

BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

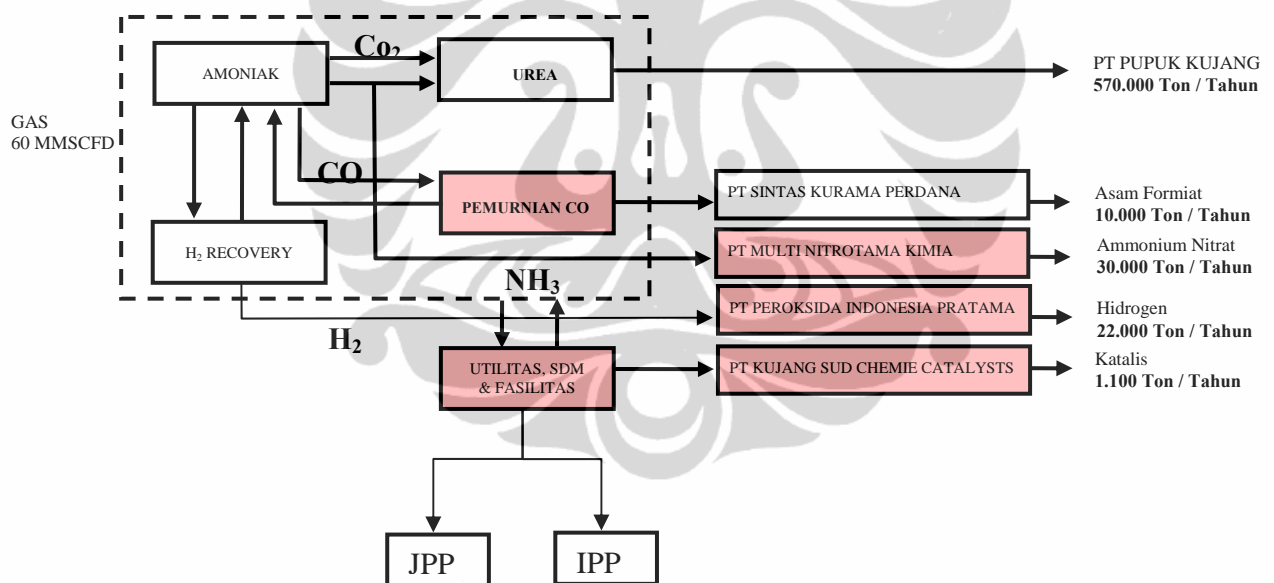
3.1. Profil Perusahaan

Di tahun enam puluhan, pemerintah mencanangkan pelaksanaan Program Peningkatan Produksi Pertanian di dalam usaha swasembada pangan. Demi suksesnya program pemerintah ini maka kebutuhan akan pupuk mutlak harus dipenuhi mengingat produksi PT. Pupuk Sriwidjaja (Pusri) waktu itu diperkirakan tidak akan mencukupi. Menyusul ditemukannya beberapa sumber gas alam di bagian utara Jawa Barat, muncullah gagasan untuk membangun pabrik urea di Jawa Barat.

Tanggal 9 Juni 1975 lahirlah PT. Pupuk Kujang dengan akte pendirian notaris Soeleman Ardjasmita SH. No. 19 dengan status BUMN pupuk dan petrokimia. PT. Pupuk Kujang merupakan sebuah BUMN di lingkungan Departemen Perindustrian yang mengemban tugas untuk membangun pabrik pupuk urea di Desa Dawuan, Cikampek, Jawa Barat. Pada tanggal 12 Desember 1978, Presiden Soeharto meresmikan pembukaan pabrik dan tanggal 1 April 1979 PT. Pupuk Kujang mulai beroperasi secara komersial.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1997 dan berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT. Pupuk Kujang tanggal 25 Juli 1997, PT. Pupuk Kujang menjadi anak perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja (Pusri), dan disetujui penjualan 10 (sepuluh) lembar saham milik PT. Pupuk Sriwidjaja pada PT. Pupuk Kujang yang diwakili oleh Yayasan Kesejahteraan Warga Kujang. Saham PT. Pusri sendiri 100% dimiliki pemerintah. Kemudian perusahaan penghasil pupuk di Indonesia tergabung dalam BUMN Pupuk Nasional PT. Pusri (*Holding*) pada tahun 1998 yang didasarkan pada surat edaran Menteri Negara BUMN. Empat perusahaan pupuk yang ikut bergabung dengan PT. Pusri yaitu PT. Pupuk Kujang, PT. Petrokimia Gresik, PT. Pupuk Kaltim dan PT. Pupuk Iskandar Muda. Anak perusahaan PT. Pusri selain di bidang pupuk adalah PT. Rekayasa Industri yang bergerak di bidang rancang bangun dan perekayasaan, dan PT. Mega Eltra yang bergerak di bidang perdagangan dan distribusi.

Saat ini PT. Pupuk Kujang melakukan pengembangan dengan memiliki satu pabrik baru yang dinamakan Pabrik Kujang 1B. tujuan pembangunan pabrik ini adalah: 1) meningkatkan kemampuan PT. Pupuk Kujang dalam memasok kebutuhan pupuk di Jawa Barat; 2) meningkatkan skala ekonomis usaha perusahaan; dan 3) melipatgandakan efek ekonomi berganda pada daerah di sekitar perusahaan. Pembangunan Pabrik Kujang 1B dilaksanakan oleh kontraktor utama *Toyo Engineering Corporation* (TEC) Japan dan didukung oleh 2 (dua) kontraktor dalam negeri yaitu PT. Rekayasa Industri dan PT. Inti Karya Persada Teknik. Selain dari *equity* yang dimiliki oleh PT. Pupuk Kujang, pendanaan proyek ini juga diperoleh dari pinjaman *Japan Bank for International Cooperation* (JBIC) sebesar JPY 27.048.700.000. peresmian pabrik Kujang 1B dilakukan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 3 April 2006.



Gambar 3.1. Anak Perusahaan PT. Pupuk Kujang

Sumber : Laporan Tahunan Perusahaan, 2008

Saat ini PT. Pupuk Kujang mempunyai 5 (lima) anak perusahaan yang merupakan perusahaan patungan dengan pihak swasta yaitu:

1. PT. Sintas Kurama Perdana yang memproduksi asam formiat,

2. PT. Multi Nitrotama Kimia yang memproduksi ammonium nitrat dan asam nitrat,
3. PT. Peroksida Indonesia Pratama memproduksi hidrogen peroksida,
4. PT. Kujang Sud-Chemie Catalysts yang memproduksi katalis, dan
5. PT Kawasan Industri Kujang Cikampek yang mengelola lahan di kawasan PT. Pupuk Kujang.

Manajemen perusahaan pupuk berada di bawah koordinasi Menteri Negara BUMN. Kebijakan di bidang industri pupuk terkait dengan kebijakan pemerintah di sektor lain yaitu pertanian, industri, dan energi sumberdaya mineral. Industri pupuk mengutamakan untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri khususnya kebutuhan di sektor pertanian.

3.2. PT. Pupuk Kujang Sebagai BUMN

Konstitusi Undang-undang Dasar (UUD) 1945 mengamanatkan bahwa pelaku utama dalam sistem perekonomian Indonesia adalah: Badan Usaha Milik Negara (BUMN); Badan Usaha Milik Swasta (BUMS); dan Koperasi. BUMN sebagai salah satu pelaku utama perekonomian nasional bertujuan untuk mendukung keuangan negara dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang keberadaannya pada saat ini diatur dengan Undang-undang (UU) no. 19 tahun 2003 tentang BUMN. Berdasarkan UU No. 19 tahun 2003 pasal 2, maksud dan tujuan pendirian BUMN tidak lain adalah sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
2. Mengejar keuntungan
3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 Tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasionalnya, yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika (BPKP,n.d.). diperkuat dengan adanya Inpres No.5 tahun 2004 pemerintah mengharuskan setiap BUMN untuk mengimplementasikan pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Penerapan prinsip-prinsip GCG adalah suatu penerapan prinsip-prinsip sistem yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditur, dan masyarakat sekitar. GCG memiliki lima prinsip yaitu : pertanggungjawaban (*responsibility*), akuntabilitas (*accountability*), kewajaran (*fairness*), transparansi (*transparency*), dan independensi (*independency*).

Berdasarkan uraian di atas menuntut PT. Pupuk Kujang untuk menerapkan GCG mulai tahun 2002 dan membina hubungan yang baik dengan pihak eksternal antara lain distributor, pengecer, wakil pemerintah di kementerian BUMN, Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral, Departemen Perdagangan, Departemen Perindustrian, Departemen Pertanian, dan Departemen Keuangan.

3.3. Pemegang Saham PT. Pupuk Kujang

Pemegang Saham PT. Pupuk Kujang yaitu:

- PT. Pusri 99,99 %
- Yayasan Kesejahteraan Warga Kujang (YKWK) 0,01 %

Kewenangan PT. Pupuk Kujang terkait dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun setiap tahunnya untuk setahun ke

depan dan harus mendapatkan persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), misalnya seperti manajemen resiko, internal audit, target produksi, perekrutan, dan lain sebagainya yang terkait dengan masing-masing unit kerja di PT. Pupuk Kujang. Kewenangan internal PT. Pupuk Kujang merupakan otoritas Direksi untuk menentukan dan memutuskan kebijakan yang terkait dengan operasional perusahaan secara mandiri tanpa campur tangan dari Pemegang Saham. Contoh kewenangan internal yang diputuskan oleh Direksi adalah penentuan ruang gaji dasar karyawan dan kebijakan untuk menaikkan gaji dasar karyawan.

3.4. Visi dan Misi PT. Pupuk Kujang

Visi yang dimiliki PT. Pupuk Kujang adalah:

“Menjadi industri pendukung pertanian dan petrokimia yang efisien dan kompetitif di pasar global.”

Misi yang dijalankan PT. Pupuk Kujang untuk mencapai visi yang dimilikinya adalah:

- Mendukung Program Ketahanan Pangan Nasional.
- Mengembangkan industri petrokimia skala global yang berbasis sumber daya alam yang ramah lingkungan.
- Memberdayakan masyarakat sekitar perusahaan melalui program kemitraan dan bina lingkungan.

Pada sudut tertentu di semua Biro atau Divisi dan khususnya di ruangan *General Manager* dan *Manager* terpasang pigura berkaca berisi selebar kertas bertuliskan visi, misi, dan budaya PT. Pupuk Kujang yang ditandatangani oleh Direktur Utama. Selain itu visi dan misi juga tertulis pada bagian belakang tanda pengenal atau *badge* setiap karyawan.

3.5. Implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pupuk Kujang

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/MMBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good*

Corporate Governance di BUMN dan Arahan dari pemegang saham (RUPS), PT. Pupuk Kujang bertekad untuk menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) dalam seluruh aktivitasnya. Komitmen ini ditegaskan karena diharapkan penerapan GCG akan memberikan manfaat bagi perusahaan dan seluruh *stakeholders* antara lain berupa:

1. Meningkatnya kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik dan transparan.
2. Meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
3. Meningkatkan *corporate image* serta kepuasan pelanggan dan *stakeholder*.

Prinsip-prinsip GCG tersebut, yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), keadilan (*fairness*), pertanggungjawaban (*responsibility*) yang berlaku di seluruh unit kerja dalam perusahaan baik ditingkat karyawan, Direksi maupun Dewan Komisaris.

Acuan pelaksanaan GCG di PT. Pupuk Kujang berdasarkan pada:

- a. Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance di BUMN
- b. Arahan dari Pemegang Saham (RUPS)
- c. Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan terbatas
- d. *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 pada tanggal 9 Juni 2007.

1. *Board manual* PT. Pupuk kujang, merupakan panduan pengelolaan perusahaan bagi Komisaris dan Direksi yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas, wewenang tanggung jawab, hak dan kewajiban baik selaku Dewan Komisaris dan Direksi maupun Komisaris dan Direktur. Dokumen ini juga mengatur tata hubungan diantara Dewan Komisaris Direksi, Pemegang Saham dan anak perusahaan.

2. *Good corporate governance code* (tata cara pengelolaan perusahaan), merupakan acuan kerja bagi Komisaris, Direksi dan seluruh karyawan PT. Pupuk Kujang dalam mengelola perusahaan agar seluruh proses kerja dapat memiliki standar yang tinggi dan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.
3. *Code of ethics* (kode etik perusahaan), merupakan sekumpulan standar nilai-nilai atau norma-norma yang digunakan oleh PT. Pupuk Kujang sebagai pedoman bagi manajemen dan seluruh karyawan dalam pencapaian tujuan dan perkembangan perusahaan, meliputi etika kerja dan etika bisnis/usaha.

Tabel 3.1. Hasil Assessment BPKP

Unsur Penilaian	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham (RUPS)	9 (dari bobot 10)	5.84 (dari bobot 9)	4.81 (dari bobot 9)
Kebijakan GCG	6 (dari bobot 10)	7.88 (dari bobot 8)	7.64 (dari bobot 8)
Penerapan GCG	48.01 (dari bobot 60)	57.86 (dari bobot 66)	60.79 (dari bobot 66)
Pengungkapan Informasi (<i>Disclosure</i>)	5.66 (dari bobot 10)	6.45 (dari bobot 7)	6.85 (dari bobot 7)
Komitmen	6.67 (dari bobot 10)	7.56 (dari bobot 10)	7.53 (dari bobot 7)

Sumber : Telah diolah kembali

Sebagai salah satu wujud komitmen terhadap penerapan GCG, telah dilakukan *assessment* terhadap penerapan GCG di PT. Pupuk Kujang oleh Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan (BPKP) perwakilan Jawa Barat. Hal ini dimaksudkan untuk melihat sejauhmana penerapan GCG dan mengidentifikasi area-area yang masih memerlukan perbaikan sehingga dapat dilakukan upaya

lebih lanjut untuk mencapai *best practice*.

PT. Pupuk Kujang menyadari pentingnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip GCG yang berlaku di dunia internasional, diantaranya mengatur mengenai Direksi dan Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yaitu harus dengan secara profesional, transparan, dan bertanggung jawab serta dengan memperhatikan kepentingan dari pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Hal tersebut akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan dan akhirnya akan memaksimalkan nilai perusahaan.

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

Adanya acuan peraturan dalam pelaksanaan GCG di PT. Pupuk Kujang dapat membuat PT. Pupuk Kujang menerapkan GCG secara terukur, terarah, efisien dan efektif yang utamanya dapat dilihat di *good corporate governance code* (tata cara pengelolaan perusahaan) yang berisi:

3.5.1.Prinsip-prinsip GCG

PT. Pupuk Kujang menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam kegiatannya yang meliputi:

1. *Transparency* (Transparansi)

Transparansi adalah keterbukaan mengemukakan informasi material dan relevan mengenai perseroan kepada pihak yang berkepentingan. PT. Pupuk Kujang akan menjamin akurasi informasi material menyangkut kinerja, keadaan keuangan, pengelolaan serta kepemilikan saham perusahaan dan lain-lain informasi yang penting dan relevan serta akan mengungkapkannya secara

terbuka, jelas dan tepat waktu.

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, hak, tanggung jawab serta pelaksanaan dan mekanisme pertanggungjawaban Organ Perseroan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

PT. Pupuk Kujang akan mendefinisikan dan mengkomunikasikan fungsi, hak dan tanggung jawab serta kewajiban masing-masing Organ Perseroan (RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi). Oleh karenanya, setiap keputusan dalam perusahaan akan jelas aspek akuntabilitasnya. Disamping itu Perseroan senantiasa berupaya menjaga keseimbangan kepentingan Pemegang Saham, serta pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*).

PT. Pupuk Kujang menerapkan prinsip akuntabilitas sebagai salah satu cara untuk mengatasi persoalan yang timbul karena adanya pembagian tugas (*division of authority*) antar Organ Perseroan serta mengurangi dampak dari *agency problem* yang timbul akibat perbedaan kepentingan antara manajemen, Pemegang Saham dan *stakeholders*.

3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Pertanggungjawaban adalah penghormatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan komitmen untuk mengelola perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

PT. Pupuk Kujang akan memastikan pengelolaan perusahaan dengan mematuhi peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cerminan tanggung jawab korporasi sebagai warga korporasi yang baik (*good corporate citizen*).

PT. Pupuk Kujang selalu mengupayakan kemitraan dengan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam batas-batas peraturan perundang-undangan dan etika bisnis yang sehat.

4. *Independency* (Kemandirian)

Kemandirian adalah pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak

sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

PT. Pupuk Kujang mengupayakan pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Prinsip ini merupakan keharusan agar Organ Perseroan dapat bertugas dengan baik serta mampu membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan. Setiap Organ Perseroan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip GCG. Selain itu Organ Perusahaan tidak boleh mencampuri pengurusan perusahaan.

5. *Fairness* (Keadilan)

Keadilan adalah keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan menjamin perlindungan hak-hak Pemegang Saham, termasuk hak-hak Pemegang Saham minoritas sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan juga menjamin bahwa setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) akan mendapatkan perlakuan yang setara tanpa diskriminasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3.5.2. Organ Perseroan

3.5.2.1. Hubungan Antar Organ Perseroan.

Hubungan antar Organ Perseroan ini dilakukan agar terciptanya hubungan yang harmonis antara RUPS, Komisaris dan Direksi yang sangat berpengaruh pada penerapan GCG. Fungsi, peranan serta tanggungjawab masing-masing Organ Perseroan ini dipisahkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Masing-masing Organ Perseroan diharapkan dapat menjalankan tindakan yang dilandasi nilai etika bisnis serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap *stakeholders* dan sesuai dengan prinsip-prinsip pembagian tugas (*division of*

authority).

3.5.2.2.Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

RUPS merupakan Organ Perseroan yang memiliki segala wewenang yang tidak diberikan kepada Komisaris dan Direksi dalam batas yang ditentukan dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundangan yang berlaku. RUPS berhak untuk memperoleh seluruh keterangan dan meminta pertanggungjawaban dari Dewan Komisaris dan Direksi yang berkaitan dengan perusahaan. RUPS dapat dilangsungkan apabila kehadiran Pemegang Saham memenuhi kuorum sebagaimana ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundangan yang berlaku. Dari setiap RUPS yang diselenggarakan akan dibuat notulen atau risalah rapat atas segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam RUPS. Risalah RUPS ditandatangani oleh Ketua Rapat dan salah seorang peserta rapat yang ditunjuk oleh RUPS. Penandatanganan ini tidak perlu bila notulen atau risalah rapat tersebut dibuat oleh Notaris. PT. Pupuk Kujang menyelenggarakan dua jenis RUPS yaitu RUPS Tahunan yang diselenggarakan 2 kali setahun untuk menyetujui laporan tahunan dan mengesahkan perhitungan tahunan serta untuk mengesahkan rencana kerja dan anggaran perusahaan; RUPS Luar Biasa yang diselenggarakan bilamana diperlukan untuk membahas berbagai agenda seperti perubahan Anggaran Dasar, pengangkatan dan pemberhentian anggota Komisaris dan/atau Direksi serta agenda-agenda lain yang dianggap perlu.

3.5.2.3.Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah Organ Perseroan yang diangkat oleh RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap pengurusan perusahaan yang dilakukan Direksi serta melakukan pengawasan terhadap Direksi, namun tidak terbatas pada rencana pengembangan perusahaan, rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan, pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan RUPS dan peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan usulan yang diajukan Dewan Komisaris maka RUPS menetapkan kriteria Komisaris berupa:

1. Kriteria Formal

Orang perorangan yang:

- Mampu melaksanakan perbuatan hukum;
- Tidak pernah dinyatakan pailit dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pencalonan;
- Tidak pernah menjadi Direktur atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pencalonan;
- Tidak pernah dihukum karena merugikan keuangan negara dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pencalonan;
- Tidak boleh mempunyai hubungan keluarga sedarah sampai dengan derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun garis kesamping atau hubungan semenda (menantu atau ipar) dengan Komisaris dan atau Direktur.

2. Kriteria Material

Orang perorangan yang memiliki:

- Komitmen untuk menyediakan waktu yang memadai;
- Integritas dan reputasi yang baik, yaitu tidak pernah secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam pembuatan rekayasa dan praktik-praktik menyimpang, cidera janji serta pembuatan lain yang merugikan perusahaan dimana yang bersangkutan bekerja atau pernah bekerja;
- Kompetensi dan pengalaman dalam bidang-bidang yang menunjang pelaksanaan tugas dan kewajiban Dewan Komisaris;
- Kemampuan bekerjasama sebagai Dewan Komisaris;
- Kemampuan mengimplementasikan kemampuannya bagi kepentingan perusahaan.

Dewan Komisaris PT. Pupuk Kujang terdiri dari:

- Kementrian Negara BUMN (1 orang)
- Departemen Pertanian (1 orang)
- Departemen Perindustrian (1 orang)
- Departemen Keuangan (1 orang)
- Pihak Swasta (1 orang)

Komisaris juga memiliki tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- a. Melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan RUPS.
- b. Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang disiapkan Direksi.
- c. Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai rencana pengembangan, rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan.
- d. Mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan serta menyampaikan hasil penilaian serta pendapatnya kepada RUPS.
- e. Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan, dalam hal perusahaan menunjukkan gejala kemunduran, segera melaporkan kepada RUPS dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh.
- f. Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang ditentukan RUPS.

Tugas-tugas pengawasan yang dilakukan Komisaris terhadap Direksi dilakukan melalui

1. Pelaporan dari Direksi yang berisi mengenai seluruh kegiatan operasional perusahaan
2. Rapat-rapat yang diadakan sekurang-kurangnya sekali tiap-tiap bulan, dimana:
 - a. Undangan rapat Dewan Komisaris dilakukan secara tertulis oleh Komisaris Utama atau oleh anggota Komisaris yang ditunjuk Komisaris Utama dan disampaikan dalam jangka waktu sekurang-kurangnya 7 hari sebelum rapat diadakan. Undangan tersebut memuat tanggal, waktu dan tempat rapat, khusus untuk rapat rutin yang telah disepakati undangan tertulis tidak diperlukan.
 - b. Rapat Dewan Komisaris dipimpin oleh Komisaris Utama, apabila tidak hadir rapat dipimpin oleh anggota Komisaris lainnya yang ditunjuk oleh Komisaris Utama. Rapat Komisaris sah dan dapat mengambil keputusan apabila dihadiri lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu perdua)

- jumlah Komisaris.
- c. Setiap peserta rapat memiliki kesempatan dan hak suara yang sama. Keputusan dalam Rapat Dewan Komisaris diambil dengan musyawarah mufakat, dan apabila tidak tercapai kesepakatan maka keputusan diambil dengan suara terbanyak biasa. Satu suara seorang Komisaris dapat diwakili oleh Komisaris lainnya berdasarkan kuasa tertulis dan seorang Komisaris hanya dapat mewakili seorang Komisaris lainnya.
 - d. Segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam rapat Dewan Komisaris, harus dibuat risalah yang ditandatangani oleh Ketua Rapat Dewan Komisaris dan salah satu Komisaris yang ditunjuk saat rapat. Setiap peserta rapat berhak menerima salinan risalah rapat tersebut. Apabila dalam jangka waktu 14 hari setelah rapat tidak ada komentar mengenai risalah tersebut maka risalah rapat tersebut dianggap final.
 - e. Kesemua hal tersebut di atas dilaksanakan dengan tetap mengacu dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang mengatur mengenai rapat Dewan Komisaris.
3. Pembentukan komite-komite khusus.

3.5.2.4. Direksi

Direksi PT. Pupuk Kujang memiliki tugas sebagai berikut:

1. Mematuhi Anggaran Dasar Perusahaan dan peraturan perundangan yang berlaku
2. Mengelola perusahaan sejalan dengan visi, misi, dan rencana jangka panjang perusahaan
3. Mengusahakan terlaksananya usaha dan kegiatan perusahaan sesuai tujuan dan memberikan kontribusi optimal bagi Pemegang Saham dan tanggung jawab sosial terhadap pihak yang berkepentingan
4. Menyiapkan rencana pengembangan perusahaan, rencana kerja secara tepat waktu untuk disampaikan kepada Komisaris dan Pemegang Saham

5. Memberikan segala keterangan dan pertanggung jawaban tentang keadaan dan jalannya perusahaan berupa laporan tahunan dan laporan berkala lainnya
6. Menyiapkan susunan organisasi perusahaan dengan rincian tugasnya
7. Menjaga dan meningkatkan citra perusahaan
8. Memiliki watak terpuji dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
9. Menghindari perbuatan-perbuatan yang dapat merendahkan kehormatan Direksi dan yang melanggar hukum dan etika bisnis

Direksi mengadakan rapat sekurang-kurangnya satu kali setiap bulan dan sewaktu-waktu apabila dipandang perlu oleh seorang atau lebih anggota Direksi atau atas permintaan tertulis dari seorang atau lebih Komisaris atau Pemegang Saham dengan menyebutkan hal-hal yang akan dibicarakan. Rapat direksi merupakan wadah bagi seluruh Direksi dan karyawan (apabila diperlukan) untuk membicarakan dan mengambil berbagai keputusan perusahaan yang strategis, termasuk tapi tidak terbatas pada, penyusunan RKAP, evaluasi kinerja, rencana investasi dan lain-lain permasalahan yang dihadapi perusahaan. Rapat yang dilaksanakan Direksi :

1. Undangan rapat Direksi dilakukan secara tertulis oleh Sekretaris Perusahaan atas perintah Direktur Utama atau yang berhak mewakili perusahaan dan disampaikan dalam jangka waktu sekurang-kurangnya tiga hari sebelum rapat diadakan. Undangan tersebut memuat tanggal, waktu dan tempat rapat, khusus untuk rapat rutin yang telah disepakati undangan tertulis tidak diperlukan
2. Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama, dan dihadiri seluruh Direksi serta Sekretaris perusahaan dan staf lainnya (jika diperlukan). Apabila Direktur Utama tidak hadir rapat dipimpin oleh Direktur lainnya yang ditunjuk oleh Direktur Utama. Rapat Direksi sah dan dapat mengambil keputusan apabila dihadiri lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu perdua) jumlah Direktur atau wakilnya

3. Masing-masing peserta rapat memiliki kesempatan dan hak suara yang sama
4. Segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam rapat Direksi, harus dibuat risalah yang dibuat oleh Sekretaris Perusahaan dan ditandatangani oleh seluruh Direksi. Apabila dalam jangka waktu 14 hari setelah rapat tidak ada komentar mengenai risalah tersebut maka risalah rapat tersebut dianggap final.

3.5.2.5. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan memiliki peran dalam memperlancar hubungan antar Organ Perusahaan dan antar perusahaan dengan *stakeholders*.

Tugas Sekretaris Perusahaan antara lain meliputi:

1. Mengikuti perkembangan peraturan perundangan yang berlaku dalam pelaksanaan GCG serta memastikan perusahaan untuk mematuhiinya.
2. Menjalankan tugas dalam hal pengaturan rapat Direksi, rapat Direksi dengan Komisaris dan RUPS serta mempersiapkan bahan-bahan untuk rapat tersebut.
3. Menjembatani kepentingan perusahaan dengan *stakeholder* melalui hubungan baik dan erat dengan setiap *stakeholder* serta lingkungan dimana perusahaan berada.
4. Menjalankan fungsi *corporate legal affair* atau *legal council*.

3.5.3. Standar Akuntansi dan Pengendalian Internal

3.5.3.1. Standar Akuntansi

- a. Semua kebijakan dan peraturan yang berkaitan dengan akuntansi selalu merujuk dan memenuhi ketentuan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK). PSAK tersebut mewajibkan perusahaan menyajikan laporan keuangan secara wajar dalam posisi keuangan, kinerja keuangan, perubahan ekuitas dan arus kas dan pengungkapan lainnya dalam catatan atas laporan keuangan.
- b. Menyajikan laporan keuangan (neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas) pada setiap tahun buku untuk

memenuhi kepentingan Pemegang Saham dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan

- c. Laporan yang disajikan diungkapkan secara benar, akurat, transparan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

3.5.3.2.Sistem Pengendalian Internal

Lingkungan Pengendalian Internal dalam perusahaan yang disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari:

1. Pengkajian dan pengelolaan risiko usaha yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola risiko usaha relevan.
2. Aktivitas pengendalian yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas dan keamanan terhadap aset perusahaan.
3. Sistem informasi dan komunikasi yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, dan ketaatan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku pada perusahaan.
4. Monitoring yaitu suatu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya disampaikan kepada Komite Audit. Hubungan antara SPI (satuan pengawas intern) dengan Komite Audit antara lain meliputi:
 1. Komite Audit mengevaluasi independensi, objektivitas dan efektivitas SPI
 2. Komite Audit memonitor ketaatan terhadap Kode Etik Profesi Auditor

3.5.3.3. Audit Eksternal

PT. Pupuk Kujang menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan audit eksternal mencakup antara lain:

1. Merupakan kewenangan RUPS untuk menunjuk Auditor Eksternal dari calon yang diajukan oleh Komisaris berdasarkan usul Komite Audit.
2. Komite Audit melalui Komisaris wajib menyampaikan kepada RUPS alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium yang diusulkan untuk Auditor Eksternal tersebut.
3. Auditor Eksternal tersebut harus bebas dari pengaruh Komisaris, Direksi, dan pihak yang berkepentingan di perusahaan.
4. Perusahaan wajib menyediakan bagi Auditor Eksternal semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan sehingga memungkinkan Auditor Eksternal memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaataazasan, dan kesesuaian laporan keuangan perusahaan dengan standar akuntansi keuangan Indonesia.
5. Penunjukkan Auditor Eksternal (KAP) yang sama dibatasi untuk maksimum 3 tahun buku berturut-turut.

3.5.4. Kebijakan Perusahaan

Berikut ini beberapa kebijakan yang diambil perusahaan:

1. Hubungan dengan Pemegang Saham
2. Keterlibatan dalam Aktivitas Politik
3. Benturan Kepentingan
4. Etika Bisnis
5. Data Perusahaan dan Kerahasiaan Informasi
6. Keterbukaan Informasi
7. Sosialisasi, Implementasi dan Evaluasi
8. Pelaporan Pelanggaran *Good Corporate Governance Code*

3.5.5. Kinerja Keuangan

Kinerja PT. Pupuk Kujang selama tahun 2008 menunjukkan peningkatan yang signifikan bila dibandingkan tahun 2007 mengalami peningkatan penjualan sebesar 25.27%, laba usaha naik 90.56%, pendapatan lain-lain (*net*) naik 131.7%. peningkatan laba usaha menunjukkan perusahaan mampu memaksimalkan pendapatan penjualan, pendapatan subsidi dan mampu untuk menekan biaya-biaya operasional dengan program CRP (*cost reduction program*).

Audit atas laporan keuangan konsolidasian perusahaan untuk tahun buku 2008 telah diselesaikan pada tanggal 21 Januari 2009 dengan opini wajar tanpa pengecualian.

PT. Pupuk Kujang pada tahun 2008 menderita rugi selisih kurs sebesar Rp. 947,869 milyar. kerugian tersebut terdiri atas:

- Rugi selisih kurs atas US Dollar sebesar Rp.8,916 milyar
- Rugi selisih kurs atas JPY sebesar Rp.938,953 milyar

Kerugian selisih kurs atas saldo pinjaman jangka panjang jatuh tempo dan hutang jangka panjang JBIC tersebut merupakan akibat adanya penurunan nilai tukar Rupiah terhadap mata uang JPY sebesar 38,17 poin, dari Rp.83,06 per 31 Desember 2007 menjadi Rp.121,23 per tanggal 31 Desember 2008.