pemerintahan. Dengan demikian Perusahaan dapat menjalankan visi dan misinya mendukung ketahanan pangan dengan lebih terarah dan optimal.

4.3. Komisaris.

PT Pupuk Kujang menganut *two tiers system*, di mana Komisaris dan Direksi tidak berada dalam level yang sama. Komisaris merupakan suatu mekanisme mengawasi dan mekanisme untuk memberikan petunjuk dan arahan pada pengelola perusahaan. Komisaris dipilih langsung oleh Pemegang Saham mayoritas yaitu PT. Pusri. PT. Pusri sebagai *holding* (perusahaan induk) dari PT. Pupuk Kujang melakukan pemilihan/penunjukkan Komisaris yang bersifat tertutup dan tidak transparan. Hal ini terbukti saat dilakukan wawancara dengan narasumber yang memberikan penjelasan bahwa tidak terdapat Komisaris Independen di perusahaan.

Sebelum April 2009 terdapat seorang Komisaris dari pihak swasta yaitu Deddy Suryadi, SE yang juga menjabat sebagai penasehat senior PT. Surya Spektrum Inti. Sesuai dengan RUPS Luar Biasa tanggal 1 April 2009, telah ditunjuk seorang Komisaris pengganti Deddy Suryadi yaitu Drs. Irjen. Pol. Alantin Sapta Mega Simanjuntak, MM. yang berasal dari pihak yang tidak berhubungan dengan inti bisnis perusahaan (Mabes Polri). Walaupun Drs. Irjen. Pol. Alantin Sapta Mega Simanjuntak, MM berasal dari pihak diluar inti kegiatan perusahaan, tetapi beliau bukan merupakan seorang Komisaris Independen karena masih aktif di instansi POLRI. Sesuai dengan *board manual* PT. Pupuk Kujang yang menjelaskan bahwa seorang Komisaris Independen tidak boleh menjabat di

instansi pemerintahan, militer maupun kepolisian dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, sehingga dengan pemilihan seorang Komisaris dari instansi pemerintahan merupakan bukti bahwa Komisaris tersebut bukan merupakan Komisaris Independen. Tidak adanya seorang Komisaris Independen dalam perusahaan mencerminkan tidak adanya penerapan prinsip independensi dalam GCG. Mekanisme pemilihan Komisaris yang bersifat tertutup dan transparan ini mempunyai banyak sisi negatif seperti terbukanya kemungkinan keterlibatan kepentingan pemerintah maupun partai politik yang berkuasa dalam pemilihan Komisaris yang pada akhirnya akan mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan dan kebijakan-kebijakan yang ada di perusahaan. Sebagai anak perusahaan PT. Pusri, PT. Pupuk Kujang yang mengelola kekayaan negara, sahamnya BUMN terbebas dari semua kepentingan pribadi maupun kepentingan politik pemerintah sehingga dapat tercapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya Pemerintah membuat peraturan mengenai tata cara penilaian wakil pemerintah yang menjadi anggota Komisaris BUMN baik untuk BUMN yang kepemilikannya 100% dimiliki oleh Pemerintah maupun BUMN yang hanya sebagian sahamnya dimiliki Pemerintah.

Seperti yang telah diketahui dalam Undang-undang BUMN dan Undang-undang Perseroan Terbatas, Komisaris harus mempunyai kriteria kemampuan yang sesuai dengan bidang usaha BUMN yang diawasinya dan mempunyai integritas yang tinggi, dengan demikian dapat mengurangi kemungkinan ditunjuknya anggota Komisaris yang mewakili kepentingan partai politik ataupun terpilihnya Komisaris yang tidak memiliki kompetensi yang sesuai. Agar independensi Komisaris dapat terjaga dari benturan kepentingan pihak-pihak yang berkuasa di pemerintahan, dapat dilakukan penunjukan Komisaris Independen sehingga dapat lebih menjamin independensi Komisaris dari kepentingan pihak-pihak yang dapat menjatuhkan kredibilitas perusahaan.

Komisaris PT. Pupuk Kujang berasal dari Departemen Pertanian, Departemen Perindustrian, Departemen Keuangan, Kementrian BUMN yang berpengalaman dibidangnya sesuai inti kegiatan usaha. Keempat anggota Dewan

komisaris memiliki pengalaman yang sesuai dengan inti bisnis perusahaan, sedangkan 1 (satu) anggota Dewan Komisaris tidak memiliki keterkaitan dengan inti bisnis perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat unsur tidak transparan dalam pemilihan Dewan Komisaris oleh Pemegang Saham.

Saat ini sudah terdapat pembagian tugas dan wewenang yang jelas antara anggota Komisaris. Hal ini terlihat dari adanya *board manual* PT. Pupuk Kujang. Hampir sebagian besar kebijakan dan keputusan dari Komisaris dilakukan secara kolektif dengan memperhatikan batas kuorum. Dengan adanya pembagian wewenang dan tugas secara jelas, maka tingkat *responsibility* dari masing-masing anggota Komisaris berbeda-beda. Dalam laporan tahunan tahun 2008 terlihat bahwa keseluruhan anggota Komisaris sangat aktif, selalu mengikuti rapat Komisaris dan memantau kegiatan perusahaan dan mengikuti rapat Komisaris dan aktif dalam memberikan masukan bagi pengambilan kebijakan.

Terdapat kelemahan lainnya yaitu kinerja dari Komisaris yang tidak optimal dikarenakan keterbatasan waktu yang dimiliki setiap Komisaris untuk mengawasi perusahaan karena setiap Komisaris mempunyai jabatan tetap di luar tugasnya sebagai Komisaris di Perusahaan PT. Pupuk Kujang. Masih terlibatnya anggota Dewan Komisaris dengan aktif di instansi lain menunjukkan bahwa kinerja Komisaris tidak bisa seoptimal bila anggota Komisaris tersebut hanya menduduki jabatan di PT. Pupuk Kujang saja. Pembagian tugas dan wewenang secara tegas kepada masing-masing anggota Komisaris perlu dilakukan sehingga setiap Komisaris dapat memfokuskan pada tugas yang menjadi tanggung jawabnya kemudian melaporkan hasil kerjanya pada rapat Komisaris. Dengan demikian semua tugas dan wewenang Komisaris dapat dijalankan dengan lebih baik dan setiap Komisaris dapat bekerja secara optimal dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

PT. Pupuk Kujang perlu lebih memperhatikan kinerja Dewan komisaris serta melakukan penilaian secara berkala dan dievaluasi dalam jangka waktu tertentu. PT. Pupuk Kujang selaku anak perusahaan PT. Pusri juga perlu

melengkapi peraturan tertulis mengenai pembatasan perangkapan jabatan Komisaris sebagai pejabat aktif di instansi lain.

4.3.1. Rapat Komisaris

Selama tahun 2008 Komisaris telah melakukan Rapat Komisaris yang dihadiri Komisaris dan Sekretaris Komisaris sebanyak 12 kali dengan dihadiri rata-rata 3 orang dari 5 orang anggota Komisaris. Begitupun yang terjadi di tahun 2009, Komisaris mengadakan rapat sebanyak 12 kali walaupun terdapat dua kali pertemuan yang harus dirapel ke bulan berikutnya karena sibuknya agenda perusahaan. Rapat yang dilaksanakan ini seperti biasa membahas mengenai *performance* perusahaan secara keseluruhan agar dapat ditindaklanjuti oleh Dewan Direksi. Rapat Dewan Komisaris tersebut, membahas antara lain mengenai pembahasan *performance* tahun sebelumnya, kegiatan usaha PT.Pupuk Kujang, Pembahasan hasil rekomendasi *Assesment* GCG tahun sebelumnya, *self assesment* Dewan Komisaris, peningkatan citra perusahaan dan pembahasan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan tahun selanjutnya. Setiap Rapat Komisaris kecuali ditentukan lain harus dihadiri oleh Sekretaris Komisaris. Dalam hal Sekretaris Komisaris berhalangan hadir, Komisaris Utama dapat menunjuk salah satu bawahan Sekretaris Komisaris atau perorangan lainnya yang dianggap memadai.

Isi risalah rapat harus dibuat sedemikian rupa sehingga segala sesuatu yang dibicarakan dalam Rapat Komisaris dapat tercatat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya tanpa menimbulkan interpretasi yang menyimpang, termasuk pula di dalamnya bila ada pemungutan suara atas suatu masalah. Risalah tersebut harus dilampiri dengan daftar hadir. Notulen Rapat Komisaris tidak wajib diserahkan kepada Direksi, Sekretaris Komisaris akan memberi tahu Direksi apabila terdapat hal-hal yang harus ditindaklanjuti oleh Direksi berdasarkan pada keputusan Rapat. Sampai saat ini BUMN ada agenda rutin untuk Rapat Komisaris dan laporan-laporan rutin yang harus disiapkan oleh Perusahaan untuk Rapat Komisaris. Perusahaan hanya menyiapkan data dan laporan apabila diminta oleh Komisaris untuk bahan Rapat Komisaris tersebut.

Rapat Komisaris akan lebih efektif dan optimal apabila terdapat agenda Rapat, sehingga data-data yang diperlukan dapat dipersiapkan dengan baik terlebih dahulu oleh Sekretaris Komisaris maupun oleh Perusahaan. Agenda dapat disesuaikan dengan agenda Rapat Komisaris dengan Direksi. Agenda yang harus disiapkan terutama hal-hal memerlukan persetujuan Komisaris, sehingga Komisaris dapat melakukan musyawarah untuk mufakat atas masalah-masalah yang memerlukan keputusan Komisaris. Selain itu, Rapat Komisaris tersebut dapat digunakan untuk melakukan pembahasan pendahuluan atas evaluasi perusahaan sebelum diadakan Rapat komisaris dengan Direksi, sehingga pada saat dilakukan Rapat Komisaris dengan Direksi pembahasan dapat dilakukan lebih intensif dalam mengambil keputusan.

4.3.2. Komite Audit

Komisaris perusahaan sudah mempunyai komite yang membantu pelaksanaan tugas Komisaris seperti misalnya dibentuknya Komite Audit. Komite Audit yang dipimpin oleh salah satu anggota Dewan Komisaris dan beranggotakan satu orang atau lebih yang diambil dari kalangan luar perusahaan yang dianggap mempunyai kompetensi memadai sesuai dengan fungsi Komite tersebut menunjukkan adanya akuntabilitas dimana proses pengawasan dan pelaksanaan audit dapat terintegrasi dan sejalan dengan tujuan perusahaan. Setelah pengangkatan Komisaris pengganti Deddy Suryadi pada RUPS Luar Biasa, Drs. Irjen. Pol. Alantin Septa Mega Simanjuntak, MM., diangkat sebagai ketua Komite Audit dan memiliki dua orang anggota dari luar perusahaan yaitu Drs. Achsan Razak dan Singgih Budiono, SH.

Sesuai dengan *audit committee charter* PT. Pupuk Kujang, Komite Audit PT. Pupuk Kujang bertugas mewakili dan membantu Dewan Komisaris dengan tujuan untuk membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan peran pengawasan di perusahaan, terutama dalam hal:

- Meningkatkan kualitas laporan keuangan;
- Memastikan efektivitas sistem pengendalian intern yang dapat mengurangi

kesempatan terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan;

- Mengawasi kualifikasi dan kemandirian fungsi internal audit maupun eksternal audit ; dan
- Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris, termasuk kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Sesuai dengan kriteria pemilihan anggota Komite Audit, PT. Pupuk Kujang telah memiliki anggota Komite Audit yang sesuai yaitu:

- Tenaga ahli yang bukan merupakan pegawai perseroan dan tidak mempunyai keterkaitan finansial dengan perseroan.
- Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta mampu berkomunikasi dengan baik.
- Memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau keuangan.
- Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan.
- Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundangan di bidang pasar modal dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya.
- Bukan merupakan orang dalam Kantor Akuntan Publik, Kantor Konsultan Hukum, atau pihak lain yang memberi jasa audit, jasa non audit dan atau jasa konsultasi lain kepada perseroan dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris.
- Bukan orang yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin atau mengendalikan kegiatan perseroan dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir
- Tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada perseroan.
- Tidak mempunyai hubungan keluarga karena perkawinan dan keturunan sampai derajat kedua, baik secara horisontal maupun vertikal dengan Komisaris, Direksi atau Pemegang Saham utama perseroan, dan atau hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan

dengan kegiatan usaha perseroan.

Komite Audit telah melakukan rapat yang dilaksanakan sebanyak 21 kali dalam tahun 2009. Laporan yang dibuat dan disampaikan oleh Komite Audit kepada Komisaris PT. Pupuk Kujang yaitu:

- Laporan triwulanan mengenai tugas yang dilaksanakan dan realisasi program kerja dalam triwulan yang bersangkutan;
- Laporan tahunan pelaksanaan kegiatan Komite Audit;
- Laporan atas setiap penugasan khusus yang diberikan oleh Dewan Komisaris.

Sesuai dengan Pasal 8 ayat (2) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-05/MBU/2006 tentang Komite Audit Bagi BUMN, menyatakan bahwa anggota Komisaris/ Dewan Pengawas yang menjadi ketua atau anggota Komite Audit, tidak diberikan penghasilan tambahan selain penghasilan sebagai anggota Komisaris/ Dewan Pengawas. Adanya ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN tersebut melemahkan fungsi Komite Audit sebagai kepanjangan tangan dari Komisaris sehingga membuat kinerja Komite Audit di BUMN menjadi tidak efektif dan tidak optimal. Tidak optimalnya kinerja Komite Audit akan menyebabkan posisi Komite Audit yang tidak independen terhadap pihak manapun. Dengan bertindak tidak independen berarti Komite Audit tidak menerapkan *good corporate governance* secara baik. Selain itu aspek independensi Komite Audit diharapkan dapat melakukan penilaian terhadap efektifitas fungsi internal audit, dan independensi dan obyektifitas Eksternal Auditor yang melakukan audit.

Kelemahan diatas bisa diatasi dengan pembentukan Komite lainnya selain Komite audit, yaitu adanya komite Nominasi dan Remunerasi. Adanya Komite Nominasi dan Remunerasi dapat mendukung optimalisasi kinerja Dewan Komisaris, Direksi, bahkan Komite Audit.

4.3.3. Komite Nominasi dan Remunerasi

Dewan Komisaris dirasakan perlu membuat Komite Nominasi dan Remunerasi untuk mempermudah kinerja Dewan Komisaris dalam mengawasi dan memantau kinerja Dewan Direksi. Perlu dibentuknya Komite ini karena untuk merumuskan kriteria pemilihan dan prosedur pencalonan untuk posisi strategis di perusahaan berdasarkan prinsip GCG, membantu Dewan Komisaris dan melakukan konsultasi dengan Direksi dalam pemilihan calon untuk posisi strategis di perusahaan, dan membantu merumuskan sistem remunerasi untuk Direksi berdasarkan kewajaran dan kinerja.

4.4. Audit Eksternal dan Internal PT. Pupuk Kujang

Fungsi Auditor Internal atau Satuan Pengawasan Intern (SPI) di PT Pupuk Kujang sebagai perpanjangan rentang kendali dari tugas manajemen di bidang pengawasan yaitu membantu tugas direksi memantau seluruh kegiatan perusahaan dan memastikan bahwa sistem pengendalian intern telah berjalan dengan baik sesuai dengan sistem dan prosedur maupun ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian internal selama tahun 2008 mengacu pada Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Satuan Pengawasan Intern dengan berpedoman kepada kebijakan pengawasannya, yang terdiri dari pengawasan keuangan yaitu melakukan pemeriksaan keuangan sesuai dengan standar audit internal untuk menilai kewajaran penyajian laporan keuangan sesuai Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan pengawasan operasional yaitu melakukan pemeriksaan operasional terhadap efektivitas masing-masing unit kerja dan unit kerja yang berhubungan langsung dengan pihak ketiga berdasarkan *risk based audit*. Audit yang dilakukan yaitu audit terhadap kinerja keuangan, operasional dan audit khusus.

Selain melaksanakan pemeriksaan (audit) atas hal tersebut diatas, Satuan Pengawasan Intern juga melakukan kegiatan sebagai berikut:

- Memantau tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan intern dan ekstern.

- Mengkoordinir pelaksanaan audit ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, SMK-3 dan monitoring pelaksanaan manajemen risiko strategis di masing-masing unit kerja.
- Menjadi Mitra kerja eksternal auditor seperti: KAP, BPK-RI, BPKP, Auditor ISO dan Komite Audit.

Selama tahun 2008, Satuan Pengawasan Intern telah menerbitkan 38 Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari target 37 LHP yang terdiri dari:

- Pemeriksaan finansial sebanyak 14 LHP
- Pemeriksaan operasional sebanyak 19 LHP
- Pemeriksaan khusus sebanyak 5 LHP

Audit eksternal dilakukan oleh:

1. Kantor Akuntan Publik Roebiani & Rekan ditunjuk perusahaan untuk melakukan audit umum atas Laporan Keuangan Perusahaan tahun buku 2008, dengan ruang lingkup pekerjaan meliputi:
 - Audit umum atas Laporan Keuangan Konsolidasi untuk tahun buku 2008.
 - Audit kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pengendalian intern untuk tahun buku 2008.
 - Evaluasi kinerja Perusahaan untuk tahun buku 2008.
 - Audit atas Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang dilaksanakan Perusahaan pada tahun buku 2008.
 - Evaluasi atas *Key Performance Indicator* Perusahaan untuk tahun buku 2008.

Kantor Akuntan Publik Roebiani & Rekan telah melakukan audit di PT. Pupuk Kujang sejak tahun 2006 sampai dengan 2008. Sesuai dengan perjanjian fee untuk pekerjaan jasa audit tahun buku 2008 yaitu sebesar Rp. 307 Juta dan tidak melakukan jasa lain selain jasa audit tersebut diatas.
2. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia telah melakukan audit perhitungan realisasi subsidi pupuk urea sektor pangan untuk tahun buku 2008.

4.5. Sekretaris Perusahaan

PT Pupuk Kujang menyadari sepenuhnya pentingnya peranan *Corporate Secretary* dalam tugas memperlancar hubungan antar Organ Perusahaan dan hubungan antara Perusahaan dengan *stakeholders*. Perusahaan memberikan hak dan wewenang yang memungkinkan *Corporate Secretary* dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif. Secara struktural *Corporate Secretary* bertanggung jawab dan memberikan laporan secara berkala kepada Direktur Utama.

Sekretaris Perusahaan setingkat dengan *General Manager* bertanggung jawab atas terjalinnya hubungan dan komunikasi yang lancar antara perusahaan dengan pihak eksternal serta pihak terkait lainnya, belum mempunyai batasan-batasan mengenai informasi yang bersifat publik yang dapat diberikan kepada semua pihak dan informasi yang bersifat rahasia yang tidak boleh diketahui oleh pihak eksternal. Sehingga Sekretaris Perusahaan harus mendapatkan persetujuan dari Direksi apabila akan memberikan informasi pada pihak luar. Apabila ditetapkan batasan-batasan mengenai informasi rahasia dan informasi yang bersifat publik, maka Sekretaris Perusahaan dapat memberikan informasi secara detail mengenai suatu informasi yang bersifat publik pada pihak luar tanpa meminta persetujuan Direksi.

Fungsi Sekretaris Perusahaan di PT. Pupuk Kujang telah bekerja dengan sangat efektif karena mampu menjembatani antara *stockholder* dan *stakeholder* PT. Pupuk Kujang.

4.6. Komitmen Perusahaan

PT Pupuk Kujang mempunyai komitmen yang cukup kuat dalam menerapkan GCG. Pada tahun 2008, perusahaan telah mengundang beberapa konsultan swasta untuk memberi masukan mengenai cara-cara penerapan GCG dalam perusahaan. penerapan GCG ditetapkan mulai tahun 2002 dan sejak itu telah dibentuk Tim Penerapan GCG yang diketuai *Corporate Secretary*. Dalam pelaksanaan penerapan GCG, perusahaan menggunakan BPKP sebagai konsultan

berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan yang mewajibkan bagi semua BUMN untuk bekerjasama dengan BPKP dalam penerapan GCG.

4.7. Kendala Dalam Pelaksanaan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa PT. Pupuk Kujang walaupun sudah memiliki komitmen yang baik akan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG, namun rupanya masih terdapat beberapa hal yang menjadi kendala akan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG ini secara lebih optimal, yaitu:

1. BUMN sebagai *highly regulated company* harus taat kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun masih terdapat unsur Regulasi Pemerintah yang kurang mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip GCG secara lebih optimal. Pasal 8 ayat (2) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-05/MBU/2006 tentang Komite Audit Bagi BUMN menyatakan bahwa anggota Komisaris/ Dewan Pengawas yang menjadi ketua atau anggota Komite Audit, tidak diberikan penghasilan tambahan selain penghasilan sebagai anggota Komisaris/ Dewan Pengawas. Adanya ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN tersebut melemahkan fungsi Komite Audit sebagai kepanjangan tangan dari Komisaris sehingga membuat kinerja Komite Audit di BUMN menjadi tidak efektif dan tidak optimal. Tidak optimalnya kinerja Komite Audit akan menyebabkan posisi Komite Audit yang tidak independen terhadap pihak manapun. Dengan bertindak tidak independen berarti Komite Audit tidak menerapkan *good corporate governance* secara baik. Selain itu aspek independensi Komite Audit diharapkan dapat melakukan penilaian terhadap efektifitas fungsi internal audit, dan independensi dan obyektifitas Eksternal Auditor yang melakukan audit.
2. Belum adanya peraturan yang dibuat oleh PT. Pupuk Kujang yang mengatur mengenai pemberian hadiah dan atau donasi ke pihak manapun, terutama terhadap pihak yang dapat menyebabkan terjadinya potensi benturan kepentingan.

3. Belum diterapkannya prinsip-prinsip GCG dengan baik untuk masalah transparansi dan independensi. Hal ini terjadi karena pemilihan Dewan Komisaris masih belum transparan sehingga independensi Dewan Komisaris yang ditunjuk menjadi diragukan. Selain itu independensi Dewan Komisaris tidak diterapkan karena dipilihnya Komisaris Independen yang masih menjabat di instansi pemerintahan.
4. Pemilihan Ketua Komite Audit juga belum sesuai dengan kriteria pemilihan Ketua Komite Audit yaitu seorang Komisaris Independen yang tidak menjabat di instansi pemerintahan. Sedangkan seperti yang kita ketahui, Drs. Alantin Mega Sapta Simanjuntak merupakan Komisaris yang berasal dari mabes Polri, yang menunjukkan bahwa yang bersangkutan bukan merupakan seorang Komisaris Independen.
5. *Good corporate governance code* PT. Pupuk Kujang menerangkan bahwa telah dilakukan sosialisasi GCG terhadap karyawan PT. Pupuk Kujang. Namun di lapangan masih terdapat karyawan yang belum memahami bahkan belum menerapkan GCG secara baik. Saat dilakukan pembagian kuesioner masih terdapat karyawan yang belum memahami arti dari benturan kepentingan, sehingga masih diperlukan sosialisasi, pendidikan dan pelatihan lebih lanjut terhadap karyawan PT. Pupuk Kujang akan makna dari pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.