



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERAN KOMITE AUDIT DAN AUDIT INTERNAL DALAM
PERWUJUDAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA
BUMN YANG SUDAH *GO PUBLIC*
(STUDI KASUS : PT WIJAYA KARYA Tbk.)**

SKRIPSI

DIAN SITA ARYANTI

0806468676

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERAN KOMITE AUDIT DAN AUDIT INTERNAL DALAM
PERWUJUDAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA
BUMN YANG SUDAH *GO PUBLIC*
(STUDI KASUS : PT WIJAYA KARYA Tbk.)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi**

DIAN SITA ARYANTI

0806468676

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
DEPOK
JANUARI 2012**

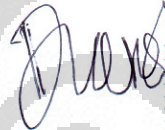
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Dian Sita Aryanti

NPM : 0806468676

TandaTangan :



Tanggal : 24 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

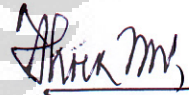
Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Dian Sita Aryanti
NPM : 0806468676
Proram Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Peran Komite Audit Dan Audit Internal Dalam Perwujudan *Good Corporate Governance* Pada BUMN Yang Sudah *Go Public* (Studi Kasus : PT WIJAYA KARYA Tbk.)


Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Dosen Pembimbing : Purwatiningsih S.E., Ak., MBA., DEA

()

Dosen Penguji : Dwi Hartanti S.E., M.Sc.

()

Dosen Penguji : Yan Rahadian S.E., M.S.Ak

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 24 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan izin-Nya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangat sulit untuk diselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
2. Kedua orang tua yang telah banyak membantu penulis baik merupakan dukungan moral, material, dan perhatian yang tiada hentinya agar dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga dengan selesainya skripsi ini dapat membuat mama dan papa bangga dan bahagia. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada adik-adik yang telah banyak memberikan dukungan agar tidak mudah putus asa.
3. Ibu Purwatiningsih (Ibu Ipung) selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing, mengarahkan, dan mendengarkan berbagai cerita dari proposal hingga selesainya skripsi ini. Terimakasih banyak Ibu.
4. PT Wijaya Karya Tbk yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menjadi objek penelitian skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada Bapak Natal Argawan, Bapak Slamet Wibowo, Bapak Mukti Wibowo, Bapak Dadi Pratjipto, dan Bapak Sigit yang telah menyediakan waktu untuk wawancara dan memberikan informasi terkait dengan penulisan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih untuk bantuan

- Mba Niar, Mba Abet, Mba Puspa, dan Mba Meidy yang sering saya repotkan dengan telepon-telepon *follow up* untuk wawancara.
5. Dosen dan seluruh staf pengajar FEUI, untuk semua pengetahuan dan pengalaman yang telah diberikan selama kuliah di FEUI. Terima kasih Bapak dan Ibu.
 6. Bapak dan Ibu dosen penguji atas kesediaannya untuk menguji dan memberikan saran dan kritik yang membangun guna meningkatkan kualitas skripsi ini.
 7. Staf pendukung Departemen Akuntansi dan FEUI yang telah banyak membantu saya dari awal kuliah hingga skripsi ini selesai.
 8. Teman-teman satu bimbingan yaitu Echy, Windrya, Aini, dan Ida yang selalu saling mendukung. Sukses selalu untuk kita semua.
 9. Teman-teman FEUI angkatan 2008. Ucapan terima kasih khusus penulis berikan kepada Dadah, Icut, Beka, Sandlo, Kucay, Cindy, Upay, Popon, Karsy, Isti, Babi, Alvi, Ote, Frisky, Naufal, Meity, Amal, Tephy, Esther, Dewi, Santi, dan Randall. Terima kasih untuk kebaikan kalian yang tak terhingga. Semangat & sukses untuk kita.
 10. Teman-teman SD, SMP, SMA yang masih sering bertemu Laras, Nana, Fitri, Citra, dan Yucil terima kasih atas dukungan dan semangatnya selama ini. Sukses dimanapun kalian berada.
 11. Semua teman-teman dari organisasi SNF, SPA, JGTC dan kepanitiaan lain yang pernah penulis ikuti. Terima kasih atas bantuan dan kerjasama dari kalian.
 12. Serta semua pihak yang membantu namun namanya tidak dapat disebutkan satu per satu karena keterbatasan tempat dan halaman.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Januari 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :


Nama : Dian Sita Aryanti
NPM : 0806468676
Program Studi : Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PERAN KOMITE AUDIT DAN AUDIT INTERNAL DALAM PERWUJUDAN
GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA BUMN YANG SUDAH *GO PUBLIC*(STUDI KASUS: PT WIJAYA KARYA Tbk.)

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini. Universitas Indonesia bebas menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dari sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 24 Januari 2012
Yang Menyatakan

(Dian Sita Aryanti)

ABSTRAK

Nama : Dian Sita Aryanti
Program Studi : Akuntansi
Judul : Peran Komite Audit dan Audit Internal dalam Perwujudan *Good Corporate Governance* pada BUMN yang Sudah *Go Public* (Studi Kasus : PT WIJAYA KARYA Tbk.)

Skripsi ini membahas peran Komite Audit dan Audit Internal dalam perwujudan *good corporate governance* pada salah satu BUMN di Indonesia, yaitu PT Wijaya Karya Tbk. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan metode studi pustaka serta melakukan wawancara terstruktur kepada beberapa organ perusahaan yang menjadi sorotan dalam pembahasan. Hasil dari penelitian penulis adalah bahwa Komite Audit dan Audit Internal di PT Wijaya Karya Tbk. telah melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN dan Bapepam. Selain itu, Komite Audit dan Audit Internal WIKA telah memiliki koordinasi kerja yang sangat baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kata kunci :

Good corporate governance, Komite Audit, Audit Internal

ABSTRACT

Name : Dian Sita Aryanti
Study Program : Accounting
Title : The Implementation of Audit Committee And Internal Audit In The Embodiment of Good Corporate Governance In Listed SOE (Case Study : PT WIJAYA KARYA Tbk.)

This study discusses the role of Audit Committee and Internal Audit in the embodiment of good corporate governance in one of SOEs in Indonesia, namely PT Wijaya Karya Tbk. This study is a qualitative research with descriptive design. The approach taken is using literature study method and conducting structured interview to several company organs which are highlighted in this study. The result of this study that WIKA has already implemented good corporate governance in accordance with standards established by Ministry of SOEs and Indonesia Capital Market Supervisory Agency. In addition, the Audit Committee and Internal Audit WIKA has a very good job of coordination in carrying out their duties.

Key words :

Good corporate governance, Audit Committee, Internal Audit

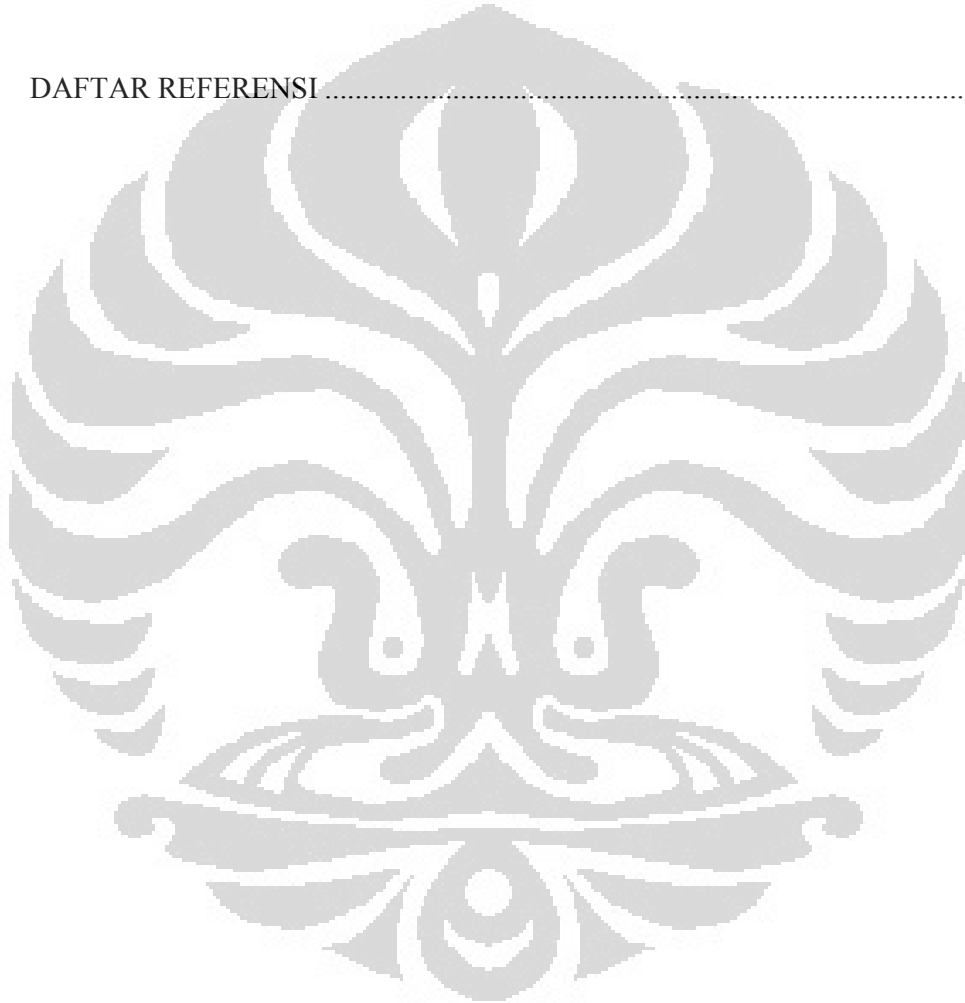
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK/ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penulisan	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Metode Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
2. LANDASAN TEORI	10
2.1 Perkembangan <i>Corporate Governance</i>	10
2.2 Teori Terkait <i>Corporate Governance</i>	11
2.3 Definisi <i>Corporate Governance</i>	15
2.4 Prinsip-prinsip Dasar <i>Corporate Governance</i>	16
2.5 Sistem <i>Corporate Governance</i>	20
2.6 Mekanisme <i>Corporate Governance</i>	22
2.7 Manfaat Penerapan <i>Corporate Governance</i>	24
2.8 Organ-organ <i>Corporate Governance</i>	27
2.8.1 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	30
2.8.2 Pemegang Saham (<i>Shareholder</i>)	34
2.8.3 Dewan Direksi (<i>Board of Director</i>)	37
2.8.3.1 <i>Internal Control</i>	43
2.8.3.2 Audit Internal	48
2.8.4 Dewan Komisaris (<i>Board of Commissioner</i>)	54
2.8.4.1 Komisaris Independen	59
2.8.4.2 Komite Audit	61

2.8.4.3 Komite Nominasi dan Remunerasi	73
2.8.4.4 Komite Kebijakan Risiko	74
2.8.4.5 Komite Kebijakan <i>Corporate Governance</i>	74
2.8.5 Sekretaris Perusahaan	74
2.8.6 Auditor Eksternal	75
2.9 Hubungan antara Komite Audit, Internal Audit dan Auditor Eksternal	79
3. PROFIL PERUSAHAAN	83
3.1 Sejarah Perusahaan	83
3.2 Gambaran Umum Perusahaan	85
3.2.1 Visi, Misi, dan Prinsip Perusahaan	85
3.2.2 Jenis Usaha	86
3.2.3 Anak Perusahaan	89
3.3 Organ <i>Corporate Governance</i>	94
3.3.1 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	94
3.3.2 Dewan Komisaris	94
3.3.3 Dewan Direksi	95
3.3.4 Komite	96
3.3.5 Sekretaris Perusahaan	98
3.3.6 Satuan Pengawas Intern (SPI)	99
3.4 Struktur Kepemilikan Saham	100
3.5 Pandangan Analisis Mengenai WIKA	102
3.6 Upaya Penerapan <i>Corporate Governance</i> di WIKA	103
3.6.1 Alasan WIKA menerapkan <i>Corporate Governance</i>	104
3.6.2 Langkah-langkah penerapan <i>Corporate Governance</i> di WIKA	107
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	117
4.1 Tata Kelola Perusahaan di WIKA	117
4.1.1 Sosialisasi dan Internalisasi Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik	118
4.1.2 Manfaat Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik	120
4.1.3 Analisis Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik	123
4.1.4 Pengendalian Internal	129
4.1.5 Manajemen Risiko	132
4.2 Organ-organ Perusahaan yang Berperan dalam Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik	135

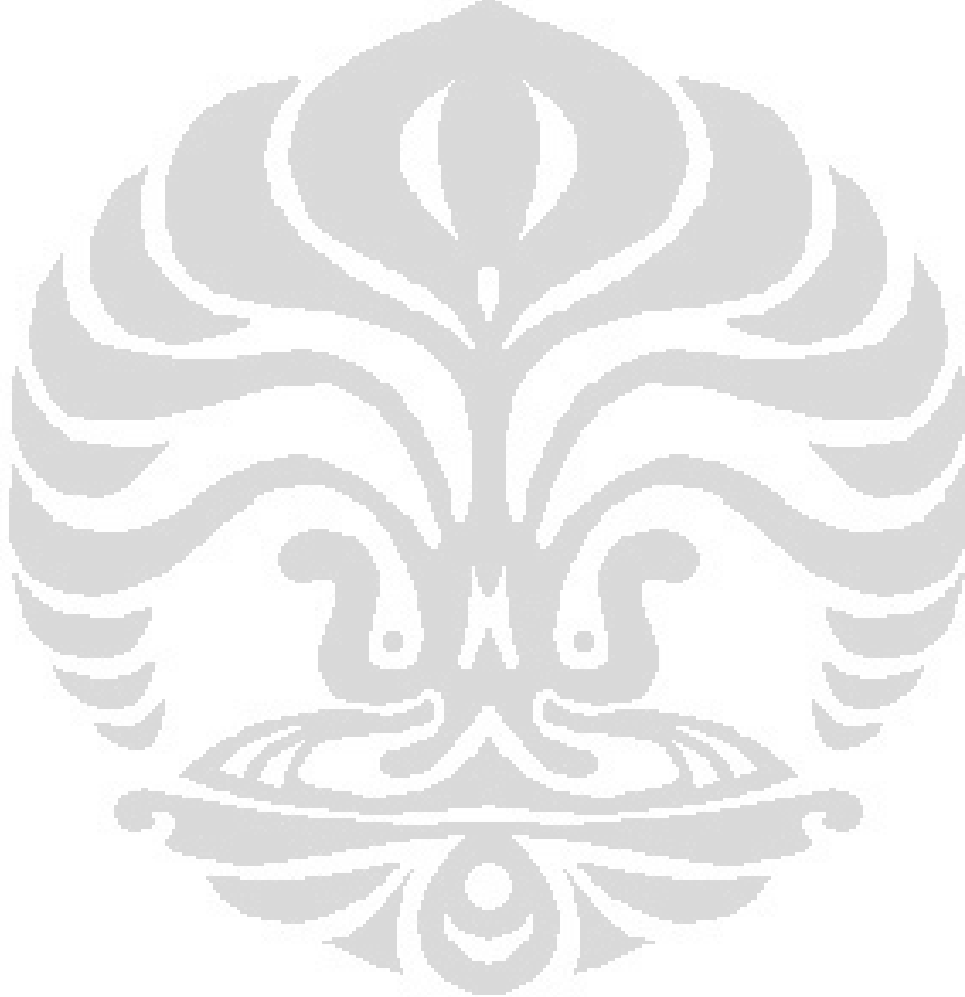
4.2.1 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).....	136
4.2.1.1 Analisis Peran RUPS dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA.....	137
4.2.2 Dewan Direksi.....	139
4.2.2.1 Keanggotaan Direksi WIKA	139
4.2.2.2 Rapat Direksi WIKA	139
4.2.2.3 Penilaian Kinerja Direksi WIKA	140
4.2.2.4 Analisis Peran Dewan Direksi dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA	140
4.2.3 Audit Internal	143
4.2.3.1 Keanggotaan Auditor Internal WIKA	144
4.2.3.2 Piagam Audit Internal WIKA	145
4.2.3.3 Rapat SPI WIKA	146
4.2.3.4 Pelatihan SPI WIKA.....	146
4.2.3.5 Ruang Lingkup Audit.....	147
4.2.3.6 Hubungan SPI dengan Manajemen Risiko	147
4.2.3.7 Penilaian Kinerja SPI WIKA.....	149
4.2.3.8 Analisis Peran Audit Internal dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA.....	149
4.2.4 Dewan Komisaris.....	153
4.2.4.1 Analisis Peran Dewan Komisaris dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA	154
4.2.5 Komite Audit.....	157
4.2.5.1 Keanggotaan Komite Audit WIKA	158
4.2.5.2 Piagam Komite Audit WIKA	160
4.2.5.3 Rapat Komite Audit WIKA	161
4.2.5.4 Pelatihan Komite Audit WIKA.....	162
4.2.5.5 Pelaporan Keuangan	163
4.2.5.6 Manajemen Risiko dan Pengendalian.....	163
4.2.5.7 Hubungan dengan Dewan Komisaris	164
4.2.5.8 Hubungan dengan Auditor Internal	164
4.2.5.9 Hubungan dengan Auditor Eksternal.....	165
4.2.5.10 <i>Whistle Blower Policy</i>	167
4.2.5.11 Penilaian Kinerja.....	168
4.2.5.12 Analisis Peran Komite Audit dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA	169

4.3 Hubungan antara Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Auditor Internal, dan Auditor Eksternal dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA	171
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	173
5.1 Kesimpulan	174
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	175
5.2 Saran.....	175
DAFTAR REFERENSI	178



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Jenis Pemegang Saham.....	101
Tabel 3.2. Komposisi Kepemilikan Saham Keseluruhan.....	101
Tabel 3.3. Kepemilikan Saham oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi.....	102
Tabel 3.4. Tahapan Implementasi GCG WIKA.....	108
Tabel 4.1. Pendekatan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan.....	126

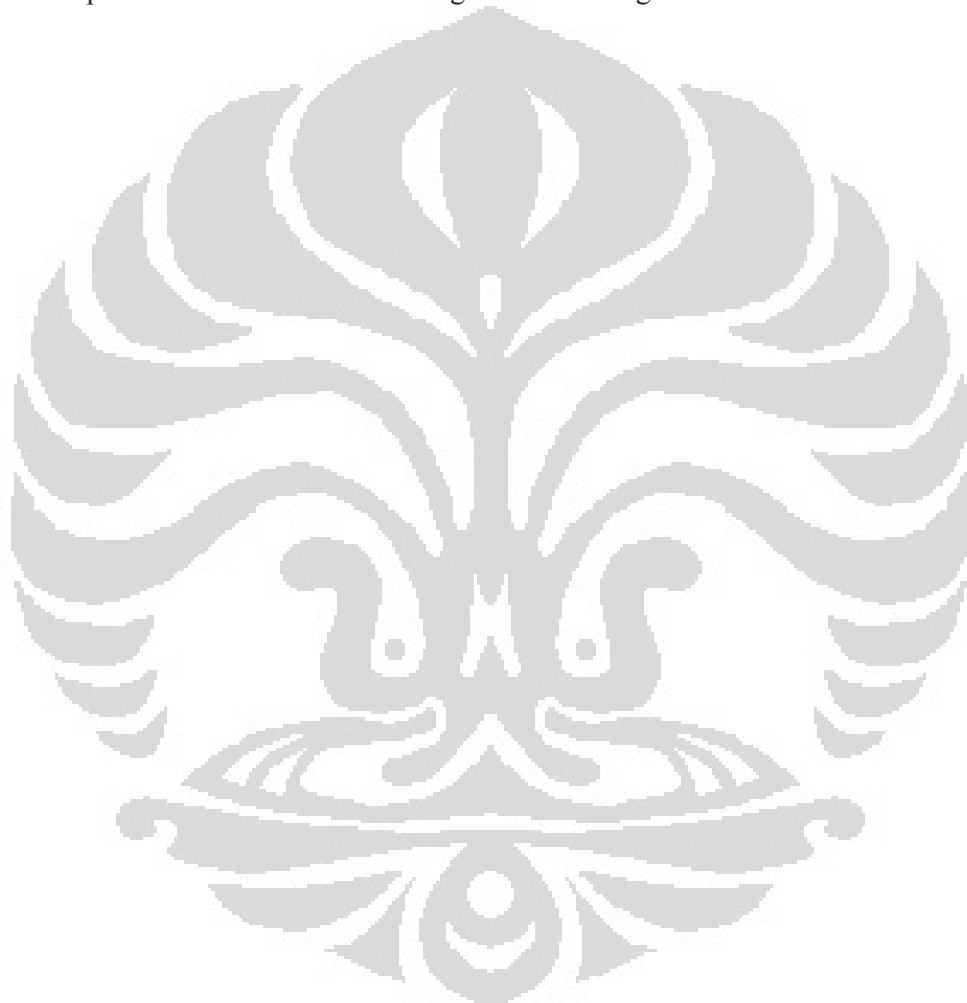


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model <i>Corporate Governance</i>	20
Gambar 2.2. <i>Corporate Governance Mechanism</i>	23
Gambar 2.3. Lingkup Tata Kelola Perusahaan dalam Arti Sempit.....	28
Gambar 2.4. Lingkup Tata Kelola Perusahaan dalam Arti Luas	29
Gambar 2.5. COSO <i>Internal Control</i>	45
Gambar 2.6. Transformasi Audit Internal.....	49
Gambar 2.7. Struktur <i>Board of Directors</i> dalam <i>One Tier System</i>	54
Gambar 2.8. <i>The basic roles of board of directors in one-tier system</i>	55
Gambar 2.9. Struktur Dewan Komisaris dalam <i>Two Tiers System</i>	56
Gambar 2.10. Struktur <i>Board</i> di Indonesia	57
Gambar 2.11. <i>Distinction between BOC and BOD in two-tier model</i>	58
Gambar 2.12. Hubungan antara Komite Audit, Auditor Internal, dan Auditor Eksternal	79
Gambar 3.1. Struktur Pemegang Saham Per 31 Desember 2010.....	100
Gambar 3.2. <i>Road MAP</i> GCG WIKA.....	107
Gambar 3.3. Bangunan GCG WIKA	112
Gambar 4.1. Struktur Internal SPI WIKA.....	144
Gambar 4.2. Proses Perolehan Proyek.....	148
Gambar 4.3. Kedudukan SPI dalam Struktur Organisasi WIKA.....	150
Gambar 4.4. Alur Laporan Hasil Pemeriksaan SPI.....	150
Gambar 4.5. Alur Tindak Lanjut Kecurigaan yang ditemukan Komite Audit.....	168

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi.....	185
Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Perusahaan.....	186
Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Anggota Komite Audit.....	190
Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Ketua Komite Audit.....	195
Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Satuan Pengawas Intern.....	198



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Banyak contoh berbagai profil perusahaan besar yang memiliki kegagalan dan skandal tata kelola perusahaan Akibatnya adalah hilangnya kepercayaan investor di pasar keuangan dan jatuhnya nilai pasar (Maier, 2005). Browning dan Weil (2002) dalam Chada dan Agrawal (2003) menyatakan skandal akuntansi pada perusahaan terkemuka seperti Healthsouth, Tyco, dan Worldcom telah mengguncang kepercayaan investor. Dampak dari skandal ini, banyak perusahaan yang melihat nilai saham perusahaan mereka turun drastis dan mengalami penurunan *credit ratings*. Banyak dari perusahaan-perusahaan tersebut yang dipaksa untuk mengajukan *chapter 11* tentang perlindungan kebangkrutan dari kreditur. Kegagalan yang luas dalam pelaporan keuangan umumnya menyalahkan pengendalian internal yang lemah. Kekhawatiran mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan akuntansi banyak dikutip sebagai alasan kemerosotan pasar saham yang diikuti skandal-skandal seperti yang telah disebutkan diatas.

Karena terjadinya skandal korporasi dan penipuan praktik akuntansi, pemerintah dan regulator berusaha membuat Undang-undang dan peraturan yang lebih kuat untuk menghindari keruntuhan serupa di masa yang akan datang dan mengembalikan kepercayaan investor di pasar keuangan. Beberapa perkembangan legislatif terkait tata kelola perusahaan di beberapa negara mempengaruhi kode tata kelola diseluruh dunia antara lain *Cadbury report* di UK dan Sarbanes-Oxley Act di US.

Setelah runtuhnya Maxwell publishing group, *The Cadbury Committee report* (1992) dikutip dari Maier (2005), merekomendasikan *a Code of Best Practice*. Rekomendasi meliputi berbagai praktik tata kelola termasuk struktur dan komposisi *Main Board*, Komite Audit, dan pentingnya *Non-Executive Directors*. Kode tersebut membangun prinsip “*comply or explain*” dimana

perusahaan harus menerapkan hal-hal yang dianjurkan kode atau menjelaskan alasannya jika tidak menerapkan.

Skandal Enron dan Worldcom menyebabkan Kongres US bekerja sama dengan *New York Stock Exchange* (NYSE) menyepakati reformasi untuk mengatasi potensi konflik kepentingan dan hubungan kerja antara perusahaan dan auditor mereka. Hasil dari kesepakatan tersebut adalah terbentuknya *The Accounting Industry Reform Act 2002*, yang dikenal luas sebagai *Sarbanes-Oxley Act 2002*. Tujuan dari Undang-undang ini adalah untuk menegakkan independensi auditor eksternal, memperkuat kewajiban *Chief Executive Officers* (CEOs) dan *Chief Financial Officers* (CFOs) dengan memberlakukan sanksi ketat jika terdapat kesalahan dalam representasi posisi keuangan perusahaan. Hukuman denda sebanyak USD 1 juta atau penjara 10 tahun atau bahkan keduanya mungkin dikenakan. Sarbanes Oxley telah memberi dampak yang sangat besar dalam tata kelola perusahaan di US (Maier, 2005).

Di Indonesia, konsep *governance* mulai menguat paska krisis ekonomi di akhir tahun 1997 ditandai dengan ditandatanganinya *Letter of Intent* (LOI) antara pemerintah Indonesia dengan lembaga donor (IMF) yang mensyaratkan perbaikan *governance* dengan dikeluarkannya perangkat-perangkat *governance* (publik maupun korporasi). Kemudian dipertegas dengan ditetapkannya TAP MPR No VII tahun 2001 tentang visi Indonesia masa depan dalam Bab IV ayat 9 butir a, yaitu terwujudnya penyelenggaraan negara yang profesional, transparan, akuntabel, memiliki kredibilitas, dan bebas KKN. LOI dan TAP MPR ini kemudian direspon oleh pemerintah untuk mewujudkan *good government governance* dengan dikeluarkannya perangkat perundang-undangan dan peraturan pemerintah, misalnya UU No. 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, UU No. 31 tahun 2002 tentang komisi pemberantasan tindak pidana korupsi serta Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Lembaga Pemerintah. Selanjutnya *statement* pentingnya *governance* ini banyak muncul dalam UU, seperti UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU No. 19 tahun 2003 tentang BUMN (Syakhroza, 2005).

Dalam Azhar Maksum (2005), Baird (2000) mengemukakan bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan juga diberbagai negara di Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan tata kelola perusahaan di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang mayoritas dimiliki pemerintah (BUMN) maupun yang dimiliki pihak swasta. Dengan buruknya pelaksanaan tata kelola perusahaan, maka tingkat kepercayaan para pemilik modal menjadi turun karena investasi yang mereka lakukan tidak aman. Hal ini tentu akan diikuti dengan tindakan penarikan atas investasi yang sudah ditanamkan, sementara investor baru juga enggan untuk melakukan investasi.

Tata kelola perusahaan mengacu pada sistem dimana perilaku perusahaan dipantau dan dikendalikan. Tata kelola penting karena dalam perusahaan besar di perekonomian modern berhubungan dengan banyak pihak yang menyediakan modal (*shareholders*) dan pihak yang mengatur sumber daya (manajemen). Konflik kepentingan antara dua kelompok ini muncul dan memungkinkan adanya pengambilan hak-hak pemegang saham. Dalam kasus ini, sangat mungkin bahwa pemegang saham akan dirugikan dan memerlukan sarana yang memastikan bahwa perusahaan dimonitor (Cheung dan Chan, 2004).

Dewan Komisaris memiliki peran yang penting dalam *good corporate governance*. Di Indonesia, peningkatan kebutuhan akan GCG semakin terasa setelah terjadinya krisis multi dimensi sejak tahun 1997. Menurut Herwidayatmo (2000) dalam Muntoro (2006), diduga salah satu penyebab terjadinya krisis di Indonesia adalah lemahnya pengawasan yang dilakukan terhadap direksi perusahaan yang seharusnya menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris. Dewan Komisaris dapat lebih efektif dan lancar bekerja apabila terorganisasi dengan baik. Dukungan dari sekretariat Dewan Komisaris yang selain jumlahnya memadai, juga handal, adalah suatu keharusan mutlak. Apabila perusahaan semakin besar dan kompleks, kecermatan analisis yang mempermudah proses pengambilan keputusan dapat ditunjang dengan adanya komite-komite seperti Komite Audit, Komite Manajemen Risiko, Komite Remunerasi, dan Komite lainnya. Adanya komite-komite ini, selain sebagai wahana pengumpulan keahlian, juga berperan untuk memenuhi persyaratan untuk menjalankan GCG, terutama

dalam kaitannya dengan pemerolehan informasi dan analisis independen (Muntoro, 2006).

Dalam tulisan yang berjudul “Peranan Komite Audit Dalam Pengelolaan Perusahaan: Ulasan Historis, Teori, Praktik, dan Perspektif”, Hekinus Manao (1996) menyatakan bahwa sekitar pertengahan abad kesembilan belas, gagasan Komite Audit telah muncul. Beberapa perusahaan di UK telah mengaktifkan Komite tersebut di lingkungannya. Anggotanya dipilih dari antara pemegang saham yang dipandang memiliki pengetahuan tentang akuntansi dan auditing. Tujuannya adalah dalam rangka menjembatani pemegang saham dengan manajemen serta dengan Auditor Eksternal.

Dikutip dari Makhdalena (2007), berdasarkan banyaknya kasus seperti yang telah disebutkan diatas, keberadaan Komite Audit sangat diperlukan dan merupakan suatu kewajiban baik bagi perusahaan yang telah *go public* maupun perusahaan dalam bentuk BUMN (Sawyer et al, 2005; Bapepam, 2003). Selanjutnya Sawyer et al (2005) menyatakan bahwa Dewan Direksi telah meningkatkan nilai Komite Audit sebagai instrumen pengendalian dan sebagai alat untuk memperbaiki kualitas praktik pelaporan keuangan.

Keharusan membentuk Komite Audit pada perusahaan yang *go public* dinyatakan dalam surat edaran Bapepam Nomor SE-03/PM/2000 tanggal 5 Mei 2000 dan surat keputusan Direksi PT Bursa Efek Jakarta No. Kep 315/BEJ/06/2000 yang mewajibkan semua perusahaan yang *listed* di Bursa Efek Jakarta memiliki Komite Audit. Ketentuan mengenai Komite Audit kembali dipertegas oleh Bapepam dengan Surat Keputusan Ketua Bapepam No.Kep 41/PM/2003 pada Desember 2003 mengenai kewajiban pembentukan dan pedoman pelaksanaan kerja Komite Audit (Peraturan Nomor IX.1.5) yang kemudian diperbaharui dengan Surat Keputusan Ketua Bapepam No.KEP-29/PM/2004 tanggal 24 September 2004 (Makhdalena, 2007).

Tim BEI (2011), dalam sebuah artikel mengenai Audit Internal, mengemukakan bahwa semakin kompleks organisasi perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kesulitan dalam melakukan pengawasan atau kontrol untuk memastikan bahwa setiap unit atau divisi sudah bekerja sesuai dengan fungsinya masing-masing. Menyadari akan hal itu, untuk mengurangi risiko penyimpangan

yang terjadi dan dilakukan oleh orang dalam perusahaan dibutuhkan adanya satu unit kerja khusus yang bertugas melakukan fungsi kontrol yaitu Audit Internal. Begitu pentingnya peran Audit Internal dalam sebuah perusahaan atau emiten, Bapepam-LK melalui SK Ketua Bapepam-LK No: Kep-496/BL/2008 menerbitkan peraturan khusus No. IX.I.7 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal. Dalam peraturan itu ditegaskan bahwa setiap emiten atau perusahaan publik wajib membentuk Unit Audit Internal paling lambat 31 Desember 2009.

Peran tradisional Auditor Internal adalah membantu menopang pengendalian internal pada laporan keuangan perusahaan, kini berbagai potensi peluang dan tanggung jawab muncul dalam isu tata kelola yaitu adanya tantangan bagi Auditor Internal untuk mengeksplorasi berbagai cara agar dapat memberikan *reasonable assurance* bagi para *stakeholders*. Auditor internal menjadi penting dalam isu tata kelola karena menjadi salah satu sumber informasi yang penting bagi Komite Audit dalam menjalankan tugasnya (Al-jabali, Abdalmanam, & Ziadat, 2011).

Indonesia adalah salah satu negara dimana peran negara dalam perekonomian relatif kuat. Hal tersebut, salah satunya, ditunjukkan dengan banyaknya jumlah BUMN. Meski demikian, seiring dengan berjalannya waktu, peran negara semakin hari semakin mengecil. Peran negara yang berlebihan dalam sistem ekonomi sering dianggap akan memunculkan berbagai macam distorsi yang berujung pada inefisiensi. Maka dari itu, ada semacam keyakinan pula bahwa salah satu langkah penting guna meningkatkan daya saing adalah mengurangi intervensi negara dalam ekonomi, yang dalam konteks kepemilikan terhadap BUMN ditunjukkan dengan kebijakan privatisasi (Daniri & Prasetyantoko, 2009).

Dikutip dari Syakhroza (2005), masalah *governance* dalam BUMN sering diidentikkan dengan kinerja keuangan yang buruk, daya saing rendah, tindak profesionalisme, dan daya respon yang lemah terhadap perubahan lingkungan bisnis (Tjager dkk., 2004). Cahyaningrum (2009), Peneliti muda bidang hukum ekonomi pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jendral DPR RI, berpendapat bahwa BUMN masih diragukan kemampuannya

untuk dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan baik mengingat kondisi BUMN yang cukup memprihatinkan.

Simon Wong (2004) menyatakan, BUMN menghadapi tantangan tata kelola yang unik yang membuat jalan ke reformasi yang bahkan lebih sulit dari sektor swasta. Wong juga berpendapat, jika pemerintah ingin serius meningkatkan kinerja BUMN, maka mereka harus secara kompherensif mengatasi berbagai kekurangan BUMN seperti campur tangan politik yang berlebihan dan kurangnya transparansi. Menurut Cahyaningrum (2009), buruknya kondisi Persero disebabkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik belum diimplementasikan. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kondisi tersebut, salah satu sasaran peningkatan BUMN pada tahun 2008 adalah meningkatkan pelaksanaan tata kelola usaha yang baik pada BUMN.

Deputi Menteri BUMN bidang Usaha Jasa, Parikesit Suprpto (2011) mengatakan, untuk melihat BUMN yang menerapkan tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan kompetensi masing-masing perusahaan, tercermin dari pelaksanaan rapat umum pemegang saham (RUPS), Dewan Komisaris, hingga Dewan Direksi.

PT Wijaya Karya Tbk. atau biasa dikenal WIKA merupakan salah satu BUMN, bergerak di bidang jasa konstruksi (Engineering, Procurement, dan Construction), yang *go public* pada tahun 2007. WIKA memiliki enam anak perusahaan, yaitu WIKA gedung, WIKA realty, WIKA beton, WIKA insan pertiwi, WIKA intrade, dan WIKA jabar power. Untuk mengembangkan usaha dan mendapatkan modal lebih banyak, pada tahun 2007 WIKA meluncurkan saham perdananya.

Dengan status WIKA yang sudah Tbk, maka penerapan tata kelola perusahaannya juga semakin diperhatikan oleh berbagai pihak dari tahun ke tahun. Dilihat dari segi peraturan, selain mematuhi peraturan BUMN dan UU PT, PT Wijaya Karya Tbk. juga harus mematuhi peraturan Bapepam yang menyediakan berbagai aturan mengenai penerapan tata kelola perusahaan yang baik bagi *listed company*.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Komite Audit dan Audit Internal dalam Perwujudan *Good*

Corporate Governance pada BUMN yang Sudah *Go Public* (Studi Kasus: PT Wijaya Karya Tbk.”.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang ingin diangkat dan dibahas oleh penulis dalam skripsi ini, yaitu:

1. Bagaimana bentuk tata kelola perusahaan yang baik yang telah diterapkan perusahaan?
2. Bagaimana peran Komite Audit dan Audit Internal dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik?
3. Bagaimana hubungan antara Dewan Komisaris, Direksi, Komite audit, Audit Internal, dan Auditor Eksternal dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik?

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan yang ingin dicapai dalam skripsi ini:

1. Untuk mengetahui lebih dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik di BUMN yang sudah Tbk, serta berbagai komponen yang terlibat didalamnya;
2. Untuk memahami peran Komite Audit dan Audit Internal dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik;
3. Untuk memahami hubungan antara Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Audit Internal, dan Auditor Eksternal dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan wawasan baru mengenai implemetasi tata kelola perusahaan yang baik di BUMN yang sudah diprivatisasi, serta memaparkan secara nyata peran Komite Audit dan Audit Internal dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik di salah satu BUMN di Indonesia.

b. Manfaat bagi Perusahaan

Dapat memberikan masukan atau *feedback* bagi perusahaan dalam meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik terutama evaluasi terhadap praktik Komite Audit dan audit internal yang selama ini dilakukan agar dapat diterapkan dengan lebih baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

c. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Mendorong para peneliti selanjutnya untuk mengungkapkan informasi yang lebih mendalam mengenai praktik tata kelola perusahaan yang baik, terutama yang berkaitan dengan Komite Audit dan Audit Internal, di perusahaan-perusahaan BUMN atau Terbuka yang lain di Indonesia.

1.5. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Metode studi pustaka (Data sekunder). Penelitian mendapatkan berbagai informasi melalui buku, artikel, jurnal, serta literatur terkait lainnya terkait dengan topik yang dibahas. Selain itu penulis juga mempelajari segala data yang berhubungan dengan perusahaan, seperti laporan tahunan dan dokumen lainnya yang didapatkan baik secara langsung maupun *website* perusahaan.
2. Metode penelitian lapangan (Data Primer). Penulis melakukan wawancara terhadap pihak-pihak terkait di perusahaan yang menjadi sorotan dalam skripsi ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Berisi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan metode penelitian serta manfaat yang diharapkan dengan adanya skripsi ini.

BAB 2 : Landasan Teori

Bab ini antara lain akan menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan yang baik, Komite Audit, serta Audit Internal.

BAB 3 : Profil Perusahaan

Bab ini berisi mengenai gambaran umum berupa sejarah singkat, visi dan misi, struktur organisasi, kegiatan perusahaan, serta alasan dan langkah perusahaan dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

BAB 4 : Analisa dan Pembahasan

Pada bab ini penulis mengulas penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, penerapannya di perusahaan, serta sejauh mana peran Komite Audit dan Audit Internal dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.

BAB 5 : Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan berasal dari hasil analisis dan pembahasan pada bab 4 dan uraian solusi yang diharapkan dapat menjadi jawaban dari perumusan masalah. Selain itu juga dikemukakan saran-saran yang diusulkan berdasarkan hasil penelitian, yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Perkembangan *Corporate Governance*

World Bank (2000) dalam Melyoki (2005) mengemukakan bahwa berbagai faktor telah memberikan kontribusi untuk mengangkat isu tata kelola perusahaan di dunia internasional, yaitu keruntuhan sejumlah perusahaan besar dan perseteruan pengambilalihan khususnya di Inggris dan Amerika. Runtuhnya perusahaan besar di Inggris telah memberikan kontribusi signifikan untuk meningkatkan profil tata kelola perusahaan di Inggris sendiri dan secara bertahap di seluruh dunia. Jatuhnya *Bank of Credit and Commerce International* (BCCI) memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan tata kelola perusahaan di Inggris dan selanjutnya di seluruh dunia.

Dalam Melyoki (2005), Hoa (2000) menjelaskan bahwa krisis ekonomi yang melanda seluruh negara-negara Asia Tenggara juga memberikan kontribusi untuk meningkatkan profil tata kelola perusahaan dan khususnya di wilayah tersebut. Krisis dimulai pada awal Juli 1997 di Thailand, dan menyebar ke negara-negara lain di Asia Tenggara, Asia Timur dan juga Rusia dan Amerika Latin telah dikaitkan dengan miskinnya praktik tata kelola perusahaan di negara-negara ini.

Sejak tahun 2001, karena skandal di perusahaan-perusahaan seperti Enron, Tyco, dan WorldCom, praktik tata kelola perusahaan lebih mendapat perhatian. Pada tahun 2002, pemerintah Amerika Serikat melalui Sarbanes-Oxley Act menetapkan standar baru untuk menyempurnakan untuk semua perusahaan publik AS terkait aturan tentang *Board*, manajemen, dan perusahaan akuntan publik untuk mengembalikan kepercayaan investor. Pada tahun 2009, baik *New York Stock Exchange* dan *NASDAQ Stock Market* menuntut bahwa perusahaan harus memiliki mayoritas Dewan Direksi independen (Serrat, 2011).

Dikutip dari Denis dan McConnel (2003) dalam Syakhroza (2005), perkembangan konsep *corporate governance* telah melalui dua tahapan generasi. Generasi pertama dibidani oleh Berle dan Means (1932) dengan

penekanan pada konsekuensi dari terjadinya pemisahan antara kepemilikan dan kontrol atas suatu perusahaan modern (*the modern corporation*). Menurut mereka, sejalan dengan berkembangnya perusahaan menjadi semakin besar, maka pengelolaan perusahaan yang semula dipegang oleh pemilik (*owner manager*) harus diserahkan pada kaum profesional. Perlunya suatu mekanisme orang gajian pemilik modal (*principal*), akan mengelola perusahaan sesuai dengan kepentingan pemilik. Perkembangan signifikan dalam konsep generasi pertama ini adalah ditandai dengan kemunculan Jensen dan Meckling (1976). Kedua ekonom ini terkenal dengan terkenal dengan teori keagenan (*Agency theory*).

Generasi kedua *corporate governance* ditandai hasil karya La-Porta dan koleganya tahun 1998 (Denis dan McConnel, 2003 dalam Syakhroza, 2005). Secara signifikan LLSV mengidentifikasi kecenderungan terdapatnya konsentrasi kepemilikan perusahaan pada pihak-pihak tertentu. Menurut LLSV (1998, 1999) penerapan *corporate governance* di suatu negara sangat dipengaruhi oleh kondisi perangkat hukum di negara tersebut dalam upaya melindungi kepentingan berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan, terutama pemilik minoritas (Syakhroza, 2005).

Menurut Presiden Direktur Astra International, Prijono Sugiarto (2011), pelaku-pelaku usaha di Indonesia kian menyadari pentingnya implementasi GCG dalam memberikan akses yang lebih baik di pasar modal, memberikan peluang *joint venture* (usaha patungan) dan membantu program yang ditawarkan oleh lembaga multilateral dan asosiasi lokal. Menurutnya pula, *good corporate governance* merupakan rangkaian proses yang berkelanjutan dan harus terus ditingkatkan, karena pasar cenderung lebih menghargai perusahaan-perusahaan yang memiliki komitmen dalam hal ini dalam jangka panjang.

2.2 Teori terkait *Corporate Governance*

Kaihatu (2006) menjabarkan bahwa terdapat dua teori utama terkait dengan *corporate governance*, yaitu *stewardship theory* dan *agency theory* (Chinn, 2000; Shaw, 2003).

1. *Stewardship theory*

Stewardship theory dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia, yaitu bahwa manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab memiliki integritas, dan kejujuran terhadap pihak lain. Dengan kata lain, teori ini memandang manusia dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *stakeholders* pada khususnya.

Stewardship theory menekankan konsekuensi yang bermanfaat pada *shareholders return* bila struktur otoritas bersifat fasilitatif melalui penyatuan pimpinan puncak manajemen (*Chief Executive Officer/CEO*) dengan pimpinan organ pengawasan (*Chair of the Board*). Peran ganda CEO dan *Chairman* ini diharapkan akan meningkatkan efektivitas dan hasil yang diperoleh, serta mengutamakan *superior return* kepada *shareholders* daripada pemisahan peran *Chairman* dan CEO. Di perusahaan-perusahaan yang mengadopsi *stewardship theory*, peran CEO dan *Chairman* akan dipegang oleh individu yang sama (*CEO duality*). Peran seperti ini banyak dimiliki oleh perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat yang memiliki CEO sekaligus *Chair of the Board* (Alijoyo dan Zaini, 2004).

2. *Agency theory*

Dalam Kamal (2011), Adolf Berle and Gardiner Means, melalui tulisan fundamental mereka tentang pemisahan pemilik dan pengelola perusahaan (Berle and Means, 1932), dianggap sebagai dua diantara ilmuwan berpengaruh dalam bidang *corporate governance*. Dengan melakukan studi tentang perusahaan-perusahaan besar Amerika setelah the Wall Street Crash of 1929, mereka sampai pada kesimpulan bahwa terpisahnya pemilik dan pengontrol perusahaan disebabkan oleh pemilikan perusahaan yang menyebar (Talbot, 2008).

Agency theory (teori agensi) yang dikembangkan oleh Jensen & Meckling (1976), memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai *agents* bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya

sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham.

Bertentangan dengan *stewardship theory*, *agency theory* memandang bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *stakeholders* pada khususnya. Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respon lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran bertumpu pada *agency theory* dimana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Pemegang saham (*principals*) yang menyebar tidak memiliki pilihan selain menyewa orang lain atau manajer (*agents*) untuk mengelola perusahaan, yang kemudian melahirkan apa yang disebut dengan hubungan *principals-agents*. Hubungan *principal-agent* memunculkan *agency problem* (Cheffin, 2003), dimana para manajer yang menjalankan perusahaan cenderung menyelewengkan uang pemilik perusahaan. Hal itu bisa terjadi karena para manajer memegang informasi dan pengetahuan lebih tentang kondisi perusahaan ketimbang pemilik (Wei, 2003).

Menurut Alijoyo dan Zaini (2004) terdapat beberapa asumsi dasar yang membangun *agency theory*, yaitu:

1. *Agency conflict*

Terdapat kemungkinan konflik dalam hubungan antara prinsipal dan agen, konflik yang timbul sebagai akibat keinginan manajemen (agen) untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan kepentingannya yang dapat mengorbankan kepentingan pemegang saham untuk memperoleh *return* dan nilai jangka panjang perusahaan. *Agency conflict* timbul pada berbagai hal sebagai berikut:

a. *Moral hazard*

Manajemen memilih investasi yang paling sesuai dengan kemampuan dirinya dan bukan yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

b. *Earning retention*

Manajemen cenderung mempertahankan tingkat pendapatan perusahaan yang stabil, sedangkan pemegang saham lebih menyukai distribusi kas yang lebih tinggi melalui beberapa peluang investasi internal yang positif.

c. *Time horizon*

Manajemen cenderung hanya memperhatikan *cashflow* perusahaan sejalan dengan waktu penugasan mereka. Hal ini dapat menimbulkan bias dalam pengambilan keputusan yang berpihak pada proyek jangka pendek dengan pengembalian akuntansi yang tinggi dan kurang atau tidak berpihak pada proyek jangka panjang dengan pengembalian NPV positif yang jauh lebih besar.

2. *Agency problem*

Agency problem timbul sebagai akibat adanya kesenjangan antara kepentingan pemegang saham sebagai pemilik dan manajemen sebagai pengelola. Pemilik memiliki kepentingan terhadap perolehan insentif atas pengelolaan dana pemilik.

Jensen dan Meckling (1976) dalam Arifin dan Rachmawati (2006), mengidentifikasi bahwa untuk mengurangi kesempatan manajer melakukan tindakan yang merugikan investor luar, ada dua cara yaitu investor luar melakukan pengawasan (*monitoring*) dan manajer sendiri melakukan pembatasan-pembatasan atas tindakan-tindakannya (*bonding*). Pada satu sisi, kedua kegiatan tersebut akan mengurangi kesempatan penyimpangan oleh manajer sehingga nilai perusahaan akan meningkat sedangkan pada sisi yang lain keduanya akan memunculkan biaya sehingga akan mengurangi nilai perusahaan. Jensen dan Meckling (1976) juga menyatakan bahwa calon investor akan mengantisipasi adanya kedua biaya tersebut ditambah dengan kerugian yang masih muncul meskipun sudah ada *monitoring* dan *bonding*, yang disebut *residual*

cost. Antisipasi atas ketiga biaya yang didefinisikan sebagai biaya agensi ini nampak pada harga saham yang terdiskon saat perusahaan menjual sahamnya.

Mekanisme *monitoring* bisa dilakukan dengan pembentukan Dewan Komisaris, pasar *corporate control*, pemegang saham besar, kepemilikan terkonsentrasi dan pasar manajer. Mekanisme kontrol dilakukan dengan peningkatan kepemilikan manajer dan *bonding* dengan meningkatkan hutang dan meningkatkan dividen (Arifin dan Rachmawati, 2006).

2.3 Definisi *Corporate Governance*

Terdapat berbagai definisi dari *Corporate Governance*, antara lain:

- Menurut Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2004):

“Corporate Governance is the system by which business operations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”

- Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesian (FCGI, 2002) :

“A set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholder in respect to their rights and responsibilities ”

- Menurut Australian Stock Exchange (ASX, 2003):

“Corporate governance is the system by which companies are directed and managed. It influences how the objectives of the company are set and achieved, how risk is monitored and assessed, and how performance is optimized. Good corporate governance structures encourage companies to create value (through entrepreneurship, innovation, development and

exploration) and provide accountability and control systems commensurate with the risks involved

- Menurut Meneg BUMN (Kep-117/M-MBU/2002) :
 “*Corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *corporate governance* adalah suatu struktur dan mekanisme perusahaan yang baik dimana dengan menerapkannya, tidak hanya nilai perusahaan yang meningkat, namun juga meningkatkan kepercayaan para *stakeholders* dan *shareholders*.

2.4 Prinsip-prinsip Dasar *Corporate Governance*

1) Prinsip *corporate governance* berdasarkan OECD (2004)

1. Menjamin kerangka dasar *Corporate governance* yang efektif (*Ensuring the basis for an effective Corporate governance framework*).
2. Hak-hak Pemegang Saham dan Fungsi-fungsi Penting Kepemilikan Saham (*The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions*).

Hak-hak dasar pemegang saham harus mencakup hak untuk:

- a. Memperoleh cara pendaftaran yang aman atas kepemilikan.
- b. Menyerahkan atau mengalihkan saham.
- c. Memperoleh informasi yang relevan atau material tentang perusahaan secara teratur dan tepat waktu.
- d. Berpartisipasi dan memberikan hak suara dalam rapat umum pemegang saham.
- e. Memilih dan mengganti anggota pengurus.
- f. Memperoleh hak atas bagian keuntungan perusahaan.

3. Perlakuan yang sama terhadap Pemegang Saham (*The Equitable Treatment of Shareholder*).

Perusahaan harus bisa memberikan jaminan perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham, baik pemegang saham mayoritas, minoritas, atau asing. Jika perusahaan dalam kondisi melanggar hak-hak dari pemegang sahamnya, maka mereka harus memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan ganti rugi atas pelanggaran hak-hak mereka, tanpa dibedakan berdasarkan seberapa besar kepemilikan mereka di perusahaan tersebut.

4. Peranan *Stakeholders* dalam *Corporate Governance* (*The Role of Stakeholders in Corporate Governance*)

Kerangka tata kelola perusahaan harus mengakui hak-hak *stakeholders* yang ditetapkan oleh hukum dan mendorong kerjasama aktif antara perusahaan dan *stakeholder* dalam menciptakan kesejahteraan, pekerjaan, dan kondisi keuangan perusahaan yang berkelanjutan.

5. Keterbukaan dan Transparansi (*Disclosure and Transparency*).

Perusahaan harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan, termasuk didalamnya keadaan keuangan, kinerja, kepemilikan, dan tata kelola perusahaan.

Hal-hal yang perlu diungkapkan, antara lain:

- a. Hasil operasi dan keuangan perusahaan
- b. Tujuan perusahaan
- c. Kepemilikan mayoritas dan hak voting
- d. Anggaran dewan direksi dan komisaris
- e. Faktor-faktor risiko yang material
- f. Hal yang berkaitan dengan karyawan dan *stakeholders*

g. Struktur *governance* dan kebijakan

Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit oleh Auditor Eksternal yang independen, dan disajikan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

6. Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi (*The Responsibilities of the Board*).

Kerangka tata kelola perusahaan harus memastikan pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif dari manajemen oleh Dewan Komisaris, dan akuntabilitas Komisaris untuk perusahaan dan pemegang saham. Komisaris harus bertindak dengan itikad baik dimana harus memperhatikan kepentingan dari manajemen dan pemegang saham. Komisaris juga harus memperlakukan seluruh *shareholders* dengan adil. Selain itu Komisaris harus memastikan kepatuhan dengan hukum yang berlaku dan memperhatikan kepentingan *stakeholders*.

2) Prinsip *Corporate Governance* menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006) sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*), yaitu perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara mudah dipahami oleh pemangku kepentingan.
2. Akuntabilitas (*Accountability*), yaitu perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.
3. Responsibilitas (*Responsibility*), yaitu perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara

kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

4. Independensi (*Independency*), yaitu perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*), yaitu dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

3) Meneg BUMN (Kep-117/M-MBU/2002) pasal 3 menyebutkan bahwa terdapat lima prinsip *good corporate governance*, yaitu :

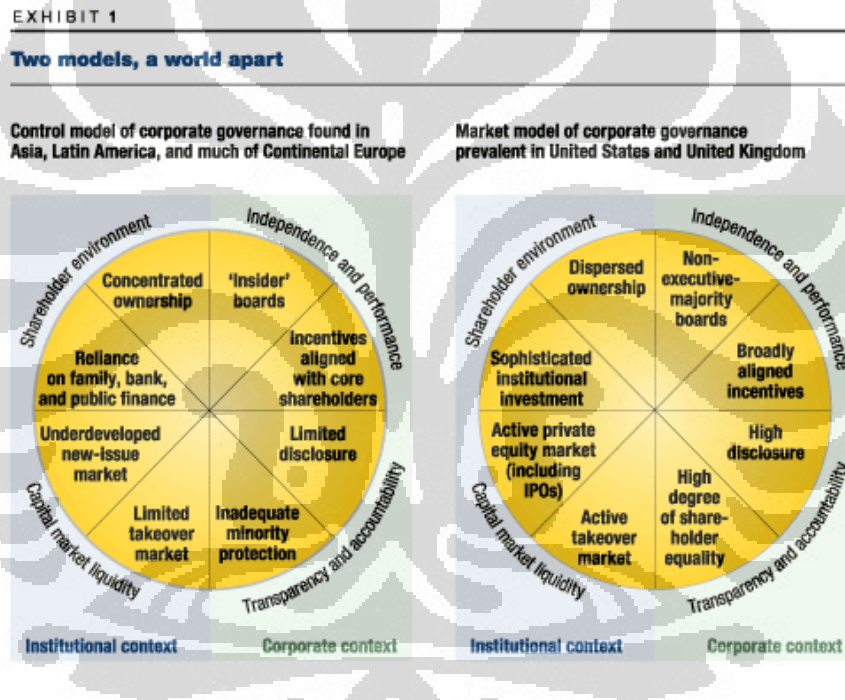
1. Transparansi (*Transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan;
2. Kemandirian (*Independency*), yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
3. Akuntabilitas (*Accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban (*Responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;

5. Kewajaran (*Fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.5 Sistem *Corporate Governance*

Perbedaan sistem tata kelola dapat terjadi karena :

1. Peran *stakeholder*
2. Prioritas *stakeholder*
3. Pentingnya pasar keuangan



Gambar 2.1 Model *Corporate Governance*

Sumber: Wallace dan Zinkin (2005)

Gambar 2.1 memperlihatkan berbagai perbedaan antaradua sistem *corporate governance*. Menurut Schmidt dan Tyrell (1997), dikutip dari Niki Lukviarman (2005), sistem *corporate governance* diklasifikasikan atas *market dominated* (gambar sebelah kanan) dan *bank-dominated* (gambar sebelah kiri) *corporate governance system*. Sistem *governance* eberorientasi pasar (*market dominated*) biasanya ditemukan pada berbagai negara Anglo-Saxon, seperti

Amerika, Inggris, Australia dan negara persemakmuran lainnya. Pada sistem ini keberadaan pasar modal (*capital market*) memiliki peranan penting di dalam perekonomian negara-negara yang menganutnya. Sehingga, mekanisme pengendalian korporasi berbasis pasar (*the market for corporate control*) menjadi mekanisme utama di dalam sistem pengendalian negara-negara penganut *corporate governance* sistem ini, atau lebih dikenal dengan “*the outsider control system*”. Menurut Roche (2005), *outsider system* merupakan *market based model* yang dikarakteristikan oleh perusahaan yang individualis dan kepemilikan privat, pasar modal yang mapan dan likuid, dengan jumlah pemegang saham yang banyak dan konsentrasi investor yang kecil. Pengendalian perusahaan diwujudkan melalui pasar dan investor luar.

Berbagai negara kontinental Eropa seperti Jerman, Perancis, Belanda serta Jepang, dikategorikan sebagai negara yang menganut sistem *governance* berbasis bank (*bank-oriented governance systems*). Pada negara yang menganut sistem ini peranan mekanisme pasar sebagai perangkat pengendalian di dalam mendisiplinkan korporasi, sebagaimana terdapat pada *market-dominated system*, relatif tidak signifikan (Schmidt dan Tyrell 1997). Untuk itu “*the insider dominated control*” sering digunakan untuk mendeskripsikan mekanisme pengendalian yang dominan dalam sistem ini. Karakteristik utama yang ditemukan dalam sistem ini adalah kecenderungan terdapatnya struktur kepemilikan korporasi yang terkonsentrasi dan relatif stabil.

Dikutip dari Wulandari (2006), jenis kepemilikan perusahaan dengan kepemilikan terkonsentrasi, terdapat dua kelompok pemegang saham, yaitu *controlling* dan *minority shareholders* (Asian Development Bank, 2000). *Controlling shareholders* dapat bertindak sama dengan kepentingan pemegang saham atau bertentangan dengan kepentingan pemegang saham, disamping itu juga mempunyai informasi yang lebih lengkap daripada *minority shareholders*, dan hal ini akan mempengaruhi perilaku perusahaan (The Business Roundtable, 1997). Pada kasus konsentrasi kepemilikan ini, kemungkinan masalah keagenan yang muncul adalah antara pemilik mayoritas dan pemilik minoritas. Pemilik mayoritas ikut dalam pengendalian perusahaan sehingga

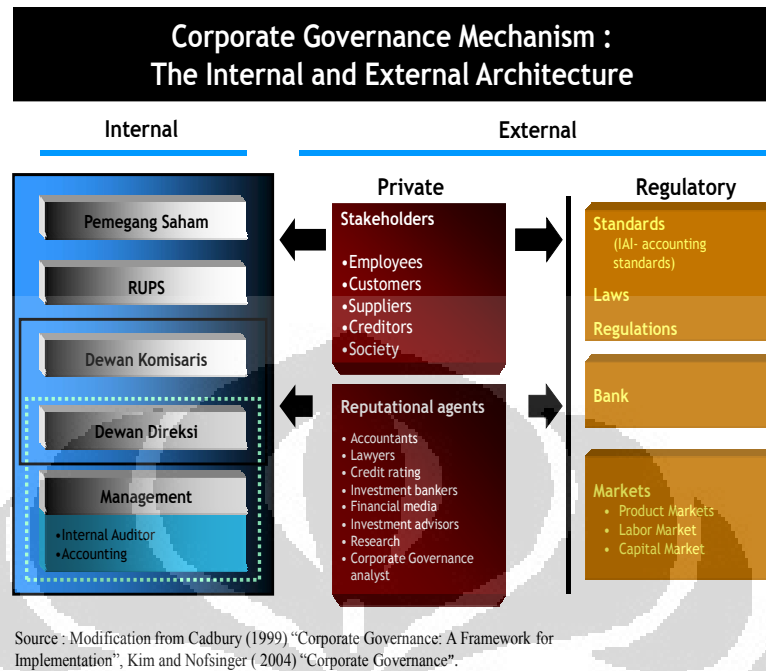
cenderung bertindak untuk kepentingan mereka sendiri meskipun dengan mengorbankan kepentingan pemilik minoritas.

Tidak ada suatu sistem *governance* yang spesifik dan sesuai (*best suited*) lintas organisasi maupun negara (OECD, 1999; Turnbull, 1997). Perbedaan sistem *governance* disetiap negara, misalnya dipicu oleh struktur ekonomi dan regulasi secara menyeluruh (Mayer, 1997), sejarah perkembangan dunia usaha di negara tertentu serta hubungan antara dunia usaha dan Pemerintah (Whitley, 1990), serta struktur sosial dan perkembangan ekonomi suatu negara (Cadbury, 1999). Secara umum, Kuada dan Gullestrup (1998) berpendapat bahwa aspek budaya di dalam suatu masyarakat dimana suatu sistem *governance* berada dianggap sebagai penyebab berbedanya sistem *governance* yang ada diberbagai tempat (Syakhroza, 2005).

2.6 Mekanisme Corporate Governance

Suatu mekanisme dibutuhkan agar aktivitas di dalam sebuah organisasi dapat berjalan secara sehat sesuai dengan arah yang ditetapkan. Mekanisme *governance* dapat diartikan sebagai suatu aturan main, prosedur, dan hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang akan melakukan kontrol (pengawasan) terhadap keputusan tersebut (Syakhroza, 2005).

World Bank (1999) serta Kim dan Nofsinger (2004), menyatakan bahwa dalam konteks pengendalian, dikenal adanya mekanisme internal (*internal governance mechanism*) dan mekanisme eksternal (*external governance mechanism*).



Gambar 2.2 *Corporate Governance Mechanism*

Sumber: *Modification from Cadbury (1999) "Corporate Governance: A Framework for Implementation", Kim and Nofsinger (2004) "Corporate Governance"*

Gambar 2.2 merupakan ilustrasi dari mekanisme tersebut. Chong Nam (1999) menyatakan bahwa terdapat dua mekanisme (aspek) dalam *corporate governance* yaitu :

1. Mekanisme Internal

Mekanisme internal dari *corporate governance* membahas hubungan antara manajemen dengan pemilik saham atau pihak internal perusahaan (manajemen dan pemegang saham pengendali) dengan pemilik saham bukan pengendali. Mekanisme ini berkaitan dengan sistem pengendalian internal perusahaan. Faktor penting yang bisa dijadikan tolak ukur dalam penerapan mekanisme ini antara lain :

- Keefektifan dewan komisaris dalam pengawasan terhadap manajemen.
- Perlakuan antara pemegang saham minoritas dan mayoritas.

- Penunjukan anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi independen. Direktur independen harus orang dari luar perusahaan yang tidak memiliki hubungan afiliasi maupun jasa konsultasi,serta tidak memiliki hubungan kekeluargaan dengan pihak manajemen.
- Ketersediaan fungsi komite audit dan fungsi *Corporate Secretary* dalam perusahaan.

2. Mekanisme Eksternal

Mekanisme ini didefinisikan sebagai mekanisme yang membahas hubungan antara perusahaan dengan semua perangkat yang ada diluar perusahaan (baik ekonomi, hukum dan sosial) untuk mengawasi jalannya perusahaan agar sesuai dengan keinginan pemegang saham dan *stakeholders* lainnya. Unsur-unsur yang penting dalam mekanisme ini antara lain :

- Adanya peraturan pasar modal yang menyangkut anggaran perusahaan dalam hubungannya dengan merger & acquisition (M&A), *hostile takeover*, dan prinsip *disclosure* dan peraturan pencatatan yang ditetapkan oleh pengawas pasar modal di negara yang bersangkutan.
- Ketersediaan pasar uang dan pasar modal yang kompetitif.
- Ketersediaan hukum dan perundang-undangan yang lengkap didukung dengan penegakannya dalam aktivitas dunia usaha.
- Pasar barang dan jasa (termasuk pasar tenaga kerja yang profesional) yang aktif dan terbuka.
- Konsumen yang aktif, tanggap dan sadar akan hak dan kewajibannya

2.7 Manfaat Penerapan *Corporate Governance*

Kasus bangkrutnya perusahaan Enron Corporation di Amerika Serikat memberikan pelajaran penting terutama bagi pelaku bisnis untuk lebih berhati-hati dalam melakukan investasi. Bentuk kehati-hatian yang dimaksud digambarkan dengan dimasukkannya syarat-syarat pelaksanaan *corporate governance* pada perusahaan-perusahaan yang didanai oleh lembaga-lembaga keuangan berskala

besar. Begitu juga dana-dana internasional tidak diizinkan untuk diinvestasikan ke negara-negara yang standar *corporate governance*-nya rendah. Dengan penerapan *corporate governance*, tidak hanya kepentingan para investor saja yang dilindungi, melainkan juga akan dapat mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan terkait dan juga pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan (Azhar Maksu, 2005).

Berbagai keuntungan yang diperoleh dengan penerapan *corporate governance* dapat disebut antara lain:

- 1) Dengan *good corporate governance*, proses pengambilan keputusan akan berlangsung secara lebih baik sehingga akan menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat. Ketiga hal ini jelas sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara positif (Sakai dan Asaoka, 2003; Jang Black dan Kim, 2003).
- 2) *Good Corporate Governance* akan memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya dapat diminimalkan tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak Direksi dalam pengelolaan perusahaan maupun pihak berkepentingan lainnya sebagai akibat tindakan tersebut. (Chtourou dkk, 2001) menyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* yang konsisten akan menghalangi kemungkinan dilakukannya rekayasa kinerja (*earnings management*) yang mengakibatkan nilai fundamental perusahaan tidak tergambar dalam laporan keuangannya.
- 3) Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Peningkatan kepercayaan investor kepada perusahaan akan dapat memudahkan perusahaan mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk tujuan ekspansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2002) membuktikan bahwa lebih dari 70% investor institusional bersedia membayar lebih (mencapai 26%-30% lebih mahal) saham perusahaan di Asia yang

menerapkan *corporate governance* dengan baik dibandingkan dengan perusahaan yang penerapannya diragukan.

- 4) Bagi pemegang saham, dengan peningkatan kinerja sebagaimana disebutkan dalam poin 1, dengan sendirinya juga akan menaikkan nilai saham mereka dan juga nilai dividen yang akan mereka terima. Bagi negara, hal ini juga akan menaikkan jumlah pajak yang akan dibayarkan oleh perusahaan yang berarti akan terjadi peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak. Apalagi bila perusahaan yang bersangkutan berbentuk perusahaan BUMN, maka peningkatan kinerja tadi juga akan dapat meningkatkan penerimaan negara dari pembagian laba BUMN.
- 5) Karena dalam praktik *good corporate governance* karyawan ditempatkan sebagai salah satu *stakeholder* yang seharusnya dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka motivasi dan kepuasan kerja karyawan juga diperkirakan meningkat. Peningkatan ini dalam tahapan selanjutnya tentu akan dapat pula meningkatkan produktivitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan.
- 6) Dengan baiknya pelaksanaan *corporate governance*, maka tingkat kepercayaan para *stakeholders* kepada perusahaan akan meningkat sehingga citra perusahaan positif perusahaan akan naik. Hal ini tentu saja akan dapat menekan biaya (*cost*) yang timbul sebagai akibat tuntutan para *stakeholders* kepada perusahaan.
- 7) Penerapan *corporate governance* yang konsisten juga akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan. Manajemen akan cenderung untuk tidak melakukan rekayasa terhadap laporan keuangan, karena adanya kewajiban untuk mematuhi berbagai aturan dan prinsip akuntansi yang berlaku dan penyajian informasi secara transparan. Hasil penelitian Beasley dkk. (1996) dan Abot dkk. (2000) menunjukkan bahwa penerapan *corporate governance* dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Manfaat *corporate governance* menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI, 2001) adalah:

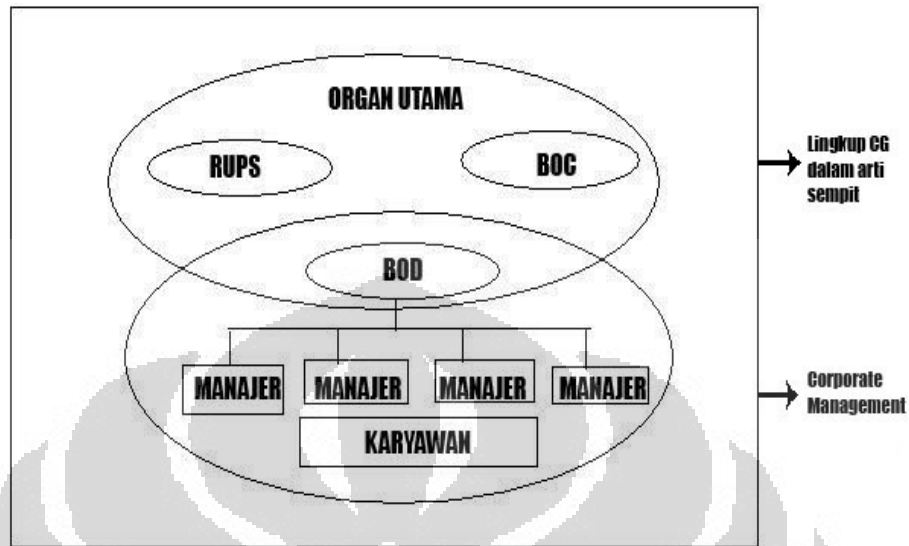
- Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
- Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehingga dapat meningkatkan *corporate value*.
- Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder value* dan dividen.

Menurut McKinsey & Co (2002) dalam Alijoyo (2004), *good corporate governance* menjadi kriteria penting bagi investor dalam membuat keputusan investasi).

2.8 Organ-organ *Corporate Governance*

Menurut Dariyah (2010), struktur *Good Corporate Governance* merupakan seperangkat organ perusahaan yang menjalankan fungsi pengelolaan, pengawasan dan pengendalian perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan tanpa mengabaikan kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Struktur GCG terdiri dari organ utama yaitu rapat umum pemegang saham, Dewan Komisaris dan Direksi serta organ pendukung atau penunjang yang antara lain meliputi Komite di bawah Dewan Komisaris, Komite di bawah Direksi, Internal Auditor, Auditor Eksternal, Sekretaris Perusahaan, unit/fungsi manajemen risiko, kepatuhan (*compliance*) dan sebagainya yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

1. Lingkup tata kelola perusahaan dalam arti sempit



Gambar 2.3 Lingkup Tata Kelola Perusahaan dalam Arti Sempit

Sumber : Tim GCG BPKP 17 Desember 2004

Menurut Pasal 1 Angka 2 UU PT No. 40 Tahun 2007, Organ Perseroan terdiri atas:

1. Rapat Umum Pemegang Saham,
2. Direksi, dan
3. Dewan Komisaris.

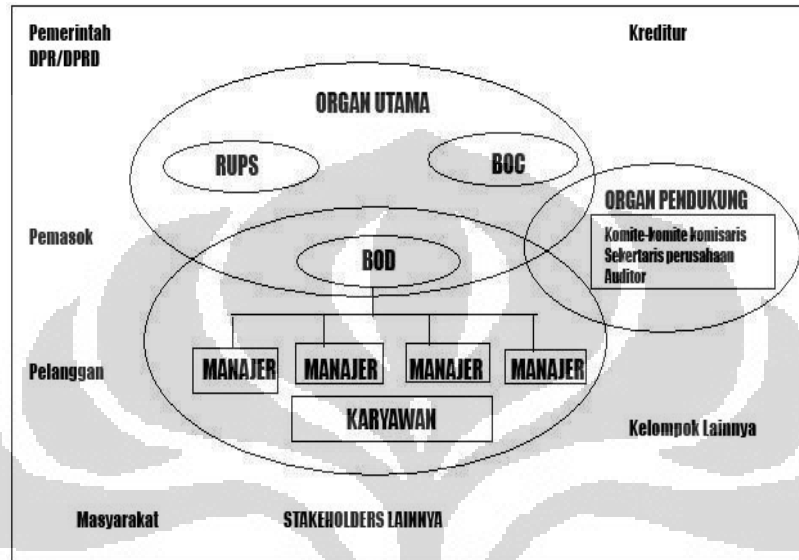
Hal tersebut juga mendapat penegasan dalam Pasal 13 UU BUMN yang menentukan Organ Persero sebagai berikut:

1. RUPS,
2. Direksi, dan
3. Komisaris.

Selaras dengan sistem hukum *Europe Continental* yang dianut Republik ini, maka organ utama korporasi-korporasi di Indonesia terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Dewan Direksi (Arafat, 2010). Organ utama ini memainkan peranan yang sungguh penting dalam implementasi GCG secara efektif. Wallace dan Zinkin (2005) menyebutnya sebagai “*The three Key Governance Rules*”; *Each party brings to the table the requisite balance of*

skills and wisdom, complementing each other's strengths and weaknesses. Jadi, organ utama merupakan penentu hitam-putih suatu perusahaan.

2. Lingkup tata kelola perusahaan dalam arti luas



Gambar 2.4 Lingkup Tata Kelola Perusahaan dalam Arti Luas

Sumber : Tim GCG BPKP 17 Desember 2004

Meskipun ketentuan mengenai organ perseroan telah diatur dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 47 Tahun 2007 dan selanjutnya dituang kembali di dalam Anggaran Dasar Perseroan, namun dalam praktiknya organ ini belum mampu menjamin terselenggaranya tata kelola perusahaan yang sehat (Amyardi, 2010).

Indara Surya dan Ivan Yustiavananda (2006), dalam Amyardi (2010), menyebutkan paling tidak diperlukan empat organ tambahan untuk melengkapi penerapan GCG, yaitu:

1. Komisaris Independen
2. Direktur Independen
3. Komite Audit
4. Sekretaris Perusahaan

2.8.1 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Pasal 1 ayat 4 UUPT menyebutkan bahwa Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang ini dan/atau anggaran dasar.

Rapat umum pemegang saham (*General meeting of shareholders*) merupakan forum pemegang saham yang membuat berbagai keputusan penting mengenai investasi para pemegang saham. Keputusan RUPS harus berdasarkan kepentingan jangka panjang perusahaan. RUPS dan pemegang saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi. RUPS harus dilakukan dengan tepat dan transparan. Dalam pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi, misalnya, rapat harus mempertimbangkan kualitas dari para kandidat. Jika sebuah perusahaan memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, pertemuan ini juga akan didasarkan pada pendapat komite. Pengambilan keputusan terkait dengan bonus dan dividen harus mempertimbangkan kondisi keuangan perusahaan (Kamal, 2010).

Dalam bukunya, Zarkasyi (2008) menjelaskan RUPS sebagai organ perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.

Pengambilan keputusan RUPS harus dilakukan secara wajar dan transparan dengan memperhatikan hal-hal yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang, termasuk tetapi tidak terbatas pada:

- (1) Anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang diangkat dalam RUPS harus terdiri dari orang-orang yang patut dan layak (*fit and proper*) bagi perusahaan.
- (2) Dalam mengambil keputusan menerima atau menolak laporan Dewan Komisaris dan Direksi, perlu dipertimbangkan kualitas laporan yang berhubungan dengan *good corporate governance*.

- (3) Bagi perusahaan yang memiliki Komite Audit, dalam menetapkan Auditor Eksternal harus mempertimbangkan pendapat komite tersebut yang disampaikan kepada Dewan Komisaris.
- (4) Dalam hal anggaran dasar dan atau peraturan perundang-undangan mengharuskan adanya keputusan RUPS tentang hal-hal yang berkaitan dengan usaha perusahaan, keputusan yang diambil harus memperhatikan kepentingan wajar para pemangku kepentingan.
- (5) Dalam mengambil keputusan pemberian bonus dan dividen harus memperhatikan kondisi kesehatan keuangan perusahaan.

RUPS harus diselenggarakan sesuai dengan kepentingan perusahaan dan dengan memperhatikan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, serta dengan persiapan yang memadai, sehingga dapat mengambil keputusan yang sah. Untuk itu:

- (1) Pemegang saham diberikan kesempatan untuk mengajukan usul mata acara RUPS sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (2) Panggilan RUPS harus mencakup informasi mengenai mata acara, tanggal, waktu, dan tempat RUPS.
- (3) Bahan mengenai setiap mata acara yang tercantum dalam panggilan RUPS harus tersedia di kantor perusahaan sejak tanggal panggilan RUPS, sehingga memungkinkan pemegang saham berpartisipasi aktif dalam RUPS dan memberikan suara secara bertanggung jawab. Jika bahan tersebut belum tersedia saat dilakukan panggilan untuk RUPS, maka bahan itu harus disediakan sebelum RUPS diselenggarakan.
- (4) Penjelasan mengenai hal-hal lain yang berkaitan dengan mata acara RUPS dapat diberikan sebelum dan atau pada saat RUPS berlangsung
- (5) Risalah RUPS harus tersedia di kantor perusahaan, dan perusahaan menyediakan fasilitas agar pemegang saham dapat membaca risalah tersebut.

Penyelenggaraan RUPS merupakan tanggung jawab Direksi. Untuk itu, Direksi harus mempersiapkan dan menyelenggarakan RUPS dengan baik dan dengan berpedoman pada butir 1 dan 2 di atas. Dalam hal Direksi berhalangan, maka penyelenggaraan RUPS dilakukan oleh Dewan Komisaris atau pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan (Zarkasyi, 2008).

Pelaksanaan rapat umum pemegang saham diatur pada UU PT No. 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas, pasal-pasal yang terkait dengan RUPS diantaranya adalah:

- RUPS mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/atau anggaran dasar (Pasal 75 ayat 1)
- Dalam forum RUPS, pemegang saham berhak memperoleh keterangan yang berkaitan dengan Perseroan dari Direksi dan/atau Dewan Komisaris, sepanjang berhubungan dengan mata acara rapat dan tidak bertentangan dengan kepentingan Perseroan (Pasal 75 ayat 2)
- RUPS diadakan di tempat kedudukan Perseroan atau di tempat Perseroan melakukan kegiatan usahanya yang utama sebagaimana ditentukan dalam anggaran dasar (Pasal 76 ayat 1)
- RUPS Perseroan Terbuka dapat diadakan di tempat kedudukan bursa di mana saham Perseroan dicatatkan (Pasal 76 ayat 2)
- Selain penyelenggaraan RUPS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 76, RUPS dapat juga dilakukan melalui media telekonferensi, video konferensi, atau sarana media elektronik lainnya yang memungkinkan semua peserta RUPS saling melihat dan mendengar secara langsung serta berpartisipasi dalam rapat (Pasal 77 ayat 1).
- RUPS tahunan wajib diadakan dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir (Pasal 78 ayat 2)

- Pemanggilan RUPS dilakukan dalam jangka waktu paling lambat 14 (empat belas) hari sebelum tanggal RUPS diadakan, dengan tidak memperhitungkan tanggal pemanggilan dan tanggal RUPS (Pasal 82 ayat 1)
- Bagi Perseroan Terbuka, sebelum pemanggilan RUPS dilakukan wajib didahului dengan pengumuman mengenai akan diadakan pemanggilan RUPS dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal (Pasal 83 ayat 1)

Rencana dan pelaksanaan rapat umum pemegang saham juga diatur pada Peraturan Bapepam No. Kep-60/PM/1996, yaitu sebagai berikut:

Dalam rangka keseragaman informasi mengenai rencana atau pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), perusahaan wajib memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. RUPS hendaknya direncanakan dengan matang dalam menentukan tempat, waktu penyelenggaraan, prosedur serta agenda rapat, sesuai dengan Anggaran Dasar perseroan;
2. Dalam pelaksanaannya, sedapat mungkin menghindari adanya perubahan-perubahan tempat, waktu, dan agenda rapat yang dapat membingungkan para pemegang saham;
3. Sebelum rencana rapat diumumkan, perusahaan wajib menyampaikan terlebih dahulu agenda rapat tersebut secara jelas dan rinci ke Bapepam selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari sebelum pemberitahuan;
4. Perusahaan wajib menyampaikan hasil rapat selambat-lambatnya 2 (dua) hari kerja setelah rapat tersebut diselenggarakan kepada Bapepam dan mengumumkannya kepada publik sekurang-kurangnya dalam 2 (dua) surat kabar berbahasa Indonesia, salah satunya berperedaran nasional.
5. Perusahaan Menengah atau Kecil wajib menyampaikan hasil rapat selambat-lambatnya 2 (dua) hari kerja setelah rapat tersebut diselenggarakan kepada

Bapepam dan mengumumkannya kepada publik sekurang-kurangnya dalam 1 (satu) surat kabar harian berbahasa Indonesia.

2.8.2 Pemegang Saham (*Shareholders*)

Secara umum, Kode *Corporate governance* menyatakan bahwa sebagai pemilik perusahaan, pemegang saham harus memperhatikan hak dan tanggung jawabnya dalam perusahaan sesuai dengan hukum dan aturan lainnya serta anggaran dasar perusahaan. Menurut Kode, pemegang saham dalam mengoperasionalkan hak dan tanggung jawab mereka harus memperhatikan keberlanjutan perusahaan dan sebaliknya perusahaan juga harus menjamin terpenuhinya seluruh hak-hak dan kewajiban pemegang saham berdasarkan penanganan yang setara sesuai dengan hukum, regulasi dan anggaran dasar perusahaan (Kamal, 2011).

Peraturan Meneg BUMN (Kep-117/M-MBU/2002) Pasal 5 menjelaskan mengenai Hak Pemegang Saham yang berbunyi:

- (1) Hak pemegang saham/pemilik modal harus dilindungi, agar pemegang saham/pemilik modal dapat melaksanakan hak-haknya berdasarkan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Hak-hak para pemegang saham/pemilik modal sebagaimana tersebut pada ayat (1) pada dasarnya adalah:
 - hak untuk menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RUPS/RPB, dimana bagi Persero didasarkan pada ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
 - hak untuk memperoleh informasi material mengenai BUMN, secara tepat waktu dan teratur;
 - hak untuk menerima pembagian dari keuntungan BUMN yang diperuntukkan bagi pemegang saham/pemilik modal dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya, dimana bagi Persero pembagian keuntungan tersebut sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya.

Hak-hak pemegang saham menurut KNKG (2006) dalam Pedoman Umum GCG di Indonesia meliputi:

- 1) Hak untuk menghadiri, menyampaikan pendapat, dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
- 2) Hak untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia, sehingga memungkinkan pemegang saham membuat keputusan mengenai investasinya dalam perusahaan berdasarkan informasi yang akurat;
- 3) Hak untuk menerima bagian dari keuntungan perusahaan yang diperuntukkan bagi pemegang saham dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya;
- 4) Hak untuk memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS agar pemegang saham dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan mengenai hal-hal yang mempengaruhi eksistensi perusahaan dan hak pemegang saham;
- 5) Dalam hal terdapat lebih dari satu jenis dan klasifikasi saham dalam perusahaan, maka:
 - setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sesuai dengan jenis, klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki
 - setiap pemegang saham berhak untuk diperlakukan setara berdasarkan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya

KNKG (2006) menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat 4 (empat) tanggung jawab pemegang saham, antara lain:

- (1) Pemegang saham pengendali harus dapat:
 - a. Memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan
 - b. Mengungkapkan kepada instansi penegak hukum tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya (*ultimate shareholders*) dalam hal terdapat dugaan, atau dalam hal diminta oleh otoritas terkait.

(2) Pemegang saham minoritas bertanggung jawab untuk menggunakan haknya dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar.

(3) Pemegang saham harus dapat:

a. Memisahkan kepemilikan harta perusahaan dengan kepemilikan harta pribadi

b. Memisahkan fungsinya sebagai pemegang saham dengan fungsinya sebagai anggota Dewan Komisaris atau Direksi dalam hal pemegang saham menjabat pada salah satu dari kedua organ tersebut.

(4) Dalam hal pemegang saham menjadi pemegang saham pengendali pada beberapa perusahaan, perlu diupayakan agar akuntabilitas dan hubungan antar perusahaan dapat dilakukan secara jelas.

Perbedaan kepentingan dapat terjadi dikalangan pemegang saham. Tidak jarang pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek, terdapat berbagai kelompok pemegang saham yang mempunyai kepentingan yang berlainan, terutama bagi perusahaan yang mempunyai pemegang saham mayoritas dan minoritas, kepentingannya tidak selalu searah.

Kedudukan pemegang saham minoritas yang jumlahnya besar dan tersebar tidak dapat dipersatukan dan sering tidak terwakili dalam pengambilan keputusan, menyebabkan kedudukan dan kewenangannya juga kurang penting, dalam mengangkat dan menentukan siapa yang akan menjadi *board of directors*. Akhirnya yang menentukan keanggotaan badan tersebut adalah pemegang saham mayoritas (Amirudin, 2004).

“*One share, one vote*” adalah prinsip yang diakui oleh OECD dan International Corporate Governance Network (ICGN) yang merupakan cara terbaik agar pasar modal dapat tumbuh. Selain itu, hak-hak pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing harus dilindungi sehingga prinsip “*one share, one vote*” dapat diterapkan pada seluruh *Board* (Wallace dan Zinkin, 2005).

Corporate governance juga memiliki beberapa prinsip dasar terkait dengan pemegang saham yang menurut versi FCGI tahun 2001 meliputi:

(1) adanya hak-hak pemegang saham yang harus diberi informasi yang benar dan tepat waktu, ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai

perubahan–perubahan yang mendasar, dan turut memperoleh bagian keuntungan

- (2) adanya perlakuan sama terhadap para pemegang saham terutama kepada pemegang saham minoritas dan asing, dengan keterbukaan (transparansi) informasi penting, melarang pembagian untuk pihak sendiri, dan melarang perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*)
- (3) diakuinyaperan pemegang saham, bersama pemegang kepentingan yang lain, dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat
- (4) adanya kemungkinan pengungkapan (*disclosure*) yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi atas hal penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta pemegang kepentingan
- (5) adanya tanggung jawab pengurus dalam manajemen, pengawasan manajemen serta pertanggungjawaban kepada perusahaan dan para pemegang saham.

Jika perusahaan benar-benar menerapkan prinsip-prinsip *corporate governance* tersebut investor akan lebih percaya terhadap perusahaan. Sinyal-sinyal yang bertujuan menginformasikan hal-hal positif tentang perusahaan akan lebih dipercaya oleh investor (Arifin dan Rachmawaty, 2006).

2.8.3 Dewan Direksi (*Board of Director*)

Menurut UU PT No. 40 Tahun 2007 Pasal 1 ayat 5, Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

1) Komposisi Direksi

Dikutip dari Melyoki (2005), Koontz (1967 dalam Tricker 1994) menyatakan terdapat ukuran *Board* yang optimal antara lima sampai tiga belas orang. Jika kurang dari lima orang maka itu dianggap tidak cukup untuk menutupi semua tanggung jawab yang harus dilaksanakan, namun jika lebih dari tiga belas, itu dianggap terlalu besar dengan tidak adanya kesempatan bagi semua anggota *Board* untuk berpartisipasi. Peneliti lain menyatakan bahwa jumlah *board* yang besar berguna karena berarti mereka akan memberikan keahlian dan

pendapat yang besar pula. Changanti et al. (1985, *cited by Donaldson and Davis, 1994*) menemukan dalam bisnis retail bahwa kecilnya ukuran *board* secara signifikan berkorelasi dengan kegagalan bisnis (*business failures*). Pfeffer (1972) menunjukkan bahwa ukuran *Board* merupakan fungsi yang dibutuhkan perusahaan untuk berhubungan dengan para pihak eksternal. Temuan empirisnya menunjukkan bahwa ukuran *Board* dapat dijelaskan oleh ukuran perusahaan (*measured as sales volume*), kebutuhan mengakses pasar modal, dan regulasi lokal dimana perusahaan tersebut berada.

Dikutip dari Melyoki (2005) pula, studi empiris sulit untuk menilai ukuran *Board* yang optimal. Kesimpulannya adalah bahwa ukuran *Board* bukanlah penentu efektivitas perusahaan melainkan bergantung pada keadaan perusahaan itu sendiri.

Jumlah anggota Direksi harus disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektivitas dalam pengambilan keputusan. Anggota Direksi dipilih dan diberhentikan oleh RUPS melalui proses yang transparan. Proses penilaian calon anggota Direksi dilakukan sebelum dilaksanakan RUPS melalui Komite Nominasi dan Remunerasi (Zarkasyi, 2008).

KEP-117/M-MBU/2002 menjelaskan komposisi direksi sebagai berikut:

- (1) Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis.
- (2) Paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari jumlah anggota Direksi harus berasal dari kalangan di luar BUMN yang bersangkutan yang bebas dari pengaruh anggota Komisaris/Dewan Pengawas dan anggota Direksi lainnya serta Pemegang Saham Pengendali/Pemilik Modal.
- (3) Dalam proses pencalonan dan pengangkatan Direksi dari kalangan di luar BUMN, khusus bagi Persero, harus diupayakan agar pendapat pemegang saham minoritas diperhatikan sebagai wujud perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas dan *stakeholders*.

2) Kemampuan dan Integritas Anggota Direksi

Dikutip dari Serrat (2010), agar *Board of Director* menjadi lebih efektif, menurut *Institute of Director* (2002) mengusulkan apa saja yang dibutuhkan dalam pribadi seorang Direksi, yaitu hal-hal terkait dengan persepsi yang strategis, pengambilan keputusan, menganalisis dan menggunakan informasi, komunikasi, berinteraksi dengan orang lain, dan pencapaian tujuan. Bidang pengetahuan yang harus dipelajari oleh direksi adalah peran dari pengurus dan pengawas perusahaan, strategi bisnis, prinsip-prinsip dasar praktik keuangan dan akuntansi, strategi pemasaran yang efektif, sumber daya manusia, cara meningkatkan kinerja bisnis, dan pengaturan terhadap masa depan.

Anggota Direksi harus memenuhi syarat kemampuan dan integritas sehingga pelaksanaan fungsi pengelolaan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik. Anggota Direksi dilarang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok usahanya dan atau pihak lain serta harus memahami dan melaksanakan pedoman *good corporate governance* perusahaan (Zarkasyi, 2008).

3) Fungsi Direksi

UU PT Pasal 92 ayat 1 menentukan bahwa dalam menjalankan kepengurusan perseroan, Direksi harus menjalankan kepengurusan tersebut adalah:

- Untuk kepentingan perseroan
- Untuk dengan maksud dan tujuan perseroan

KNKG (2006) menyebutkan bahwa terdapat 5 (lima) fungsi utama Direksi, antara lain:

1. Kepengurusan

- Direksi harus menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta program jangka panjang dan jangka pendek perusahaan untuk dibicarakan dan disetujui oleh Dewan Komisaris atau RUPS sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
- Direksi harus dapat mengendalikan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien.

- Direksi harus memperhatikan kepentingan yang wajar dari pemangku kepentingan.
- Direksi dapat memberikan kuasa kepada komite yang dibentuk untuk mendukung pelaksanaan tugasnya atau kepada karyawan perusahaan untuk melaksanakan tugas tertentu, namun tanggung jawab tetap beradapada Direksi.
- Direksi harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (*charter*) sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terarah dan efektif serta dapat digunakan sebagai salah satu alat penilaian kinerja.

2. Manajemen risiko

- Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko perusahaan yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan
- Untuk setiap pengambilan keputusan strategis, termasuk penciptaan produk atau jasa baru, harus diperhitungkan dengan seksama dampak risikonya, dalam arti adanya keseimbangan antara hasil dan beban risiko
- Untuk memastikan dilaksanakannya manajemen risiko dengan baik, perusahaan perlu memiliki unit kerja atau penanggungjawab terhadap pengendalian risiko.

3. Pengendalian internal

- Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem pengendalian internal perusahaan yang handal dalam rangka menjaga kekayaan dan kinerja perusahaan serta memenuhi peraturan perundang-undangan.
- Perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, harus memiliki satuan kerja pengawasan internal
- Satuan kerja atau fungsi pengawasan internal bertugas membantu Direksi dalam memastikan pencapaian tujuan dan kelangsungan usaha dengan:
 - (i) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program perusahaan;
 - (ii) memberikan saran dalam upaya memperbaiki efektifitas proses pengendalian risiko

(iii) melakukan evaluasi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perusahaan, pelaksanaan GCG dan perundangundangan

(iv) memfasilitasi kelancaran pelaksanaan audit oleh auditor eksternal

Satuan kerja atau pemegang fungsi pengawasan internal bertanggung jawab

kepada Direktur Utama atau Direktur yang membawahi tugas pengawasan internal. Satuan kerja pengawasan internal mempunyai hubungan fungsional dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.

4. Komunikasi

- Direksi harus memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dengan memberdayakan fungsi Sekretaris Perusahaan.

Fungsi Sekretaris Perusahaan adalah:

- (i) memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan
- (ii) menjamin tersedianya informasi yang boleh diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan kebutuhan wajar dari pemangku kepentingan
 - Perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kelestarian lingkungan, harus memiliki Sekretaris Perusahaan yang fungsinya dapat mencakup pula hubungan dengan investor (*investor relations*)
 - Dalam hal perusahaan tidak memiliki satuan kerja kepatuhan (*compliance*) tersendiri, fungsi untuk menjamin kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan.
 - Sekretaris Perusahaan atau pelaksana fungsi Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direksi. Laporan pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan disampaikan pula kepada Dewan Komisaris.

5. Tanggung jawab sosial

- Dalam rangka mempertahankan kesinambungan usaha perusahaan, Direksi harus dapat memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial perusahaan.
- Direksi harus mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan.

4) Tugas dan Tanggung Jawab Direksi

Cattrysse (2005) berpendapat, keseluruhan isu *corporate governance* baik atau tidaknya bergantung pada manajemen. Manajemen adalah pihak yang terikat dengan segala aspek keseharian implementasi *corporate governance*, selain itu mereka menetapkan *tone at the top*, menjaga nilai-nilai etika, menjalankan *corporate social responsibility*, mempraktikkan manajemen risiko, serta bertanggung jawab terhadap *internal control* perusahaan.

Tugas dan kewajiban direksi Menurut KEP-117/M-MBU/2002 Pasal 15, yaitu:

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi harus mematuhi Anggaran Dasar BUMN dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Direksi bertugas untuk mengelola BUMN dan wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham/pemilik modal.
- (3) Setiap anggota Direksi harus orang yang berwatak baik dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan jabatan yang didudukinya.
- (4) Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan BUMN dan Direksi harus memastikan agar BUMN melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dari berbagai *stakeholders* sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Tugas dan Tanggung Jawab Direksi yang terkandung dalam UU PT No. 40 Tahun 2007 antara lain:

- a. Menjalankan pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan sesuai dengan kebijakan yang dianggap tepat dalam batas yang ditetapkan Undang-Undang dan Anggaran Dasar Perseroan (Pasal 92)

- b. Bertanggung jawab renteng dan penuh secara pribadi atas kerugian perseroan bila yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya (Pasal 97)
- c. Mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan (Pasal 98)
- d. Wajib membuat daftar pemegang saham, risalah RUPS, dan risalah rapat Direksi (Pasal 100 ayat 1a)
- e. Wajib membuat laporan tahunan (Pasal 100 ayat 1b)
- f. Wajib memelihara seluruh daftar, risalah, dokumen keuangan dan dokumen perseroan lainnya ditempat kedudukan Perseroan (Pasal 1c dan Pasal 2)
- g. Wajib meminta persetujuan RUPS untuk mengalihkan kekayaan Perseroan atau menjadikan jaminan utang Perseroan (Pasal 102)

2.8.3.1 *Internal Control*

a) Definisi *Internal Control*

- The Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan *control* sebagai :
“Any action taken by management, the board, and other parties to manage risk and increase the likelihood that established objectives and goals will be achieved. Management plans, organizes, and directs the performance of sufficient actions to provide reasonable assurance that objectives and goals will be achieved.”
- Robert Moeller (2009) menyatakan definisi *internal control* adalah sebagai berikut:
Internal controls are processes, implemented by management, that are designed to provide reasonable assurance for:
 - *Reliable financial and operational information*
 - *Compliance with policies and procedures plans, laws, rules, and regulations*
 - *Safeguarding of assets*
 - *Operational efficiency*
 - *Achievement of an established mission, objectives and goals for enterprise operations and programs*
 - *Integrity and ethical values*

- Definisi *Internal Control* menurut COSO :

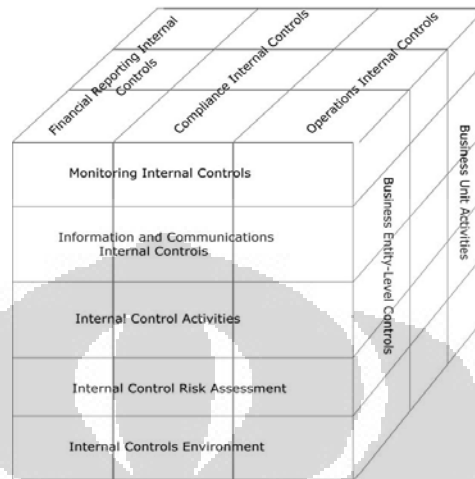
Internal control is a process, affected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- *Effectiveness and efficiency of operations*
- *Reliability of financial reporting*
- *Compliance with applicable laws and regulations*

Dalam bukunya, Arens (2009) menyatakan bahwa manajemen biasanya memiliki tiga tujuan yang luas dalam merancang sistem *internal control* yang efektif, antara lain :

1. Keandalan laporan keuangan. Manajemen bertanggung jawab menyiapkan laporan untuk investor, kreditur, dan pengguna lainnya. Manajemen memiliki tanggung jawab legal dan profesional untuk memastikan bahwa informasi disajikan dengan mengikuti persyaratan pelaporan yang berlaku umum.
2. Efisiensi dan efektivitas operasi. Kontrol di dalam perusahaan mendorong penggunaan sumberdaya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan. Tujuan penting dari *internal control* adalah keakuratan informasi keuangan dan non keuangan tentang operasi perusahaan untuk pembuatan keputusan.
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Organisasi publik, non publik dan non profit wajib untuk mengikuti berbagai aturan hukum. Beberapa berhubungan tidak langsung dengan akuntansi, seperti perlindungan lingkungan dan hak hukum sipil yang berkaitan dengan akuntansi seperti peraturan pendapatan pajak dan kecurangan.

b) Kerangka *Internal Control* menurut COSO



Gambar 2.5 COSO *Internal Control*

Sumber: Robert Moeller (2009)

Berikut merupakan elemen *internal control* COSO seperti yang tergambar dalam gambar 2.5 :

(a) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan pondasi untuk semua komponen lain dalam *internal control*, mempunyai pengaruh pada tiga tujuan pengendalian dan pada semua unit serta kegiatan perusahaan. Lingkungan pengendalian merefleksikan keseluruhan sikap, kesadaran, dan tindakan Dewan Direksi, Manajemen, dan pihak lainnya yang menaruh perhatian pada pengendalian. Jika *internal control environment* terdapat kelemahan, Kepala Audit Internal harus mendiskusikan masalah ini dengan Komite Audit. Berikut menguraikan komponen-komponen dari *control environment* :

- (i) Integritas dan nilai etika
- (ii) Komitmen untuk berkompetensi
- (iii) Dewan Direksi dan Komite Audit
- (iv) Filosofi dan Gaya Beroperasi Manajemen
- (v) Struktur Organisasi
- (vi) Wewenang dan Tanggung Jawab Penugasan
- (vii) Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia

(b) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Pemahaman dan pengelolaan lingkungan risiko adalah elemen dasar dari pondasipengendalian internal. Perusahaan harus memiliki proses untuk mengevaluasi potensi risikoyang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian risiko pengendalian internal adalah *forward looking process* yang dilakukan di setiap level dan aktivitas di dalam perusahaan. Penilaian risiko terdiri atas tiga proses:

- Mengestimasi signifikansi dari risiko.
- Menilai probabilitas dan frekuensi dari risiko.
- Mempertimbangkan bagaimana risiko dikelola dan menilai tindakan apa yang harus diambil.

(c) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Control activities merupakan kebijakan kegiatan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa langkah yang diidentifikasi untuk menghadapi risiko telah dilakukan. *Control activities* biasanya mencakup kebijakan yang mengatur apayang seharusnya dilakukan dan prosedur yang mendukung bagaimana kebijakan itu dilakukan.

(i). Berikut merupakan sejumlah *control activities* yang dapat perusahaan gunakan, antara lain :

1. *Top-level review*
2. *Direct functional* atau *activity management*
3. Pemrosesan informasi
4. *Physical control*
5. Indikator Kinerja
6. Pemisahan Tugas (*Segregation of duties*)

Tugas-tugas tertentu harus dilakukan oleh orang yang berbeda untuk mengurangi risiko kesalahan ataupun tindakan *fraud*.

(ii). Integrasi dari *Control Activities* dengan *Risk Assessment*

Pengendalian kegiatan erat hubungannya dengan penilaian risiko yang dilakukanperusahaan berdasarkan komponen COSO yang telah dibahas sebelumnya. Risiko perusahaan secara periodik harus dievaluasi ulang dan

selanjutnya menetapkan pengendalian kegiatan yang sesuai untuk hasil penilaian risiko yang baru.

(iii). Pengendalian atas Sistem Informasi

Pengendalian umum (*general control*) diterapkan pada segala fungsi sistem informasi untuk memastikan bahwa prosedur pengendalian telah tercukupi. Adapula *application control* yang berupa pengendalian yang dilakukan untuk proses-proses informasi teknologi yang lebih spesifik.

(d) Komunikasi dan Informasi (*Communication and Information*)

Walaupun sangat berbeda, informasi dan komunikasi saling berkaitan dan merupakan komponen pengendalian internal. Informasi yang didukung sistem IT harus dikomunikasikan ke atas dan bawah organisasi agar orang melaksanakan tanggung jawabnya. Komunikasi tersebut dapat dilakukan secara formal maupun informal.

- Hubungan Informasi dan Pengendalian Internal

Sebuah perusahaan membutuhkan informasi di semua tingkatan untuk mencapai tujuan operasional, keuangan, dan kepatuhan. Informasi ini harus mengalir baik dari tingkat atas perusahaan ke tingkat yang lebih rendah dan dari tingkat bawah ke tingkat atas. Informasi dapat disampaikan secara formal maupun informal. Percakapan rutin dengan pelanggan atau pemasok dapat menjadi sumber yang sangat penting dari informasi dan merupakan tipe sistem informasi informal. Perusahaan yang efektif harus memiliki sistem informasi yang mendengarkan permintaan pelanggan atau keluhan pelanggan.

(e) Pengawasan (*Monitoring*)

Meskipun sistem pengendalian internal akan efektif dengan adanya dukungan manajemen, prosedur pengendalian, dan informasi dan komunikasi sebagai penghubung, perlu suatu proses yang memonitor aktivitas ini. Aktivitas *monitoring* sudah lama menjadi peran dari auditor internal, yang melakukan penelaahan untuk menilai kepatuhan terhadap prosedur. Akan tetapi COSO menyampaikan pandangan yang lebih luas dari *monitoring*, dengan tetap memberikan porsi yang signifikan pada aktivitas ini kepada Audit Internal.

2.8.3.2 Audit Internal

Menurut Asosiasi Auditor Internal (AAI, 2009), organisasi profesi auditor internal di Indonesia yang didirikan pada tanggal 14 Juni 2005, dalam struktur *corporate governance*, Auditor Internal merupakan salah satu organ pendukung dari organ utama Direksi perusahaan. Fungsinya dalam pelaksanaan GCG adalah melaksanakan *monitoring* seluruh aktivitas pengendalian, pemberian *reasonable assurance*, *advisory internal*, dan *monitoring* pengendalian lingkungan, diantaranya masalah perilaku usaha dan pegawai.

Bookal (2002), mantan *Chairman of IIA*, berpendapat bahwa ada empat pilar agar *corporate governance* dapat berjalan dengan efektif, yaitu dengan pembentukan *internal auditors*, *boards of director*, *senior management*, dan *external auditor*.

1) Definisi Audit Internal

Menurut Institute of Internal Auditor (IIA) (2004):

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes”.

Menurut *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (SPPIA):

“Audit internal adalah suatu kegiatan *assurance* dan konsultasi (*consulting*) yang independen dan objektif yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi suatu organisasi. Kegiatan tersebut membantu organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan-tujuannya dengan mengevaluasi dan memperbaiki efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola (*governance*) melalui pendekatan yang teratur dan sistematis”.

Menurut Peraturan Bapepam nomor IX.I.7 :

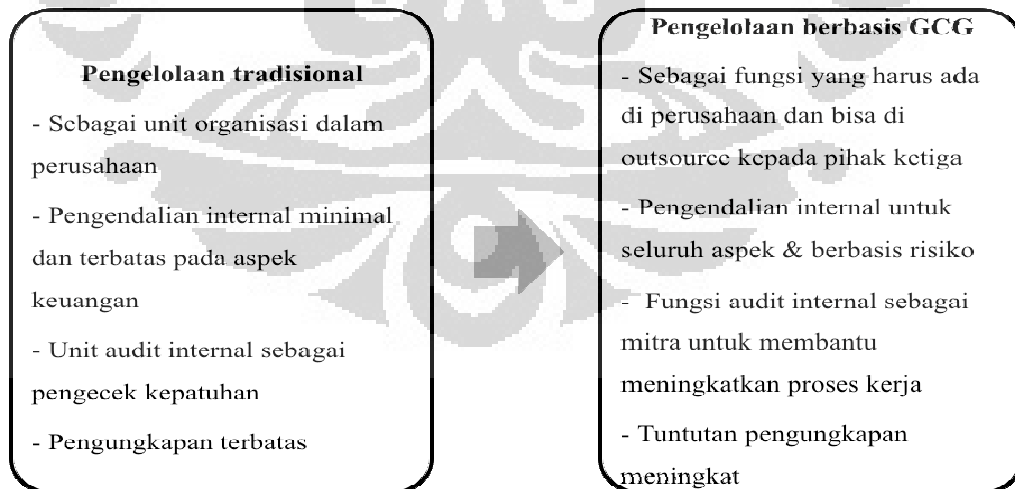
“Audit Internal adalah suatu kegiatan pemberian keyakinan dan konsultasi yang bersifat independen dan obyektif, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis, dengan

cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola perusahaan”.

2) Fungsi, tanggung jawab, dan wewenang Audit Internal

Muh.Arief Effendi (2006) menyatakan bahwa peran Auditor Internal pada masa lalu adalah sebagai *watchdog* perusahaan, sedangkan pada masa kini dan masa mendatang proses *internal auditing* modern telah bergeser menjadi ‘konsultan intern’ (*internal consultant*) yang memberi masukan berupa pikiran-pikiran untuk perbaikan (*improvement*) atas sistem yang telah ada serta berperan sebagai katalis (*catalyst*). Fungsi Internal Auditor sebagai *watchdog* membuatnya menjadi tidak disukai kehadirannya oleh unit organisasi lain. Hal ini mungkin karena konsekuensi logis dari profesi Auditor Internal yang tugasnya memang tidak dapat dilepaskan dari fungsi audit (pemeriksaan), bahwa antara pemeriksa (auditor) dan pihak yang diperiksa (*auditee*) berada pada posisi saling berhadapan.

Fungsi konsultan bagi Auditor Internal merupakan peran yang relatif baru. Peran konsultan membawa Auditor Internal untuk selalu meningkatkan pengetahuan baik tentang profesi auditor maupun aspek bisnis, sehingga dapat membantu manajemen dalam memecahkan suatu masalah (*problem solver*) bagi Auditor Internal dapat diperoleh melalui pengalaman bertahun-tahun melakukan audit berbagai fungsi di perusahaan.



Gambar 2.6 Transformasi Audit Internal

Sumber: Daniri dan Simatupang (2008)

Menurut Daniri dan Simatupang (2008), dengan keberadaan fungsi audit internal yang efektif, dapat tercipta mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada dalam perusahaan telah digunakan secara ekonomis dan efektif, dan pengendalian yang ada dalam perusahaan dapat memberikan kepastian lebih tinggi bahwa informasi yang dihasilkan terpercaya.

Selain itu, juga terjadi perkembangan dalam peran yang dibawakannya, yaitu dari sekedar unit yang mengecek kepatuhan, menjadi sebuah fungsi yang berperan aktif sebagai mitra bagi manajemen dalam mendukung penerapan GCG dengan melakukan evaluasi dan perbaikan proses kerja perusahaan yang berpengaruh pada penerapan nilai perusahaan dan terjaganya akuntabilitas, membantu menjaga efektivitas pengendalian dengan melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi serta memberikan input untuk perbaikan yang berkesinambungan, serta melakukan identifikasi dan evaluasi risiko signifikan yang dihadapi perusahaan dan memberikan masukannya untuk perbaikan sistem pengendalian dan manajemen risiko. Tuntutan peran ini juga berpengaruh pada kebutuhan kompetensi auditor internal yang sekarang menjadi multi disiplin.

Berdasarkan Peraturan Bapepam No.KEP-496/BL/2008 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal, wewenang Audit Internal antara lain:

- a. mengakses seluruh informasi yang relevan tentang perusahaan terkait dengan tugas dan fungsinya
- b. melakukan komunikasi secara langsung dengan direksi, dewan komisaris, dan/atau Komite Audit serta anggota dari direksi, dewan komisaris, dan/atau Komite Audit
- c. mengadakan rapat secara berkala dan insidental dengan direksi, dewan komisaris, dan/atau Komite Audit
- d. melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan auditor eksternal.

3) Ruang Lingkup

Pada tahun 1993, dalam *Statement of Responsibilities of Internal Auditing* yang dikeluarkan oleh IIA, mencatat bahwa ruang lingkup Audit Internal meliputi pemeriksaan dan evaluasi terhadap kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian

internal dan kualitas kinerja organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

Ramamoorti (2003) menjelaskan bahwa saat ini ruang lingkup audit internal meliputi:

1. Meninjau keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasi serta cara yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi tersebut.
2. Meninjau sistem yang dibentuk untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, hukum, dan peraturan yang dapat memiliki dampak yang signifikan pada operasi dan laporan, dan menentukan apakah organisasi telah mematuhi.
3. Meninjau sarana dalam penjagaan aset serta memverifikasi keberadaan aset tersebut.
4. Menilai ekonomi dan efisiensi sumber daya yang dipekerjakan.
5. Meninjau operasi atau program untuk memastikan apakah hasilnya konsisten dengan tujuan dan sasaran ditetapkan serta apakah operasi atau program yang sedang dilaksanakan sesuai rencana

Muh.Arief Effendi (2006), menyatakan bahwa terdapat 4 cakupan Audit Internal yaitu sebagai berikut :

1. Audit Finansial

Audit finansial berfokus pada keuangan. Tujuan dari audit keuangan adalah menilai kewajaran atas laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen. Namun saat ini, audit internal tidak hanya berfokus pada keuangan tapi juga mencakup operasional perusahaan, hal ini dikarenakan audit laporan keuangan juga dilakukan oleh auditor eksternal pada *general audit* tahunan.

2. Audit Operasional

Audit manajemen (*management audit*) atau audit kinerja (*performance auditing*). Sasaran dari audit operasional adalah penilaian masalah efisiensi, efektivitas, dan ekonomis (3E). Tujuan dari audit operasional adalah meningkatkan kinerja perusahaan.

3. *Compliance Audit*

Audit kepatuhan (*Compliance Audit*) adalah audit yang bertujuan untuk menguji apakah pelaksanaan kegiatan perusahaan telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Peraturan yang jadi kriteria dalam *compliance* audit antara lain:

- Peraturan/Undang-undang yang ditetapkan instansi pemerintah atau badan/lembaga yang terkait.
- Kebijakan/Sistem & Prosedur yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan (Direksi).

4. *Fraud Audit*

Audit kecurangan (*Fraud Audit*) adalah audit yang ditujukan untuk mengungkap adanya kasus yang berindikasi korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang merugikan perusahaan. Istilah lain dari *fraud audit* adalah audit khusus atau audit investigasi. Dalam *fraud audit*, *internal auditor* perlu membuat bagan arus (*flow chart*) serta modus operandi berupa uraian tentang cara-cara melakukan tindakan kejahatan.

5) Kompetensi Auditor Internal

Menurut Peraturan Bapepam-LK No. KEP-496/BL/2008 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal, Auditor Internal harus memenuhi persyaratan yang meliputi:

1. memiliki integritas dan perilaku yang profesional, independen, jujur, dan obyektif dalam pelaksanaan tugasnya;
2. memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai teknis audit dan disiplin ilmu lain yang relevan dengan bidang tugasnya;
3. memiliki pengetahuan tentang peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya;
4. memiliki kecakapan untuk berinteraksi dan berkomunikasi baik lisan maupun tertulis secara efektif;
5. wajib mematuhi standar profesi yang dikeluarkan oleh asosiasi Audit Internal;
6. wajib mematuhi kode etik Audit Internal;
7. wajib menjaga kerahasiaan informasi dan/atau data perusahaan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Audit Internal kecuali diwajibkan

berdasarkan peraturan perundang-undangan atau penetapan/putusan pengadilan;

8. memahami prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan manajemen risiko; dan
9. bersedia meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan profesionalismenya secara terus-menerus.

4) Piagam Audit Internal (*Internal Audit Charter*)

Dalam bukunya, Moeller (2009) menyatakan bahwa *Internal Audit Charter* adalah sebuah dokumen formal, yang disetujui oleh komite audit, mendeskripsikan misi, independensi, objektivitas, ruang lingkup, tanggung jawab, wewenang, akuntabilitas, dan standar fungsi audit internal untuk perusahaan.

Tidak ada persyaratan yang pasti untuk otorisasi dokumen, namun *Internal Audit Charter* harus menegaskan mengenai :

- Independensi dan Objektivitas
- Lingkup Tanggung Jawab
- Otoritas dan Akuntabilitas

Peraturan Bapepam nomor IX.I.7 menyatakan bahwa Piagam Unit Audit Internal ditetapkan oleh Direksi setelah mendapat persetujuan Dewan Komisaris. Isi piagam Audit Internal (*internal audit charter*), setidaknya meliputi:

- a. Struktur dan kedudukan Unit Audit Internal
- b. Tugas dan tanggung jawab Unit Audit Internal
- c. Wewenang Unit Audit Internal
- d. Kode etik Unit Audit Internal yang mengacu pada kode etik yang ditetapkan oleh asosiasi Audit Internal yang ada di Indonesia atau kode etik Audit Internal yang lazim berlaku secara internasional
- e. Persyaratan auditor yang duduk dalam Unit Audit Internal
- f. Pertanggungjawaban Unit Audit Internal
- g. Larangan perangkapan tugas dan jabatan auditor dan pelaksana yang duduk dalam Unit Audit Internal dari pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan baik di Emiten atau Perusahaan Publik maupun anak perusahaannya.

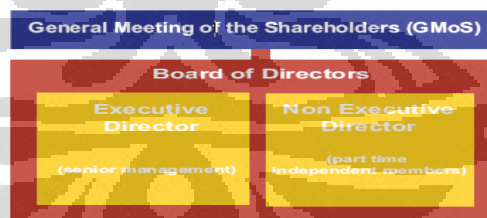
2.8.4 Dewan Komisaris (*Board of Commissioner*)

Dewan Komisaris memiliki peran penting dalam GCG. Peran ini semakin penting setelah terjadinya beberapa *white collar crime* (Enron, Worldcom, dsb) yang melibatkan pimpinan perusahaan jenjang tertinggi. Di Indonesia, peningkatan kebutuhan GCG semakin terasa setelah terjadinya krisis multidimensi sejak 1997. Diduga bahwa salah satu terjadinya krisis di Indonesia adalah lemahnya pengawasan yang dilakukan terhadap direksi pengawasan yang seharusnya menjadi tanggung jawab dewan komisaris (Herwidayatmo, 2000).

Dewan Komisaris sebagai organ perusahaan, bertugas dan bertanggungjawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa Perusahaan melaksanakan GCG. Namun demikian, Dewan Komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Kedudukan masing-masing anggota Dewan Komisaris termasuk Komisaris Utama adalah setara (KNKG, 2006).

Sebagian negara memiliki *one tier board system* dan sebagiannya lagi memiliki *two tier board system* (Cheung dan Chan, 2004). Perbedaan struktur antar keduanya dapat dilihat melalui ilustrasi gambar 2.7 dan 2.9. Berikut penjelasan masing-masing *board system*:

1. *One Tier System*



Tabel 1.
Struktur Board of Directors dalam *One Tier System*

Gambar 2.7 Struktur *Board of Directors* dalam *One Tier System*

Sumber: FCGI. *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance* (2002).

One tier system banyak dianut oleh negara yang menganut hukum *anglo-saxon (common law)*. *One tier system* digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang

mengadopsi *stewardship theory*, peran CEO dan *Chairman* akan dipegang oleh individu yang sama atau biasa disebut *CEO Duality* (Alijoyo dan Zaini, 2004).

Di Inggris, hanya ada satu *Board*. Seluruh anggota *Board*, *executive director* dan *non executive director*, secara normal dipilih oleh para pemegang saham. Pemegang saham juga memiliki kekuatan untuk memberhentikan *directors* dari perusahaan (Sec. 168 Companies Act, 2008). *Non executive Directors* merupakan anggota yang bukan karyawan perusahaan, melainkan anggota *Board*, namun berurusan dengan masalah manajerial. Biasanya, *Board* mengambil keputusan untuk membenahi manajemen, dan *shareholders*, serta kreditur, hanya memiliki kapasitas terbatas untuk member tekanan pada anggota dewan dan dengan demikian secara tidak langsung mempengaruhi komposisi dewan. Sebuah tekanan untuk mereorganisasi *Board* adalah reaksi terhadap situasi keuangan perusahaan, dan permintaan untuk menghapus Direksi hanya muncul berkaitan dengan mereka yang mengelola urusan perusahaan (Jungmann, 2008).

Pada *one tier system*, terdapat empat elemen dasar aktivitas dari *Board of Directors* (Tricker, 2009), meliputi: *strategy formulation*, *policy making*, *supervision of executive management*, and *accountability to shareholders and others*.

Outward Looking	Accountability	Strategy Formulation
Inward Looking	Supervising Executive activities	Policy Making
	Past and Present Focused	Future Focused

Gabar 2.8 The basic roles of board of directors in one-tier system

Sumber: Tricker (2009)

Pada matriks 2.8 di atas, dalam merumuskan strategi, *Board* bekerja dengan manajemen puncak, melihat dalam dan luar perusahaan. Strategi ini kemudian harus diterjemahkan ke dalam kebijakan untuk memandu manajemen dalam bertindak. Jenis-jenis peran disebut peran kinerja karena *Board* perlu

fokus pada masa depan dengan aktivitas ke dalam dan luar. Di sisi kiri dari *Board* juga harus mengawasi eksekutif untuk kegiatan mereka di masa lalu dan sekarang dan harus memperhatikan tanggung jawab ke luar kepada pemegang saham dan *stakeholder* lainnya dengan akuntabilitas (Sari, Halligan, & Sutyono, 2010).

2. *Two Tier System*

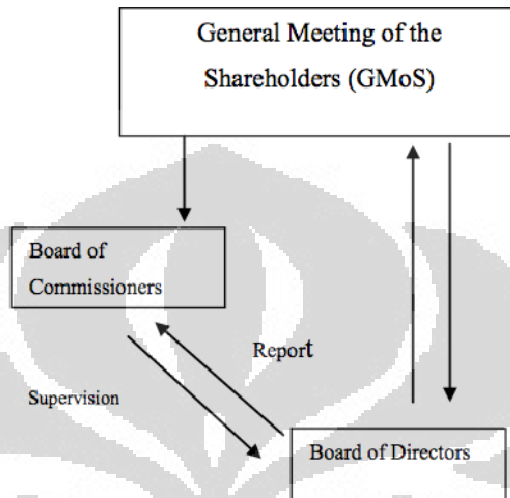


Tabel 2.
Struktur Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam *Two Tiers System*
yang diadopsi oleh Belanda

Gambar 2.9 Struktur Dewan Komisaris dalam *Two Tiers System*

Sumber: FCGI. Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (2002).

Jerman adalah salah satu negara yang menganut *two tier board system*. Berdasarkan *German Stock Corporation Act* tahun 1965, wajib bagi perusahaan Jerman memiliki 2 Board, yaitu *Management Board* (Vorstand) dan *Supervisory Board* (Aufsichtsrat). Anggota dewan pengawas, baik itu perwakilan pemegang saham atau perwakilan tenaga kerja, keanggotaan secara bersamaan atas *management board* dan *supervisory board* tidak diizinkan. Tugas utama dari *Supervisory Board* adalah mengangkat dan memberhentikan anggota *management board* dan memonitor mereka. Dewan Pengawas mewakili korporasi dalam semua urusan terkait dengan dewan manajemen, terutama dengan tindakan pengadilan yang berkaitan dengan anggota dewan. Selain itu, ia harus menyetujui perhitungan keuangan dan dapat campur tangan dalam kasus di mana kepentingan perusahaan sangat berpengaruh (Jungmann, 2009).



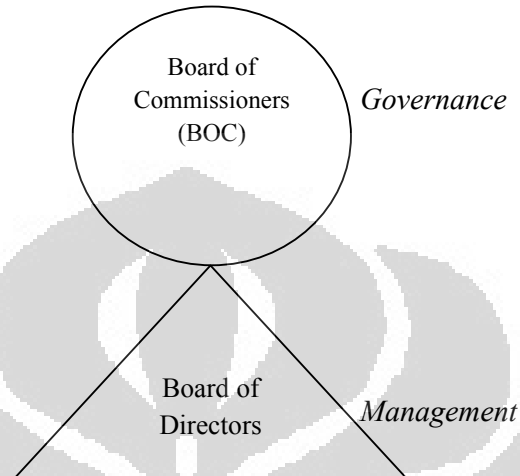
Gambar 2.10 Struktur *Board* di Indonesia

Source: FCGI (2001)

Di Indonesia, seperti pada gambar 2.10, *Supervisory Board* disebut *Board of Commissioners* (BOC) dan *Management Board* disebut *Board of Directors* (BOD) (Sari, Halligan, & Sutyono, 2010). Menurut Garrat (1997), terdapat perbedaan antara BOD dan BOC. BOD adalah manajemen yang melakukan kegiatan bisnis sehari-hari, sedangkan BOC bertugas untuk memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan dengan baik.

Sesuai dengan UU Perseroan tahun 1995, anggota Dewan Direksi diangkat dan diberhentikan oleh RUPS dan begitu juga dengan anggota Komisaris yang diangkat dan diberhentikan oleh RUPS. Dengan struktur yang demikian, baik Dewan Komisaris maupun Direksi, bertanggung jawab langsung pada RUPS sehingga keberadaan Dewan Komisaris dalam hal ini tidak sekuat organ *supervisory board* dalam Anglo Saxon (Syakhroza, 2005).

Berdasarkan ilustrasi yang diberikan Tricker (2009) pada gambar 2.11, terdapat perbedaan mendasar pada *two tier board system*, yaitu BoC yang dapat disebut *governance circle* dan BoD yang disebut *managerial pyramid*.



Gambar 2.11 *Distinction between BoC and BoD in two-tier model*

Sumber: Tricker (2009)

Dalam *two tier system*, fungsi dasar BOC adalah mengarahkan, mengendalikan, memonitor, dan mengawasi, sedangkan BOD adalah menjalankan bisnis sehari-hari (Garrat, 1997). Berdasarkan Plessis, McConvill dan Bugaric (2005), struktur *Board* yang efektif tidak dapat dicapai hanya dengan pemisahan *government circle* dan *management triangle*, namun juga posisi dimana *governance* dan *management* harus berdampingan untuk memungkinkan hubungan yang sehat antara mereka. Jenis hubungan ini akan membuat pertukaran informasi, konsultasi dan kolaborasi menjadi lebih mudah.

Ada enam kewajiban utama yang harus dilakukan bersama-sama oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, terutama pada perusahaan yang sudah terdaftar di bursa saham (Wallace dan Zinkin, 2005):

- *Review and adopt strategic plan*
- *Oversee the company's business*
- *Identify principal risks*
- *Plan for senior management succession*
- *Implement an investor relations program and an appropriate shareholder communication policy*

- *Ensure that appropriate internal control exists, including proper Management Information System, and that compliance is achieved*

2.8.4.1 Komisaris Independen

Dewasa ini eksistensi Komisaris Independen di perusahaan publik merupakan kebutuhan. Peran komisaris independen sangat signifikan dalam rangka mewakili kepentingan pemegang saham minoritas (*minority interest*) yang dimiliki oleh publik (Effendi, 2008).

Selain itu, muncul tuntutan regulator dan investor untuk adanya mekanisme *check and balance* antara direksi dan dewan komisaris. Maka dari itu munculah kebutuhan akan komisaris independen (Daniri dan Simatupang, 2010)

Komposisi Komisaris Independen menurut Keputusan Menteri BUMN nomor KEP-117/M-MBU/2002, yaitu:

Paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari anggota Komisaris/Dewan Pengawas harus berasal dari kalangan di luar BUMN yang bersangkutan yang bebas dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. tidak menjabat sebagai Direksi di perusahaan terafiliasi
- b. tidak bekerja pada Pemerintah termasuk di departemen, lembaga dan kemiliteran dalam kurun waktu tiga tahun terakhir
- c. tidak bekerja di BUMN yang bersangkutan atau afiliasinya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir
- d. tidak mempunyai keterkaitan finansial, baik langsung maupun tidak langsung dengan BUMN yang bersangkutan atau perusahaan yang menyediakan jasa dan produk kepada BUMN yang bersangkutan dan afiliasinya
- e. bebas dari kepentingan dan aktivitas bisnis atau hubungan lain yang dapat menghalangi atau mengganggu kemampuan Komisaris/Dewan Pengawas yang berasal dari kalangan di luar BUMN yang bersangkutan untuk bertindak atau berpikir secara bebas di lingkup BUMN

Kriteria formal yang ditetapkan Keputusan Direksi PT Bursa Efek Jakarta No. Kep 315/BEJ/06-2000 menjabarkan persyaratan formal Komisaris Independen sebagai berikut:

1. Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan pemegang saham pengendali perusahaan yang bersangkutan.
2. Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Direktur dan/atau Komisaris lainnya pada perusahaan yang bersangkutan.
3. Tidak bekerja rangkap sebagai Direktur di perusahaan lainnya yang terafiliasi dengan perusahaan yang bersangkutan.
4. Tidak menduduki jabatan eksekutif pada perusahaan yang bersangkutan dan perusahaan-perusahaan lainnya yang terafiliasi dalam jangka waktu 3 tahun terakhir.
5. Tidak menjadi partner atau principal di perusahaan konsultan yang memberikan jasa pelayanan profesional pada perusahaan dan perusahaan-perusahaan terafiliasi.
6. Tidak menjadi pemasok dan pelanggan signifikan dari perusahaan yang bersangkutan atau perusahaan-perusahaan yang terafiliasi.
7. Tidak memiliki hubungan yang mengikat dengan perusahaan atau perusahaan-perusahaan terafiliasi lainnya kecuali hanya sebagai Komisaris Independen.
8. Bebas dari segala kepentingan dan kegiatan bisnis atau hubungan yang lain yang dapat diinterpretasikan akan menghalangi atau mengurangi kemampuan Komisaris Independen untuk bertindak dan berpikir independen demi kepentingan perusahaan.
9. Memahami peraturan perundang-undangan PT, UU Pasar Modal, dan peraturan-peraturan lain yang terkait.

Kompetensi pribadi yang dipersyaratkan untuk menjadi seorang Komisaris Independen antara lain:

1. Memiliki integritas dan kejujuran yang tidak diragukan.
2. Memahami seluk beluk pengelolaan bisnis dan keuangan perusahaan.
3. Memahami dan mampu membaca laporan keuangan perusahaan dan implikasinya terhadap strategi bisnis.
4. Memahami seluk beluk industri yang digeluti perusahaan yang bersangkutan.
5. Memiliki kepekaan terhadap perkembangan lingkungan yang dapat mempengaruhi bisnis perusahaan.
6. Memiliki wawasan luas dan kemampuan berpikir strategis.

7. Memiliki karakter sebagai pemimpin yang profesional.
8. Memiliki kemampuan berkomunikasi serta kemampuan untuk mempengaruhi dan bekerjasama dengan baik.
9. Memiliki komitmen dan konsisten dalam melakukan profesinya sebagai Komisaris Independen.
10. Memiliki kemampuan untuk berpikir objektif dan independen secara profesional.

Zarkasyi (2008) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugasnya Dewan Komisaris dapat membentuk komite. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk dan jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, sekurang-kurangnya harus membentuk Komite Audit, sedangkan Komite lain dibentuk sesuai dengan kebutuhan.

2.8.4.2 Komite Audit

Komite Audit di dunia korporasi telah berkembang sejak lama dan dari waktu ke waktu semakin banyak perusahaan yang memilikinya. Penelitian menunjukkan bahwa di tahun 1977, lebih dari 90% perusahaan di Amerika Serikat telah memiliki Komite Audit (Sethi, 1980).

1) Definisi Komite Audit

- Pada tahun 2002, SOX mendefinisikan Komite Audit sebagai :
“A committee (or equivalent body) established by and amongst the board of directors of an issuer for the purpose of overseeing the accounting and financial reporting processes of the issuer, and audits of the financial statements of the issuer” (SOX, Section 2, Definitions, Number [3][A]).
- Menurut Peraturan Bapepam No. KEP-29/PM/2004 :
 Komite Audit adalah komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris dalam rangka membantu melaksanakan tugas dan fungsinya.
- Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) :
“Komite audit adalah komite beranggotakan komisaris independen, dan terlepas dari kegiatan manajemen sehari-hari dan mempunyai tanggung

jawab utama untuk membantu dewan komisaris dalam menjalankan tanggung jawabnya terutama dengan masalah yang berhubungan dengan kebijakan akuntansi perusahaan, pengawasan internal, dan system pelaporan keuangan.”

- Menurut Pasal 71 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN Komite audit adalah:

“Komite yang di bentuk oleh dewan komisaris dan dewan pengawas untuk membantu dewan komisaris dan dewan pengawas yang bertugas menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh satuan pengawas internal maupun auditor eksternal, memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya, memastikan telah terdapat prosedur *review* yang memuaskan segala informasi yang dikeluarkan oleh BUMN, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian dewan komisaris dan dewan pengawas serta tugas-tugas dewan pengawas lainnya”

2) Tujuan Pembentukan Komite Audit

Wallace dan Zinkin (2005) menyatakan bahwa seperangkat tujuan Komite Audit dapat bermacam-macam, namun pada umumnya adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan kualitas laporan keuangan
- Untuk memastikan bahwa komisaris membuat keputusan tentang kebijakan akuntansi, praktik, dan pengungkapan
- Untuk meninjau ruang lingkup dan hasil dari audit internal dan eksternal
- Untuk mengawasi proses pelaporan keuangan

Berdasarkan Kenkel dan Fitzwater (2011), terdapat tiga manfaat utama membentuk Komite Audit, antara lain:

1. Untuk menyoroti komitmen perusahaan terhadap tanggung jawabnya
2. Untuk mengidentifikasi dan melibatkan anggota komisaris dengan kompetensi keuangan
3. Untuk menyediakan mekanisme dan pengawasan dalam tahun berjalan

Menurut surat edaran Bapepam SE-03/PM/2003 mengatakan bahwa tujuan Komite Audit adalah membantu Dewan Komisaris untuk :

1. Meningkatkan kualitas laporan keuangan.

2. Menciptakan iklim disiplin dan pengendalian yang dapat mengurangi kesempatan terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan.
3. Meningkatkan efektivitas fungsi *internal audit* maupun eksternal audit.
4. Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris.

Beberapa rujukan perusahaan Amerika yang mengacu pada *Securities and Exchange Commission* (SEC), pada umumnya mencantumkan dalam *Charter* Komite Auditnya bahwa tujuan Komite Audit adalah membantu Dewan Komisaris untuk mengawasi :

1. Integritas dari laporan keuangan perusahaan
2. Kualifikasi dan Kemandirian Auditor Independen atau Auditor Eksternal
3. Kinerja dari Auditor internal perusahaan dan Auditor Eksternal
4. Kepatuhan Perusahaan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku

3) Fungsi, Peran, dan Tanggung jawab Komite Audit

Keberadaan Komite Audit sangat diperlukan dan merupakan suatu kewajiban bagi perusahaan yang telah *go public* maupun pada perusahaan dalam bentuk usaha BUMN (Sawyer *et al*, 2005; Bapepam, 2003).

Berdasarkan Alijoyo dan Zaini (2004), gagasan dasar pembentukan Komite Audit adalah untuk memberdayakan fungsi Komisaris dalam melakukan pengawasan. Komite audit yang efektif akan membantu terciptanya keterbukaan dan pelaporan keuangan yang berkualitas, ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, dan pengawasan internal yang memadai. Dengan kata lain, Komite Audit memungkinkan Komisaris melakukan pengawasan yang efektif dalam tiga bidang berikut ini:

1. Laporan Keuangan (*Financial Reporting*)

Dalam bidang laporan keuangan, Komite Audit harus berupaya memastikan bahwa laporan keuangan yang dibuat oleh manajemen telah memberikan gambaran yang sebenarnya tentang hal-hal berikut :

- Kondisi keuangan perusahaan
- Hasil usaha perusahaan
- Rencana dan komitmen jangka panjang

Aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian Komite Audit dalam bidang *financial reporting* ini antara lain :

- a. Merekomendasikan Auditor Eksternal
 - b. Memeriksa hal-hal yang berkaitan dengan Auditor Eksternal, yaitu surat penunjukkan auditor, perkiraan biaya audit, jadwal kunjungan auditor, koordinasi dengan Audit Internal pengawasan terhadap hasil audit, dan menilai pelaksanaan pekerjaan auditor
 - c. Menilai kebijakan akuntansi dan keputusan-keputusan yang terkait dengan kebijakan tersebut
 - d. Meneliti laporan keuangan yang meliputi laporan paruh tahun (*interim financial statements*), laporan tahunan (*financial statements*), opini auditor dan laporan manajemen.
2. *Corporate Governance*

Dalam bidang *corporate governance*, Komite Audit bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan telah dijalankan sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku, melaksanakan usahanya dengan beretika, dan melaksanakan pengawasan efektif terhadap benturan atau potensi benturan kepentingan dan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan dan manajemen perusahaan.

Berikut beberapa hal yang lazimnya tercakup dalam tugas-tugas Komite Audit:

- a. Menilai kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan, etika, benturan kepentingan dan penelitian terhadap perbuatan yang merugikan perusahaan dan kecurangan;
- b. Memonitor proses pengadilan yang sedang terjadi ataupun yang ditunda dalam hal mana perusahaan menjadi salah satu pihak yang terkait didalamnya;
- c. Memeriksa kasus-kasus penting yang berhubungan dengan benturan kepentingan, perbuatan yang merugikan perusahaan, dan kecurangan;
- d. Mengharuskan dan memeriksa laporan auditor internal mengenai hasil pengkajian atas penerapan *good corporate governance* (GCG) di

perusahaan dan temuan-temuan penting lainnya sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

3. Pengawasan Perusahaan (*Corporate Control*)

Dalam bidang pengawasan perusahaan, Komite Audit bertanggung jawab untuk pengawasan perusahaan menyangkut pemahaman tentang berbagai hal yang berpotensi mengandung risiko, pemberdayaan sistem pengendalian internal, serta pemantauan atas proses pengawasan yang dilakukan oleh *internal auditor* atau Satuan Pengawas Intern (SPI). Dalam hal ini, ruang lingkup tugas *Internal Auditor* harus meliputi pemeriksaan dan penilaian tentang kecukupan dan efektivitas sistem pengawasan intern.

Berdasarkan Syakhroza (2005), Komite Audit akan berhubungan dengan pengendalian keuangan perusahaan, termasuk melakukan telaah (*review*) terhadap pengendalian internal yang dimiliki perusahaan serta kepatuhan (*compliance*) terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Komite audit juga berfungsi untuk melakukan seleksi penunjukkan kantor akuntan publik dan melakukan evaluasi atas kinerja kantor akuntan publik yang ada. Cakupan tugas Komite Audit dengan melakukan “hubungan” tidak saja dengan Auditor Internal perusahaan tetapi juga dengan Auditor Eksternal dalam upaya menghasilkan laporan keuangan perusahaan yang dapat mencerminkan tingkat *good governance* (Abott, Parker dan Peters, 2004; Raghunandan dan Rama, 2003; serta Asbaugh dan Warfield, 2003).

Berdasarkan peraturan Bapepam nomor IX.I.5, tugas Komite Audit adalah sebagai berikut:

Komite Audit bertugas untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris antara lain meliputi:

1. Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan perusahaan seperti laporan keuangan, proyeksi, dan informasi keuangan lainnya;

2. Melakukan penelaahan atas ketaatan perusahaan terhadap peraturanperundang-undangan di bidang Pasar Modal dan peraturan perundang-undanganlainnya yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan;
3. Melakukan penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh Auditor Internal;
4. Melaporkan kepada Komisaris berbagai risiko yang dihadapi perusahaanpelaksanaan manajemen risiko oleh Direksi;
5. Melakukan penelaahan dan melaporkan kepada Komisaris atas pengaduanyang berkaitan dengan Emiten atau Perusahaan Publik; dan
6. Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi perusahaan.

4) Keanggotaan Komite Audit

1. Pengangkatan

Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-05/MBU/2006 tentang Komite Audit bagi BUMN diatur bahwa Komite Audit diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Hal yang serupa juga digariskan oleh Peraturan Keputusan Ketua Bapepam No. Kep-29/PM/2004. Anggota Komite Audit yang merupakan Komisaris Independen bertindak sebagai Komite Audit. Dalam hal Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite Audit lebih dari satu orang, maka salah satunya bertindak sebagai Komite Audit.

2. Komposisi

Komposisi komite audit menurut Menteri BUMN Nomor: PER-05/MBU/2006 tentang Komite Audit bagi BUMN pada pasal 6 menjelaskan bahwa:

- a. Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya seorang anggota Komisaris/Dewan Pengawas, dan sekurang-kurangnya 2 anggota lainnya yang berasal dari luar BUMN.
- b. Salah seorang dari Anggota Komite Audit harus memiliki latar belakang pendidikan Akuntansi atau keuangan dan memahami manajemen risiko, dan salah seorang harus memahami industri/bisnis BUMN yang bersangkutan.

Keputusan Ketua Bapepam No.Kep-29/PM/2004 menggariskan bahwa Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya satu orang Komisaris Independen dan sekurang-kurangnya dua orang anggota lainnya yang berasal dari luar emiten atau perusahaan publik.

Berdasarkan KNKG (2006), Jumlah anggota Komite Audit harus disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektifitas dalam pengambilan keputusan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, Komite Audit diketuai oleh Komisaris Independen dan anggotanya dapat terdiri dari Komisaris dan pelaku profesi dari luar perusahaan. Salah seorang anggota memiliki latar belakang dan kemampuan akuntansi dan atau keuangan.

3. Persyaratan

Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05/MBU/2006 menjabarkan persyaratan dari Komite Audit antara lain:

- Memiliki integritas yang baik dan pengetahuan serta pengalaman kerja yang cukup di bidang pengawasan/pemeriksaan
- Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan konflik kepentingan terhadap BUMN yang bersangkutan
- Mampu berkomunikasi efektif
- Salah seorang dari anggota Komite Audit harus memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau keuangan dan memahami manajemen risiko, dan salah seorang harus memahami industri /bisnis BUMN yang bersangkutan.

Persyaratan keanggotaan menurut Peraturan Bapepam No. Kep-29/PM/2004 adalah

- 1) Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikannya, serta mampu berkomunikasi dengan baik;

- 2) Salah seorang dari anggota Komite Audit memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau keuangan;
- 3) Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan;
- 4) Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundangan di bidang pasarmodal dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya;
- 5) 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 Emiten atau Perusahaan Publik yang bersangkutan dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris;
- 6) Bukan merupakan orang yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, atau mengendalikan kegiatan Emiten atau Perusahaan Publik dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris, kecuali Komisaris Independen;
- 7) Tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada Emiten atau Perusahaan Publik. Dalam hal anggota Komite Audit memperoleh saham akibat suatu peristiwa hukum maka dalam jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan setelah diperolehnya saham tersebut wajib mengalihkan kepada Pihak lain;
- 8) Tidak mempunyai:
 - Hubungan keluarga karena perkawinan dan keturunan sampai derajat kedua, baik secara horizontal maupun vertikal dengan Komisaris, Direksi, atau Pemegang Saham Utama Emiten atau Perusahaan Publik.
 - Hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik.
 - Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit bertugas untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh direksi kepada Dewan Komisaris, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris.

5) Piagam Komite Audit (*Audit Committee Charter*)

Berdasarkan Pedoman Pembentukan Komite Audit yang Efektif, disusun oleh *Task Force* Komite Audit yang dibentuk oleh Komite Nasional Good Corporate Governance, tahun 2002: Komite audit harus mempunyai suatu *Audit Committee Charter* (atau ketentuan tertulis) yang menetapkan secara jelas peran dan tanggungjawab Komite Audit dan lingkup kerjanya.

Audit Committee Charter tersebut termasuk di dalamnya:

1. Sasaran dan kekuatan menyeluruh
2. Peran dan tanggungjawab
3. Struktur
4. Syarat-syarat keanggotaan
5. Rapat dan pertemuan
6. Pelaporan
7. Kinerja

Audit Committee Charter disiapkan oleh Komite Audit dan disetujui oleh Dewan Komisaris dan harus dikaji ulang setiap tahun oleh Komite Audit dan Dewan Komisaris. *Audit Committee Charter* juga disebarkan kepada semua *stakeholders* perusahaan tersebut.

6) Kaitan antara Komite Audit dan *Good Corporate Governance*

Dalam bukunya, Zarkasyi (2008) mengatakan bahwa dalam penerapan *good corporate governance*, Komite Audit yang efektif tidak terlepas dari penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* secara keseluruhan di suatu perusahaan dimana independensi, transparansi dan disklosur, akuntabilitas dan tanggung jawab, serta sikap adil menjadi prinsip dan landasan organisasi perusahaan.

1. Komite Audit harus independen, dimulai dari dipersyaratkannya Komisaris Independen sebagai ketua komite audit. Seorang Komisaris Independen sebagai wakil dari pemegang saham minoritas dapat diharapkan untuk bersikap independen terhadap kepentingan pemegang saham mayoritas. Anggota komite audit lainnya harus benar-benar independen terhadap perusahaan, berarti mereka tidak memiliki hubungan bisnis apapun dengan perusahaan, dan tidak memiliki hubungan kekeluargaan apapun dengan direksi dan komisaris perusahaan

2. Komite Audit harus transparan, dimulai dengan keharusan adanya *audit charter* dan agenda program kerja tahunan tertulis dari komite audit yang kemudian didukung dengan keteraturan rapat Komite Audit yang selalu menghasilkan risalah rapat tertulis. Komite audit harus menyiapkan laporan tertulis kepada Dewan Komisaris tentang pencapaian tugas mereka selama periode penugasan, dan disarankan laporan tersebut tertuang di laporan tahunan perusahaan untuk konsumsi publik, terutama hal-hal yang menyangkut identifikasi dan penanganan risiko yang penting bagi perusahaan.
3. Komite Audit harus memiliki akuntabilitas tinggi, dimulai dengan pemenuhan persyaratan generik dari anggota Komite Audit, yang secara tim setidaknya memiliki kompetensi dan pengalaman sangat cukup di bidang sebagai berikut:
 - (a) Audit, Akuntansi dan Keuangan serta *fraud examination*;
 - (b) Peraturan dan Perundangan: pemahaman mendalam konsep dan praktik peraturan dan perundangan, termasuk tetapi tidak terbatas-mengenai Pasar Modal, Pasar Uang, Pasar Komoditi berjangka, Bursa Saham, Undang-Undang PT, Undang-Undang BUMN No. 19 Tahun 2003, dan *Good Corporate Governance*.

Komite Audit harus komunikatif terutama dengan pihak Auditor Eksternal dan pihak Audit Internal, sehingga mereka memiliki jalur cepat dalam mengkomunikasikan hal-hal yang signifikan perlu diketahui oleh Komite Audit, terutama dalam hal-hal terjadinya penyimpangan yang kritis di perusahaan.
4. Komite Audit harus selalu bersikap adil. Dalam pengambilan keputusan, Komite Audit harus berlandaskan pada sikap adil kepada semua pihak, terutama dalam hal penelahaan terhadap kesalahan maupun pelanggaran terhadap Dewan Direksi. Untuk itu semua keputusan harus didasarkan fakta dan dokumen penunjang yang cukup. Komite Audit juga dapat meminta bantuan pihak eksternal terhadap penyelidikan hal-hal tertentu misalnya meminta bantuan pihak luar untuk mengadakan *audit forensic* terhadap terjadinya suatu *fraud* yang signifikan di perusahaan.
5. Komite Audit harus memiliki *Charter* Komite Audit di perusahaan tersebut untuk meningkatkan disklosur dan akuntabilitas perusahaan tercapai seperti yang diharapkan.

7) Program *Whistleblower*

Di Indonesia, *whistleblower* belum mendapat perhatian serius, berbeda dengan di Amerika. Paska terjadinya kasus Enron, standar bagi perusahaan-perusahaan Amerika diperketat dengan adanya Sarbanes Oxley Act. *Whistleblower* pun mendapat perhatian tersendiri dalam Sarbanes Oxley Act. Definisi *Whistleblower* dalam Sarbanes Oxley Act :

Any employee who makes such a disclosure to any supervisor or any other person working for the employer who has "authority to investigate, discover, or terminate misconduct" is protected. Also protected is disclosure of allegedly fraudulent conduct to a federal regulatory or law enforcement agency, a member of Congress, or any committee thereof.

Namun demikian, Indonesia telah berbenah diri dengan inisiatif dari Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang mengeluarkan Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*) yang dikeluarkan tanggal 10 November 2008 (Mohamad Fajri, 2009).

Perusahaan perlu mengembangkan cara yang aman dan rahasia untuk memungkinkan pegawai atau pihak luar melaporkan adanya potensi pelanggaran terhadap *code of conduct*. Cara yang paling umum digunakan adalah dengan mekanisme *whistleblower*. Selain mekanisme *whistleblower* tersebut, perusahaan harus mengembangkan cara lain seperti menggunakan *post office box address*. *Code of conduct* memaparkan aturan-aturan mengenai tingkah laku yang diharapkan dilakukan dalam perusahaan. Oleh karena itu, ketika aturan dilanggar, investigasi dan tindakan harus dilakukan secara konsisten tanpa memandang level jabatan dalam perusahaan (Moeller, 2009).

KNKG (2008) mengeluarkan pedoman mengenai sistem pelaporan pelanggaran yang antara lain membahas hal-hal sebagai berikut:

a. Definisi *Whistleblowing*

Pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan tidak etis/tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan atau pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan

atas pelanggaran tersebut. Pengungkapan ini umumnya dilakukan secara rahasia (*confidential*).

b. Definisi *Whistleblower*

Pada dasarnya pelapor pelanggaran (*whistleblower*) adalah karyawan dari organisasi itu sendiri (pihak internal), akan tetapi tidak tertutup adanya pelapor berasal dari pihak eksternal (pelanggan, pemasok, masyarakat). Pelapor seyogyanya memberikan bukti, informasi, atau indikasi yang jelas atas terjadinya pelanggaran yang dilaporkan, sehingga dapat ditelusuri atau ditindaklanjuti. Tanpa informasi yang memadai laporan akan sulit untuk ditindaklanjuti.

c. Definisi *Wrongdoing*

Yang dimaksud dengan "pelanggaran" dalam pedoman ini adalah perbuatan yang melanggar peraturan perundang-undangan; peraturan/standar industri terkait dan peraturan internal organisasi, serta dapat dilaporkan. Termasuk dalam aktivitas pelanggaran antara lain adalah:

- Melanggar peraturan perundang-undangan, misalnya pemalsuan tanda tangan, korupsi, penggelapan, *mark-up*, penggunaan narkoba, perusakan barang.
- Melanggar pedoman etika perusahaan, misalnya benturan kepentingan, pelecehan, terlibat dalam kegiatan masyarakat yang dilarang.
- Melanggar prinsip akuntansi yang berlaku umum
- Melanggar kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun kebijakan, prosedur, peraturan lain yang dianggap perlu oleh perusahaan.
- Tindakan kecurangan lainnya yang dapat menimbulkan kerugian finansial ataupun non-finansial
- Tindakan yang membahayakan keselamatan kerja
- Manfaat *Whistleblowing System*

Beberapa manfaat dari penyelenggaraan *Whistleblowing System* yang baik antara lain adalah:

- Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman;

- Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif;
- Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran;
- Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik;
- Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi;
- Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran;
- Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum; dan
- Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

e. Perlindungan kepada pelapor

Sistem Pelaporan Pelanggaran yang baik memberikan fasilitas dan perlindungan (*whistleblower protection*) sebagai berikut:

- Fasilitas saluran pelaporan (telepon, surat, email) atau Ombudsman yang independen, bebas dan rahasia.
- Perlindungan kerahasiaan identitas pelapor.
- Perlindungan atas tindakan balasan dari terlapor atau organisasi.
- Informasi pelaksanaan tindak lanjut, berupa kapan dan bagaimana serta kepada institusi mana tindak lanjut diserahkan.

2.8.4.3 Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas membantu Dewan Komisaris dalam kriteria pemilihan calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta sistem remunerasinya. Dewan Komisaris dapat mengajukan calon tersebut dan remunerasinya untuk memperoleh keputusan RUPS dengan cara sesuai ketentuan

Anggaran Dasar. Keberadaan Komite Nasional dan Remunerasi serta tata kerjanya dilaporkan dalam RUPS (Zarkasyi, 2008).

2.8.4.4 Komite Kebijakan Risiko

Komite Kebijakan Risiko membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji sistem manajemen risiko yang disusun oleh Direksi serta menilai toleransi risiko yang dapat diambil perusahaan.

Anggota Komite Kebijakan Risiko terdiri dari anggota Dewan Komisaris, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk pelaku profesi dari luar perusahaan (Zarkasyi, 2008).

2.8.4.5 Komite Kebijakan *Corporate Governance*

Komite Kebijakan *Corporate Governance* bertugas membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji kebijakan GCG secara menyeluruh yang disusun oleh Direksi serta menilai konsistensi penerapannya, termasuk yang bertalian dengan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).

Anggota Komite Kebijakan *Corporate Governance* terdiri dari anggota Dewan Komisaris, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk pelaku profesi dari luar perusahaan (Zarkasyi, 2008).

2.8.5 Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*)

Society of corporate secretaries & governance professionals, sebuah organisasi berkedudukan di New York, menyatakan dalam situsnya bahwa sekretaris perusahaan diwajibkan hukum perusahaan negara untuk dimiliki oleh setiap perusahaan. Pada dasarnya, sekretaris perusahaan adalah seseorang yang menjaga seluruh catatan resmi dan laporan perusahaan.

Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), bagian kesembilan, pasal 24 menyatakan bahwa :

1. Dengan memperhatikan sifat khusus masing-masing BUMN, Direksi dapat mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan yang bertindak sebagai pejabat penghubung (*liaison officer*) dan dapat ditugaskan oleh Direksi untuk menatausahakan sertamenyimpan dokumen BUMN, tidak terbatas pada Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi maupun RUPS/RPB.
2. Sekretaris Perusahaan harus memiliki kualifikasi akademis yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
3. Fungsi Sekretaris Perusahaan dapat dijalankan oleh salah seorang anggota Direksi BUMN.
4. Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direksi BUMN.
5. Sekretaris Perusahaan harus memastikan bahwa BUMN mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan yang berlaku dan wajib memberikan informasi yang berkaitan dengan tugasnya kepada Direksi secara berkala dan kepada Komisaris/Dewan Pengawas apabila diminta oleh Komisaris/Dewan Pengawas.

Fungsi Sekretaris Perusahaan berdasarkan Peraturan Bapepam No. Kep-63/PM/1996 tentang Pembentukan Sekretaris Perusahaan antara lain:

1. Mengikuti perkembangan Pasar Modal khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang Pasar Modal;
2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan pemodal yang berkaitan dengan kondisi Emiten atau Perusahaan Publik;
3. Memberikan masukan kepada Direksi Emiten atau Perusahaan Publik untuk mematuhi ketentuan Undang-undang nomor 8 tahun 1995 tentang Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya;
4. Sebagai penghubung atau *contact person* antara Emiten atau Perusahaan Publik dengan Bapepam dan masyarakat; dan
5. Fungsi Sekretaris Perusahaan dapat dirangkap oleh direktur Emiten atau Perusahaan Publik.

2.8.6 Auditor Eksternal

Berdasarkan Wallace dan Zinkin (2005), Tugas utama Auditor Eksternal adalah menyatakan opini tentang laporan keuangan perusahaan. Dari analisis dan pengujian yang dilakukan auditor, jika terdapat risiko yang teridentifikasi baik internal maupun eksternal, auditor wajib melaporkannya kepada manajemen dan memberikan saran untuk mengatasi risiko-risiko tersebut.

Komunikasi antara auditor dan Komite Audit sangatlah penting. Bentuk komunikasinya antara lain sebagai berikut:

- Kelemahan *internal control*
- Rencana audit termasuk area risiko yang signifikan
- Peluang dan kelebihan yang teridentifikasi selama audit
- Tindakan ilegal
- Estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen
- Prosedur audit yang dikerjakan
- Pandangan auditor mengenai isu akuntansi yang mana manajemen telah mengkonsultasikannya pada akuntan yang lain
- Berbagai kesulitan yang ditemukan dalam pengerjaan audit

KEP-117/M-MBU/2002 Pasal 25 berisi aturan mengenai *external auditor*, isinya antara lain:

- 1) *External auditor* harus ditunjuk oleh RUPS/Pemilik Modal dari calon yang diajukan oleh Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan usul Komite Audit.
- 2) Komite Audit melalui Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada RUPS/Pemilik Modal alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium/imbal jasa yang diusulkan untuk *external auditor* tersebut.
- 3) *External auditor* tersebut harus bebas dari pengaruh Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di BUMN (stakeholders).
- 4) BUMN harus menyediakan bagi *external auditor* semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan sehingga memungkinkan *external auditor* memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaat-azasan, dan kesesuaian laporan keuangan BUMN dengan standar akuntansi keuangan Indonesia.

Independensi merupakan salah satu komponen etika yang harus dijaga oleh akuntan publik. Independen berarti akuntan publik tidak mudah dipengaruhi, karena ia melaksanakan pekerjaan untuk kepentingan umum. Akuntan publik

tidak dibenarkan memihak kepentingan siapapun. Auditor berkewajiban untuk jujur tidak hanya kepada manajemen dan pemilik perusahaan, namun juga kepada kreditur dan pihak lain yang meletakkan kepercayaan atas pekerjaan akuntan publik (Christiawan, 2002).

Berdasarkan peraturan Bapepam-LK NOMOR: KEP- 310/BL/2008, dalam memberikan jasa profesional, khususnya dalam memberikan opini, Akuntan wajib senantiasa mempertahankan sikap independen. Akuntan tidak independen apabila selama periode audit dan selama periode penugasan profesionalnya, baik akuntan, kantor akuntan publik, maupun orang dalam Kantor Akuntan Publik:

- a. Mempunyai kepentingan keuangan langsung atau tidak langsung yang material pada klien, seperti:
 - 1) investasi pada klien; atau
 - 2) kepentingan keuangan lain pada klien yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.
- b. Mempunyai hubungan pekerjaan dengan klien, seperti:
 - 1) merangkap sebagai Karyawan Kunci pada klien
 - 2) memiliki Anggota Keluarga Dekat yang bekerja pada klien sebagai karyawan kunci dalam bidang akuntansi atau keuangan
 - 3) mempunyai mantan rekan atau karyawan profesional dari Kantor Akuntan Publik yang bekerja pada klien sebagai Karyawan Kunci dalam bidang akuntansi atau keuangan, kecuali setelah lebih dari 1 (satu) tahun tidak bekerja lagi pada Kantor Akuntan Publik yang bersangkutan; atau
 - 4) Mempunyai rekan atau karyawan profesional dari Kantor Akuntan Publik yang sebelumnya pernah bekerja pada klien sebagai Karyawan Kunci dalam bidang akuntansi atau keuangan, kecuali yang bersangkutan tidak ikut melaksanakan audit terhadap klien tersebut dalam Periode Audit.
- c. Mempunyai hubungan usaha secara langsung atau tidak langsung yang material dengan klien, atau dengan Karyawan Kunci yang bekerja pada klien, atau dengan pemegang saham utama klien. Hubungan usaha dalam butir ini tidak termasuk hubungan usaha dalam hal Akuntan, Kantor

Akuntan Publik, atau Orang Dalam Kantor Akuntan Publik memberikan jasa attestasi dan/atau non attestasi kepada klien, atau merupakan konsumen dari produk barang atau jasa klien dalam rangka menunjang kegiatan rutin.

d. memberikan jasa attestasi selain yang sedang mendapat penugasan dan jasa non attestasi kepada klien seperti:

- 1) pembukuan atau jasa lain yang berhubungan dengan catatan akuntansi klien atau laporan keuangan;
- 2) desain sistem informasi keuangan dan implementasi;
- 3) audit internal;
- 4) konsultasi manajemen;
- 5) konsultasi sumber daya manusia;
- 6) konsultasi perpajakan;
- 7) penasihat keuangan; atau
- 8) jasa-jasa lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.

e. memberikan jasa atau produk kepada klien dengan dasar *Fee* Kontinjen atau komisi, atau menerima *fee* kontinjen atau komisi dari klien.

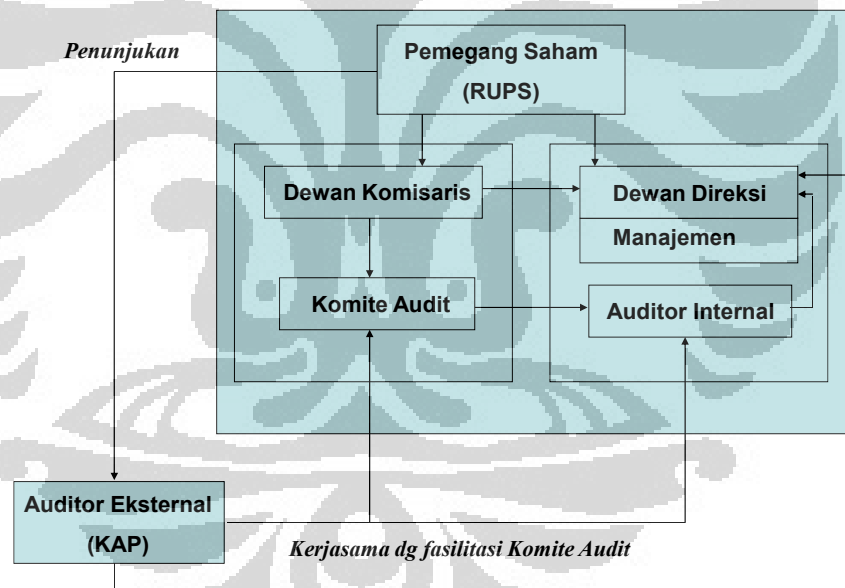
Sarbanes-Oxley Act of 2002, Section 201 juga menyebutkan larangan-larangan jasa non audit yang dapat diberikan auditor, antara lain:

- 1) *Bookkeeping or other services related to the accounting records or financial statements of the audit client*
- 2) *Financial information systems design and implementation*
- 3) *Appraisal or valuation services, fairness opinions, or contribution-in-kind reports*
- 4) *Actuarial services*
- 5) *Internal audit outsourcing services*
- 6) *Management functions or human resources*
- 7) *Broker or dealer, investment adviser or investment banking services*
- 8) *Legal services and expert services unrelated to the audit*
- 9) *Any other service that the Public Company Accounting Oversight Board determines, by regulation, is impermissible*

Terkait tentang pembatasan penugasan audit, peraturan Bapepam-LK NOMOR: KEP- 310/BL/2008 menyatakan bahwa :

- a. Pemberian jasa audit umum atas laporan keuangan klien hanya dapat dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik paling lama untuk 6 (enam) tahun buku berturut-turut dan oleh seorang Akuntan paling lama untuk 3 (tiga) tahun buku berturut-turut.
- b. Kantor Akuntan Publik dan Akuntan dapat menerima penugasan audit kembali untuk klien tersebut setelah 1 (satu) tahun buku tidak mengaudit klien tersebut.

2.9 Hubungan antara Komite Audit, Audit Internal dan Auditor Eksternal



Gambar 2.12 Hubungan antara Komite Audit, Auditor Internal, dan Auditor Eksternal

Sumber: Niki Lukviarman (2005)

Tunggal (2011) menjabarkan mekanisme kerja Komite Audit dengan Audit Internal sebagai berikut:

- Hubungan kerja yang baik dengan auditor internal dapat membantu Komite Audit dalam melaksanakan tugasnya.
- Auditor internal dapat menjadi sarana bagi komite audit dalam memastikan apakah pengendalian yang diterapkan oleh Manajemen dapat diandalkan.
- Kepala Auditor Internal dapat melapor kepada Komite Audit untuk menjaga independensi.
- Menjembatani hubungan Auditor Internal dengan Dewan Komisaris.
- Mengadakan rapat dengan Auditor Internal untuk membahas isu-isu strategis terkait dengan rencana, pendekatan dan membahas temuan audit.
- Memastikan bahwa temuan ditindaklanjuti oleh Direksi.
- Komite Audit menilai kinerja Auditor Internal dan terlibat dalam penunjukan Kepala Auditor Internal.

Salah satu tanggung jawab komite audit adalah menilai (*review*) hasil laporan audit dari *external auditor*. Kedudukan komite audit yang merupakan kepanjangan tangan dari dewan komisaris dengan kompetensi yang dimiliki diharapkan dapat mengoptimalkan fungsi auditor eksternal bagi perusahaan (Effendi, 2007).

Menurut Tunggal (2011), Mekanisme Kerja Komite Audit dengan Auditor Eksternal antara lain:

- Komite Audit memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris terkait dengan *Term of Reference* (TOR) dan penunjukan Auditor Eksternal dan kepastian *audit fee*.
- Komite Audit melaksanakan penelaahan cakupan perencanaan audit Auditor Eksternal dan memantau pelaksanaannya.
- Komite Audit melakukan penelaahan tahunan kinerja dan independensi dari Auditor Eksternal.

- Komite Audit mengadakan rapat-rapat khusus dengan auditor eksternal pada jadwal yang telah ditetapkan secara reguler.
- Hubungan kerja dengan Auditor Eksternal, membahas isu-isu strategis terkait dengan cakupan audit di tahap perencanaan dan memonitor maupun proses audit
- Menjadi penghubung antara Manajemen, Auditor Internal dengan Auditor Eksternal.

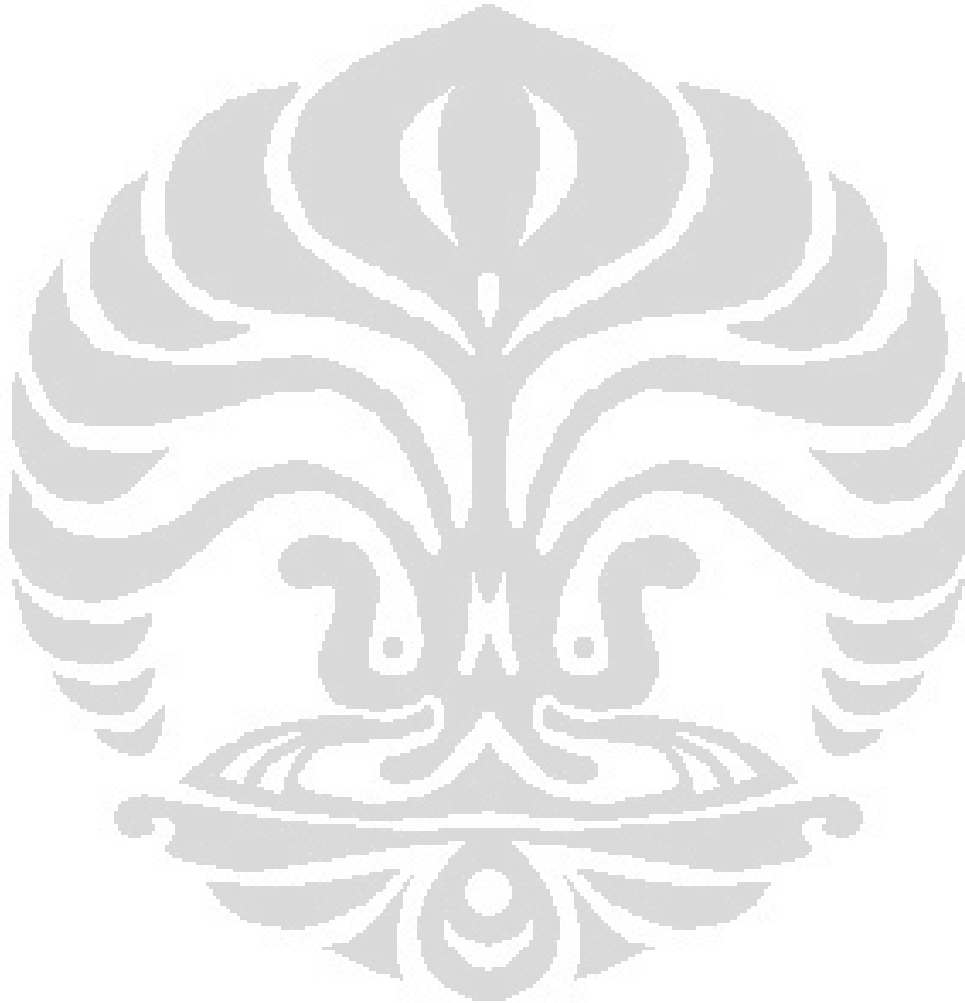
Auditor internal dan eksternal memiliki kekuatan berbeda yang dapat digabungkan untuk meningkatkan efektivitas audit. Sebagai contoh, auditor internal menghabiskan sebagian atau seluruh waktu mereka bekerja diperusahaan yang sama, maka, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik dari budaya dan cara kerja perusahaan. Hal ini memungkinkan Auditor Internal untuk melihat hal-hal yang Auditor Eksternal tidak akan melihat selama kunjungan mereka. Karena Auditor Eksternal bekerja untuk banyak klien, mereka akan lebih memahami berbagai masalah keuangan yang lebih luas. Oleh karena itu Auditor Eksternal dapat menemukan dan memecahkan masalah yang tidak auditor internal tangani sebelumnya (Wood, 2004).

Dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) Standar Auditing No. 380, yang berlaku efektif tanggal 31 Desember 2001, diatur mengenai komunikasi antara Akuntan Publik (auditor eksternal) dengan komite audit. Komunikasi antara Komite Audit dengan Auditor Eksternal dapat berbentuk lisan atau tertulis. Masalah yang dapat dikomunikasikan antara lain :

- Tanggung jawab auditor berdasarkan standar auditing yang ditetapkan Ikatan Akuntan Indonesia.
- Kebijakan akuntansi signifikan.
- Pertimbangan manajemen dan estimasi akuntansi.
- Penyesuaian audit signifikan.
- Informasi lain dalam dokumen yang berisi laporan keuangan auditan.
- Ketidaksepakatan dengan manajemen.
- Konsultasi dengan Akuntan lain.
- Isu besar yang dibicarakan dengan manajemen sebelum keputusan mempertahankan Auditor.

- Kesulitan yang dijumpai dalam pelaksanaan audit.

Pada bab selanjutnya, penulis akan membahas mengenai profil perusahaan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. beserta analisis penerapan *good corporate governance* yang perusahaan implementasikan.



BAB 3

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Perusahaan

Wijaya Karya (WIKA) dibentuk dari proses nasionalisasi perusahaan Belanda bernama *Naamloze Vennotschap Technische Handel Maatschappij en Bouwbedijf Vis en Co.* atau *NV Vis en Co.* Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 2 tahun 1960 dan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (PUTL) No. 5 tanggal 11 Maret 1960, dengan nama Perusahaan Negara Bangunan Widjaja Karja. Kegiatan usaha WIKA pada saat itu adalah pekerjaan instalasi listrik dan pipa air. Pada awal dasawarsa 1960-an, WIKA turut berperan serta dalam proyek pembangunan Gelanggang Olah Raga Bung Karno dalam rangka penyelenggaraan *Games of the New Emerging Forces* (GANEFO) dan Asian Games ke-4 di Jakarta.

Seiring berjalannya waktu, berbagai tahap pengembangan dilakukan untuk terus tumbuh serta menjadi bagian dari pengabdian WIKA bagi perkembangan bangsa melalui jasa-jasa konstruksi yang tersebar di berbagai penjuru negeri.

Perkembangan signifikan pertama adalah di tahun 1972, dimana pada saat itu nama Perusahaan Negara Bangunan Widjaja Karja berubah menjadi PT Wijaya Karya. WIKA kemudian berkembang menjadi sebuah kontraktor konstruksi dan menangani berbagai proyek penting seperti pemasangan jaringan listrik di Asahan dan proyek irigasi Jatiluhur.

Satu dekade kemudian, pada tahun 1982, WIKA melakukan perluasan divisi dengan dibentuknya beberapa divisi baru, yaitu Divisi Sipil Umum, Divisi Bangunan Gedung, Divisi Sarana Papan, Divisi Produk Beton dan Metal, Divisi Konstruksi Industri, Divisi Energi, dan Divisi Perdagangan. Proyek yang ditangani saat itu diantaranya adalah Gedung LIPI, Gedung Bukopin, dan Proyek Bangunan dan Irigasi. Selain itu, semakin berkembangnya anak-anak perusahaan di sektor industri

konstruksi membuat WIKA menjadi perusahaan infrastruktur yang terintegrasi dan bersinergi.

Keterampilan para personel WIKA dalam industri konstruksi telah mendorong Perseroan untuk memperdalam berbagai bidang yang digelutinya dengan mengembangkan beberapa anak perusahaan guna dapat berdiri sendiri sebagai usaha yang spesialis dalam menciptakan produknya masing-masing. Pada tahun 1997, WIKA mendirikan anak perusahaannya yang pertama, yaitu PT Wijaya Karya Beton, mencerminkan pesatnya perkembangan Divisi Produk Beton WIKA saat itu.

Kegiatan PT Wijaya Karya Beton saat itu diantaranya adalah pengadaan bantalan jalan rel kereta api untuk pembangunan jalur *double-track* Manggarai, Jakarta, dan pembangunan PLTGU Grati serta Jembatan Cable Stayed Bareleng di Batam. Langkah PT Wijaya Karya Beton kemudian diikuti dengan pendirian PT Wijaya Karya Realty pada tahun 2000 sebagai pengembangan Divisi Realty. Pada tahun yang sama didirikan pula PT Wijaya Karya Intrade sebagai pengembangan Divisi Industri dan Perdagangan.

Semakin berkembangnya Perseroan, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan Perseroan. Hal ini tercermin dari keberhasilan WIKA melakukan penawaran saham perdana (*Initial Public Offering/IPO*) pada tanggal 27 Oktober 2007 di Bursa Efek Indonesia (saat itu bernama Bursa Efek Jakarta). Pada IPO tersebut, WIKA melepas 28,46 persen sahamnya ke publik, sehingga pemerintah Republik Indonesia memegang 68,42 persen saham, sedangkan sisanya dimiliki oleh masyarakat, termasuk karyawan, melalui *Employee/Management Stock Option Program (E/MSOP)*, dan *Employee Stock Allocation (ESA)*.

Sementara itu, langkah pengembangan Divisi menjadi anak perusahaan yang berdiri di atas kaki sendiri terus dilakukan. Pada tahun 2008 WIKA mendirikan anak perusahaan PT Wijaya Karya Gedung yang memiliki spesialisasi dalam bidang usaha pembangunan *high rise building*. WIKA juga mengakuisisi 70,08 persen saham PT Catur Insan Pertiwi yang bergerak di bidang *mechanical-electrical*. Kemudian nama PT Catur Insan Pertiwi dirubah menjadi PT Wijaya Karya Insan Pertiwi. Pada tahun

2009, bersama dengan PT Jasa Sarana dan RMI, mendirikan PT Wijaya Karya Jabar Power yang bergerak dalam pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Panas bumi (PLTP).

Di pertengahan tahun 2009, WIKA bersama perusahaan lain berhasil menyelesaikan Jembatan Suramadu, sebuah proyek prestisius yang menghubungkan pulau Jawa dengan pulau Madura. Kini proyek tersebut telah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Memasuki tahun 2010, WIKA berhadapan dengan lingkungan usaha yang berubah dengan tantangan lebih besar. Untuk itu, WIKA telah menyiapkan visi baru, yaitu visi 2020 untuk menjadi salah satu perusahaan EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) dan Investasi terintegrasi terbaik di Asia Tenggara. Visi ini diyakini dapat memberi arah ke segenap jajaran WIKA untuk mencapai pertumbuhan yang lebih optimal, sehat dan berkelanjutan.

3.2 Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1 Visi, Misi, dan Prinsip Perusahaan

Visi PT Wika Tbk

Menjadi salah satu perusahaan terbaik di bidang EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) dan investasi yang terintegrasi di Asia Tenggara.

Misi PT Wika Tbk

1. Menyediakan produk-produk unggul secara terpadu di bidang energi, industri, dan infrastruktur
2. Memenuhi harapan pemangku kepentingan utama
3. Mengimplementasikan etika bisnis untuk mendukung tata kelola perusahaan yang berkesinambungan
4. Ekspansi strategis ke luar negeri mengimplementasikan sistem manajemen terpadu secara praktis

Sejalan dengan visi dan misi, WIKA terus memprioritaskan kliennya, berprestasi, berpikiran positif dan kemampuan untuk tampil dengan kinerja komersial demi pertumbuhan yang sehat yang disaat yang bersamaan juga mamapu memenuhi seluruh keinginan *stakeholders*.

Oleh karena itu, WIKA memegang teguh motto “Spirit of Innovation” dan mengoptimalkan nilai-nilai perusahaan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip:

1. *Commitment*: Berbuat sesuai kesepakatan dan janji
2. *Innovation*: Menerapkan sesuatu yang baru
3. *Balance*: Menjaga keseimbangan semua aspek
4. *Excellence*: Memberikan hasil lebih baik
5. *Relationship*: Hubungan kemitraan yang baik untuk semua pihak
6. *Team Work*: Sinergi, kerjasama intra dan lintas unit kerja
7. *Integrity*: Keutuhan dan ketulusan yang meliputi adil, bertanggung jawab, tidak tergantung, transparan dan jujur

3.2.2 Jenis Usaha

WIKA saat ini memiliki 4 *Strategic Business Unit* (SBU) dalam bidang infrastruktur yang meliputi konstruksi sipil, konstruksi bangunan gedung, utilitas dan energi.

1. Konstruksi Sipil

SBU konstruksi sipil terdiri dari sub-sub bidang usaha, antara lain:

a. Sub Bidang Usaha Jalan dan Jembatan

SBU pada sub bidang ini telah menyelesaikan berbagai proyek berskala besar dan berteknologi tinggi, diantaranya:

- 1) Jembatan layang sudirman pada tahun 1993 dan KS Tubun pada tahun 1996 dengan menggunakan teknologi *Incremental Launching Method* (ILM).
- 2) Jembatan layang pasupati Bandung tahun 2005 dengan teknologi *cable stayed*.
- 3) Jembatan layang Cikubang-Tol Cipularang Jawa Barat pada tahun 2006.
- 4) Jembatan Surabaya Madura pada 2009.

b. Sub Bidang Pengairan

Di bidang ini, WIKA telah berhasil merampungkan sejumlah proyek antara lain:

- 1) Bendung Gerak Klambu *Barrage* pada tahun 1991 dan Bendung Gerak Serayu pada tahun 1995 di Jawa Tengah.
- 2) Di tahun 2009, WIKA mengerjakan proyek antara lain Banjir kanal timur, normalisasi Sungai Bengawan Solo, Bandung Amandit di Kalimantan, dan Waduk Jatigede di Jawa Barat.

c. Sub Bidang Prasarana Perhubungan

Sub bidang ini meliputi jasa konstruksi prasarana perhubungan darat, laut, dan udara, seperti bandara, pelabuhan laut, termasuk *jetty* dan terminal peti kemas, dan stasiun kereta api. Beberapa proyek yang telah diselesaikan antara lain:

- 1) Pelabuhan Peti Kemas dan Car Terminal Tanjung Priok.
- 2) Depo Kereta Api Depok dan *Double Track* Yogyakarta-Kroya.

2. Konstruksi Bangunan Gedung

SBU Konstruksi Bangunan Gedung memiliki anak perusahaan tersendiri. SBU konstruksi bangunan gedung meliputi Sub Bidang Usaha Bangunan Hunian dan Bangunan Fasilitas.

a. Sub bidang usaha jasa konstruksi bangunan hunian.

Bidang ini meliputi pembangunan apartemen, kondominium, hotel, rumah susun, dan kompleks perumahan. Sejumlah proyek yang dikerjakan diantaranya:

- 1) Bangunan Apartemen: Apartemen Permata Berlian dan Apartemen Belezza-Jakarta, Apartemen Adhi Wangsa-Surabaya, Apartemen Paragon-Solo.
- 2) Bangunan Hotel: Hotel Paragon City, Semarang.

b. Sub bidang usaha bangunan fasilitas

Bidang ini menggarap bangunan fasilitas seperti rumah sakit, terminal penumpang bandara dan stasiun, sarana pendidikan, sarana olahraga, perkantoran, mal dan sarana rekreasi lainnya. Sejumlah proyek yang dikerjakan antara lain:

- 1) Rumah Sakit Sahid Sahirman, Jakarta.
- 2) Terminal Bandar Udara Adi Soemarmo, Solo.
- 3) Mal Lucky Square-Bandung, Mal Adhiwangsa-Surabaya, Mal Solo Paragon-Solo, Plaza Balikpapan.

4) Kantor Pemprov Riau, Soho Group.

3. Utilitas

SBU Utilitas terdiri dari sub-sub bidang usaha jasa konstruksi mekanikal dan elektrikal yang meliputi sub bidang usaha minyak dan gas, sarana industri, dan pabrikasi baja.

a. Sub bidang usaha minyak dan gas

Sub bidang ini meliputi jasa konstruksi mekanikal dan elektrikal di sektor hulu, hilir, dan distribusi dari kegiatan operasi di sektor minyak dan gas.

Sejumlah proyek yang berhasil diselesaikan antara lain:

- 1) Proyek PIPANISASI Jaringan Distribusi Gas Jawa Barat Paket 14 Cilamaya.
- 2) Proyek PIPANISASI Distribusi Bahan Bakar Minyak Balongan-Jakarta.
- 3) LPG Terminal 4 x 2500 MT di Tanjung Sekong.
- 4) *Avtur Terminal & Filling Point* Bandara Kualanamu dan Bandara Soekarno Hatta.

b. Sub bidang usaha sarana industri

Sub bidang ini meliputi jasa konstruksi di bidang bangunan industri pabrik seperti pabrik pengolahan kelapa sawit, pabrik biofuels, pabrik granulasi pupuk NPK, pabrik semen, pabrik farmasi, instalasi pengolahan air bersih dan limbah.

Sejumlah proyek yang dikerjakan diantaranya:

- 1) *Raw Water Clarification* (RWC) Pertamina Plaju.
- 2) Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit.
- 3) Pabrik Granulasi Pupuk NPK, RFO, Petrokimia Gresik.
- 4) Konstruksi Pabrik Biodiesel Ciliandra Perkasa Dumai.
- 5) Rekondisi Pabrik Semen Indocement.
- 6) Pabrik CPO di Malingping, Jawa Barat.
- 7) Palimanan Cement Mill di Cirebon.

c. Sub bidang usaha pabrikasi baja

Sub bidang ini meliputi pemasaran, produksi, dan pengiriman dengan rentan produk yang besar dalam menghasilkan produk konstruksi baja seperti struktur

rangka baja, menara telekomunikasi, menara transmisi listrik, jembatan baja, tangki baja, *silo*, *hopper* baja, *pressure vessel*, *welded beam*, dan *steel plate work* lainnya.

4. Energi

SBU Energi menjalankan usaha dalam bidang konstruksi berbasis EPC (Engineering Procurement Construction) yang terintegrasi. Saat ini, yang dikerjakan adalah EPC Power Plant, baik yang terkait dengan konstruksi sipil maupun EPC dari Power Plant. Beberapa proyek yang dikerjakan terkait power plant antara lain:

- 1) Kontruksi Sipil Power Plant: PLTU Labuhan Angin, PLTU Labuan, PLTU Pelabuhan Ratu, PLTG Muara Karang, PLTGU Tanjung Priok, dan PLTU Pacitan.
- 2) EPC Power Plant: PLTU Amurang 2 x 25 MW, PLTD Bali 50 MW, PLTU Asam-Asam 2x65MW, Kalimantan Selatan.

3.2.3 Anak Perusahaan

PT WIKA memiliki enam anak perusahaan yang terdiri dari:

a. WIKA Beton



WIKA mulai merintis usaha di bidang produksi beton pracetak sejak tahun 1977. Pada tahun 80-an WIKA melakukan perluasan operasi dengan membangun pabrik di beberapa lokasi. Perluasan operasi tersebut dilandasi oleh keyakinan Perusahaan akan cernahnya prospek bisnis ini kedepan, setelah mencermati peningkatan pelaksanaan program pembangunan nasional yang terus berkelanjutan oleh pemerintah. Selanjutnya, PT Wijaya Karya Beton (WIKABeton) didirikan pada tanggal 11 Maret 1997 sebagai anak perusahaan WIKA yang bergerak khusus di bidang bisnis beton pracetak. Kini, Perseroan memiliki kepemilikan saham di WIKABeton sebesar 78,40%.

Visi

Menjadi perusahaan terbaik dalam industri beton pracetak.

Misi

Dalam rangka mewujudkan dan merealisasi Visi di atas, maka ditetapkan Misi PT Wijaya Karya Beton sebagai berikut:

- 1) Memimpin pasar beton pracetak di Indonesia.
- 2) Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dengan kesesuaian mutu, ketepatan waktu dan harga bersaing.
- 3) Menerapkan sistem manajemen dan teknologi yang dapat memacu peningkatan efisiensi, konsisten mutu, keselamatan dan kesehatan kerja yang berwawasan lingkungan.
- 4) Tumbuh dan berkembang bersama mitra kerja secara sehat dan berkesinambungan.
- 5) Mengembangkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai.

Produk-produk yang dihasilkan WIKA Beton, antara lain tiang beton, bantalan jalan rel, tiang pancang, balok jembatan, dinding penahan tanah, beton bangunan air, beton bangunan gedung dan perumahan, beton bangunan maritim, dan beberapa jasa seperti desain dan rekayasa teknik, pengiriman produk, dan pemasangan beton.

b. WIKA Intrade



PT Wijaya Karya Intrade (WIKA Intrade) didirikan sebagai anak perusahaan yang bisnisnya merupakan peleburan dari dua divisi di WIKA, yakni Divisi Produk Metal dan Divisi Perdagangan. Perseroan memiliki saham sebesar 78,40% di anak perusahaan yang didirikan pada 20 Januari 2000 ini.

Visi

Menjadi perusahaan terbaik di Indonesia di bidang perdagangan dan industri pada produk komponen infrastruktur dan energi.

Misi

Mempelopori pengembangan *value chain* terpadu dan manufaktur kelas dunia di bidang infrastruktur dan energi yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan WIKA Group dan yang terkait lainnya.

WIKA Intrade saat ini memiliki lima bisnis unit yang bergerak di bidang:

- (1) Komponen Otomotif dan Industri
- (2) Konversi Energi
- (3) Tabung Gas dan Kompor
- (4) Perdagangan Umum
- (5) Batubara.

c. WIKA Realty



PT. Wijaya Karya Realty (WIKA Realty) didirikan pada 20 Januari 2000. Anak perusahaan ini merupakan pengembangan dari Divisi Realty & Properti WIKA yang bergerak di bidang pengembang kawasan hunian sejak tahun 1982. Saat ini, Perseroan memiliki kepemilikan saham di WIKA Realty sebesar 78,40%.

Visi

Menjadi perusahaan terpercaya dan pilihan utama bagi target konsumen dalam bidang Properti dan yang terkait, baik di dalam maupun di luar negeri.

Misi

- 1) Menciptakan produk inovatif dengan mutu terunggul dan berdaya saing tinggi
- 2) Menjadi “market leader” disetiap target pasar melalui produk bernilai investasi tinggi bagi konsumen
- 3) Memberikan imbal investasi yang tertinggi dibidangnya bagi pemegang saham
- 4) Mewujudkan tempat kerja yang menarik dan menantang bagi karyawan
- 5) Menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan dengan mitra kerja.

WIKA Realty adalah anak perusahaan WIKA yang bergerak di bidang pengadaan perumahan dan pemukiman dengan trademark Tamansari. Di tahun 2010, WIKA Realty telah mengembangkan proyek perumahan dan apartemen antara lain di Jakarta, Balikpapan, Samarinda, Manado, Semarang, dan Surabaya.

d. WIKA Gedung



PT. WIKA Bangunan Gedung didirikan pada 24 Oktober 2008 sebagai anak perusahaan dimana Perseroan memiliki saham sebesar 99%. Pemegang saham lainnya sebesar 1% adalah Koperasi Karyawan WIKA. WIKA Gedung didirikan dengan modal dasar sebesar Rp 200 miliar serta modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp 50 miliar.

Visi

Menjadi perusahaan terdepan dan mitra terpercaya di industri konstruksi bangunan.

Misi

Menciptakan *design* dan menjadi kontraktor bangunan unggulan yang mampu memenuhi kepuasan *customer*, serta menyediakan pelayanan jasa terbaik melalui pengintegrasian desain, konstruksi, kepekaan lingkungan, daya saing, serta teknologi yang unggul dan efisien.

Lingkup pekerjaan WIKA Gedung mencakup:

- 1) Gedung Bukan Tempat Tinggal, yang meliputi pembangunan, pemeliharaan, dan perbaikan gedung bukan tempat tinggal seperti gedung perkantoran, pendidikan, tempat peribadatan, sarana kesehatan, penginapan, pusat perdagangan, kawasan industri/pabrik, gedung terminal/stasiun, gedung olah raga, gedung kesenian/hiburan, bangunan gudang, dan hangar.
- 2) Gedung Tempat Tinggal meliputi usaha pembangunan, pemeliharaan, dan perbaikan gedung yang digunakan untuk bangunan tempat tinggal, seperti rumah, perumahan, rumah susun, dan apartemen.

e. WIKA Insan Pertiwi



WIKA Insan Pertiwi merupakan anak perusahaan WIKA yang diperoleh dari hasil akuisisi 70,08% saham PT Catur Insan Pertiwi pada Nopember 2008. WIKA Insan Pertiwi bergerak di bidang instalasi mekanikal elektrikal proyek industri dan pembangkit tenaga listrik.

Visi

Menjadi Perusahaan terkemuka dan mitra terpercaya dalam bidang jasa konstruksi mekanikal dan elektrikal, serta operasi dan pemeliharaan.

Misi

Memelopori pengembangan jasa konstruksi mekanikal & elektrikal, serta operasi & pemeliharaan di bidang power plant, oil & gas, industrial plant yang berdaya saing, aman, bermutu, tepat waktu dan berwawasan lingkungan.

f. WIKA Jabar Power



WIKA Jabar Power merupakan anak perusahaan WIKA dengan konsentrasi bisnis di bidang Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang mengembangkan panas bumi dari uap steam (*upstream*) hingga ke pembangkit listriknya (*downstream*).

Visi

Menjadi perusahaan pengembang listrik tenaga panas bumi terkemuka pada tahun 2020.

Misi

- 1) Menghasilkan produk yang bernilai tambah
- 2) Menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kepuasan *stakeholder*

3) Pelayanan terbaik melalui efisiensi, berwawasan lingkungan dan menggunakan teknologi terkini.

3.3 Organ Corporate Governance

Organ *Corporate Governance* WIKA terdiri dari RUPS, Direksi, Komisaris, Komite-komite, Satuan Pengawasan Intern (SPI), dan Sekretaris Perusahaan yang penjelasannya akan dijabarkan dibawah ini.

3.3.1 Rapat Umum Pemegang Saham

RUPS merupakan elemen Perusahaan yang memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Dewan Komisaris atau Direksi, sesuai dengan batas-batas yang ditetapkan dalam anggaran dasar. Wewenang yang tidak didelegasikan itu diantaranya adalah meminta pertanggungjawaban Dewan Komisaris dan Direksi atas pengelolaan Perusahaan, mengubah anggaran dasar, mengangkat dan memberhentikan Direktur dan anggota Dewan Komisaris, serta memutuskan pembagian tugas dan wewenang pengurusan diantara Direktur. Perusahaan berkewajiban memberikan segala informasi dan penjelasan terkait dengan jalannya Perusahaan kepada RUPS, sepanjang tidak bertentangan dengan kepentingan Perusahaan dan peraturan perundang-undangan, sehingga keputusan yang dibuat dalam RUPS memberi manfaat optimal bagi Perusahaan dan pemangku kepentingan.

3.3.2 Dewan Komisaris

Dewan Komisaris Perusahaan beranggotakan lima orang, dua diantaranya adalah Komisaris Independen. Komposisi Dewan Komisaris WIKA adalah sebagai berikut:

Jabatan	Nama	Masa Bakti
Komisaris Utama	Ir. Agoes Widjanarko, MIP	2007-2012
Komisaris	Pontas Tambunan, SH, MM	2007-2012
Komisaris	Soepomo, SH, Sp.N, LL.M	2007-2012

Komisaris Independen	Brigjen TNI (Purn.) Dadi Pratjipto, SE	2007-2012
Komisaris Independen	DR. Amanah Abdulkadir, MA	2007-2012

Secara umum tugas Dewan Komisaris adalah mengawasi pengelolaan Perusahaan yang dijalankan oleh Direksi serta memberikan nasihat kepada Direksi bila dipandang perlu demi kepentingan Perusahaan. Tugas lainnya, yaitu:

- 1) Memberikan pendapat dan saran kepada Direksi saat pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- 2) Mengikuti perkembangan perusahaan
- 3) Melaporkan dengan segera kepada pemegang saham apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan atau hal-hal lain yang dianggap perlu untuk segera mendapat perhatian pemegang saham.

Dewan Komisaris tidak memiliki fungsi atau wewenang dalam pengelolaan Perseroan sehari-hari, kecuali dalam situasi tertentu dimana seluruh anggota Direksi diberhentikan sementara karena suatu sebab.

3.3.3 Dewan Direksi

Direksi Perusahaan ditetapkan dengan komposisi sedemikian rupa sehingga dapat mengambil keputusan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak independen. Hingga Desember 2010, Direksi Perusahaan terdiri dari 5 (lima) orang Direktur dengan komposisi sebagai berikut:

Jabatan	Nama	Masa Bakti
Direktur Utama	Bintang Perbowo, SE, MM	2008-2013
Direktur Keuangan	Drs. Ganda Kusuma, MBA	2008-2013
Direktur Operasi I	Ir. Budi Harto, MM	2008-2013
Direktur Operasi II	Ir. Slamet Maryono	2008-2013
Direktur Sumber Daya Manusia & Pengembangan	Ir. Tonny Warsono, MM	2008-2013

Tugas Direksi WIKA antara lain:

- 1) Direksi merupakan organ Perusahaan yang bertugas menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan Perusahaan, untuk kepentingan Perusahaan, dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan.
- 2) Mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan RUPS.
- 3) Direksi bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif, dimana masing-masing Direktur dapat bertindak dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya.

3.3.4 Komite

a. Komite Audit

Nama	Jabatan	Masa Bakti
Dadi Pratjipto	Ketua merangkap anggota	Juni 2010 - sekarang
Mohamad Slamet Wibowo	Anggota	Juni 2010 - sekarang
Mukti Wibowo	Anggota	Juni 2010 - sekarang

Komite Audit WIKA berfungsi membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya, yang meliputi:

- 1) Meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, dan kualitas laporan keuangan sesuai standar akuntansi yang berlaku.
- 2) Meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, dan kualitas laporan kegiatan dan hasil usaha Perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.
- 3) Meningkatkan fungsi pengawasan internal dalam mencapai efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya Perusahaan untuk memperoleh hasil yang optimal.

b. Komite Nominasi dan Remunerasi

Profil Komite Nominasi dan Remunerasi

Nama	Jabatan	Masa Bakti
Agoes Widjanarko	Ketua merangkap anggota	2009 - Sekarang
Dadi Pratjipto	Anggota	2009 - Sekarang

Komite Remunerasi dan Nominasi berfungsi membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya, yang meliputi:

- 1) Melaksanakan tugas dan fungsi terhadap penyusunan kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi, dan para eksekutif lainnya.
- 2) Membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah Dewan Komisaris dan Direksi serta penyusunan sistem penggajian dan pemberian tunjangan kepada anggota Dewan Komisaris dan Direksi.
- 3) Melakukan evaluasi atas sistem seleksi, rekrutmen, penilaian kinerja, sistem suksesi serta pemberian remunerasi untuk anggota Dewan Komisaris, Direksi, dan eksekutif lainnya.

c. Komite Perencanaan dan Risiko Usaha

Profil Komite Perencanaan dan Risiko Usaha

Nama	Jabatan	Masa Bakti
Pontas Tambunan	Ketua merangkap anggota	2008 - sekarang
M. Sapto Setiawan	Anggota	2010 - sekarang

Komite Perencanaan dan Risiko Usaha berfungsi membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya, yang meliputi:

- 1) Proses perencanaan, meliputi: *management system plan*, *Human Capital plan*, dan *investment plan*.
- 2) Formulasi penilaian kinerja berbasis kontrak manajemen (KPI).
- 3) Perencanaan risiko dan manajemen risiko.

d. Komite *Good Corporate Governance*

Profil Komite GCG

Nama	Jabatan	Masa Bakti
Soepomo	Ketua merangkap anggota	2008 - sekarang
Budhi Prasetyo	Anggota	2010 - sekarang

Komite GCG berfungsi membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya, yang meliputi:

- Meninjau dan menganalisa komitmen manajemen perusahaan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG sebagaimana dimaksud dalam Panduan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* WIKA.
- Meninjau dan menganalisa kepatuhan Perusahaan terhadap peraturan perundangundangan yang relevan dan berlaku atas kegiatan operasi Perusahaan.
- Meninjau dan menganalisa *Standard Operating Procedure* (SOP), termasuk evaluasi terhadap kesesuaian ketentuan-ketentuan di dalam SOP dengan peraturan perundang-undangan yang relevan dan berlaku, termasuk memastikan kepatuhan pelaksanaan SOP di dalam kegiatan operasi Perusahaan.
- Mengevaluasi kode etik yang berkaitan dengan Komite GCG.
- Melaporkan setiap tinjauan, analisis, evaluasi, serta rekomendasi yang dilakukan oleh Komite kepada Dewan Komisaris.

3.3.5. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan WIKA adalah Natal Argawan, SE. Beliau menjabat sebagai Sekretaris Perusahaan sejak 1 Mei 2009.

Pembentukan Sekretaris Perusahaan di WIKA mengacu kepada peraturan BAPEPAM-LK No. IX.I.4, dimana tugas utama Sekretaris Perusahaan adalah sebagai berikut:

- Mengikuti perkembangan pasar modal, khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang pasar modal.
- Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas informasi yang dibutuhkan pemodal yang berkaitan dengan kondisi emiten.
- Memberikan masukan kepada Direksi untuk memenuhi ketentuan di pasar modal.
- Sebagai penghubung atau *contact person* antara perusahaan dengan masyarakat.

Selain tugas-tugas diatas, Sekretaris Perusahaan memiliki tanggung jawab yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Memastikan kepatuhan dan peningkatan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG;
- Mengelola hubungan dengan investor, pasar modal, para analis, anak perusahaan, dan memantau kinerja saham Perusahaan;
- Melaksanakan fungsi-fungsi legal dan konsultasi hukum;

3.3.6 Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Fungsi Audit Internal dijalankan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI), bertugas memberikan pelaporan dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. SPI juga melaporkan hasil pemeriksaannya kepada Dewan Komisaris.

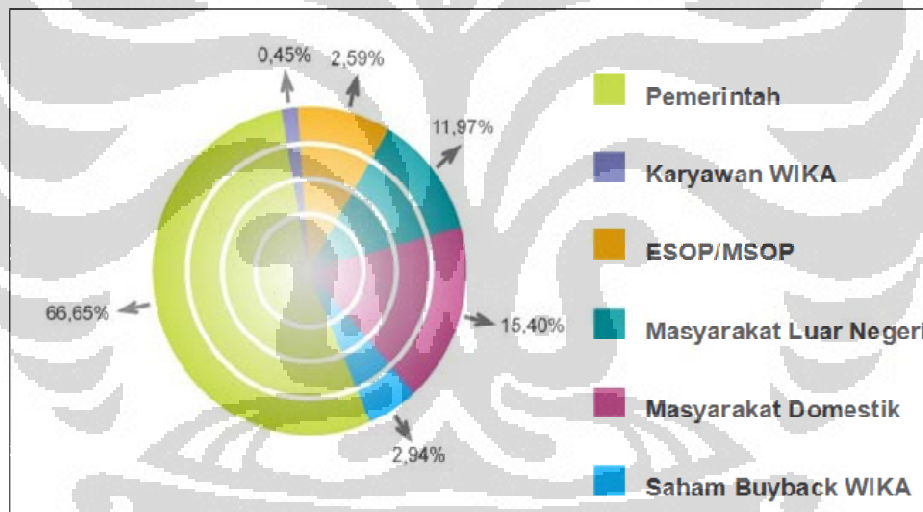
Tugas dan Tanggung Jawab Satuan Pengawas Intern antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menyusun Rencana Kerja Anggaran Perusahaan SPI, yang memuat Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT).
- 2) Melakukan pemeriksaan rutin sesuai dengan jadwal yang telah dituangkan dalam PKPT.
- 3) Menyiapkan dan mendokumentasikan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP).
- 4) Menyampaikan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).
- 5) Membuat draft surat Tindak Lanjut Direktur Utama.
- 6) Meningkatkan kompetensi dan Kemampuan Personil SPI.
- 7) Menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan audit internal yang dilakukan SPI.

- 8) Memberikan pendapat, masukan dan pertimbangan maupun jasa konsultasi yang obyektif kepada manajemen dan unit kerja lain berkaitan dengan fungsi pengawasan.

3.4 Struktur Kepemilikan Saham

Di tahun 2010, harga saham Perseroan tertinggi mencapai Rp 770 per saham, sementara harga terendah mencapai Rp 300 per saham. Mengawali tahun 2010, harga saham Perseroan mencapai Rp 365 per saham (tertinggi) dan ditutup dengan harga Rp 350 per saham di triwulan pertama tahun 2010. Volume transaksi rata-rata harian mencapai 25.617.041 dengan volume tertinggi mencapai 40.247.637 pada triwulan II dan volume terendah sebanyak 9.203.549 pada triwulan I.



Gambar 3.1 Struktur Pemegang Saham Per 31 Desember 2010

Sumber: Laporan Tahunan WKA Tahun 2010

Pemegang Saham

Tabel 3.1 Jenis Pemegang Saham

Pemegang Saham	Jumlah Saham	Persentase
Seri A Dwi Warna (Pemerintah)	1	0,01%
Seri B (Pemerintah)	3.999.999.999	66,64%
Masyarakat	2.001.540.500	33,35%

Sumber: Laporan Tahunan WIKA Tahun 2010

Komposisi Kepemilikan Saham

Susunan pemegang saham pada tanggal 31 Desember 2010 berdasarkan catatan yang dibuat oleh Biro Administrasi Efek PT Datindo Entrycom, sesuai surat No. DE/I/11-0080 tanggal 5 Januari 2011, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Komposisi Kepemilikan Saham Keseluruhan

Pemegang Saham	Jumlah Saham Numbers of Shares	Kepemilikan (%) Ownership (%)	Shareholders
Investor Domestik			Domestic Investors
Pemerintah Republik Indonesia	4.000.000.000	66,64955	Government of the Republic of Indonesia
Perorangan Indonesia	424.264.832	7,06927	Indonesian Individuals
Karyawan	182.126.500	3,03466	Employees
Koperasi	6.091.500	0,10150	Cooperatives
Yayasan	12.874.500	0,21452	Non-Profit Organization
Dana Pensiun	65.831.000	1,09690	Pension Funds
Asuransi	84.007.500	1,39977	Insurance Companies
Bank	30.000	0,00050	Banks
Perseroan Terbatas	233.870.348	3,89684	Company Limited
Reksadana	273.775.000	4,56175	Mutual Funds
Subtotal	5.282.871.180	89,02526	Subtotal
Investor Asing			Foreign Investors
Perorangan Asing	9.968.000	0,16609	Foreign Individuals
Badan Usaha Asing	708.701.320	11,80866	Foreign Businesses
Subtotal	718.669.320	11,97475	Subtotal
Total	6.001.540.500	100,00000	Total

Sumber: Laporan Tahunan WIKA Tahun 2010

Komposisi Kepemilikan Saham oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi

Komposisi Kepemilikan Saham oleh Dewan Komisaris dan Direksi pada tanggal 31 Desember 2010 berdasarkan catatan yang dibuat oleh Biro Administrasi Efek PT Datindo Entrycom, sesuai surat No. DE/I/11-0080 tanggal 5 Januari 2011, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kepemilikan Saham oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi

Pemegang Saham Shareholders	Jabatan Position	Jumlah Saham Numbers of Shares	Kepemilikan (%) Ownership (%)
Dewan Komisaris / Board of Commissioners			
Agoes Widjanarka	Komisaris Utama / President Commissioner	1.013.500	0,0168873
Pontas Tambunan	Komisaris / Commissioner	1.730.000	0,0288259
Soepomo	Komisaris / Commissioner	112.000	0,0018662
Dadi Pratjpto	Komisaris Independen / Independent Commissioner	-	-
Amanah Abdulkadir	Komisaris Independen / Independent Commissioner	-	-
Direksi / Directors			
Bintang Perbowo	Direktur Utama / President Director	-	-
Ganda Kusuma	Direktur Keuangan / Finance Director	793.000	0,0132133
Budi Harto	Direktur Operasi I / Operation Director I	904.000	0,0150628
Slamet Maryono	Direktur Operasi II / Operation Director II	4.742.000	0,0790130
Tonny Warsono	Direktur SDM & Pengembangan / Human Capital & Business Development Director	3.742.000	0,0623507

Sumber: Laporan Tahunan WIKA Tahun 2010

3.5 Pandangan Analisis Tentang WIKA

Beberapa analis memberikan pandangan bahwa di tahun 2010 WIKA mampu menjaga pertumbuhan usahanya secara berkelanjutan. Berikut beberapa pandangan analis tentang WIKA di tahun 2010:

“WIKA has proven track record in managing sustainable earnings growth (5 years CAGR: 36%)”. – Bahana Sekuritas, 18 October 2010.

“The most versatile of State-owned construction companies, WIKA has revenue from diversified sources which allows for less-seasonal and cyclical earnings than peers”. – CIMB Securities, 25 August 2010.

“We still like its strong fundamental. In fact, 1H10 results may be better than other publicly listed construction companies, since around 40-50% of its revenue is coming from its non-construction business”. – Mandiri Sekuritas, 3 August 2010.

“We prefer WIKA to other construction peers as we see better value given its higher EPS growth, strong balance sheet, more diversified operation and strong growth potential given that is one of the country's largest contractors. It is also the most liquid construction stock”. – OSK Securities, 24 February 2011.

“Higher margins as WIKA continues to sign fewer but better contracts” – Deutsche Bank, 4 May 2010.

3.6. Upaya Penerapan Corporate Governance di WIKA

Upaya demi menjaga pertumbuhan Perseroan secara berkelanjutan, WIKA melakukannya dengan meningkatkan implementasi tata kelola perusahaan yang baik dari waktu ke waktu dan di setiap bidang yang ada di Perseroan.

Berdasarkan laporan tahunan Perusahaan tahun 2010, terdapat beberapa komponen perseroan yang menjadi isu dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan, antara lain:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
2. Dewan komisaris
3. Direksi
4. Komite-komite
5. Sekretaris perusahaan
6. Satuan Pengawasan Intern (SPI)
7. Sistem manajemen mutu
8. Pengadaan barang dan jasa
9. Manajemen risiko
10. Tanggung jawab sosial perusahaan
11. Akses terhadap informasi
12. Etika perusahaan

Disebutkan pula dalam laporan tersebut bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan secara proporsional dan efektif dilaksanakan oleh elemen-elemen organisasi yang dimiliki perusahaan, yakni Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan komisaris, direksi, hingga karyawan.

Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2009, keberhasilan WIKA menangani proyek di luar negeri, dengan standar maupun pencapaian kerja yang dapat menandingi perusahaan-perusahaan kelas dunia, tidak lepas dari penerapan pola serta etos kerja yang ditopang oleh tata kelola perusahaan yang baik dan benar.

3.6.1. Alasan WIKA menerapkan *Corporate Governance*

Dalam mewujudkan daya saing perusahaan yang berkelanjutan (*Sustainability Competitive Advantage*), implementasi GCG merupakan sebuah keharusan, sehingga GCG menjadi sarana pembentukan budaya kerja.

WIKA memiliki beberapa alasan yang mendasari perusahaan mengambil langkah untuk menerapkan tata kelola perusahaan. Alasan-alasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan bisnis

Sejalan dengan waktu, iklim usaha banyak mengalami arus perubahan. Perubahan tersebut baik secara internal maupun eksternal seperti: teknologi, hukum/peraturan/kebijakan, ekonomi & pasar global, politik dan sosial budaya, dan perubahan demografis (tuntutan dan harapan pelanggan). Perubahan ini juga membuat persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif. Menurut Sekretaris perusahaan, dahulu orang tidak mempermasalahkan jika perusahaan menjual barang dengan kualitas yang tidak begitu baik dan tidak menuntut pelaksanaan etika yang baik oleh perusahaan. Namun, sekarang tuntutan berkembang semakin kompleks dimana orang-orang menginginkan barang dengan kualitas tinggi, lebih menghargai perusahaan yang memberi dampak positif bagi lingkungan hidup, sosial, termasuk pegawai perusahaan. Dimensi yang semakin luas ini memerlukan sebuah konsep yang jelas bagi manajemen dalam melakukan tugasnya secara sistematis, dan tata kelola perusahaan yang baik merupakan solusinya.

Secara singkat dapat dikatakan, seperti yang dituliskan dalam laporan tahunan perusahaan tahun 2010, bahwa salah satu alasan perusahaan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik adalah untuk membentuk sistem, struktur, dan kultur perusahaan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan industri.

2. Pelajaran krisis tahun 1998 dan 2008

Dari krisis-krisis yang telah terjadi, WIKA mengambil beberapa pelajaran penting bahwa krisis dapat terjadi karena:

- Ekspansi perusahaan diluar bidang kompetensi.
- Penggunaan utang yang terlalu besar tanpa diimbangi kekuatan usaha.
- *Moral hazard* (perilaku tidak terpuji) pengelola dan manajer perusahaan (kasus Enron, Worldcom, dan lain-lain)
- *Bad Governance* (Pengelolaan Perusahaan Buruk)

Menurut Sekretaris Perusahaan, masalah yang paling utama adalah *moral hazard* dimana orang yang ditempatkan di perusahaan yaitu direksi bertanggung jawab kepada pemegang saham, namun dalam melaksanakan tugasnya, Direksi memiliki motif yang tidak hanya bekerja demi kepentingan perusahaan tapi juga untuk kepentingan pribadi sehingga timbulah kasus-kasus seperti korupsi, pemalsuan laporan keuangan, dan tindakan-tindakan lain yang tidak seharusnya. Maka dari itu perlu dicari solusi agar praktik-praktik kecurangan tidak terjadi lagi yaitu dengan praktik tata kelola perusahaan yang baik yang dapat menjadi wadah interaksi antara Direksi dan pemegang saham.

3. Visi perusahaan untuk menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara

WIKA percaya bahwa untuk mewujudkan visinya tersebut, perusahaan harus mengimplemetasikan tata kelola perusahaan yang baik, diperlukan elemen-elemen perusahaan yang dapat menjalankan etika bisnis dan kegiatan perusahaan dengan baik, maka penerapan tata kelola perusahaan yang baik merupakan jawaban yang tepat untuk mewujudkan visi perusahaan.

4. *Public Listed Company*

Perusahaan meluncurkan penawaran saham perdananya atau yang biasa disebut *Initial Public Offering* (IPO) pada tahun 2007. Tujuan dari IPO itu sendiri, antara lain:

1. Mendapatkan modal untuk memperbesar perusahaan (*fund raising*)
2. Untuk mencapai Visi WIKA menjadi perusahaan yang terkemuka di Asia Tenggara

Setelah melakukan IPO, bisnis berkembang dengan menambahnya jumlah anak perusahaan yaitu WIKA Gedung dan WIKA Insan Pertiwi. Bahkan saat ini sudah ada WIKA Intrade Energy yang dikatakan sebagai cucu perusahaan.

Dilihat dari kacamata keuangan, IPO dilakukan agar modal perusahaan menjadi besar. Modal tersebut diperoleh dari pemegang saham (*shareholders*) yang menuntut adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik sehingga mereka merasa aman berinvestasi di perusahaan. Ini merupakan salah satu alasan mengapa WIKA menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, Sekretaris Perusahaan menyatakan bahwa WIKA telah menerapkan tata kelola perusahaan sebelum IPO diluncurkan, hanya saja komite-komite yang dibentuk belum lengkap seperti sekarang ini. Selain itu, Peraturan Bapepam juga menjadi alasan yang kuat untuk perusahaan menerapkan praktik tata kelola perusahaan dikarenakan peraturan tersebut mengatur regulasi terhadap seluruh pelaku pasar modal untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

5. Adanya keputusan menteri Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117M/MBU/2002

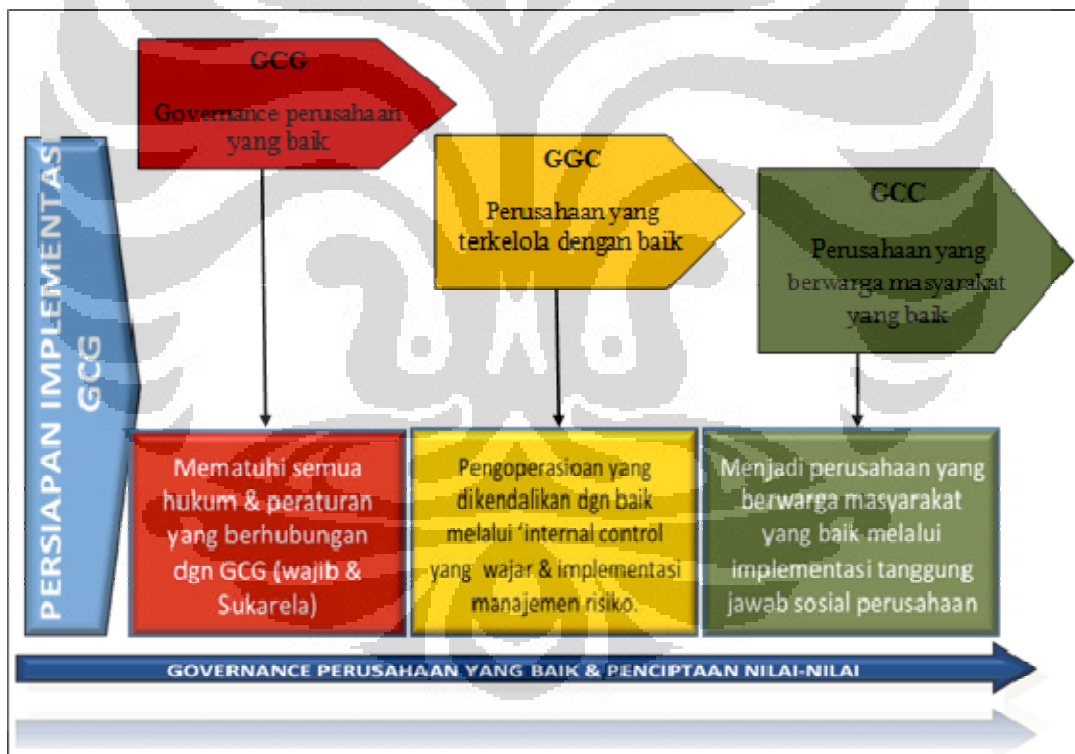
WIKA merupakan salah satu perusahaan BUMN di Indonesia. Untuk itu perusahaan wajib mentaati peraturan-peraturan yang berkaitan dengan BUMN. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik merupakan wujud kepatuhan perusahaan pada peraturan tentang penerapan praktik tata kelola perusahaan di BUMN.

3.6.2 Langkah-langkah penerapan *Corporate Governance* di WIKA

1. *Road Map GCG for WIKA*

Untuk mencapai tata kelola perusahaan yang baik dan benar secara berkelanjutan, Perusahaan menyusun “*Road Map GCG for WIKA*” yang mengacu pada tiga tahapan yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan GCG. Gambar 3.2 menjelaskan secara singkat tahapan dari road map GCG WIKA. Tahapan tersebut terdiri atas:

1. *Good Corporate Governance* (GCG)
2. *Good Governed Corporation* (GGC)
3. *Good Corporate Citizen* (GCC)



Gambar 3.2 *Road MAP GCG WIKA*

Sumber: *Webside* Perusahaan

Setiap tahapannya, *road map* GCG WIKA memiliki tujuan, aktivitas, indikator, dan hasilnya masing-masing. Hal-hal tersebut diuraikan pada table 3.4 dibawah ini.

Tabel 3.4 Tahapan Implementasi GCG WIKA

Good Corporate Governance (GCG)	Good Governed Corporation (GGC)	Good Corporate Citizen (GCC)
Tujuan		
Mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku (kewajiban dan sukarela).	Membentuk manajemen <i>internal control</i> yang lebih baik terutama dalam menangani risiko bisnis yang efektif melalui manajemen risiko yang tepat.	Mencapai posisi sebagai perusahaan yang beretika dan bertanggung-jawab, juga dikenal sebagai perusahaan yang menjadi warga masyarakat yang baik.
Good Corporate Governance (GCG)	Good Governed Corporation (GGC)	Good Corporate Citizen (GCC)
Aktivitas		
1. Menjalankan penilaian GCG untuk mendapatkan status implementasi GCG. 2. Merumuskan dan menetapkan GCG <i>manuals</i> :	1. Sosialisasi GCG yang intensif dan ekstensif dan juga penilaian berkala. 2. Aplikasi prinsip-prinsip GCG ke dalam prosedur proses bisnis (SOP).	1. Membangun budaya perusahaan berdasarkan <i>code of conducts</i> sebagai bagian kehidupan perusahaan sehari-hari. 2. Menjalankan strategi Perusahaan yang bertanggung jawab sosial secara efektif.

1) GCG code	3. Membentuk kerangka sistem <i>internal control</i> yang terintegrasi dan program manajemen risiko.	3. Mengimplementasi “Sistem Operasi Perusahaan Hijau”.
2) Board Manual	4. Membentuk program etika dan kepatuhan.	4. Menyesuaikan semua sistem dan prosedur yang sesuai.
3) Komite-komite Charter (Komite Audit, Komite GCG, dll.)		5. Membangun sistem manajemen yang unik.
4. <i>Code of Conducts</i>		
5. <i>GCG Self-assessment</i>		
3. Sosialisasi dan memulai implementasi		

Good Corporate Governance (GCG)	Good Governed Corporation (GGC)	Good Corporate Citizen (GCC)
Indikator		
1. Semua ‘GCG manuals’ telah selesai.	1. Semua SOP disusun berdasarkan risiko dan prinsip-prinsip yang berlandaskan GCG.	1. Dikenal sebagai perusahaan yang beretika.

<p>2. Kesadaran GCG meningkat.</p> <p>3. Kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku meningkat.</p> <p>4. Struktur <i>internal control</i> mulai dibentuk.</p>	<p>2. Operasi bisnis dikendalikan secara efektif.</p> <p>3. Budaya penanganan risiko mulai ditimbulkan.</p>	<p>2. Kontribusi yang nyata dan dapat diukur pada kesejahteraan komunitas lokal, negara, dan dunia.</p> <p>3. Memberi perhatian dan peduli terhadap lingkungan.</p>
--	---	---

Good Corporate Governance (GCG)	Good Governed Corporation (GGC)	Good Corporate Citizen (GCC)
Hasil		
<p>Peningkatan dalam kepatuhan dan kendali manajemen yang lebih baik yang menghasilkan peningkatan kinerja.</p>	<p>Kinerja perusahaan meningkat dan juga <i>credit rating</i> meningkat.</p>	<p>Diakui sebagai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan blue chip. 2. Tempat yang sangat diinginkan untuk bekerja. 3. Menerima banyak penghargaan,

Sumber: Laporan Tahunan PT WIKA 2010

Menurut Sekretaris Perusahaan, saat ini tahap GCG dan GGC sudah tercapai. Beliau memperikrakan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun mendatang, perusahaan sudah berada dalam tahap terakhir, yaitu GCC. Namun begitu, persiapan dan aktivitasnya sudah dimulai dari sekarang.

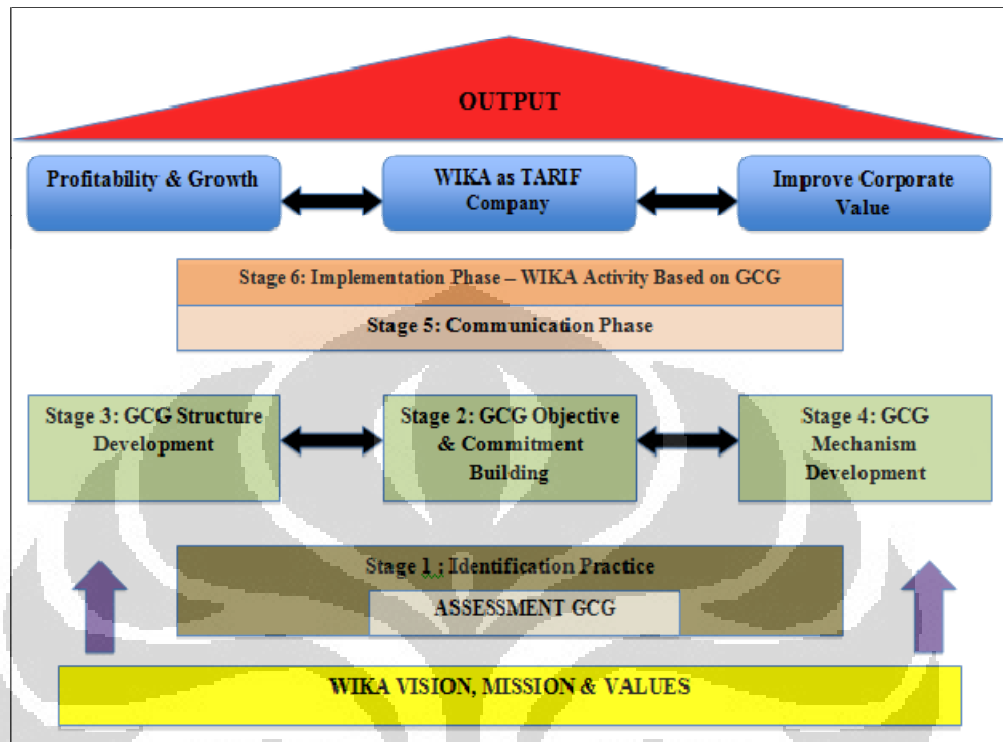
Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2010, beberapa upaya telah WKA lakukan sejak tahun 2007 hingga tahun 2010 untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik, antara lain:

1. Pembentukan komite-komite sebagai perangkat kerja Dewan Komisaris, yaitu: Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi, Komite Perencanaan dan Risiko Usaha, serta Komite GCG.
2. Tinjauan terhadap *Code of Corporate Governance*, *Code of Conduct*, dan *Board Manual*.
3. Pembuatan dokumen *Conflict of Interest* dari Dewan Komisaris dan Direksi.
4. Sosialisasi GCG.
5. Hasil *assessment* GCG tahun 2010 oleh BPKP mencapai skor 86,97 untuk skala 100, meningkat dibanding tahun 2009 sebesar 86,20.

Evaluasi penerapan GCG tersebut menggunakan *scorecard* Kementerian BUMN dengan 50 indikator dan 160 parameter, meliputi lima aspek penilaian, yaitu hak dan tanggung jawab pemegang saham, kebijakan GCG, penerapan GCG atas organ Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, Satuan Pengawas Intern, dan Sekretaris Perusahaan, Pengungkapan Informasi (*Disclosure*) dan Komitmen. Metode yang digunakan dalam *assessment* ini adalah: *Review*, *Self Assesment* dan wawancara. *Assesment* BPKP ini merupakan salah satu indikator bagi pencapaian dalam penerapan GCG. Hasil *Assesment* dan rekomendasi yang disampaikan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan salah satu acuan bagi Perseroan untuk memenuhi (*comply*) berbagai ketentuan dalam *road map* GCG.

2. Bangunan *Good Corporate Governance*

Dalam menerapkan GCG, perusahaan menyusun langkah-langkah yang dapat digunakan perusahaan sebagai panduan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Secara ringkas, langkah-langkah tersebut digambarkan pada gambar 3.3 berikut ini.



Gambar 3.3 Bangunan GCG Wika

Sumber: Dokumen internal perusahaan

1. Wika Vision, mission, and values

Visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan telah dijabarkan sebelumnya pada bab ini. Ketiga hal tersebut merupakan pondasi paling dasar dari implementasi GCG. Pondasi ini harus dipenuhi secara maksimal karena perusahaan yakin bahwa ini akan menjadi dasar dari pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Bapak Natal, visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan dibahas bersama oleh direksi, komisaris, dan karyawan.

Salah satu misi perusahaan yaitu “Menjalankan praktik etika bisnis untuk menjadi warga usaha yang baik dan memelihara keberlanjutan usaha”. Dari misi tersebut tercermin komitmen perusahaan untuk melaksanakan GCG dari perspektif etika bisnis. Komitmen dibangun perusahaan dengan tujuan seluruh elemen dapat menjalankan GCG dan etika bisnis secara baik.

2. Stage 1 - GCG Identification Practice

Pada tahap awal ini, perusahaan melakukan identifikasi praktik-praktik GCG yang seperti apakah yang akan diimplementasikan. Pada akhirnya pengukuran akan dilakukan mengenai kondisi implementasi GCG di perusahaan. Sejak tahun 2006 WKA rutin melakukan *assessment* untuk mengetahui seberapa baik tingkat implementasi GCG di perusahaan. *Assessment* dilakukan oleh BPKP dan IICG. Pemeriksaan GCG merupakan keputusan dari direksi dan atas saran komisaris.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Sekretaris Perusahaan, sebelum tahun 2008, 2009, dan 2010, penilaian GCG dilakukan oleh BPKP, sedangkan untuk tahun 2008 dan 2011 penilaian dilakukan oleh IICG. Pada dasarnya tidak ada persyaratan yang mengharuskan adanya pergantian pihak yang menilai, semua tergantung dari kebijakan Direksi.

Pada dasarnya, penilaian yang dilakukan oleh BPKP dan IICG adalah sama yaitu bagaimana prinsip-prinsip GCG diterapkan, namun dengan sudut pandang/cara yang berbeda. Narasumber mengibaratkan jika terdapat sebuah rumah, BPKP melihat apakah ada ayah, anak, dan ibu, kemudian menilai hubungan antar isi rumah tersebut. Sedangkan IICG melihat praktiknya ayah bekerja, ibu mengurus rumah, dan anak sekolah, serta melihat hubungan keluarga tersebut dengan tetangganya. Di perusahaan, BPKP lebih menilai ke organ-organ perusahaannya (ada atau tidaknya organ tersebut), strukturnya, dan evaluasi dokumen. Inti penilaiannya lebih ke arah internal perusahaan. Sedangkan IICG lebih kepada persepsi bagaimana praktik-praktik penerapan GCG dan melihat hubungannya dengan para *stakeholders*. Namun intinya keduanya sama-sama melihat apakah prinsip GCG diterapkan dan perusahaan menjalankan bisnisnya dengan etika yang jujur dan bertanggung jawab.

Stage 2 – GCG Objective & commitment building

Pada tahap ini, perusahaan membangun tujuan pelaksanaan GCG serta komitmen untuk melaksanakannya. Tujuan yang ingin dicapai haruslah *achievable*,

yaitu tujuan yang rasional yang dapat dicapai perusahaan dengan diimplementasikannya GCG.

Stage 3 – *Structure development*

Pada tahap ketiga, perusahaan membentuk organ-organ perusahaan dimana dari organ-organ tersebut terciptalah suatu struktur organisasi yang secara jelas menjelaskan peran dan fungsi masing-masing organ perusahaan. Pada tahap ini perusahaan menyusun manual atau pedoman implementasi GCG. Manual ini dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

- *Code of CG* perusahaan / Panduan penerapan GCG
- *Charter* berbagai Komite
- *Code of Conduct*

Stage 4 - *GCG Mechanism development*

Setelah tahap kedua dan ketiga dibentuk, maka pada tahap ini perusahaan membangun mekanisme agar struktur dapat berjalan dengan baik dan tujuan GCG dapat tercapai, yaitu melalui regulasi-regulasi, peraturan, dan prosedur-prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan.

Pada dasarnya tahap 2, 3, dan 4 saling berhubungan dengan erat dan dalam pelaksanaannya dilakukan secara bersama-sama.

Stage 5 – *Communication Phase*

Pada tahap ini, perusahaan berusaha untuk mengkomunikasikan apa-apa saja yang telah dibentuk pada tahap-tahap sebelumnya. Pada tahap ini Direksi memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG. *Tone at the top* memiliki peranan penting dimana para pihak atasan mengkomunikasikan struktur, tujuan, serta mekanisme yang telah dibentuk kepada seluruh elemen perusahaan termasuk karyawan. Sehingga pada akhirnya, pelaksanaan GCG bukanlah hanya tanggung jawab para atasan namun juga menjadi tanggung jawab seluruh organ perusahaan.

Stage 6 – Implementation Phase

Setelah komunikasi dilakukan, tahap selanjutnya adalah pengimplementasian GCG itu sendiri. GCG diimplementasikan dengan cara pelaksanaan aktivitas perusahaan berdasarkan GCG (*activity based GCG*) dimana GCG diharapkan menjadi budaya kerja perusahaan sehingga pada akhirnya kegiatan-kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

3. Output

Setelah diimplementasikannya GCG tentu perusahaan memiliki output/hasil yang diharapkan dapat berdampak positif bagi perusahaan, yaitu:

1) *Profitability & growth*

Salah satu indikator dari maju dan berkembangnya perusahaan dapat dilihat dari aspek keuangan. Dengan diterapkannya GCG, perusahaan berharap bahwa adanya kemajuan keuangan yang baik seperti laba bersih yang meningkat dan pembagian dividen kepada para pemegang saham yang meningkat.

2) *WIKAs as T.A.R.I.F Company*

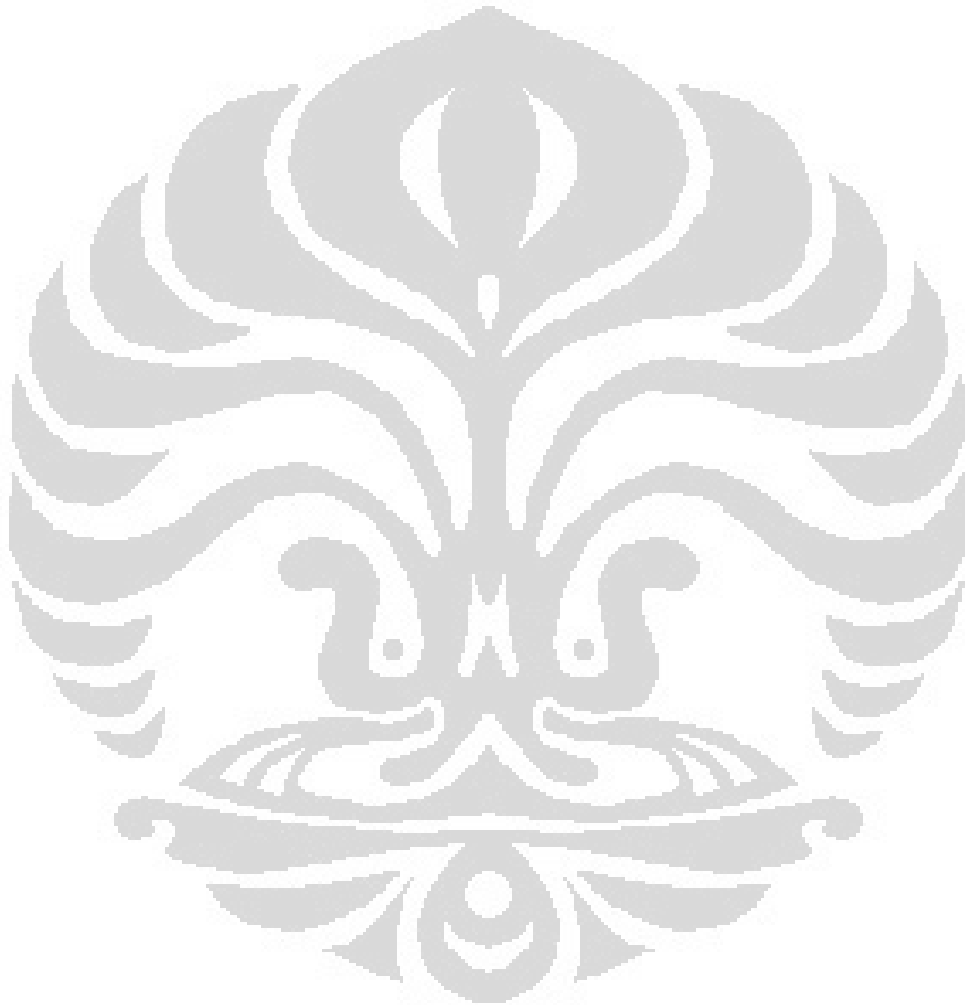
Prinsip-prinsip GCG adalah *transparancy* (transparansi), *Accountability* (Akuntabilitas), *Responsibility* (responsibilitas), *Independency* (independensi), dan *fairness* (kesetaraan). Inti pada tahap ini adalah saat perusahaan telah dapat memenuhi segala kewajibannya terkait dengan prinsip-prinsip GCG. Pembahasan lebih rinci terkait prinsip GCG akan dibahas pada bab 4.

3) *Improve corporate value*

Indikator dari keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari aspek keuangan saja, namun juga non keuangan. Keberhasilan aspek non keuangan dapat dilihat dari peningkatan *corporate value*. *Corporate value* misalnya adalah *goodwill* atau *image* baik dari pihak luar terhadap perusahaan. Untuk menilainya, dapat

dilakukan survey terhadap pihak luar seperti *customer* dan *vendor satisfaction*, serta pemerintah untuk melihat seberapa baik hubungan perusahaan dengan pihak luar.

Dengan langkah-langkah yang telah dipaparkan diatas, WIKA terus berupaya meningkatkan praktik tata kelola perusahaan yang baik dengan harapan dapat menghasilkan output yang positif, baik secara keuangan maupun non keuangan.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Tata Kelola Perusahaan di WIKA

Seperti yang dituliskan perusahaan pada laporan tahunannya bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik diyakini perusahaan mampu memperkuat posisi daya saing perusahaan, mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, meningkatkan *corporate value* dan kepercayaan investor, serta daya saing perusahaan secara berkesinambungan.

Untuk mencapainya, WIKA mendapat dukungan dari segenap elemen perusahaan mulai dari RUPS, Komisaris, Direksi, hingga Karyawan untuk berkomitmen penuh untuk terus membangun sistem, struktur, dan budaya organisasi yang didasari oleh nilai-nilai keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kesetaraan.

Wujud penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di WIKA antara lain tercermin pada hal-hal sebagai berikut:

- Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi
- Pembentukan komite-komite yang membantu peran pengawasan Dewan Komisaris
- Keterbukaan informasi sesuai dengan ketentuan sebagai Perusahaan Publik dan Perusahaan Tercatat
- Penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal
- Sosialisasi *Good Corporate Governance* secara berkelanjutan sebagai bagian dari budaya perusahaan

- *Assessment* penerapan *Good Corporate Governance* oleh pihak independen sebagai sarana untuk mengukur kinerja dan peningkatan yang terjadi dalam implementasi *Good Corporate Governance*.

4.1.1 Sosialisasi dan Internalisasi Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

WIKA berkeyakinan bahwa karyawan merupakan elemen tak terpisahkan dalam implementasi tata kelola perusahaan yang baik sehingga karyawan harus dilibatkan dalam implementasi tata kelola perusahaan. Agar seluruh elemen perusahaan memahami tata kelola perusahaan yang baik, perusahaan berusaha mensosialisasikan tata kelola perusahaan baik dengan cara langsung maupun tidak langsung. Beberapa cara langsung yang dilakukan adalah pertemuan (*gathering*) dengan berbagai komponen perusahaan dan menginformasikan tata kelola perusahaan secara langsung. Selain itu cara tidak langsung yang dapat dilakukan adalah melalui *website*, membagikan bahan presentasi, dan buku saku yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan WIKA.

Pada tahun 2009, WIKA bersama BPKP Perwakilan Provinsi DKI Jakarta I melakukan penyuluhan mengenai sosialisasi GCG di WIKA. Acara tersebut dihadiri oleh beberapa perwakilan Staf dan Manager WIKA dari seluruh unit kerja yang ada. Dengan acara tersebut diharapkan apabila program GCG dilakukan dengan baik oleh perusahaan, maka kepercayaan *stakeholder* pun akan semakin meningkat dan pengelolaan perusahaan pun akan menjadi baik. Selain itu pada tahun 2010, berdasarkan keterangan dari Sekretaris Perusahaan, perusahaan pernah memakai jasa konsultan independen selama beberapa bulan dalam membantu perusahaan dalam mensosialisasikan dan menginternalisasikan tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh elemen perusahaan. Pada tahun yang sama pula di bulan Maret, WIKA kembali mengadakan sosialisasi GCG untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap perkembangan terkini praktek penerapan GCG. Acara ini dihadiri oleh Direktur Keuangan, perwakilan dari BPKP, dan segenap jajaran manajemen serta karyawan dan staf, serta konsultan GCG perusahaan.

Perusahaan memiliki *code of corporate governance* yang berisi peraturan, kebijakan, prosedur kerja, termasuk *board manual* dan *code of conduct* yang disusun sebagai pedoman pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Setiap karyawan WIKA diwajibkan untuk menerima, membaca, dan memahami isi dari *Code of CG* perusahaan dan bersedia untuk diberi sanksi apabila melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.

Code of conduct berisi aturan hubungan kerja dan tata nilai termasuk didalamnya hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan WIKA. Jika *code of conduct* lebih mengikat kepada karyawan, maka Direksi terikat dengan anggaran dasar dimana setiap kegiatannya harus mengikuti anggaran dasar yang telah ditetapkan. *Code of conduct* tersebut mengatur hal-hal yang berkaitan dengan:

- a. Integritas dalam aktivitas bisnis dan pekerjaan
- b. Manajemen risiko
- c. Hubungan dengan pemberi kerja
- d. Hubungan dengan rekanan
- e. Hubungan dengan pegawai
- f. Benturan kepentingan
- g. Etika usaha anti KKN dan kebijakan tentang larangan suap

Perusahaan membentuk Tim Kepatuhan GCG yang diketuai oleh Sekretaris Perusahaan yang bertanggung jawab dalam mensosialisasikan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi pelaksanaan kepatuhan terhadap *code of conduct* perusahaan.

Dalam rangka menciptakan pemimpin-pemimpin masa depan perusahaan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan bisnis WIKA, maka perusahaan merasa perlu memberikan bekal pengetahuan, wawasan, kepemimpinan, pemikiran strategi dalam rangka meraih pasar masa depan, untuk itu terdapat sebuah program bernama *Advance Leadership Program (ALP)*. Program ini berisikan teori, studi kasus, dan diskusi kelompok dengan materi mengenai tata kelola perusahaan yang baik, etika bisnis, laporan keuangan berkualitas tinggi, *corporate law, contract law & litigation*, serta regulasi dan pasar modal.

Lebih lanjut, sosialisasi mengarah pada implementasi. Kegiatan dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada yaitu berdasarkan *roadmap* yang telah disusun. Implementasi bersifat *top down approach* yang melibatkan Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan. Selanjutnya adalah Internalisasi. Menurut Chinn (2000) dan Shaw (2003) dalam Kaihatu (2006), internalisasi adalah tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan WIKA berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisis dan penilaian penulis, Perusahaan sudah melakukan sosialisasi dan internalisasi tata kelola perusahaan yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan tidak hanya sekedar penulisan di laporan tahunan untuk menciptakan *image* publik yang baik, namun benar-benar telah dilakukan perusahaan, diantaranya dengan menggunakan jasa konsultan independen untuk membantu proses sosialisasi dan internalisasi, pemberian buku saku *code of conduct* bagi seluruh karyawan perusahaan, seringnya mengadakan pertemuan berbagai organ perusahaan untuk mensosialisasikan tata kelola perusahaan yang baik, dan adanya *Advance Leadership Program (ALP)*. Selain itu bukti nyata dari keberhasilan perusahaan dalam melakukan proses sosialisasi, internalisasi, dan implementasi tata kelola perusahaan yang baik adalah dengan adanya peningkatan *score* dari BPKP sebagai badan pemerintah yang telah melakukan kerjasama dengan pihak perusahaan untuk melakukan *GCG assessment*. Hasil penilaian selalu naik dari tahun ke tahun, yaitu 81.83 pada tahun 2007, 85.56 pada tahun 2008, 86.2 pada tahun 2009, dan 86.97 pada tahun 2010.

4.1.2 Manfaat Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Manfaat yang penerapan tata kelola perusahaan yang baik dirasakan tidak hanya untuk kepentingan investor semata, namun juga dirasakan perusahaan itu sendiri. Berikut adalah manfaat yang dirasakan WIKA dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris Perusahaan.

1. Perusahaan memiliki *image/citra* yang baik dan kuat dimata publik
2. Pengakuan positif dari pihak eksternal dengan menerima banyak penghargaan (*awards*).

Berikut adalah beberapa penghargaan yang pernah diraih WIKA:

- a) IICD Corporate Governance Award pada tahun 2010 sebagai The best in information disclosure and transparency.



- b) Best of the best for portal management of State Owned Enterprise dari Kementerian Negara BUMN pada tahun 2009.



- c) SNI Award pada tahun 2008 sebagai The Most Prominent Service Company dari Badan Standarisasi Nasional



- d) The Most Appreciated State Owned Enterprise Award pada tahun 2007 dari BPKP



3. Hasil keuangan yang baik

Perusahaan dapat mengelola keuangannya dengan baik dengan jumlah hutang terkendali serta pendapatan yang meningkat.

4. Kesejahteraan pegawai meningkat

Karyawan merasa aman dan nyaman dengan masa depannya sehingga tidak terjadi *turnover* pegawai yang tinggi.

5. Hubungan dengan aparaturnegara yang baik.

Dengan pendapatan WIKA yang mencapai target, maka pajak yang dapat dibayarkan menjadi besar sehingga kontribusi terhadap pemasukan negara juga besar. Selain itu perusahaan berusaha untuk selalu membayar pajak tepat waktu.

6. Hubungan dengan mitra kerja semakin baik.

Pihak-pihak yang bekerjasama dengan WIKA merasa puas dengan komitmen kerja perusahaan.

7. Dapat berkontribusi lebih banyak lagi di bidang sosial dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dilakukan perusahaan.

Perusahaan mengucurkan dana CSR melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan perusahaan adalah pelestarian lingkungan dengan menanam 1.000 pohon bakau, peningkatan kesehatan masyarakat melalui bantuan pangan dan obat-obatan, bantuan keagamaan berupa pembangunan dan perbaikan rumah ibadah, pendidikan dan pelatihan bagi anak-anak dan orang dewasa serta program BUMN Peduli, yaitu program bantuan yang pelaksanaan kegiatannya berkoordinasi dengan Kantor Kementerian BUMN dan bersifat kondisional.

Dapat disimpulkan bahwa dengan perusahaan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, tidak hanya memberikan manfaat bagi internal perusahaan, namun juga bagi pihak eksternal seperti aparaturnegara dan masyarakat luas melalui program PKBL. Manfaat juga dirasakan perusahaan dari segi keuangan maupun non keuangan.

4.1.3 Analisis Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Berbagai kegiatan di WIKA didasarkan oleh prinsip kegiatan berbasis tata kelola perusahaan yang baik (*activity based good corporate governance*) sehingga penerapan-penerapannya dapat dilihat melalui terpenuhinya prinsip-prinsip *good corporate governance* seperti yang ada dibawah ini.

1. Keterbukaan (*Transparancy*)

Transparansi adalah keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan mengenai Perseroan. Perusahaan berusaha memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada publik terkait dengan kegiatan perusahaan. Perusahaan juga membangun teknologi informasi dimana para pemangku kepentingan dapat dengan mudah mengetahui aksi korporasi dan informasi penting lainnya dengan mengakses website perusahaan yang *user friendly*. Melalui *website* perusahaan pula, publik dapat dengan mudah mengunduh laporan tahunan perusahaan sampai dengan beberapa tahun terakhir.

Berbagai informasi yang dapat diperoleh publik melalui *website* perusahaan antara lain informasi umum perusahaan seperti gambaran umum perusahaan (visi, misi, motto, dan struktur organisasi), informasi singkat mengenai latar belakang direksi dan komisaris perusahaan, tata kelola perusahaan, bisnis unit, proyek-proyek terkini, berita terbaru dan siaran pers perusahaan, serta terdapatnya informasi kontak perusahaan dimana terdapat alamat, nomer telepon, email, fax, dan kolom pengisian *online* yang mana publik dapat menyampaikan pesannya langsung melalui *website* perusahaan.

Laporan yang dapat diunduh melalui *website* perusahaan antara lain adalah laporan tahunan, laporan keuangan, laporan berkelanjutan (*sustainability report*), laporan analis, serta informasi lain yang berkaitan antara hubungan perusahaan dengan investor seperti informasi saham, ikhtisar keuangan, dan presentasi perusahaan yang selalu *diupdate* jika ada informasi-informasi baru dalam beberapa bulan terakhir.

Sekilas tentang *sustainability report* yang disusun perusahaan. Pada tahun 2010 perusahaan mulai membuat *sustainability report*. Saat itu tidak banyak perusahaan jasa konstruksi di Indonesia yang membuat laporan berkelanjutan. Ini

merupakan salah satu bukti bahwa perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan transparansi yang bersifat material kepada segenap pemangku kepentingan, terutama pemerintah dan para pemegang saham, otoritas berwenang di bidang investasi dan penanaman modal, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan lainnya.

Laporan tahunan perusahaan disajikan dengan mengikuti peraturan Bapepam LK Nomor X.K.6, yaitu laporan tahunan memuat ikhtisar data keuangan penting, laporan Dewan Komisaris, laporan Direksi, profil perusahaan, analisis dan pembahasan manajemen, tata kelola perusahaan, tanggung jawab Direksi atas laporan keuangan, dan laporan keuangan yang telah diaudit.

Implementasi transparansi juga dapat dilihat dari peran Sekretaris Perusahaan dimana salah satu perannya adalah sebagai penyampai pesan atau informasi terkait aksi korporasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi mengenai perusahaan. Dengan perannya tersebut, sekretaris perusahaan cukup mudah untuk ditemui sehingga fungsinya berjalan dengan baik.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas berarti adanya penjabaran secara jelas kewenangan dan kewajiban pimpinan di WIKA kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan. Implementasi dari akuntabilitas adalah dengan adanya fungsi pelaksanaan yang bertanggung jawab dari organ-organ perusahaan seperti RUPS sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di perusahaan, Dewan Komisaris sebagai pihak yang melaksanakan fungsi pengawasan dan Direksi yang menjalankan kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari.

Salah satu bukti perusahaan menerapkan prinsip akuntabilitas di WIKA adalah terdapatnya *board manual*, *charter* para komite, serta *code of conduct* yang mendasari tugas dan kewajiban organ-organ perusahaan. Perusahaan mendorong seluruh individu dalam perseroan untuk menyadari hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangannya untuk bersama-sama mencapai visi dan misi perusahaan.

Menurut salah satu Komisaris Independen perusahaan, WIKA termasuk perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik terutama untuk susunan

komisaris yang simpel, tidak terlalu banyak namun efektif dalam melakukan fungsinya sebagai organ yang mengawasi tindakan perusahaan.

Perusahaan menetapkan *reward* dan *punishment* sesuai dengan prestasi atau tingkat kesalahan pegawai untuk meningkatkan tanggung jawab masing-masing personil, terutama yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dimana diketahui bersama bahwa bisnis WIKA berkaitan dengan proyek-proyek konstruksi yang sangat rentan terjadinya kecelakaan. Perusahaan juga memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Pertanggungjawaban adalah dengan bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang dijalankan terkait dengan pengelolaan usaha WIKA. Implementasi dari pertanggungjawaban adalah dengan mematuhi peraturan BUMN, Bapepam, anggaran dasar perusahaan, serta peraturan-peraturan lain seperti mematuhi kewajiban sosial perusahaan dan melaksanakan kewajiban keterbukaan informasi sebagaimana yang diharuskan dalam peraturan pasar modal.

Implementasi dari prinsip ini adalah perusahaan melaporkan laporan keuangan tahunan dan triwulannya kepada Kementerian BUMN dan Bapepam LK. Perusahaan melaporkan laporan keuangan tahunan pada Bapepam LK paling lambat akhir bulan ketiga setelah tanggal laporan keuangan tahunan. Laporan keuangan tersebut terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, serta catatan atas laporan keuangan. Laporan tersebut dituangkan juga dalam laporan tahunan perusahaan dan memuat opini dari akuntan publik yang memeriksa kewajaran laporan perusahaan dan kesesuaian dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku di Indonesia.

Seperti yang telah dijelaskan pada prinsip transparansi yang dilakukan perusahaan, WIKA memiliki *website* yang menuangkan berbagai informasi perusahaan. Namun tidak hanya itu, dalam upaya meningkatkan transparansi dan tanggung jawabnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan, perusahaan memiliki *website* pendukung yang bernama *wika learning centre*. Dalam *website* tersebut, WIKA memberikan berbagai informasi dan penjelasan yang lengkap mengenai

apa-apa saja yang telah dilakukan seperti *workshop* apa saja yang telah diikuti organ-organ perusahaan, *advance leadership program* yang diikuti direksi dan komisaris perusahaan, pelatihan persiapan untuk tukang ke proyek luar negeri, lab konstruksi perusahaan, pendidikan lanjutan untuk tingkat S2 dan *short course* di luar negeri terkait dengan bidang pekerjaan masing-masing pegawai sehingga dapat diaplikasikan di pekerjaan masing-masing, *recruitment* pegawai, dan berbagai kegiatan perusahaan lainnya.

Selain *website* perusahaan, informasi-informasi mengenai perusahaan dapat ditemukan di beberapa kolom surat kabar *online* seperti *vivanews*, *antaranews*, *republika online*, dan *Indonesia finance today*.

Dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya, perusahaan menggunakan pendekatan hubungan terhadap pemangku kepentingan yang didasarkan pada sifat relasi masing-masing pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Tabel 4.1 merupakan ringkasan dari bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap pemangku kepentingan.

Tabel 4.1 Pendekatan hubungan dengan Pemangku Kepentingan

Pemangku Kepentingan	Pendekatan Hubungan
Pemegang Saham	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggaraan RUPS sesuai kebutuhan • Memberikan perlakuan adil sesuai perundang-undangan
Pemegang Obligasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penyampaian informasi kepada para investor/calon investor secara adil, benar dan akurat. • Membayarkan kewajiban Perseroan secara tepat waktu. • Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Obligasi (RUPO) sesuai kebutuhan. • Melakukan korespondensi

Kreditur	<ul style="list-style-type: none"> • Korespondensi dan penyampaian informasi yang diperlukan secara benar, akurat dan tepat waktu. • Melaksanakan kewajiban Perseroan tepat waktu. • Pemenuhan hak-hak Kreditur sesuai ketentuan hukum yang berlak
Pemberi Pekerjaan (Klien)	<ul style="list-style-type: none"> • Korespondensi dan penyampaian informasi yang diperlukan secara benar, akurat, dan tepat waktu. • Menyampaikan laporan perkembangan sesuai kontrak kerja. • Melakukan survei kepuasan minimal 1 tahun sekali.
Pengguna Akhir	<ul style="list-style-type: none"> • Korespondensi dan penyampaian informasi yang diperlukan secara benar, akurat, dan tepat waktu. • Menyediakan produk sesuai Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. • Memberikan layanan purnajual yang memadai sesuai kontrak
Rekanan	<ul style="list-style-type: none"> • Korespondensi dan penyampaian informasi mengenai standar keahlian, pengalaman, kemampuan teknis dan manajerial sesuai kualifikasi yang dikeluarkan asosiasi yang bersangkutan. • Membina rekanan baru untuk berkembang secara bertahap melalui proses kualifikasi yang ditentukan Perseroan
Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat Perjanjian Kerja Bersama dengan Serikat Pekerja PT Wijaya Karya (Persero)

	<p>Tbk, dan melaksanakan setiap ketentuan yang diatur di dalam Perjanjian Kerja Bersama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperlakukan seluruh pegawai sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing sesuai perundang-undanga
Pejabat Negara	<ul style="list-style-type: none"> • Korespondensi dan komunikasi efektif dalam batas toleransi yang dibutuhkan oleh hukum
Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • Berpartisipasi aktif dalam membantu pengembangan masyarakat. • Menyelenggarakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)

Sumber: Laporan Keberlanjutan Perusahaan tahun 2010

4. Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian berarti perusahaan dikelola dengan profesional tanpa adanya kecenderungan terhadap pihak-pihak tertentu. Implementasi dari prinsip kemandirian adalah perusahaan memiliki *code of conduct* sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari berdasarkan surat keputusan Direksi yang telah ditetapkan. Dalam *code of conduct*, diatur kebijakan perusahaan mengenai etika perilaku, termasuk di antaranya pencegahan benturan kepentingan. Hal tersebut diatur dikarenakan untuk menghindari adanya pengaruh atau tekanan dari pihak-pihak tertentu sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif. Selain itu diatur pula dalam pedoman penerapan *good corporate governance* atau biasa disebut *code of corporate governance*, bahwa tidak ada yang boleh mencampuri pengurusan perusahaan selain organ perusahaan itu sendiri.

Penerapan prinsip kemandirian lainnya dapat dilihat ketika proses pemilihan KAP yang akan mengaudit laporan keuangan perusahaan, dimana KAP dipilih dengan bobot nilai dan pertimbangan khusus yang keputusannya berada saat RUPS.

5. Keadilan/Kewajaran (*Fairness*)

Keadilan atau kewajaran berupa pemenuhan hak-hak para *shareholders* dan *stakeholders* yang dilakukan perusahaan. PT WIKA Tbk. juga memperlakukan pegawainya secara adil tanpa memandang perbedaan suku, agama, asal-usul, jenis kelamin, atau hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan kinerja. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya program pendidikan dan pelatihan yang perusahaan berikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka seperti misalnya pendidikan dan pelatihan pada tahun 2010 berupa *corporate care, coaching for coach, workshop practical engineering*, pengembangan *leadership program*, serta sertifikasi keahlian eksternal dan internal. Selain itu perusahaan juga memberikan kesempatan kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Code of corporate governance perusahaan juga menyatakan bahwa perusahaan akan memperlakukan semua rekanan secara adil dan transparan dan perusahaan akan memberikan kondisi kerja yang baik dan aman bagi setiap pegawai sesuai dengan kemampuan perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penulis berkesimpulan bahwa perusahaan telah melakukan upaya-upaya untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, yaitu dengan menggariskan, menuliskan, dan melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan sesuai dengan peraturan-peraturan yang dibuat sendiri oleh perusahaan dan peraturan eksternal seperti yang disyaratkan oleh Bapepam LK.

4.1.4 Pengendalian Internal

Tujuan dari penerapan sistem pengendalian internal pada perusahaan adalah untuk menjaga investasi dan aset perusahaan. Selain itu, pengendalian internal juga ditujukan untuk memberi jaminan kebenaran informasi keuangan, efektivitas dan efisiensi proses pengelolaan perusahaan serta kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku.

WIKA menerapkan pengendalian internal yang berbasis pada COSO *Integrated Control Framework* yang terdiri dari lima komponen, yaitu lingkungan

pengendalian, pengujian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta yang terakhir adalah pemantauan.

Komponen pertama pengendalian internal di WIKA adalah lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian dapat dikatakan sebagai bagian dari atas payung yang menaungi komponen-komponen lainnya. Hal ini dikarenakan pentingnya perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi kepada organ-organ lain di perusahaan yang dikenal dengan istilah "*tone at the top*". Implementasi yang dilakukan oleh WIKA adalah disusunnya *code of conduct* perusahaan dimana seluruh Karyawan wajib untuk memiliki, memahami, dan mematuhi apa yang digariskan oleh pedoman tersebut. Selain itu, WIKA memiliki struktur organisasi yang menggambarkan garis kewenangan yang jelas. WIKA juga menempatkan orang-orang pada posisi yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan keahlian, seperti misalnya orang-orang yang dapat berada dalam Tim SPI adalah orang-orang yang sudah bekerja cukup lama di WIKA sehingga tahu persis bisnis perusahaan. Perusahaan juga selalu menganggarkan tiap tahunnya agar karyawan-karyawan WIKA dapat mengikuti pelatihan dan seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga diharapkan dapat menunjang kinerjanya.

Komponen yang kedua adalah penilaian risiko. Risiko setiap proyek berbeda-beda sehingga perusahaan melakukan penilaian risiko dengan mengidentifikasi risiko-risiko apa yang mungkin terjadi, probabilitasnya, serta tindakan mitigasinya. Penilaian risiko tersebut dilakukan oleh tim yang menjalankan sebuah proyek, dimana proyek tersebut dikepalai oleh manajer proyek. Satuan Pengawas Intern (SPI) berperan dalam mengevaluasi efektivitas dan kecukupan manajemen risiko yang terdiri atas identifikasi, pengukuran, pengelolaan, pemantauan, dan pelaporan di setiap unit kerja maupun proyek.

Komponen yang ketiga adalah aktivitas pengendalian. WIKA melakukan dokumentasi dan catatan yang memadai terhadap hasil-hasil pemeriksaan dan rapat yang disimpan sebagai arsip perusahaan dengan rapi. Selain itu, untuk mencegah tindakan seperti pencurian data ataupun barang-barang lainnya, setiap pegawai memiliki ID *Card* yang mereka kenakan. Tidak hanya pegawai, tamu yang masuk ke gedung WIKA juga harus menitipkan kartu identitasnya di bagian

receptionist, mengisi buku tamu, serta memakai ID Card dimana pada ID Cardnya tertulis lantai berapa yang akan tamu kunjungi. Untuk memasuki ruangan pada lantai-lantai tertentu dipasang alat pengaman dimana hanya Karyawan yang bekerja pada lantai tersebutlah yang mengetahui kodenya atau ada juga lantai-lantai yang khusus memiliki *security*, seperti misalnya lantai Dewan Komisaris dan SPI. Selain itu, untuk mengakses komputer harus menggunakan kata sandi yang hanya dapat diakses pihak-pihak yang berkepentingan saja.

Komponen selanjutnya adalah sistem informasi dan komunikasi. Sistem informasi dan komunikasi meliputi proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, keuangan, dan ketaatan perusahaan terhadap peraturan-peraturan yang ada. Komunikasi dapat dilakukan dengan cara formal yaitu rapat, misalnya rapat antara Komite Audit dengan SPI, rapat Komite Audit dengan Auditor Eksternal atau secara informal misalnya atau hanya sekedar berbincang-bincang antara komite audit. Komunikasi juga dilakukan WIKA kepada pihak-pihak eksternal, misalnya percakapan rutin dengan *supplier*, investor, maupun publik melalui media-media yang ada.

Informasi perusahaan dikelola dengan sistem IT yang dikenal dengan sistem informasi manajemen. Data-data perusahaan diolah menjadi informasi yang bermanfaat sebagai basis dari kegiatan perusahaan yang terkelola dengan baik. Sistem informasi manajemen berkaitan dengan berbagai divisi yang ada di perusahaan seperti produksi, pemasaran, keuangan, sampai *human capital*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris Perusahaan, WIKA menggunakan konsep PDCA (*Plan, do, check, act*) agar kegiatan terkelola dengan baik. Uraian konsep PDCA perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Plan* (Perencanaan)

Yaitu Direksi menetapkan rencana kerja dan anggaran (RKAP) setiap tahun yang dibicarakan dalam pertemuan-pertemuan dan disahkan oleh Dewan Komisaris saat RUPS.

2. *Do* (Pelaksanaan)

Beberapa contoh dari implementasi rencana antara lain:

- Bekerja mencari kontrak
- Menyelesaikan proyek dengan baik

- Menagih pembayaran terhadap suatu proyek yang berhasil diselesaikan
- *Training* dan *workshop* yang diperuntukkan kepada Komisaris, Direksi, dan Karyawan.

3. *Check* (Pengecekan)

- Pengawasan oleh Komisaris
- Audit yang dilakukan oleh auditor internal dan auditor eksternal dengan Komite Audit sebagai penghubung.
- Rapat *review*

4. *Act* (Tindak lanjut)

Mengupayakan tindakan-tindakan perbaikan dan peningkatan dalam pengerjaan proyek.

Komponen terakhir dari pengendalian internal adalah pemantauan. Satuan Pengawas Intern (SPI) melakukan pemantauan terhadap proyek-proyek yang sedang dijalankan perusahaan. Pemantauan dilihat dari segi keuangan dan operasional, sasaran kinerja, ketaatan terhadap prosedur, dan pengendalian. Dalam melakukan pemantauan, SPI berkoordinasi dengan Komite Audit dan melaporkan hasilnya kepada Direktur Utama.

Penulis berkesimpulan bahwa WIKA telah menerapkan pengendalian internal yang berbasiskan COSO, yang mana hal tersebut juga telah sesuai dengan sistem pengendalian internal yang digariskan oleh Kep Meneg BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002.

4.1.5 **Manajemen Risiko**

Dalam menjalankan bisnisnya, berbagai risiko dihadapi oleh perusahaan. Berikut adalah risiko-risikonya :

1. Risiko Strategik

adalah risiko yang berhubungan dengan strategi yang diambil perusahaan dalam menjalankan usaha, yaitu:

- Risiko Bisnis Baru

Risiko ini diantisipasi ketika perusahaan akan mengembangkan sebuah bisnis baru. Risiko yang mungkin akan timbul baik dari

keterbatasan informasi ataupun hal lain yang dapat mempengaruhi tujuan utama bisnis tersebut. Maka dalam mengelolanya, perusahaan melakukan studi kelayakan dan strategi *exit plan* untukantisipasi jangka pangang jika ternyata bsnis baru tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

- Risiko Investasi Proyek

Risiko ini berhubungan dengan pendanaan perusahaan dalam melakukan proyek, baik dari pinjaman maupun ekuitas perusahaan. Untuk mengurangi risiko ini, perusahaan membentuk portofolio yang sehat dalam mengelola investasi.

- Risiko Hubungan Investor

WIKA merupakan perusahaan terbuka dimana hubungannya dengan investor perlu dibina untuk mendapatkan nilai positif dari investor. Untu itu dalam mengelola risiko ini, perusahaan menjaga komunikasi dengan investor agar informasi yang diterima adalah informasi yang sebenarnya.

2. Risiko Operasional

- Risiko Perbedaan Regulasi di Luar Negeri

Risiko ini terjadi jika perusahaan menjalankan bisnis di luar negerinamun tidak disertai pemahaman terhadap regulasi yang berlaku disana. Mitigasi yang dilakukan adalah melakukan studi pemahaman dan penguasaan atas regulasi negara dimana suatu proyek akan dilaksanakan.

- Risiko Pembayaran

Risiko ini terjadi jika pemberi pekerjaan menunda atau tidakmembayar biaya proyek. Untuk mengurangi kemungkinan hal tersebut terjadi maka perusahaan melakukan penilaian kredibiliras dan kemampuan pendanaan pemberi kerja dengan pendekatan KYC (*know your customer*), mengharuskan adanya uang muka pada setiap proyek, kontrak yang kuat, dan melakukan negoisasi yang baik jika terjadi perselisihan.

- Risiko Tingginya Harga Bahan Baku/Material

Risiko ini terjadi ketika terjadi ketidaktahuan atas sumber daya yang murah. Untuk mengatasinya maka perusahaan melakukan cara seperti melakukan perencanaan dan pengelolaan kebutuhan material, mengembangkan material substitusi, dan membina hubungan dengan pemasok yang mempunyai potensi harga rendah.

3. Risiko Kontraktual

Kesalahan dalam membuat kontrak dapat menyeret perusahaan ke ranah hukum, maka dalam mengelola risiko ini perusahaan menyiapkan SDM handal di Bagian Administrasi Kontrak, memastikan adanya klausul yang memuat perlindungan kepada perusahaan, dan memastikan klausul yang mengatur jika terjadi perselisihan antara pihak-pihak yang melakukan perjanjian.

4. Risiko Kompleksitas Proyek

Proyek-proyek EPC pada umumnya adalah proyek yang mempunyai nilai besar serta teknologi yang cukup kompleks, sehingga sangat berpotensi menimbulkan risiko tinggi baik itu dari kompetensi *human capital* maupun finansial. Dalam mengelola risiko ini perusahaan berusaha meningkatkan *human capital availability*, melakukan kerjasama dengan mitra kerja yang memiliki kekhususan, dan peningkatan kompetensi pegawai.

5. Risiko Persaingan Usaha

Persaingan usaha di beberapa Departemen semakin tinggi karena bidang usaha di setiap SBU di Departemen tersebut sudah semakin banyak pemain (kontraktor), baik dari dalam maupun dari luar negeri. Maka dalam mengelola risiko ini perusahaan menciptakan inovasi yang mendukung optimalisasi pekerjaan di bidang konstruksi, baik dalam hal metode kerja maupun substitusi material.

6. Risiko dalam Pemilihan Sub-Kontraktor/*Supplier*

Keberhasilan suatu proyek tidak terlepas dari mitra sub-kontraktor dan supplier sehingga risiko ini menjadi perhatian perusahaan. Untuk mengelola risiko ini, kerjasama terus ditingkatkan dan memperhitungkan *vendor satisfaction index* dalam rangka membina hubungan kerja yang berkelanjutan.

7. Risiko Kurs

Risiko ini mungkin terjadi di departemen-departemen yang mempunyai kontrak dalam valuta asing. Untuk mengelola risiko ini, perusahaan melakukan analisa *cash flow* valuta asing dengan memperhitungkan kebutuhan material yang harus diimpor atau yang tidak dibeli dalam mata uang asing.

Perusahaan membentuk tim manajemen risiko yang memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menangani pekerjaan baru yang belum pernah dikerjakan oleh perusahaan sebelumnya dan seluruh aktivitas yang dilakukan di seluruh unit kerja.

Manajemen risiko diperlukan perusahaan karena perusahaan menilai, dengan semakin berkembangnya bisnis dan luasnya diversifikasi usaha, implementasi manajemen risiko di segala aspek sangat menentukan keberhasilan pencapaian target-target secara baik dan berkelanjutan.

Secara umum, setiap proyek memiliki risikonya masing-masing sehingga *risk assessment* dilakukan terhadap proyek tersebut untuk melihat risiko apa yang mungkin terjadi (identifikasi risiko), probabilitas atau kemungkinan terjadi, hingga mitigasinya.

Dapat disimpulkan bahwa WIKA telah mengimplementasikan manajemen risiko dengan baik dalam kegiatan usahanya. Hal ini dikarenakan adanya *risk assessment* sebelum memulai suatu proyek dan proyek dikerjakan dengan mengikuti SOP dan instruksi kerja yang sudah ditentukan sehingga tidak hanya bertujuan mendapatkan keuntungan, namun juga menjaga keselamatan para pekerja.

4.2 Organ-organ Perusahaan yang Berperan dalam Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

WIKA memiliki organ-organ inti perusahaan yang terdiri atas RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi yang secara terus menerus mempraktikkan dan meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

4.2.1 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Sesuai dengan UU PT Pasal 1 dan yang tertera pada laporan tahunan WIKA tahun 2010 menyatakan bahwa RUPS adalah elemen Perusahaan yang memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Dewan Komisaris atau Direksi sesuai dengan batas-batas yang ditetapkan dalam anggaran dasar.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan sebuah wadah dimana Dewan Komisaris dan Direksi WIKA bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan, perubahan anggaran dasar, pengangkatan dan pemberhentian Direktur dan Dewan Komisaris, serta memutuskan pembagian tugas dan wewenang pengurusan diantara Direktur.

Pada tahun 2010, RUPS dilaksanakan WIKA sebanyak satu kali dan RUPS luar biasa juga diadakan satu kali. Hal tersebut telah sesuai dengan pasal 78 ayat 2 UU PT Nomor 40 tahun 2007 yang menyatakan bahwa setidaknya RUPS dilakukan sebanyak satu kali dalam setahun, diadakan dalam waktu kurang dari enam bulan setelah tahun buku dan didahului dengan adanya surat pemberitahuan maupun undangan. Undangan rapat disebarakan oleh Sekretaris Perusahaan paling lambat dua minggu sebelum rapat. Praktik tersebut telah sesuai dengan pasal 82 ayat 1 UU PT Nomor 40 tahun 2007 yang menyatakan Pemanggilan RUPS dilakukan dalam jangka waktu paling lambat 14 (empat belas) hari sebelum tanggal RUPS diadakan, dengan tidak memperhitungkan tanggal pemanggilan dan tanggal RUPS.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan salah satu Komisaris Independen, bahwa peserta RUPS diberikan bahan yang akan dibicarakan saat rapat dan RUPS dipimpin oleh Komisaris Utama. Namun, pada peraturan Bapepam pasal 14 ayat 2 Nomor Kep-13/PM/1997 menyatakan bahwa RUPS dipimpin oleh serorang anggota Komisaris yang ditunjuk Komisaris.

RUPS disiapkan dengan sangat matang. RUPS dapat dilakukan di kantor maupun di luar kantor tergantung dari *budget* perusahaan. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Perusahaan, sejauh ini RUPS biasanya dilakukan di kantor.

Media tidak diperkenankan masuk saat RUPS berlangsung, namun setelah RUPS selesai, perusahaan mengadakan media *conference* sebagai sarana tanya

jawab. Dapat dikatakan bahwa fungsi media pada RUPS adalah sebagai sarana pemberitahuan akan diadakannya RUPS dan hasil dari RUPS itu sendiri.

Yang mencatat jalannya dan hasil RUPS biasanya adalah notaris yang ditunjuk perusahaan. Tidak ada ketentuan yang menyatakan bahwa notaris harus berbeda setiap tahunnya. Hal tersebut hanya bergantung dari kebijakan perusahaan semata.

Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Perusahaan, beberapa hal yang dibahas saat RUPS antara lain:

1. Pertanggung jawaban kinerja direksi dan komisaris
2. Pembagian laba/dividen
3. Hak-hak, gaji, serta bonus Direksi dan Komisaris
4. Pergantian pengurus dan pengawas perusahaan
5. Hal-hal yang berkaitan dengan aksi korporasi, seperti jual beli aset atau pembuatan bisnis baru.

4.2.1.1 Analisis Peran RUPS dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA

RUPS merupakan kesempatan dimana para pemegang saham dapat mengetahui sejauh mana Direksi dan Komisaris melaksanakan tugasnya demi kepentingan perusahaan. Dalam RUPS terkandung penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik antara lain:

1. Transparansi
 - RUPS sebagai sarana untuk menyampaikan hasil kinerja keuangan maupun non keuangan dari perusahaan. Agenda rapat antara lain persetujuan laporan tahunan termasuk laporan keuangan perusahaan, persetujuan dan pengesahan PKBL, penunjukkan Kantor Akuntan Publik untuk mengaudit laporan keuangan perseroan, serta penetapan gaji, bonus, serta fasilitas yang diperoleh Direksi dan Komisaris perusahaan sesuai dengan Peraturan BUMN Nomor PER-07/MBU/2010 tentang penetapan penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN.

- Sesuai dengan Keputusan Ketua Bapepam Nomor Kep-60/PM/1996 mengenai pelaksanaan RUPS, Perusahaan merencanakan dengan matang mengenai tempat, waktu, dan agenda rapat. Perusahaan memilih lokasi yang strategis untuk rapat yaitu di Kantor WIKA sendiri.
- Setelah RUPS selesai, media dipersilahkan bertanya melalui media *conference* terkait dengan jalan dan hasil dari RUPS.

2. Akuntabilitas

Dewan Direksi dan Komisaris memaparkan hal-hal yang telah mereka lakukan selama satu tahun periode bekerja. Selain itu, para pemegang saham diperkenankan bertanya saat RUPS yang akan dijawab oleh pihak yang tepat untuk menjawabnya.

3. Responsibilitas

- Sesuai dengan UU PT No 40 tahun 2007 yang mewajibkan adanya RUPS minimal satu kali dalam setahun maka perusahaan menyelenggarakan RUPS tahun 2010 pada tanggal 29 April.
- Perusahaan juga menyelenggarakan RUPS luar biasa pada tanggal yang sama dengan agenda persetujuan rencana perusahaan untuk melepaskan aset tetap dan menyesuaikan anggaran dasar perusahaan dengan peraturan Bapepam LK.

4. Kewajaran dan kesetaraan

Perusahaan memenuhi Peraturan BUMN Kep-117/M-MBU/2002 dan Pedoman umum GCG di Indonesia yang dikeluarkan KNKG pada tahun 2006 bahwasannya pemegang saham baik mayoritas maupun minoritas berhak menghadiri, memberikan suara, mendapatkan informasi yang sama dari perusahaan, serta mendapatkan dividen yang sesuai dengan jumlah saham yang dimilikinya. Hal tersebut juga dibenarkan oleh Sekretaris Perusahaan bahwa RUPS dijalankan dengan tanpa membedakan jenis pemegang saham.

4.2.2 Dewan Direksi

Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, Dewan Direksi berpegangan pada buku panduan bagi Dewan Direksi (*Board manual*) yang mana didalamnya menguraikan tugas dan tanggung jawab Direksi secara jelas.

4.2.2.1 Keanggotaan Direksi WIKA

Direksi beranggotakan 5 orang yang terdiri atas satu orang Direktur Utama dan empat orang direktur yang terdiri atas Direktur Keuangan, Direktur Operasi I, Direktur Operasi II, dan Direktur SDM dan Pengembangan Usaha.

Dalam proses pemilihan calon Direksinya, WIKA telah sesuai dengan peraturan Menteri BUMN No. Kep-09A/MBU/2005 tentang penilaian kelayakan dan kepatuhan (*fit and proper test*) calon anggota Direksi BUMN. Berdasarkan narasumber, pengangkatan Direksi dilakukan oleh Menteri BUMN yang kemudian diperkenalkan melalui RUPS dan diumumkan melalui *website* dan media masa.

Komposisi Direksi tersebut telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No KEP-117MBU/2002 yang menyatakan bahwa paling sedikit 20% dari jumlah anggota Direksi harus berasal dari kalangan luar BUMN. Dari 5 Direksi WIKA, terdapat satu yang berasal dari luar BUMN sehingga memenuhi persyaratan minimal yaitu 20%.

4.2.2.2 Rapat Direksi WIKA

Dalam menjalankan bisnis perusahaan, Direksi melakukan koordinasi baik secara internal dan pihak-pihak lainnya seperti Komisaris dan *General Manager*.

Selama tahun 2010, Direksi melakukan rapat internal sebanyak 19 kali, rapat gabungan dengan Komisaris sebanyak 13 kali, dan rapat gabungan dengan *General Manager* sebanyak 27 kali. Jumlah rapat tersebut diungkapkan dalam laporan tahunan perusahaan dengan jumlah kehadiran yang baik dari masing-masing Direksi.

Direksi melakukan rapat secara berkala untuk membahas kinerja perusahaan serta rapat gabungan antara Direksi dan Komisaris sebelum

mengambil suatu keputusan. Rapat gabungan antara Direksi dan Komisaris juga sebagai tempat dimana Direksi berkewajiban melaporkan manajemen risiko yang telah diimplementasikan.

Rapat tersebut telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No KEP-117/MBU/2002 Pasal 21 yang menyatakan bahwa rapat direksi harus dilakukan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali sebulan, tergantung dari sifat khusus BUMN. Risalah rapat juga ditandatangani oleh anggota Direksi yang hadir sebagai bentuk persetujuan apa yang tercantum dalam risalah rapat.

4.2.2.3 Penilaian Kinerja Direksi

Penilaian kinerja Direksi dievaluasi oleh Komisaris. Menurut narasumber, tidak ada penilaian tertulis untuk masing-masing anggota Direksi, namun ada penjelasan tertulis untuk Direksi secara keseluruhan yang disampaikan oleh Dewan Komisaris terkait dengan kinerjanya. Kinerja Direksi juga dievaluasi setiap tahun oleh Pemegang Saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) berdasarkan kriteria evaluasi kinerja yang telah ditetapkan.

Penetapan remunerasi Direksi WIKA ditetapkan dalam RUPS tahunan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri BUMN No PER-07/MBU/2010. Remunerasi anggota Direksi diusulkan oleh Komite Nominasi dan Remunerasi kepada Dewan Komisaris, kemudian Dewan Komisaris menyampaikan kepada Kementerian BUMN yang selanjutnya ditetapkan oleh RUPS. Dalam peraturan tersebut pula dijelaskan bahwa taniem dan insentif kerja didasarkan pada Pencapaian Kinerja Utama (*Key Performance Indicator/KPI*) dan tingkat kesehatan perusahaan. Indikator tersebut merupakan alat ukur kinerja Direksi perusahaan. Indikator pengukuran kinerja untuk mengukur kinerja Direksi WIKA telah ditetapkan dalam kontrak manajemen Direksi dan Komisaris.

4.2.2.4 Analisis Peran Dewan Direksi WIKA dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Berbagai fungsi Direksi telah dijalankan oleh Direksi WIKA. Penulis menganalisis peran Direksi WIKA berdasarkan fungsi yang telah digariskan oleh KNKG (2006). Analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Kepengurusan

- Direksi WIKA telah menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta program kegiatan perusahaan sesuai dengan anggaran dasar perusahaan. Perusahaan juga telah membuat laporan tahunan perusahaan yang dapat dipertanggungjawabkan.
- Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi WIKA mematuhi *Board manual*, Anggaran Dasar Peseroan, Panduan *Good Corporate Governance*, *Code of Conduct* dan peraturan perundang-undangan serta melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi serta kewajaran.
- Dalam meningkatkan pemahaman terhadap bisnis WIKA, Direksi yang baru diberikan program pengenalan yang berupa kunjungan ke fasilitas perusahaan, kantor cabang, atau dengan program-program lainnya. Selain itu, untuk mengembangkan kemampuannya, Direksi turut serta dalam berbagai seminar dan pelatihan yang dianggap relevan dan sesuai dengan bisnis WIKA.
- Direksi menyusun rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) dan rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) yang kemudian dikomunikasikan dan disetujui oleh Dewan Komisaris.

2. Fungsi Manajemen Risiko

Direksi terus berupaya untuk meningkatkan mutu manajemen risiko perusahaan dengan menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko perusahaan dalam seluruh aspek kegiatan perusahaan.

Salah satu bukti Direksi WIKA memberi perhatian kepada sistem manajemen risiko, berdasarkan keterangan dari *website* perusahaan, perusahaan pernah mengadakan forum manajemen risiko (*risk management*) yang dihadiri oleh para Direksi dan perwakilan dari unit kerja yang terkait. Dalam forum tersebut, tiap unit kerja mempresentasikan kertas kerja analisis akibat dan probabilitas risiko pada tiap proyek yang diperolehnya. Dalam kertas kerja tersebut ditinjau besarnya akibat, presentase besarnya kemungkinan dan level

risiko (rendah, moderat, tinggi atau ekstrim).

Selain itu, Direksi WIKA juga menetapkan berbagai kebijakan dan prosedur operasional sehingga berbagai rencana dan strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yang mungkin terjadi.

Direksi WIKA menyadari bahwa kelalaian dalam memperhitungkan risiko akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Pengendalian Internal

- Direksi menyusun sistem pengendalian internal yang berkilat pada *InternalControl Integrated Framework* oleh COSO sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 pasal 22 tentang sistem pengendalian internal.
- Perusahaan memiliki Satuan pengawas Intern (SPI) yang membantu Direksi dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program perusahaan dan memfasilitasi kelancaran pelaksanaan audit oleh auditor independen.

4. Fungsi Komunikasi

Direksi memiliki Sekretaris Perusahaan sebagai sarana penghubung bagi para *stakeholders* yang membutuhkan informasi yang wajar terkait dengan perusahaan. Sekretaris Perusahaan juga selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan perusahaan untuk memenuhi dan mematuhi peraturan tersebut. Selanjutnya, sekretaris perusahaan memberikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya kepada Direksi secara berkala.

5. Tanggung jawab sosial

Perusahaan melakukan program CSR melalui PKBL sesuai dengan peraturan yang berlaku demi menjaga kesinambungan usaha perusahaan dan sebagai bentuk kegiatan sosial untuk membantu orang-orang disekitar. Sebagai buktinya, perusahaan berhasil menyusun laporan keberlanjutan pada tahun 2010

yang berisi informasi mengenai PKBL yang telah dilakukan perusahaan selama periode tersebut.

Dengan komposisi dan rapat Direksi yang telah memenuhi peraturan BUMN, sistem remunerasi yang secara transparan dikemukakan saat RUPS, terpenuhi dan berjalannya fungsi-fungsi Direksi sebagaimana yang digariskan oleh KNKG Tahun 2006 dan Direksi telah mengikuti berbagai pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengelola bisnis perusahaan, penulis menarik kesimpulan bahwa Direksi telah menjadi salah satu organ yang sangat berperan dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

4.2.3 Audit Internal

Pengawasan Internal perusahaan dijalankan oleh Satuan Pengawas Intern (SPI), yaitu organ yang membantu Direktur Utama untuk meyakinkan bahwa apa yang ingin dicapai perusahaan telah dilakukan dengan baik oleh unit-unit dibawahnya. Keberadaan SPI di WIKA juga merupakan wujud kepatuhan terhadap Undang-undang No 19 tahun 2003 tentang BUMN.

Secara umum, SPI WIKA memiliki tugas antara lain:

1. Membantu Direksi dan Manajemen dalam memonitor kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian manajemen perusahaan.
2. Membantu Direksi dan Manajemen dalam meningkatkan corporate governance WIKA, dengan mendorong efektifitas organ-organ *corporate governance*, serta efektifitas proses pengendalian
3. Menciptakan nilai tambah dengan mengidentifikasi peluang-peluang usaha untuk meningkatkan kehematan, efisiensi, dan efektifitas pelaksanaan kegiatan di WIKA.
4. Melakukan konsultasi dengan Direktur Utama dan berkoordinasi dengan Komisaris melalui Komite Audit.

4.2.3.1 Keanggotaan Auditor Internal WIKA

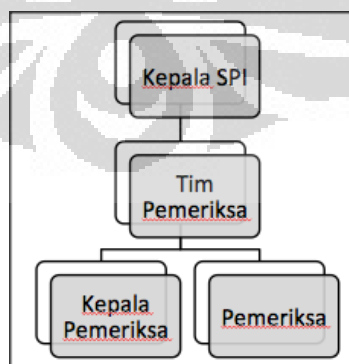
1. Pengangkatan

Dalam merekrut Kepala SPI, Perusahaan menggunakan jasa konsultan HRD dan bekerjasama dengan divisi *Human Capital* perusahaan untuk *polling talent* SPI. Syarat untuk dapat dicalonkan adalah setidaknya orang tersebut telah menjadi manajer biro atau kepala pemeriksa SPI. Proses rekrutmen selalu menjadi perhatian dan pembahasan pada rapat Direksi. Ketika sudah terpilih dengan penilaian dan persetujuan terbanyak, maka orang tersebutlah yang kemudian diusulkan ke Komisaris dan kemudian disahkan.

Untuk proses seleksi Kepala Pemeriksa dan Pemeriksa juga menggunakan model *polling talent*. Kepala SPI akan memberitahu dan meminta bantuan divisi *human capital* untuk menilai orang-orang yang memenuhi syarat menjadi anggota SPI.

2. Komposisi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 pasal 28 dan Keputusan Ketua Bapepam-LK No. Kep 496/BL/2008 bahwa Satuan Pengawas Intern dipimpin oleh seorang Kepala unit audit internal. Dibawah Kepala SPI terdapat Tim Pemeriksa dimana tim tersebut diketuai oleh Kepala Pemeriksa dan memiliki anggota yang disebut Pemeriksa.



Gambar 4.1 Struktur Internal SPI WIKA

Sumber: Pengolahan Hasil Wawancara

Tim SPI terdiri dari tujuh orang dengan perincian satu sebagai Kepala SPI, tiga orang kepala pemeriksa, dan tiga orang pemeriksa. Saat melakukan audit, kepala pemeriksa menjadi kepala tim dan pemeriksa sebagai anggota. Pemeriksa adalah orang-orang yang terdiri dari berbagai macam divisi, antara lain keuangan, legal, ataupun *human capital*.

3. Kualifikasi

Secara umum, Kepala dan Anggota SPI harus memahami bisnis perusahaan. Selain itu, orang-orang yang tergabung dalam SPI harus memahami audit, independen, memiliki integritas, dan dapat menjaga rahasia perusahaan dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan. Hal ini dikarenakan sifat SPI yang *all access*, dapat mengakses berbagai data dan informasi perusahaan tanpa batas. Maka dari itu, kepala dan anggota SPI haruslah orang-orang yang dapat dipercaya.

Calon Kepala SPI adalah orang-orang yang minimal pernah menjabat sebagai manajer biro atau kepala pemeriksa. Masa jabatan Kepala SPI adalah tiga tahun. Namun menurut narasumber, tidak ada batas minimal masa jabatan untuk menjadi anggota SPI sehingga ada beberapa orang yang belum satu tahun masa pemeriksaan proyek sudah dipindahkan ke divisi yang lain lagi.

4.2.3.2 Piagam Audit Internal WIKA

Perusahaan telah membuat piagam audit internal sesuai dengan Keputusan Ketua Bapepam-LK No.KEP-496/BL/2008 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Audit Internal. Piagam Audit Internal secara garis besar memuat struktur dan kedudukan, tugas dan tanggung jawab, peranan, wewenang, kode etik, kompetensi, independensi, pertanggungjawaban, serta hubungan kerja. Piagam dibuat sendiri oleh Tim SPI dan kemudian dikoordinasikan (*direview*) oleh Komite Audit agar mendapat keyakinan bahwa isi dari *charter* telah sesuai dengan aturan dan telah menggambarkan secara keseluruhan hal-hal yang patut dipahami oleh SPI dalam kegiatannya. Selanjutnya, piagam tersebut disahkan oleh Direktur Utama dan Komisaris utama.

Setiap satu tahun sekali, piagam dievaluasi oleh Tim SPI. Kepala SPI juga

mendengarkan masukan-masukan dari anggota SPI. Jika ada perubahan maka perubahan tersebut dikoordinasikan kembali dengan Komite Audit dan selanjutnya disahkan kembali oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama.

4.2.3.3 Rapat SPI WIKA

Dalam menjalankan tugasnya, SPI terlibat dalam berbagai rapat baik rapat internal SPI maupun rapat koordinasi dengan pihak-pihak lain seperti Komisaris, Direksi, Manajer, Komite Audit, dan auditor eksternal.

Rapat internal SPI WIKA disepakati diadakan minimal satu bulan sekali, namun dalam kenyataannya, rapat tidak selalu satu bulan sekali namun bisa lebih dari satu bulan. Hal tersebut tergantung dari kesibukan tim SPI itu sendiri. SPI juga melaksanakan rapat koordinasi dengan Direksi dan manajer. Frekuensi rapatnya adalah minggu ganjil rapat dengan Direksi dan minggu selanjutnya dengan Direksi dan manajer, begitu seterusnya. Hal-hal yang dibahas tidak terlepas dari kegiatan operasional perusahaan. SPI juga mengadakan rapat dengan Komisaris satu bulan sekali dengan pembahasan hasil usaha, investasi, kredit jangka panjang, dan kerja sama perusahaan yang lebih dari tiga tahun. Rapat bulanan juga dilakukan SPI dengan Komite audit untuk membahas hasil temuan dan program kerja SPI.

Setiap tahunnya, perusahaan menggunakan jasa eksternal auditor untuk melakukan *general audit*. Kepala SPI bertindak sebagai koordinator untuk pelaksana *general audit* tersebut. Data-data yang dibutuhkan oleh eksternal auditor harus melewati SPI terlebih dahulu dan kemudian SPI lah yang akan meminta kepada unit-unit kerja terkait dengan data yang dibutuhkan. Sistem ini disebut dengan sistem satu pintu. Agar proses audit berjalan lancar, SPI melakukan rapat koordinasi dengan eksternal auditor satu kali sebulan. Namun frekuensi rapat terus bertambah hingga satu minggu sekali ketika sudah mendekati tanggal *issued* pelaporan keuangan.

4.2.3.4 Pelatihan SPI WIKA

Demi terus meningkatkan kemampuan dan kinerja Tim SPI, maka Tim SPI mengikuti berbagai pelatihan yang menjadi fokus utama saat ini adalah

sertifikasi yang disebut *Qualified Internal Auditor*. Untuk mendapatkan QIA, SPI harus melewati lima tahap. QIA diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA). Kepala SPI hingga anggota berhak mengikuti sertifikasi ini.

Pelatihan-pelatihan yang relevan dengan tugas SPI juga cukup sering diikuti, antara lain pelatihan terkait dengan peraturan-peraturan baru, risiko, audit, COSO, dan *good corporate governance*.

4.2.3.5 Ruang Lingkup Audit

Audit yang diselenggarakan oleh SPI adalah audit yang berkaitan dengan operasional, keuangan, manajemen risiko, aspek legal (*compliance*), Kesehatan dan keselamatan kerja (K-3), dan lingkungan. Keuangan yang dipantau SPI dalam artian dilihat dari sisi kinerja, misalnya apakah hasil proyek sesuai dengan rencana bahwa laba akan mencapai 10 %, apakah ada potensi laba turun atau bahkan naik, dan dilihat juga prosedur transaksinya apakah sudah sesuai dengan prosedur WIKA dan peraturan-peraturan lainnya.

4.2.3.6 Hubungan SPI dengan Manajemen Risiko

SPI melakukan tindakan evaluasi efektivitas dan kecukupan manajemen risiko yang terdiri atas indentifikasi, pengukuran, pengelolaan, pemantauan hingga pelaporan pada suatu unit kerja dan proyek. Secara umum, SPI memiliki tanggung jawab dalam manajemen risiko antara lain:

- Memeriksa pelaksanaan manajemen risiko diseluruh unit kerja
- Meningkatkan dan memelihara budaya sadar risiko pada unit kerjanya
- Melakukan koordinasi dengan Komite Risiko Usaha dan Komite lainnya terkait dengan manajemen risiko perusahaan.

Dalam menjalankan bisnisnya, WIKA selalu ikut dalam berbagai proyek yang alurnya secara ringkas penulis gambarkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Proses Perolehan Proyek

Sumber: Pengolahan Hasil Wawancara

Proses dimulai dari adanya pemberitahuan dari pemberi kerja terkait dengan pekerjaan apa yang harus dilaksanakan. Ketika perusahaan memutuskan untuk ikut dalam *open tender*, maka selanjutnya perusahaan akan diundang oleh panitia pemberi kerja untuk dikelaskan syarat-syarat dan kualifikasi dalam proses *bidding*. Setelah melewati proses *bidding* tersebut dan WIKI dinyatakan menang, langkah selanjutnya adalah pembentukan tim pengerjaan proyek oleh WIKI dimana manajer proyek diangkat oleh Direksi. Tim inilah yang akan bertanggung jawab penuh terhadap proyek tersebut. Setelah terbentuk tim, maka tim tersebut membuat perencanaan mulai dari biaya, laba, risiko-risiko yang mungkin terjadi seperti banjir, keterlambatan material, kenaikan harga bahan baku, serta mitigasi untuk risiko-risiko tersebut. Setelah perencanaan selesai, maka tim mengadakan rapat dengan SPI untuk mempresentasikan perencanaan. Disitulah SPI dapat memberikan berbagai input baik yang sifatnya informatif maupun korektif terkait dengan risiko dan rencana-rencana lainnya. Setelah rencana matang, barulah proyek dapat dijakankan.

Idealnya, semua proyek yang dijalankan perusahaan diaudit oleh SPI. Namun, SPI juga memiliki keterbatasan waktu dan anggota sehingga Tim SPI memilih proyek-proyek mana yang perlu dilakukan audit.

Salah satu anggota Komite Audit WIKI menjelaskan, dalam pemeriksaan proyek dikenal dengan prinsip Pareto, yaitu dipilihnya proyek-proyek tertentu yang menjadi fokus perusahaan pada saat itu, namun dapat mewakili keseluruhan proyek yang sedang dijalankan. Biasanya proyek yang diaudit adalah proyek yang sudah lama namun belum selesai-selesai, proyek yang tingkat penyelesaiannya

masih dibawah 50%, dan proyek-proyek yang berdasarkan hasil penilaian risiko memiliki risiko yang tinggi.

Secara lebih detail, SPI menjelaskan bahwa dalam memilih proyek yang diaudit mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

1. Risk management. Setiap proyek memiliki risikonya masing-masing, apakah rendah, sedang, tinggi, atau bahkan esktrim. Semakin tinggi risiko, maka akan mendapat perhatian yang lebih intensif.
2. Laporan *Early Warning System* (EWS). Laporan ini dibuat oleh departemen operasioal berisikan potensi-potensi timbulnya suatu masalah dari berbagai proyek.
3. Laporan hasil usaha. Laporan ini dibuat oleh manajer proyek berisikan kondisi proyek secara umum.

Dari ketiga aspek tersebutlah, SPI memutuskan proyek-proyek mana yang layak untuk diaudit. Sepanjang tahun 2011, target proyek yang dapat diaudit adalah 35, namun fakta proyek yang ternyata dapat diaudit mencapai 41 proyek. Pada dasarnya, tim SPI tidak mengejar kuantitas, melainkan kualitas dari audit itu sendiri.

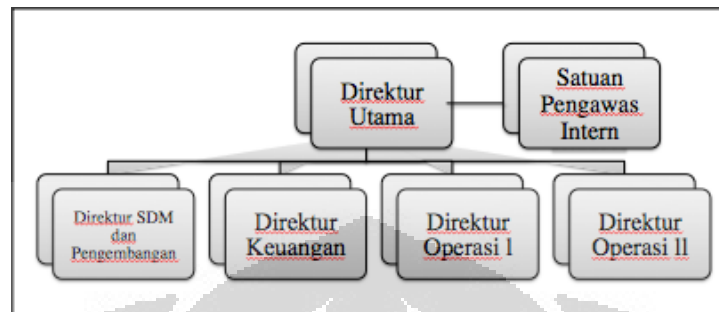
4.2.3.7 Penilaian Kinerja SPI WIKA

Setiap akhir tahun dilakukan penilaian dimana anggota SPI dinilai oleh Kepala SPI dan Kepala SPI dinilai oleh Direktur Utama. Penilaian tersebut disebut penilaian karya (*hard skill*). Dari penilaian dapat diketahui bagaimana selisih antara rencana dan hasil, dibawah atau diatas 100%. Misalnya rencana audit ada 10, ternyata yang berjalan adalah 12, maka presentasi penilaian adalah 120%. Selain hard skill, ada juga evaluasi kompetensi (*soft skill*). Sebagai tambahan, *Human Capital* melakukan assessment Karyawan, termasuk SPI, minimal tiga tahun sekali. Kenaikan pangkat seseorang dapat melihat hasil *assessment* tersebut.

4.2.3.8 Analisis Peran Audit Internal dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik di WIKA

Misi SPI WIKA adalah membantu Direksi dan Manajemen untuk memastikan efektivitas dalam proses pengendalian kegiatan operasi, pengelolaan

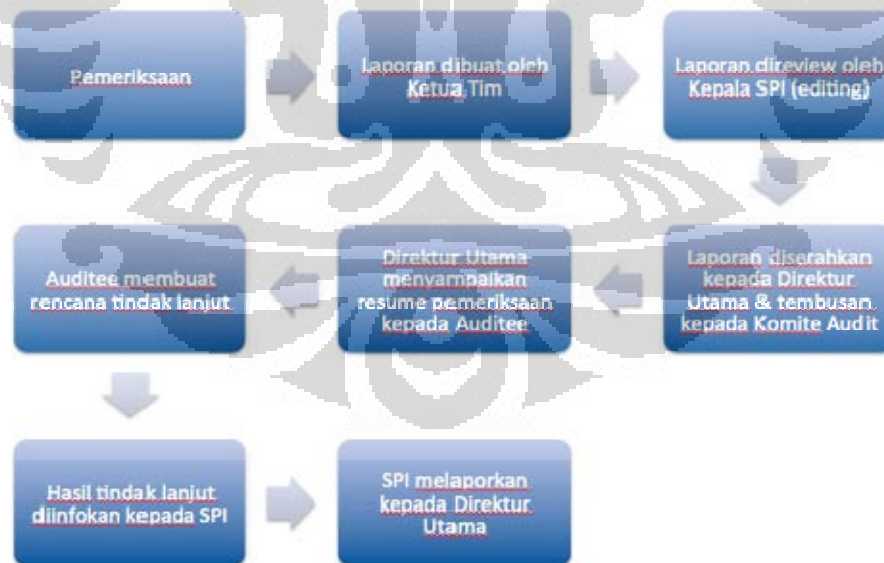
risiko dan *corporate governance* dengan melakukan audit, konsultasi, memberikan rekomendasi yang independen dan obyektif serta inovatif.



Gambar 4.3 Kedudukan Satuan Pengawas Intern (SPI) dalam Struktur Organisasi WKA

Sumber: Pengolahan Hasil Wawancara

Seperti pada gambar diatas, SPI bertanggung jawab langsung ke Direktur Utama, sehingga pada dasarnya SPI memiliki kewenangan untuk mengaudit Direktur-direktur dibawah Direktur Utama jika memang ada indikasi hal-hal menyimpang.



Gambar 4.4 Alur Laporan Hasil Pemeriksaan SPI

Sumber: Pengolahan Hasil Wawancara

Dalam melaksanakan pemeriksaan, SPI wajib mencatat semua langkah dan tahap pemeriksaan dalam Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) dan resume pemeriksaan yang dituangkan dalam Konfirmasi Hasil Pemeriksaan (KHP) yang disepakati bersama antara auditor dan *auditee* atau manajemen perusahaan itu sendiri. Selanjutnya, Laporan dibuat oleh kepala pemeriksa yang selanjutnya diperiksa dan dilakukan proses *editing* oleh Kepala SPI. Setelah itu, laporan hasil pemeriksaan diserahkan kepada kepada Direktur utama dengan tembusan kepada Komite Audit, kemudian Direktur Utama menindaklanjuti hasil pemeriksaan SPI kepada *auditee* dalam bentuk arahan dan rekomendasi tertulis kepada *auditee*.

Auditee atau unit kerja yang diperiksa wajib menindaklanjuti temuan-temuan yang dituangkan dalam KHP. Hasil pemeriksaan dinyatakan selesai jika *auditee* telah selesai melakukan perbaikan, sebagaimana yang dituangkan dalam Laporan Tindak Lanjut Audit (LTLA) dengan disertai bukti-bukti pendukung yang sah dan lengkap oleh Kepala Pemeriksa. Laporan tersebutlah yang pada akhirnya diinfokan kepada SPI dan SPI melaporkannya ke Direktur Utama. Hal ini dilakukan agar SPI mengetahui hal-hal apa saja yang telah dilakukan *auditee* demi memperbaiki kualitas kerjanya sesuai dengan fungsinya bahwa SPI merupakan perpanjangan tangan dari Direktur Utama.

Dalam pengelolaan perusahaan yang berbasis tata kelola perusahaan yang baik, SPI menganggap manajemen sebagai sebagai mitra sehingga fungsi SPI tidak hanya sebatas sebagai unit organisasi dalam perusahaan yang mencari-cari kesalahan manajemen, namun membantu manajemen dalam meningkatkan proses kerja perusahaan dengan melakukan audit dan memberikan rekomendasi yang membangun.

Tata kelola perusahaan yang baik tercermin dari hubungan kerja yang kuat antar organ-organnya. SPI memiliki hubungan langsung kepada Direktur Utama dimana SPI berkewajiban melaporkan informasi terkait dengan pemberian penilaian mengenai proses manajemen WIKA dalam mengendalikan kegiatan perusahaan dan pengendalian risiko. Selain itu, Auditor juga diwajibkan menyimpan kertas kerja sebagai bukti telah melakukan audit secara independen. SPI juga memiliki hubungan yang erat dengan Komite Audit karena informasi terkait pemeriksaan juga disampaikan dengan kepada Komite Audit. Hubungan

ini akan mendorong terjadinya komunikasi yang terbuka demi meningkatkan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya, SPI mendasarkan pada prinsip-prinsip GCG, yaitu :

1. **Transparansi** : Hasil pemeriksaan yang dilakukan SPI secara jelas dilaporkan kepada Direktur Utama dan Komite Audit. *Auditee* juga berkesempatan mengetahui hasil dari pemeriksaan tersebut dan memperbaiki berdasarkan rekomendasi yang diberikan SPI.
2. **Akuntabilitas** : Dalam melaksanakan tugasnya, SPI melakukan rapat rutin baik internal SPI, rapat koordinasi dengan Direksi, Komisaris, Komite Audit, dan Auditor Eksternal. Melalui rapat tersebut, SPI mempertanggung jawabkan hal-hal yang mereka temukan selama proses audit. Selain itu SPI juga membantu manajemen dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi, serta sebagai pintu bagi auditor eksternal untuk mendapatkan informasi dari unit-unit kerja terkait.
3. **Responsibilitas** : SPI melakukan tugas-tugasnya berdasarkan *internal audit charter*. Rencana-rencana audit juga dibuat sebelum melakukan proses audit dengan memilih proyek-proyek mana yang layak diaudit. Setelah melakukan proses audit, SPI membuat laporan dengan alur laporan yang jelas sehingga semua pihak yang berkepentingan mengetahui hasil pemeriksaan.
4. **Independensi** : SPI tidak terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. SPI secara langsung bertanggung jawab kepada Direktur Utama sehingga tidak ada kecenderungan memilih proyek berdasarkan hubungan kedekatan dengan manajer proyek dan memberikan nilai yang objektif untuk proyek yang diaudit.
5. **Fairness** : SPI meninjau proyek berdasarkan berbagai pertimbangan yang matang sehingga tidak ada penilaian subjektif dalam memilih suatu proyek yang akan diaudit. Hasil pemeriksaan dibuat juga berdasarkan apa yang terjadi di lapangan dan dengan bukti-bukti yang kuat.

Penulis berkesimpulan bahwa SPI telah berperan dalam perwujudan tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini dikarenakan proses rekrutmen SPI yang diatur sedemikian rupa sehingga memperoleh orang-orang yang memang berkemampuan bergabung dalam tim SPI. Selain itu, SPI juga melaksanakan

tugasnya dengan berpedoman pada piagam interal Audit WIKA yang dikaji satu tahun sekali, struktur SPI WIKA yang sederhana namun efektif, serta alur pelaporan hasil pemeriksaan yang transparan dan dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Namun, penulis berpendapat ada baiknya jika perusahaan menetapkan jangka waktu minimal seseorang bergabung dalam tim SPI sehingga kinerjanya menjadi lebih efektif, mendapat kesempatan untuk memperoleh sertifikasi QIA (Qualified Internal Auditor), memahami proyek-proyek multi departemen, dan dengan sering terjun dalam bidang audit diharapkan lebih mengetahui karakter proyek-proyek sehingga pada saat menjabat jabatan baru sudah lebih mendalam mengetahui bisnis WIKA secara menyeluruh.

4.2.4 Dewan Komisaris

WIKA merupakan BUMN di Indonesia yang secara otomatis menganut *two tier system* dimana Dewan Komisaris sebagai pengawas perusahaan memiliki fungsi yang terpisah dengan Direksi yang menjalankan kegiatan bisnis sehari-hari perusahaan. Secara umum, Dewan Komisaris memiliki fungsi pengawasan, pembinaan, dan pemberian saran kepada Direksi. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris berpedoman pada panduan pelaksanaan tugas Dewan Komisaris (*Board manual*) sebagai dasar kerja.

Dewan Komisaris perusahaan beranggotakan lima orang yang mana dua diantaranya adalah Komisaris Independen, sedangkan tiga yang lainnya berasal dari BUMN, Departemen Keuangan, dan Pekerjaan Umum (PU). Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 yang menyatakan 20% dari anggota komisaris harus berasal dari kalangan diluar BUMN. Jumlah Komisaris Independen WIKA sebanyak dua orang yang berarti 40% (2 banding 5) telah melebihi batas minimal yang ditentukan peraturan BUMN dan melebihi Peraturan Bursa Efek Indonesia Nomor I-A Kep-305/BEJ/07-2004 yang mengatur komposisi minimum Komisaris Independen yaitu 30% dari jumlah anggota Dewan Komisaris.

Dewan Komisaris yang terdiri dari lima orang masing-masing menjadi Ketua dari komitennya masing-masing dan mendelegasikan wewenangnya kepada para anggota komite. Dari dua Komisaris Independen, hanya satu yang merupakan

Ketua dari komite yaitu Komite Audit sekaligus anggota dari Komite Remunerasi dan Nominasi. Sedangkan satu Komisaris Independen tidak menjadi ketua dari suatu komite. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, tidak ada tugas khusus yang membedakan antara Komisaris dengan Komisaris Independen. Kelima Dewan Komisaris diangkat oleh Menteri BUMN kemudian diperkenalkan kepada para *shareholders* melalui RUPS. Jadi, tidak ada interaksi dengan pemegang saham minoritas dalam *fit and proper test* pemilihan calon Dewan Komisaris.

4.2.4.1 Analisis Peran Dewan Komisaris dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Dewan Komisaris dan Direksi dapat dikatakan sebagai pilar utama yang akan menentukan kemajuan dan pertumbuhan perusahaan. Dewan Komisaris dan Direksi diberikan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing sebagaimana diatur dalam anggaran dasar perusahaan. Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa Komisaris tidak terlibat dalam *day to day* perusahaan. Namun, Dewan Komisaris memerlukan informasi dari manajemen untuk membantu proses pengawasannya. Untuk itu Dewan Komisaris melakukan rapat berkala, yaitu minimal sebulan sekali dengan Direksi untuk membahas hal-hal yang terkait dengan pencapaian kinerja maupun hal lainnya yang harus dilakukan dengan persetujuan Dewan Komisaris. Untuk meningkatkan keterbukaan informasi, maka secara tertulis Direksi menyampaikan permasalahan yang perlu dipahami oleh Dewan Komisaris. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2010, Dewan Komisaris telah menyelenggarakan rapat sebanyak 19 kali rapat dimana sebanyak 13 kali, Dewan Komisaris mengundang Direksi untuk turut hadir yang merupakan rapat rutin untuk melaksanakan evaluasi terhadap kinerja perusahaan yang merupakan bagian dari fungsi pengawasan Dewan Komisaris.

Setiap tahunnya, kinerja Dewan Komisaris dievaluasi melalui RUPS oleh para pemegang saham. Evaluasi tersebut didasarkan pada tugas, wewenang, dan kewajiban yang terdapat pada peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan, komitmen memajukan kepentingan perseroan, kehadiran dalam rapat-rapat Dewan Komisaris maupun Komite, serta kontribusi dalam pelaksanaan tugas-tugas khusus. Kriteria formal tersebut telah disampaikan secara terbuka kepada

Dewan Komisaris sejak pengangkatannya.

Dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap Direksi, maka Komisaris melakukan hal-hal berikut ini:

- Mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan termasuk di dalamnya kepatuhan Direksi atas anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.
- Mengawasi pelaksanaan kontrak yang disetujui perusahaan, rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) dan rencana jangka panjang perusahaan (RJAP). Pemantauan ini dibahas dalam rapat gabungan antara Komisaris dan Direksi.

Dewan Komisaris membentuk komite-komite untuk membantu mereka dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian internal dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor internal dan eksternal. Komite-komite tersebut antara lain:

- Komite Audit
Bertugas membantu Dewan Komisaris dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian internal dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor internal dan eksternal.
- Komite *Good Corporate Governance*
Membantu Dewan Komisaris dalam mengawasi dan mendukung penerapan serta kegiatan pengembangan tata kelola perusahaan yang baik
- Komite Nominasi dan Remunerasi
Bertugas menyusun kriteria seleksi dan prosedur bagi nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi serta para eksekutif Perseroan di bawah Direksi, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan.
- Komite Perencanaan dan Risiko
Membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya, yang meliputi: Proses perencanaan, meliputi: *management system plan*, *human capital plan*, dan *investment plan*, formulasi penilaian kinerja berbasis kontrak manajemen, serta perencanaan dan manajemen risiko.

Ketua dan anggota Komite Dewan Komisaris PT WIKA Tbk. diangkat

dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris yang kemudian hasilnya disampaikan kepada para pemegang saham saat RUPS.

Seluruh Komite, baik Komite Audit, Komite Perencanaan Risiko Usaha, dan Komite lainnya, menyampaikan laporan pelaksanaan tugas secara berkala kepada Dewan Komisaris sebagai bentuk akuntabilitasnya.

Dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pembinaan, Dewan Komisaris menjalankan tugasnya berdasarkan pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, antara lain :

1. *Transparansi* : Dewan Komisaris membuat laporan Dewan Komisaris yang dicantumkan dalam laporan tahunan perusahaan. Melalui Komite Remunerasi dan Nominasi, laporan tahunan juga mengungkapkan besaran remunerasi untuk Dewan Komisaris dan Dewan Direksi.
2. *Akuntabilitas* : Dewan Komisaris melalui komite-komite yang dibentuknya, menyampaikan hal-hal yang telah dilakukannya dalam satu periode pada laporan tahunan perusahaan. Dewan Komisaris juga berwenang untuk mengesahkan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP).
3. *Responsibilitas* : Komposisi Dewan Komisaris WKA telah sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia. Dewan Komisaris juga selalu hadir dalam rapat yang diadakan dengan Direksi minimal satu bulan sekali atau lebih jika memang diperlukan.
4. *Independensi* : Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan dan pembinaan kepada Direksi tanpa memihak sehingga Dewan Komisaris memiliki hak untuk menegur Direksi jika terjadi penyimpangan yang dilakukan. Sebisa mungkin Dewan Komisaris dalam mengambil keputusan selalu menghindari adanya benturan kepentingan.
5. *Fairness* : Dewan Komisaris telah melakukan kewajibannya secara adil kepada semua pihak dengan melihat fakta yang ada tanpa adanya kecondongan pada pihak-pihak tertentu.

Penulis berkesimpulan bahwa Dewan Komisaris telah melaksanakan fungsi pengawasan dan pembinaan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dengan terpenuhinya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, termasuk di dalamnya komposisi Komisaris Independen yang telah sesuai dengan Keputusan

Menteri BUMN, dan menyelenggarakan rapat koordinasi dengan pihak-pihak lainnya. Dewan Komisaris juga telah membentuk Komite-komite sebagai perpanjangan tangan mereka untuk melaksanakan tugasnya dan menerima laporan secara berkala dari Komite-komite terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Namun, dalam proses pengangkatan Dewan Komisaris, penulis berpendapat bahwa sebaiknya ada peran dari pemegang saham minoritas terutama untuk Komisaris Independen yang dapat dikatakan sebagai wakil dari pemegang saham minoritas, sehingga Dewan Komisaris benar-benar mewakili para pemegang saham seutuhnya.

4.2.5 Komite Audit

Dalam rangka penyelenggaraan tata kelola perusahaan yang baik dan sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No.KEP 117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 serta Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal No. KEP-41/PM/2003 peraturan Nomor IX.I.5 tanggal 22 Desember 2003, WIKA telah membentuk Komite Audit untuk membantu Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan perusahaan.

Berikut merupakan tugas pokok Komite Audit WIKA sebagaimana tertuang dalam *Charter* Komite Audit yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris No. 57 tanggal 30 September 2010:

- a. Melakukan tinjauan dan analisis atas laporan-laporan keuangan yang dibuat pihak Manajemen
- b. Menilai kebijakan akuntansi dan keputusan-keputusan yang terkait dengan keuangan
- c. Melakukan pengawasan proses pembuatan laporan keuangan dengan penekanan pada kepatuhan terhadap kebijakan, standar, dan sistem akuntansi yang berlaku
- d. Melakukan penelaahan atas sistem pengendalian internal yang dilaksanakan oleh Perusahaan
- e. Melakukan penelaahan atas ketaatan Perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan relevan dengan kegiatan dan karakteristik Perusahaan
- f. Melakukan tinjauan, analisis, dan rekomendasi atas rencana Kerja dan

Anggaran Perusahaan, rencana Jangka Panjang, laporan-laporan Manajemen, dan informasi lainnya

- g. Mengkaji ruang lingkup dan ketetapan penugasan auditor eksternal yang berkaitan dengan kewajaran biaya jasa audit, pengalaman, independensi, dan obyektivitasnya
- h. Melakukan koordinasi dan konsolidasi dengan komite-komite untuk aspek-aspek yang relevan dengan ruang lingkupnya masing-masing
- i. Melaporkan kepada Dewan Komisaris atas tindak lanjut dari berbagai risiko yang dihadapi Perusahaan dan pelaksanaan manajemen risiko yang dilakukan oleh Direksi yang teridentifikasi dalam menjalankan fungsi Komite Audit
- j. Melakukan penelaahan dan melaporkan kepada Dewan Komisaris atas pengaduan yang berkaitan dengan Perusahaan
- k. Menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi Perusahaan, terutama yang belum menjadi ranah publik
- l. Menyusun *self-assesment tool* dan melakukan *self-assessment* terhadap kinerja Komite Audit dan melaporkan hasilnya kepada Dewan Komisaris

4.2.5.1 Keanggotaan Komite Audit WIKA

Penulis menganalisis keanggotaan Komite Audit WIKA dinilai dari proses pengangkatan, komposisi, kualifikasi, serta masa tugas Komite Audit WIKA.

1. Pengangkatan KA

Ketua Komite audit WIKA diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris. Anggota Komite Audit dipilih oleh Ketua Komite Audit yang mana Ketua Komite Audit WIKA juga merupakan anggota dari Komite Remunerasi dan Nominasi.

Mekanisme perekrutan dan seleksi Anggota Komite Audit dimulai dengan kebutuhan perusahaan akan Komite Audit. Kemudian, Ketua Komite Audit mencari orang-orang dengan latar belakang pendidikan dan *track record* yang baik. Tidak ada pengumuman secara luas misalnya di *website* resmi perusahaan atau surat kabar mengenai kebutuhan perusahaan akan Komite Audit. Selanjutnya, Calon-calon Anggota Komite audit mengumpulkan CV dan melalui tahap

interview dengan Ketua Komite Audit. Kualifikasi yang lain adalah anggota Direksi tidak diikut sertakan dalam pemilihan anggota Komite Audit. Hal ini untuk menjaga independensi dari Komite Audit itu sendiri.

Setelah dinyatakan diterima, maka anggota Komite Audit akan mengikuti kegiatan kunjungan dan *overview* pada beberapa proyek sekaligus bertemu langsung dengan manajemen untuk memahami bisnis yang dijalankan oleh WIKA. Komite audit mendapatkan masa percobaan selama enam bulan dan jika kinerjanya tidak baik, maka Dewan Komisaris berhak memberhentikannya.

2. Komposisi

Komite Audit terdiri dari tiga orang. Satu orang Komisaris sebagai ketua dan dua anggota sebagai pihak yang independen. Hal tersebut telah sesuai dengan Peraturan Menteri Negara No. PER-05/MBU/2006 tentang Komite Audit BUMN pasal 6, yang menyebutkan bahwa keanggotaan komite audit terdiri dari sekurang-kurangnya:

- a. Satu orang anggota Komisaris/Dewan pengawas. Salah satu anggota komisaris/dewan pengawas ini bertindak sebagai ketua Komite Audit
- b. Dua orang ahli yang bukan merupakan pegawai BUMN yang bersangkutan.

Komposisi Komite Audit juga telah menaati Peraturan Menteri Negara No. PER-05/MBU/2006 pasal 7 tentang Komite Audit BUMN yang menyatakan bahwa Komite Audit dipimpin oleh seorang ketua dan ketua Komite Audit merupakan Komisaris Independen.

3. Kualifikasi KA

- Salah satu anggota Komite Audit adalah seorang ahli di bidang akuntansi keuangan dan satunya lagi adalah seorang insinyur, dengan latar belakang teknik, yang memiliki pemahaman tentang bisnis WIKA. Kualifikasi tersebut sesuai dengan PER-05/MBU/ 2006 pasal 6.
- Komite audit berkomitmen untuk minimal tiga kali dalam seminggu datang ke kantor, yaitu hari Senin, Rabu, dan Jumat. Jika pada hari-hari tersebut anggota Komite Audit tidak dapat hadir, maka harus langsung

memberi kabar kepada Ketua Komite Audit dengan diikuti alasan yang masuk akal.

- Dapat dipercaya untuk menjaga informasi perusahaan yang bersifat rahasia dari pihak luar.

4. Masa tugas

Komite Audit diangkat Komisaris dengan masa jabatan Komite Audit dibatasi selama 2 tahun untuk setiap periodenya. Sehingga masa jabatan Komite di perusahaan maksimal selama 4 tahun karena Komite Audit hanya bisa diangkat kembali sebanyak 1 periode lagi setelah periode sebelumnya berakhir. Hal tersebut telah sesuai dengan PER-05/MBU/ 2006 pasal 9.

4.2.5.2 Piagam Komite Audit WIKA

Komite Audit perusahaan menjalankan tugasnya berdasarkan *charter* atau piagam komite audit yang telah dibuat. Piagam Komite Audit WIKA pertama kali ditetapkan pada tahun 2005. Kemudian diadakan pembaharuan yang baru selesai dan kemudian disahkan pada 31 September 2010.

Dalam proses pembuatan *charter*, anggotalah yang menyusun *charter* tersebut. Ketua Komite Audit tidak terlibat secara langsung dalam penyusunan, namun selalu mengetahui draft dari *charter* yang terus diperbaiki dalam bentuk *hardcopy*. Untuk mendapatkan *second opinion*, maka WIKA memakai jasa seorang konsultan GCG yang dapat membantu penyusunan *charter-charter* yang ada untuk masing-masing komite di WIKA agar *template* dari *charter* seragam, namun isinya berbeda, dan tidak ada tumpang tindih kewajiban dan wewangnya dari masing-masing Komite. Setelah semua *charter* terbentuk, selanjutnya adalah pengajuan kepada Dewan Komisaris dan disahkan. Direksi tidak diperkenankan ikut campur dalam proses pembuatan *charter*, namun hasil dari *charter* akan dikomunikasikan kepada Direksi perusahaan.

Isi dari *charter* Komite Audit mencakup tujuan, peran dan tanggung jawab, wewenang, struktur, syarat keanggotaan, rapat, kinerja, pelaporan, anggaran, serta hubungan Komite Audit dengan pihak lainnya.

Pada dasarnya, proses pembentukan *charter* di setiap perusahaan mungkin berbeda-beda. Penyusunan *charter* di WIKA dilakukan oleh anggota Komite Audit itu dikarenakan sifatnya yang melekat selama mereka menjabat sebagai Komite Audit. Menurut narasumber, WIKA telah mencoba melakukan yang terbaik yang bisa dilakukan dalam proses penyusunan *charter*.

Charter Komite Audit dikaji ulang setiap satu tahun sekali. *Charter* diperbaharui jika memang ada peraturan yang menuntut perubahan. Jika *charter* diubah, maka harus disahkan kembali oleh Komisaris yang pada akhirnya hasil dari perubahan *charter* akan dikomunikasikan kembali kepada Direksi.

4.2.5.3 Rapat Komite Audit WIKA

1. Frekuensi

Pada tahun 2010 tercatat 28 kali rapat Komite audit dengan unit kerja terkait dengan 11 kali rapat pada periode Januari sampai Mei dan 17 kali rapat pada periode Juni sampai Desember. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2010 tercatat bahwa Ketua dan Anggota Komite Audit menghadiri rapat dengan tingkat kehadiran yang baik, walaupun hanya satu orang anggota Komite Audit yang menghadiri seluruh rapat pada periode Januari hingga Mei.

Komite Audit melakukan rapat internal biasanya satu bulan sekali untuk mempersiapkan agenda menjelang rapat-rapat dengan pihak lain seperti Dewan Komisaris, Direksi, maupun SPI. Dalam rapat internal, Komite Audit tidak membuat risalah rapat, sedangkan menurut peraturan Bapepam No. Kep-29/PM/2004 menyatakan bahwa setiap rapat komite audit dituangkan dalam risalah rapat yang ditandatangani oleh seluruh anggota komite audit yang hadir. Selain melalui temu muka dan rapat umumnya, komunikasi dengan sesama anggota Komite Audit banyak sekali ditunjang oleh diskusi melalui email.

Komite Audit melakukan rapat rutin setidaknya satu bulan sekali dengan Direksi. Biasanya anggota Komite Audit hanya mendengarkan saja sehingga yang berbicara langsung adalah Ketua Komite Audit.

Komite Audit juga melakukan rapat rutin dengan Dewan komisaris, SPI, dan auditor eksternal. Hubungan Komite Audit dengan ketiganya akan dibahas lebih rinci pada bab ini.

2. Partisipan

Komite audit berwenang menghadirkan pihak dari luar atas seizin Dewan Komisaris untuk menghadiri rapat jika memang diperlukan demi mewujudkan sistem perusahaan yang aktif berkomunikasi dengan organ-organ perusahaan.

3. Agenda

Sebelum melakukan rapat dengan manajemen, informasi mengenai rapat baik jadwal dan materi yang akan dibahas, selalu dibagikan sebelum rapat dengan jangka waktu yang tidak ada ketentuannya agar tim Komite Audit dapat mempelajarinya terlebih dahulu.

Rapat diselenggarakan salah satunya dikarenakan perusahaan ingin melakukan sebuah kerjasama terkait dengan operasi perusahaan. Untuk itu, ada surat dari Direksi agar para komite yang salah satunya adalah Komite Audit menghadiri rapat guna memberikan input dan masukan mengenai kerjasama tersebut.

4.2.5.4 Pelatihan Komite Audit WIKA

Sebelum disahkan menjadi Komite Audit, ketika Anggota Komite Audit yang lama masih sah, calon komite audit diikut sertakan meninjau proyek-proyek perusahaan. Setelah itu, Anggota Komite Audit yang baru diberikan suatu program orientasi dari perusahaan yang akan menambah pemahaman mereka mengenai peran, charter, masa kerja, *overview* bisnis perusahaan, serta risiko-risiko keuangan yang mungkin dihadapi perusahaan.

Untuk meningkatkan kompetensi Komite Audit, perusahaan mengikut sertakan Komite Audit dalam seminar yang diorganisir oleh IKAI. Setelah masa inisiasi, anggota Komite Audit diberikan kesempatan mengikuti kegiatan meningkatkan kemampuan berdasarkan pilihannya, antara lain berpartisipasi dalam seminar dan *training* yang diselenggarakan lembaga asosiasi profesional seperti IKAI atau lembaga lainnya, misalnya Menteri Negara BUMN. Jenis seminar yang biasa diikuti adalah jenis-jenis audit, *fraud*, dan lain sebagainya.

Seminar terkait dengan perkembangan IFRS atau keuangan lainnya tidak

hanya boleh dihadiri oleh Komite Audit yang berlatar Akuntansi saja, namun juga Komite Audit lainnya dan Ketua Komite Audit. Dengan begitu, akan adanya penyebaran informasi dan pengetahuan secara merata dan dapat saling bertukar pikiran.

4.2.5.5 Pelaporan Keuangan

Komite audit *me-review* dan menanggapi secara tertulis laporan keuangan yang akan dikeluarkan perusahaan kepada publik. Komite Audit juga mengawasi kepatuhan pelaporan keuangan yang dibuat perusahaan terhadap standar akuntansi, ketentuan pasar modal, dan peraturan perundangan terkait.

Komite audit *me-review* estimasi dan *judgement* yang dibuat oleh manajemen. Yang biasa ditanyakan adalah alasan dan logikanya kenapa suatu estimasi dan *judgement* dibuat.

Komite audit memeriksa kembali kejelasan dan kelengkapan dari pengungkapan (*disclosure*) yang ada pada laporan keuangan dan laporan interim perusahaan. Biasanya Komite Audit menerima *draft* laporan keuangan sebelum diterbitkan. Jika berdasarkan *review* yang dilakukan, komite audit tidak puas dengan laporan keuangan yang diajukan manajemen, maka Komite dapat melaporkannya kepada Dewan komisaris.

4.2.5.6 Manajemen Risiko dan Pengendalian

Komite audit mengawasi pengendalian internal keuangan perusahaan. Pengendalian internal yang dinilai oleh KAP akan dilaporkan kepada Komite Audit. Komite Audit juga mengawasi laporan audit internal dan Auditor Eksternal untuk memastikan bahwa semua bidang kunci dari risiko dan kontrol diperhatikan.

Pada dasarnya Komite Audit turut mengkaji risiko-risiko perusahaan, namun menilai risiko bukanlah tugas utama Komite Audit melainkan tugas Komite risiko. Jadi, misalnya Komite audit menemukan suatu risiko, maka akan melaporkannya kepada Komite Perencanaan dan Risiko Usaha, barulah akan diangkat menjadi sebuah *issue*.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu Komite Audit belum ada prosedur dari perusahaan untuk mendeteksi adanya *fraud* yang terkait dengan laporan keuangan dan pengendalian keuangan. Namun jika hal itu terjadi, misalnya ada indikasi *fraud*, Komite Audit akan mengusulkan untuk diselenggarakan *special* audit, dan jika memang terjadi *fraud* barulah dilaksanakan *forensic* audit.

4.2.5.7 Hubungan dengan Dewan Komisaris

Peraturan Menteri BUMN No. PER-05/MBU/2006 pasal 14 ayat 3 menyatakan bahwa risalah rapat disampaikan secara tertulis kepada Dewan Komisaris karena Komite Audit bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris. Namun, berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh anggota dan ketua komite audit menjelaskan bahwa Komite audit tidak harus selalu memberikan laporan setiap hasil rapat internal kepada Dewan Komisaris, hanya saja setiap bulannya Komite Audit selalu melaporkan kegiatan yang telah dilakukannya selama bulan tersebut.

Dalam garis wewenang, Komite Audit secara langsung bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Jika suatu ketika Dewan Komisaris melihat dan mendapatkan bukti bahwa anggota Komite Audit tidak bekerja dengan sebagaimana mestinya, maka Dewan Komisaris berhak memberhentikan anggota Komite Audit.

4.2.5.8 Hubungan dengan Auditor Internal

Untuk memilih ketua SPI, Komite audit dapat merekomendasikan untuk menolak calon ketua dengan pertimbangan dan alasan tertentu. Namun pada akhirnya semua keputusan berada ditangan Direktur Utama apakah pendapat Komite audit digunakan atau tidak. Pada intinya, Komite audit hanya bisa merekomendasikan untuk menolak namun tidak dapat menolak sebagai keputusan akhir.

Komite audit menjamin bahwa sumber daya yang diperlukan fungsi audit internal terpenuhi dan mereka dapat mengakses informasi yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya. Beberapa waktu yang lalu pernah ada kejadian dimana SPI

kekurangan orang, maka Komite Audit akan selalu mengingatkan agar kekosongan cepat terisi agar kinerja dapat optimal.

Komite audit juga *me-review* dan menilai perencanaan kerja tahunan dari Auditor Internal. Komite Audit secara berkala menerima laporan hasil audit yang dilakukan Auditor Internal. Selain itu komite audit mengawasi respon manajemen terhadap temuan dan rekomendasi dari Auditor Internal.

Komite Audit dan SPI mengadakan pertemuan rutin setidaknya satu bulan sekali. Pertemuan tersebut juga dapat dihadiri oleh Komisaris dan Direktur Utama. Rapat tersebut diselenggarakan untuk mengetahui sejauh mana proyek-proyek telah terselesaikan dan masalah-masalah apa yang terjadi, baik dari sisi operasi maupun keuangan. Hasil rapat antara SPI dengan Komite audit dituangkan dalam notulen rapat yang ditandatangani oleh Kepala SPI dan Ketua Komite Audit, dan Anggota Komite Audit meububuhkan parafnya pada hasil rapat tersebut.

4.2.5.9 Hubungan dengan Auditor Eksternal

Perusahaan memakai jasa Auditor Independen dari sebuah KAP untuk menguji pengendalian internal perusahaan dan memberikan *reasonable assurance* terhadap pelaporan keuangan perusahaan berdasarkan aturan yang berlaku di Indonesia.

Dalam memilih auditor eksternal yang jasanya akan dipergunakan oleh perusahaan, WIKA membentuk tim khusus yang disebut tim pengadaan yang antara lain terdiri dari orang-orang yang berasal dari Departemen Legal, Akuntansi, Komite Audit, dan SPI. Tim pengadaan tersebut menilai calon-calon dari KAP yang akan perusahaan gunakan jasanya.

Keputusan untuk menggunakan jasa KAP diputuskan saat RUPS. Dalam proses penentuan digunakan metode peringkat (*ranking*). Komponen yang dinilai adalah nilai teknis dan biaya yang kemudian ditotalkan. KAP yang mendapat peringkat pertama adalah KAP yang biasanya dipilih. Terdapat pengecualian jika nilai teknis tidak berbeda signifikan sedangkan jika dilihat dari segi biaya ada perbedaan yang signifikan, tidak menutup kemungkinan bahwa yang dipilih adalah yang menempati peringkat kedua.

Komite Audit memiliki peran yang signifikan dalam proses pemilihan audit eksternal dimana Komite Audit dapat merekomendasikan KAP kepada Dewan komisaris. Selanjutnya, Komite audit memberikan persetujuan atas *terms of engagement* dan remunerasi Auditor Eksternal terkait dengan jasa audit yang diberikan. Termasuk kewajiban *fee* atas pemilihan KAP. KAP yang dipilih adalah KAP yang bebas dari pengaruh dan benturan kepentingan dengan Dewan Komisaris, Direksi, dan pihak yang berkepentingan di Perusahaan.

Komite audit menilai kualifikasi, kompetensi, efektivitas, dan independensi dari auditor eksternal setidaknya setahun sekali. Langkah-langkah yang diambil dalam menilai kualifikasi, kompetensi, efektivitas, dan independensi dari auditor eksternal adalah

- Memastikan kembali bahwa Auditor Eksternal tidak memiliki hubungan kerja, kekeluargaan, keuangan, investasi dan bisnis dengan perusahaan.
- Mencari informasi dari kantor akuntan publik mengenai kebijakan dan proses yang diterapkan untuk menjaga independensi mereka.

Komite audit bersama dengan auditor eksternal, sebelum proses audit dimulai, membahas bentuk dan ruang lingkup audit yang akan dilakukan. Audit yang dilakukan perusahaan mencakup keuangan, *compliance*, dan PKBL.

Komite audit bekerja sama dengan auditor eksternal menelaah masalah-masalah audit dan kesulitan yang dihadapi selama proses audit. Biasanya diadakan pertemuan 2 minggu sekali dalam membahas masalah-masalah audit. Komite audit juga menelaah hambatan atas ruang gerak auditor eksternal dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, serta respon dari manajemen.

Komite audit menelaah dan mendiskusikan dengan manajemen dan auditor eksternal mengenai laporan keuangan triwulan, semester, dan tahunan termasuk diskusi dan analisis manajemen (MD&A), sebelum laporan keuangan dikeluarkan. Kebijakan terkait dengan audit laporan keuangan adalah bahwa laporan keuangan triwulan 1 dan 3 tidak perlu *direview* dan tidak diaudit, laporan keuangan tengah tahunan cukup *di-review* saja, sedangkan laporan keuangan tahunan wajib diaudit.

Komite audit berdiskusi dengan auditor eksternal mengenai hasil temuan auditor eksternal, termasuk hal-hal dibawah ini :

- Isu-isu yang timbul selama proses audit dilakukan baik yang terselesaikan maupun yang belum terselesaikan
- *Audit Judgement*
- Tingkat kesalahan (*level of errors*) yang ditemukan selama audit

Pada Intinya, segala aspek dalam laporan keuangan pasti didiskusikan dengan Komite Audit terlebih dahulu.

Pada akhir proses audit, Komite audit melihat efektivitas auditor eksternal. Penilaian dilakukan Komite Audit dengan cara ikut dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan auditor eksternal, sehingga Komite audit dapat melihat secara langsung kinerja dari auditor eksternal. Komite Audit juga melihat hubungan antara auditor eksternal dengan bagian akuntansi apakah auditor eksternal dapat *handle* permasalahan dengan baik atau tidak. Penilaian tersebut dapat menjadi dasar apakah perusahaan akan memakai jasa KAP tersebut di tahun yang akan datang atau tidak.

Dalam hal pergantian penggunaan jasa KAP, perusahaan mengikuti Peraturan Bapepam LK No. KEP-310/BL/2008 yang menyatakan pemberian jasa audit umum atas laporan keuangan klien hanya dapat dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik paling lama untuk 6 (enam) tahun buku berturut-turut dan oleh seorang Akuntan paling lama untuk 3 (tiga) tahun buku berturut-turut.

4.2.5.10 Whistle Blower Policy

Pada dasarnya setiap anggota Dewan Komisaris, Direksi, Komite-Komite yang ada serta Pegawai dapat menyampaikan laporan mengenai dugaan pelanggaran terhadap *Code of Conduct* kepada Perusahaan secara pribadi, melalui surat maupun email. Setelah laporan diterima maka akan diperiksa oleh Tim Kepatuhan GCG dan akan diselidiki lebih lanjut Tim Kepatuhan GCG sendiri diketuai oleh Sekretaris Perusahaan.

Dalam hal pelaporan, pelapor harus mengungkapkan identitasnya dengan jelas dan akan dijamin kerahasiaannya. Tidak akan ada hukuman bagi sang pelapor jika memang ia juga tidak terlibat dalam pelanggaran. Tim Kepatuhan GCG berpegang pada azas praduga tak bersalah. Selanjutnya, Tim Kepatuhan GCG akan berkoordinasi dengan organ perusahaan terkait. Direksi/Komisaris

sebagai pihak yang berwenang sesuai dengan ruang lingkup dan tanggung jawabnya dapat memberikan sanksi, tindakan pembinaan, dan/atau hal lain yang relevan atas dugaan pelanggaran.

Jika dalam menjalankan tugasnya Komite Audit memiliki kecurigaan terhadap praktik-praktik yang dilakukan Direksi, maka akan ada tindak lanjut dari dugaan tersebut seperti yang tergambar pada gambar 4.5 dibawah ini.



Gambar 4.5 Alur tindak lanjut kecurigaan yang ditemukan Komite Audit

Sumber: Hasil olahan penulis berdasarkan wawancara

Ketika Komite audit mencurigai adanya praktik yang tidak baik oleh Direksi, maka Komite Audit akan melaporkannya pada Komisaris Utama. Selanjutnya, akan dicari bukti-bukti yang akurat terlebih dahulu dan diberitahukan perkembangannya melalui rapat antar Komisaris. Setelah bukti terkumpulkan dan memang benar Direksi melakukan kesalahan, maka Komisaris akan memberitahukan Direksi terkait pelanggarannya dan tindakan-tindakan selanjutnya seperti misalnya tindakan korektif.

4.2.5.11 Penilaian Kinerja

Untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas kinerjanya, Komite Audit melakukan *self assessment* secara teratur setiap tahunnya. *Self assessment* ini termasuk di dalamnya mengevaluasi apa-apa saja yang sudah dijalankan selama tahun tersebut, apa rencana yang tidak terlaksana, merencanakan kegiatan tahun berikutnya dan menentukan apakah rencana yang tidak terlaksana masih relevan apabila dilakukan di tahun berikutnya. Berdasarkan keterangan dari narasumber, hasil *assessment* tersebut tidak disampaikan kepada Dewan Komisaris.

Penilaian kinerja Komite Audit juga dilakukan oleh Dewan Komisaris, namun tidak formal secara tertulis. Penilaian hanya sebatas menaritahu apakah Komite Audit ikut meninjau proyek-proyek perusahaan. Hal tersebut dapat dicari

informasinya melalui SPI. Selain itu Dewan Komisaris memperhatikan tingkat kehadiran Komite Audit di Kantor WIKA dengan menggali informasi melalui Sekretaris Komisaris.

4.2.5.12 Analisis Peran Komite Audit dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA

Dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik, Komite Audit menjalankan kewajiban dan wewenangnya berlandaskan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik menurut Kementerian BUMN dan yang telah digariskan oleh KNKG tahun 2006, yaitu:

1. Transparansi

- Komite Audit memiliki akses terhadap informasi perusahaan yang dapat diperolehnya melalui SPI dan Direksi dalam rapat-rapat yang diselenggarakan. Selanjutnya informasi tersebut diteruskan kepada Dewan Komisaris yang memiliki hubungan langsung dengan Komite Audit.
- Komite Audit melaporkan kegiatan-kegiatan yang dilakukannya selama satu bulan kepada Dewan Komisaris.
- Komite Audit melaporkan kegiatan dan tugas-tugas yang telah diselesaikannya pada laporan tahunan perusahaan.
- Keberadaan *charter* yg telah disetujui Komisaris adalah salah satu bentuk transparansi Komite Audit atas kegiatan yang dilakukannya.

2. Akuntabilitas

- Profil Komite Audit yang kompeten dan berpengalaman di bidangnya masing-masing, salah satu anggota komite audit adalah ahli keuangan dan sistem informasi dan anggota lainnya adalah Insinyur Teknik Sipil, akan memberikan warna berbeda dan saling bertukar informasi dan pengetahuan sehingga kinerja Komite audit akan lebih optimal.
- Komite audit komunikatif terutama dengan pihak auditor internal dan eksternal sehingga memiliki akses cepat dalam mengkomunikasikan hal-hal yang signifikan.

3. Responsibilitas

- Komite Audit melaksanakan tugasnya berdasarkan *charter* yang telah Komite Audit susun sendiri. Hal tersebut menunjukkan tanggung jawab dan komitmennya.
- Anggota Komite audit juga memenuhi aturan perusahaan yang mesyaratkan bahwa Anggota Komite Audit wajib hadir di kantor minimal tiga kali dalam satu minggu dan jika tidak dapat hadir maka informasi tersebut akan disampaikan secara langsung kepada Ketua Komite Audit.
- Prinsip ini juga ditunjukkan dengan tingkat kehadiran rapat yang baik oleh Komite Audit.

4. Independensi

Ketua Komite audit dikepalai oleh Komisaris Independen yang tidak memiliki hubungan afiliasi dengan perusahaan. Anggota Komite juga bukan merupakan pegawai BUMN. Komite Audit menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan baik *charter* maupun aturan lainnya tanpa berpihak pada suatu bagian di perusahaan.

5. Kewajaran dan kesetaraan

Setiap anggota Komite Audit dapat menyampaikan pendapat atau masukannya dalam hal pembentukan *charter* audit, tindak lanjut atas temuan SPI, dan masukan atas pemilihan Kantor Akuntan Publik yang akan digunakan jasanya oleh perusahaan.

Berdasarkan analisis atas peran Komite Audit WIKA, penulis berkesimpulan bahwa Komite Audit WIKA telah menjalankan peran dan fungsinya dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan terjalannya hubungan koordinasi secara terus menerus dengan pihak-pihak yang berkepentingan, serta telah melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, termasuk di dalamnya kesesuaian praktik dengan peraturan yang telah digariskan oleh Kementerian BUMN dan Bapepam. Namun, penulis berpendapat bahwa akan lebih baik jika Komisaris memberikan *feedback* atau laporan tertulis

untuk Komite Audit sehingga kinerjanya dapat terus meningkat dari tahun ke tahun.

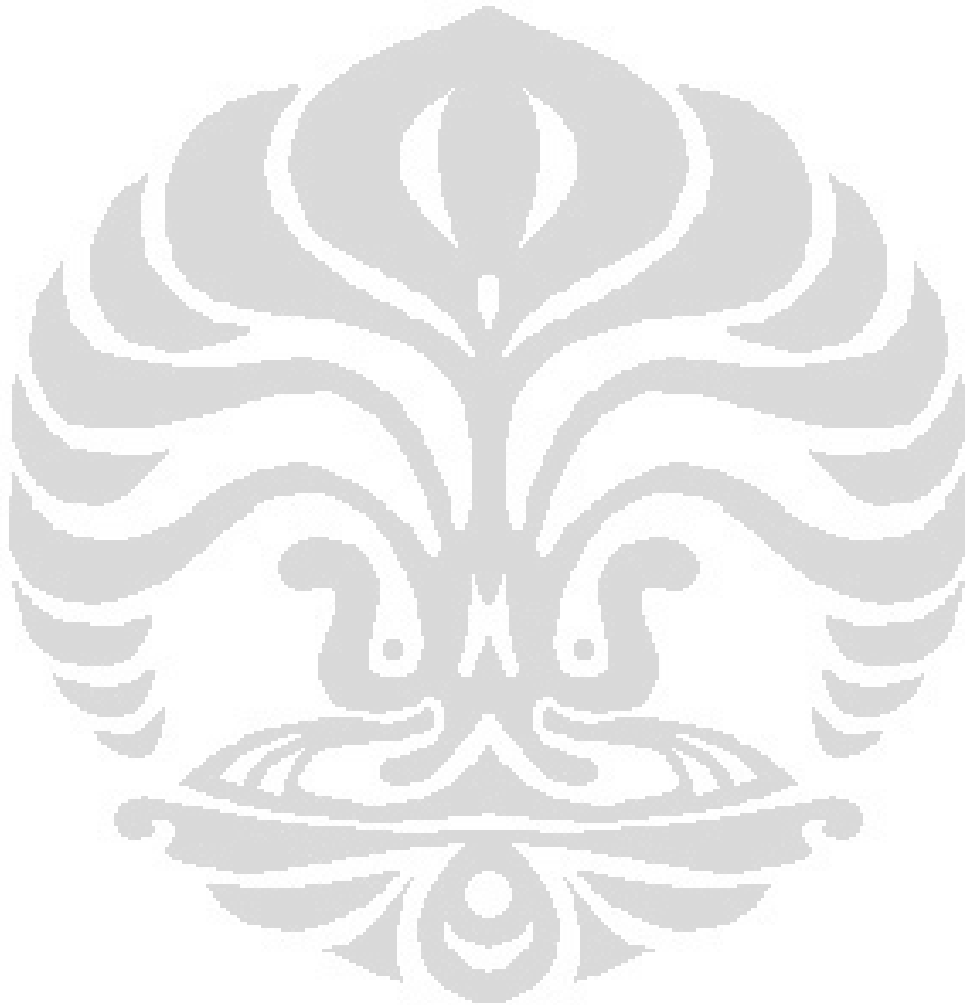
4.3 Hubungan antara Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Auditor Internal, dan Auditor Eksternal dalam Perwujudan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di WIKA

Dewan Komisaris dan Direksi merupakan bagian dari organ inti perusahaan yang harus sejalan dalam membangun perusahaan. Direksi sebagai pihak yang menjalankan kegiatan sehari-hari membutuhkan organ lain sebagai pihak yang dapat mengawasi dan memberikan pembinaan serta nasihat kepada Direksi. Peran inilah yang dilakukan oleh Komisaris. Proses ini berjalan dengan baik dibuktikan dengan adanya rapat minimal satu bulan sekali antara Dewan Komisaris dan Direksi. Direksi juga dapat meminta pertimbangan Dewan Komisaris terkait dengan proyek-proyek yang akan dijalaninya dan turut mengundang pula komite-komite yang berada dibawah Dewan Komisaris.

SPI sebagai pihak yang melakukan audit internal perusahaan dapat dikatakan sebagai pihak yang Direktur Utama percaya untuk melaksanakan fungsi pemeriksaan. Dalam melaksanakan tugasnya, SPI bekerja sama dengan Komite Audit dalam meninjau dan menindaki temuan-temuan yang ada pada lapangan. SPI dan Komite Audit juga melakukan rapat rutin untuk mengetahui sejauh mana proyek berjalan dengan baik. Komite audit yang merupakan organ dari Komisaris, setiap bulannya melaporkan apa-apa saja yang telah dilakukannya.

Setiap tahunnya, Dewan Komisaris melalui RUPS menetapkan Kantor Akuntan Publik mana yang akan digunakan jasanya oleh perusahaan. Dalam menjalankan tugas auditnya, Auditor Eksternal bekerja sama dengan SPI yang akan di *monitoring* langsung oleh Komite Audit. SPI memberikan informasi terkait dengan pengendalian internal perusahaan dan membantu auditor eksternal untuk memahami kondisi perusahaan. Selanjutnya, kinerja Auditor Eksternal akan dievaluasi oleh Komite Audit dimana Komite Audit akan dapat merekomendasikan kepada Dewan Komisaris dalam pencalonan Kantor Akuntan Publik.

Dari berbagai peran dan tindakan yang telah organ-organ WIKA lakukan, dapat penulis menyimpulkan bahwa hubungan antara Direksi, Komisaris, SPI, Komite Audit, serta Auditor Eksternal telah memperlihatkan upaya-upaya dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dituliskan oleh penulis pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dengan keterbatasan yang kemudian penulis mencoba memberikan saran yang nantinya diharapkan dapat berguna bagi banyak pihak.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan tata kelola perusahaan yang baik yang dilakukan oleh WIKA, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pada tahun 2007, ketika perusahaan menerbitkan saham perdananya, WIKA menerapkan tata kelola perusahaan dengan lebih intensif yaitu dengan melengkapi susunan Komite-komitennya. Hal ini disebabkan telah berubahnya status perusahaan sebagai *listed company* yang berarti selain BUMN, perusahaan juga diawasi oleh Bapepam dan *shareholders* yang menyebar. Usaha-usaha yang dilakukan perusahaan membuahkan hasil yang baik. Ini dibuktikan dengan terus meningkatkan GCG *Score* yang dinilai oleh BPKP menggunakan *scorecard* Kementerian BUMN sehingga pada tahun 2010 mencapai nilai 86.97.
- b. Sosialisasi dan internalisasi pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik terus WIKA lakukan demi terciptanya kegiatan yang berbasis GCG (*Activity based GCG*) dari level korporasi paling atas hingga paling bawah. Sosialisasi dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Keseriusan perusahaan dibuktikan dengan menggunakan jasa konsultan GCG pada tahun 2010 untuk membantu penerapan tata kelola yang baik di WIKA.
- c. Lima prinsip tata kelola perusahaan telah diterapkan perusahaan dengan baik, diantaranya dengan cara-cara seperti menuliskan aturan-aturan yang wajib dimiliki dan ditaati seluruh Karyawan WIKA, yaitu *code of conduct*

dan *code of CG*, serta melaksanakan kegiatan-kegiatan WIKA berdasarkan peraturan-peraturan yang telah digariskan oleh BUMN dan Bapepam dan peraturan internal WIKA sendiri.

d. WIKA memiliki organ-organ perusahaan yang berperan aktif dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Hasil penelitian terhadap organ-organ tersebut sebagai berikut:

- WIKA telah melaksanakan RUPS sesuai dengan aturan yang berlaku. Hal yang dibahas saat RUPS juga telah disampaikan dalam laporan tahunan perusahaan. Dalam menjalankan RUPS, WIKA telah menerapkan kelima prinsip tata kelola perusahaan yang baik.
- Dewan Komisaris WIKA telah melaksanakan fungsi pengawasan dan pembinaan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, termasuk di dalamnya komposisi Komisaris Independen yang telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN, penyelenggaraan rapat koordinasi dengan pihak-pihak lainnya, serta pembentukan Komite-komite sebagai perpanjangan tangan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
- WIKA memiliki Direksi yang komposisinya telah sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN, susunan dan remunerasi WIKA disampaiakannya pada laporan tahunan perusahaan. Direksi juga telah memenuhi fungsi-fungsi yang digariskan oleh KNKG Tahun 2006 antara lain fungsi kepengurusan, fungsi manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.
- Komite Audit memiliki peran yang sangat signifikan bagi perusahaan. Komposisi Komite Audit WIKA telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN dan Peraturan Menteri BUMN. Komite Audit juga telah memiliki *charter* yang disusun oleh Komite Audit sendiri dengan bantuan konsultan independen yang memastikan kesesuaian isi *charter* dengan peraturan yang berlaku.

Rapat dilakukan Komite Audit secara rutin baik secara internal, koordinasi dengan SPI, Komisaris, dan Auditor Eksternal. Komite Audit juga berhak melaporkan pelanggaran atau kecurangan yang dilakukan oleh Direksi. Komite Audit melakukan *self assessment* untuk menilai kinerjanya pada tahun yang bersangkutan. Penilaian juga dilakukan oleh Dewan Komisaris. Secara umum, keberadaan Komite Audit di WIKA telah memenuhi kelima prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

- WIKA memiliki Satuan Pengawas Intern (SPI) yang bertugas melakukan Audit Internal terhadap perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Sejauh ini, SPI telah menjalankan tugasnya dengan baik didukung oleh Tim SPI yang memang sudah mengerti betul bisnis WIKA. Selain itu SPI telah memiliki *charter* sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya.
- Dewan Direksi, Komisaris, Komite Audit, Auditor Internal dan Auditor Eksternal memiliki hubungan yang sangat erat. Hal ini dapat dilihat dari jelasnya garis pelaporan pihak-pihak tersebut dan seringnya rapat koordinasi yang dilakukan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian yang penulis lakukan, antara lain:

- a. Wawancara yang dilakukan oleh penulis terbatas pada beberapa orang yang terkait dengan *corporate governance* (Sekretaris Perusahaan, Komite Audit, dan Kepala Satuan Pengawas Intern), tidak pada semua level dan pihak yang terkait.
- b. Adanya keterbatasan waktu yang dimiliki oleh penulis, sehingga penelitian ini hanya terbatas pada satu BUMN yang sudah Tbk.

5.3 Saran

Setelah melakukan penelitian baik itu yang diperoleh melalui wawancara dan melihat laporan tahunan, *code of conduct*, serta *code of corporate governance*

perusahaan, maka penulis berusaha memberikan saran-saran kepada pihak-pihak antara lain:

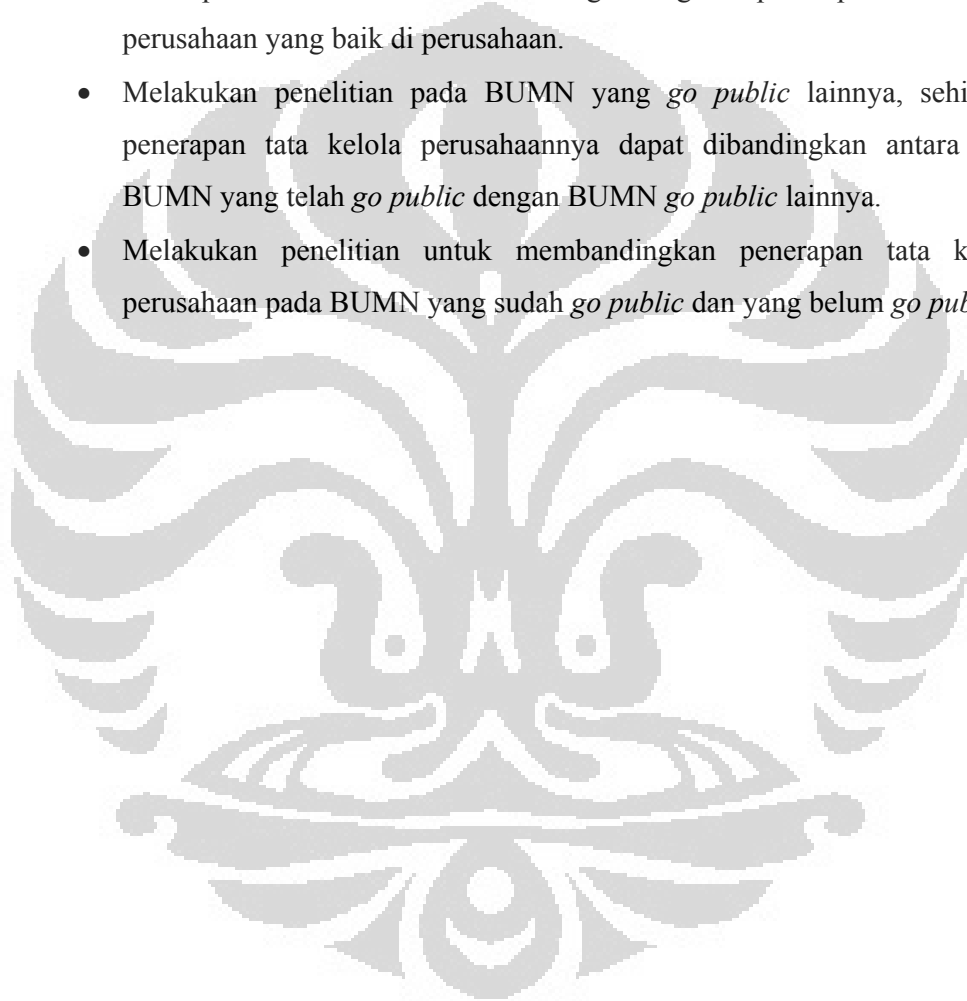
a. Usulan kepada pihak Perusahaan dalam upaya perwujudan tata kelola perusahaan yang lebih baik

- Penentuan jangka waktu bagi anggota SPI (baik Kepala pemeriksa atau Pemeriksa) minimal 2-3 tahun untuk bergabung dalam tim SPI, sehingga tidak terlalu singkat hanya dalam hitungan bulan saja. Hal ini diharapkan agar kinerjanya menjadi lebih optimum, serta dapat melihat kemajuan proyek-proyek perusahaan setiap tahunnya.
- Melibatkan pemegang saham minoritas dalam melakukan *fit and proper test* bagi calon Dewan Komisaris termasuk Komisaris Independen, sehingga pada saat RUPS tidak hanya sekedar diperkenalkan saja. Pemilihan yang melibatkan pemegang saham minoritas akan lebih transparan dan dapat mewakili seluruh kepentingan pemegang saham.
- Pembuatan risalah rapat dalam rapat-rapat internal Komite Audit sehingga sesuai dengan peraturan Bapepam No. Kep-29/PM/2004 yang menyatakan bahwa setiap rapat komite audit dituangkan dalam risalah rapat yang ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir.
- Disampaikannya *self assessment* yang dilakukan oleh Komite Audit kepada Dewan Komisaris serta melakukan penilaian secara formal (tertulis) kepada masing-masing anggota Komite Audit sehingga Komite Audit mendapatkan *feedback* untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
- Dipublikasikannya *code of conduct* serta *code of CG* dengan tahun yang terbaru, *charter-charter* komite, dan *board manual* dari perusahaan, kepada seluruh pihak yang terkait sehingga lebih transparan dan dapat meningkatkan kepercayaan publik.
- Dipublikasikannya tata cara *whistleblower* dalam situs resmi perusahaan dengan mencantumkan alamat *email* atau nomer

telepon khusus pelaporan atau prosedur detail lainnya seperti syarat, ketentuan, dan jaminan untuk si pelapor.

b. Pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya

- Melakukan wawancara lebih banyak lagi, misalnya sampai pada tahap Direksi seperti Direktur Keuangan, level manajer, hingga Karyawan untuk mendapatkan informasi lebih luas lagi mengenai penerapan tata kelola perusahaan yang baik di perusahaan.
- Melakukan penelitian pada BUMN yang *go public* lainnya, sehingga penerapan tata kelola perusahaannya dapat dibandingkan antara satu BUMN yang telah *go public* dengan BUMN *go public* lainnya.
- Melakukan penelitian untuk membandingkan penerapan tata kelola perusahaan pada BUMN yang sudah *go public* dan yang belum *go public*.



DAFTAR REFERENSI

- Ade. 2011. *Internal Audit*.
<http://economy.okezone.com/read/2011/04/25/226/449445/internal-audit> (23 November 2011).
- Agrawal & Chada. "Corporate Governance and Accounting Scandals" (2003).
http://www.law.virginia.edu/pdf/olin/AgrawalChadha9_2003.pdf
(8 November 2011).
- Alijoyo, Antonius dan Subarto Zaini. 2004. *Komisaris Independen : Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Al-Jabali, M.A. & Abdalmanam, O., et all. "Internal Audit and Its Role in Corporate Governance" *Middle Eastern Finance and Economics* (2011).
http://www.eurojournals.com/MEFE_11_15.pdf (23 November 2011).
- Amirudin, Badriyah Rifai. "Peran Komisaris Independen dalam Mewujudkan Good Corporate Governance di Tubuh Perusahaan Publik" (2004). <http://researchengines.com/badriyahamirudin.html> (5 Oktober 2011).
- Amyardi. "Corporate Governance". *Modul Seri 7 Universitas Mercu Buana* (2010).
- Arens, Elder, et all. 2009. *Auditing and Assurance Services*. Singapore: Prentice Hall.
- Arifin, Z. & Rachmawati, N. "Pengaruh Corporate Governance terhadap Efektivitas Mekanisme Pengurang Masalah Agensi". *JBS* Vol.11, No.3, p. 237-247.
- Asosiasi Auditor Internal. "Tantangan Profesi Auditor Internal dalam Penerapan Good Corporate Governance" (2009). <http://auditor-internal.com/v1/content/?scr=03&ID=12&selectLanguage=1> (9 Oktober 2011).

- Burhani, Ruslan. "BUMN Kelas Dunia Dijanjikan Remunerasi Besar" (2011).
<http://www.antaraneews.com/berita/285232/bumn-kelas-dunia-dijanjikan-remunerasi-besar> (9 Desember 2011).
- Bookal. LeRoy E. "Internal Auditors: Integral to Good Corporate Governance" (2002). *The Internal Auditor* August 2002; 59,4; ProQuest: 44-49 (10 Oktober 2011).
- Cadbury, Sir Adrian. 1999. *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington: The World Bank.
- Cattrysse, Jan. 2005."Refelections on Corporate Governance and The Role of the Internal Auditor"
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364
 (23 November 2011).
- Cahyaningrum, Dian. "Hambatan Implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Yang Berbentuk Persero" *Kajian* Vol 14 No.3 (2009): 463-487.
- Chong Nam, Yeongjae Kang, & Joon-Kyung Kim. "Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective". Disampaikan pada Konferensi Comparative Corporate Governance Trends in Asia (Seoul, 3-5 March 1999).
- Daniri, Mas Achmad & A. Prasetyantoko. "Reformasi Kelembagaan dan Penerapan Governance Menuju BUMN Berdaya Saing Global" (2009).
http://www.madani-ri.com/wp-content/uploads/2009/06/paper-bumn-as-of-3-juni-2009_reformasi-kelembagaan-dan-penerapan-governance-menuju-bumn-berdaya-saing-global_.pdf (4 Oktober 2011).
- Daniri dan Simatupang. "Mencari Komisaris Independen" (2010),
<http://www.madani-ri.com/2010/06/21/mencari-komisaris-independen/> (5 Oktober 2011).
- Dariyah. 2010. "Penguatan Struktur dan Penyempurnaan Soft-Structure GCG sebagai Wujud Internalisasi GCG dalam Proses Bisnis Perusahaan".

<http://muc-gcg-risk.blogspot.com/2010/08/penguatan-struktur-dan-penyempurnaan.html> (22 Oktober 2011).

DP. *Wawancara pribadi* (23 Desember 2011).

Effendi, Muh.Arief. “Perkembangan Profesi Internal Audit Abad 21” Dipresentasikan di Universitas Internasional Batam (16 September 2011).

Effendi, Muh. Arief. 2002 “Komunikasi Komite Audit: Antara Harapan dan Kenyataan”. *Majalah Media Akuntansi*, p 65-68.

Effendi, Muh. Arief. “Komisaris Independen Bukan Sekedar Pelengkap”. *Harian Bisnis Indonesia*, Edisi 6 Juni 2008, p. 7.

Fajri, Mohamad. “Whistleblower dan Peran Strategis di Korporasi Indonesia” (2009). <http://muc-gcg-risk.blogspot.com/2010/08/whistleblower-dan-peran-strategis-di.html> (15 Oktober 2011).

<http://www.governanceprofessionals.org/society/default.asp> (10 Oktober 2011).

<http://www.wika.co.id/>

Jungmann, Carsten. 2008. “Dualism of One-Tier and Two-Tier Board Systems in Europe”. <http://www.gewrs.de/files/file/The%20Dualism%20of%20One-Tier%20and%20Two-Tier%20Boards%20in%20Europe%202009.pdf> (10 Oktober 2011).

Kaihatu, Thomas S. 2006. “Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No.1, p 1-9.

Kamal, Miko. 2010. “ Corporate Governance and State-owned Enterprises: A Study of Indonesia’s Code of Corporate Governance. *Journal of International Law and Technology*, Vol. 5, Issue 4, p. 206-224

Kamal, Miko. 2011. “Konsep Corporate Governance di Indonesia: Kajian atas Kode Corporate Governance”. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 10, No.2, p 145-161.

Kenkel, Phil & Fitzwater, Bill. 2011. "Why Form an Audit Committee?".
<http://www.extension.org/pages/30498/why-form-an-audit-committee> (10
 Oktober 2011).

Keputusan Ketua BAPEPAM-LK Nomor : KEP-29/PM/2004. Tentang
 Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

Keputusan Ketua BAPEPAM-LK Nomor: KEP-134/BL/2006. Tentang
 Kewajiban Penyampaian Laporan Tahunan Bagi Emiten atau Perusahaan
 Publik.

Keputusan Ketua BAPEPAM-LK Nomor : KEP-310/BL/2008. Tentang
 Independensi Akuntan yang Memberikan Jasa di Pasar Modal.

Keputusan Ketua BAPEPAM-LK Nomor: KEP-496/BL/2008. Tentang
 Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal.

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002.
 Tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada Badan Usaha
 Milik Negara (BUMN).

KNKG (2002, May 30). Pedoman Pembentukan Komite Audit yang Efektif.
<http://muhariefeffendi.files.wordpress.com/2007/11/audit-kom-knkg.pdf> (15
 Oktober 2011).

KNKG (2006, October 17). *Pedoman Umum Good Corporate Governance
 Indonesia*. http://www.ecgi.org/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf
 (15 September 2011).

KNKG (2008, November 10). *Sistem Pelaporan Pelanggaran - SSP
 (Whistleblowing System - WBS)*.
[http://www.knkg-
 indonesia.com/KNKGDOWNLOADS/Pedoman%20Pelaporan%20Pelanggaran
 an%28Whistleblowing%20System-WBS%29.pdf](http://www.knkg-indonesia.com/KNKGDOWNLOADS/Pedoman%20Pelaporan%20Pelanggaran%28Whistleblowing%20System-WBS%29.pdf) (10 Oktober 2011).

Lukviarman, Niki. 2005. "Perspektif Shareholding Versus Stakeholding di dalam
 Memahami Fenomena Corporate Governance". *Jurnal Siasat Bisnis* Vol.2,
 No. 10, p. 141-161.

- Maier, Stephanie. "How Global is Good Corporate Governance?" (2005).
<http://corpgov.nl/page/downloads/corpgov05.pdf> (8 November 2011).
- Makhdalena. "Peranan Komite Audit dalam Pengelolaan Perusahaan" *Jurnal Ichsan Gorontalo Vol.2 No. 3* (2007): 979-985.
- Maksum, Azhar. 2005. *Tinjauan Atas Good Corporate Governance di Indonesia*.
 Pidato pengukuhan Guru Besar Universitas Sumatera Utara.
- Manao, Hekinus. "Peranan Komite Audit dalam Pengelolaan Perusahaan: Ulasan Historis, Teori, Praktik, dan Perspektif" (1996).
<http://download.feb.unair.ac.id/artikel-ekonomi-dan-bisnis?start=30> (24 Oktober 2011).
- Melyoki, Lemayon L. "Determinants of Effective Corporate Governance in Tanzania" (2005). http://doc.utwente.nl/50856/1/thesis_Melyoki.pdf (8 Oktober 2011).
- Muntoro, Ronny Kusuma. Makalah "*Membangun Dewan Komisaris yang Efektif*" (2006)
http://www.lmfui.com/data/mui_Membangun%20Dewan%20Komisaris%20%20yang%20Efektif_Ronny%20K%20Muntoro.pdf (8 December 2011)
- Moeller, Robert. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing 7th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moeller, Robert. 2005. *Brink's Modern Internal Auditing 5th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- MW. *Wawancara pribadi* (24 Desember 2011).
- NA. *Wawancara pribadi* (1 November 2011).
- OECD. 2004. "OECD Principles of Corporate Governance".
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> (10 September 2011).

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-05/MBU/2006. Tentang Komite Audit Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-04/MBU/2009. Tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-07/MBU/2010. Tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.

PT WIKA Tbk. *Laporan Tahunan* (2009-2010).

Ramamoorti, Sridhar. 2003. "Chapter 1 Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects". *The Institute of Internal Auditor Research Foundation*. <http://www.theiia.org/download.cfm?file=1774> (10 Oktober 2011).

Sari, Synthia A., John H., & Wahyu S. "The Roles of Commissioners within the Corporate Governance of Indonesian State-owned Enterprise" Dipresentasikan pada 14th IRSPM Conference di University of Bern (Switzerland, 7-9 April 2010).

Syakhroza, Akhmad. 2005. *Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*. Depok: Lembaga Penerbit FEUI.

Serrat, Oliver. "A Primer on Corporate Governance" (2011). <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/primer-corporate-governance.pdf> (8 Oktober 2011)

Sukrisno, Agoes. 2004. Good Corporate Governance Practice in Indonesia and Malaysia. *Majalah Manajemen Usahawan Indonesia* No.10 Th XXXIII, 43-48.

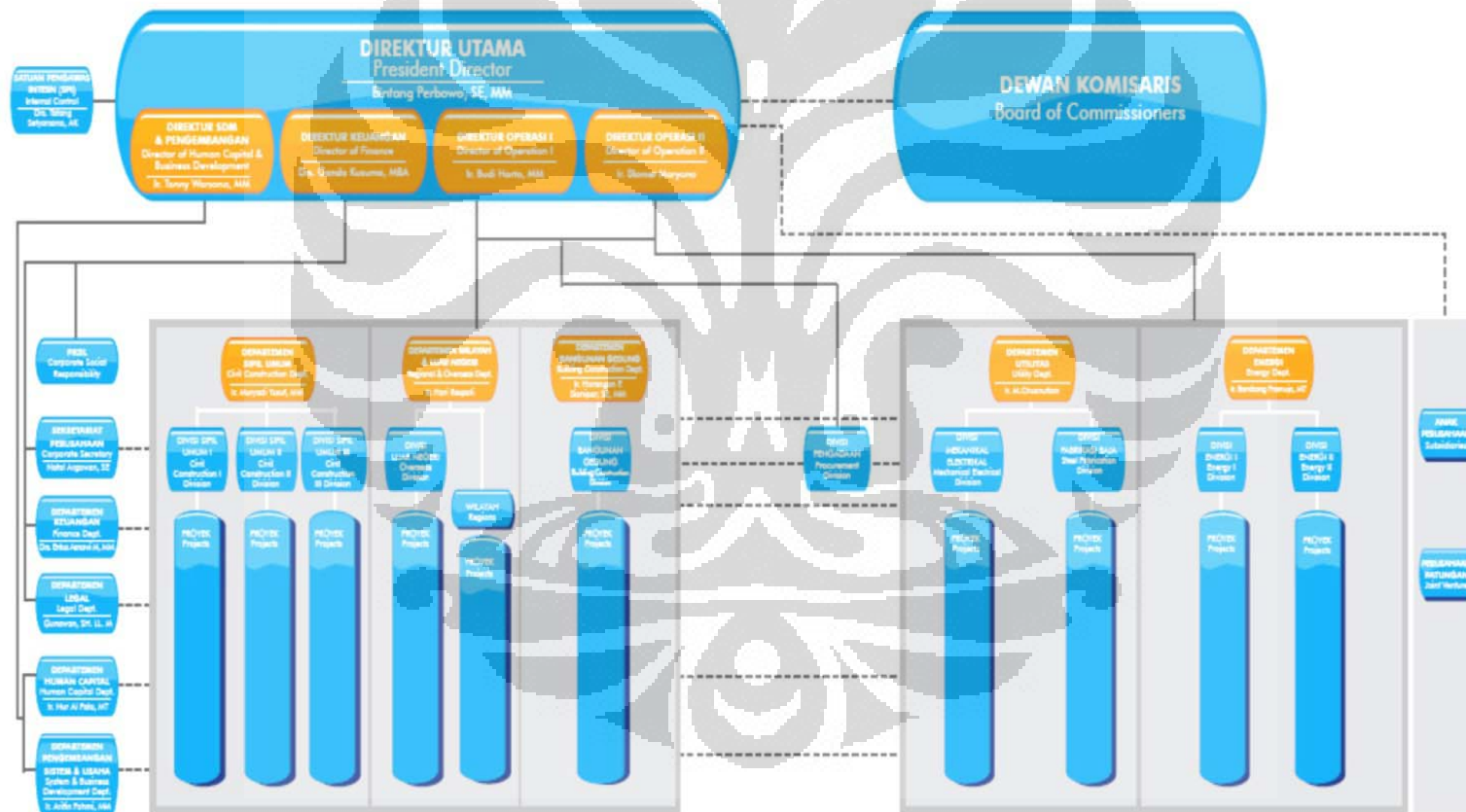
SW. *Wawancara pribadi* (11 November 2011).

SW. *Wawancara pribadi* (20 Desember 2011).

- Syafputri, Ella. 2011. <http://www.antaraneews.com/berita/275367/tata-kelola-perusahaan-yang-baik-di-indonesia-alami-peningkatan> (5 September 2011).
- Tunggal, Amin Widjaja. 2011. *Effective Internal Audit*. Jakarta : Harvarindo
- Undang-undang Nomor 19 tahun 2003. Tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Undang-undang Nomor 40 tahun 2007. Tentang Perseroan Terbatas.
- Wallace, P.& J.Zinkin. 2005. *Mastering Business in Asia: Corporate Governance*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Wulandari. Ndaruningpuri. 2006. “Pengaruh Indikator Mekanisme Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia”. *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 1, No.2, p. 120-136
- Y.L Cheung & Y. Chan. 2004. Corporate Governance in Asia. *Asia-Pacific Development Journal*, Vol. 11, No. 2.
- Wong, Simon C.Y. 2004. “Improving Corporate Governance in SOEs: An Integrated Approach”. *Corporate Governance International*, Vol 7, p. 5-15.
- Wood, David A. “Increasing Value Through Internal and External Auditor Coordination” (2004). <http://www.theiia.org/iia/download.cfm?file=1763> (11 Oktober 2011).
- Zarkasyi, M. Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan lainnya*. Jakarta: Alfabeta.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Struktur Organisasi



Lampiran 2: Hasil Wawancara dengan Sekretaris Perusahaan

1. WIKA menerbitkan saham perdananya pada tahun 2007, Apa tujuan dari IPO itu sendiri?

- 1) Mendapatkan modal untuk memperbesar perusahaan (*fund raising*)
- 2) Untuk mencapai Visi WIKA menjadi perusahaan yang terkemuka di Asia Tenggara

2. Sejak kapan WIKA menerapkan tata kelola perusahaan yang baik?

Pada dasarnya, WIKA telah menerapkan tata kelola perusahaan yang baik sebelum melakukan IPO, yaitu sekitar tahun 2004. Setelah memutuskan IPO, penerapan tata kelola perusahaan lebih diperkuat lagi dengan lengkapnya susunan Komite.

3. Apakah alasan WIKA menerapkan tata kelola perusahaan yang baik?

1) Perubahan lingkungan bisnis

Sejalan dengan waktu, iklim usaha banyak mengalami arus perubahan. Perubahan tersebut baik secara internal maupun eksternal seperti: teknologi, hukum/ peraturan/kebijakan, ekonomi & pasar global, politik dan sosial budaya, dan perubahan demografis (tuntutan dan harapan pelanggan). Perubahan ini juga membuat persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif. Dahulu, orang tidak mempermasalahkan jika perusahaan menjual barang dengan kualitas yang tidak begitu baik dan tidak menuntut pelaksanaan etika yang baik oleh perusahaan. Namun, sekarang tuntutan berkembang semakin kompleks dimana orang-orang menginginkan barang dengan kualitas tinggi, lebih menghargai perusahaan yang memberi dampak positif bagi lingkungan hidup, sosial, termasuk pegawai perusahaan. Dimensi yang semakin luas ini memerlukan sebuah konsep yang jelas bagi manajemen dalam melakukan tugasnya secara sistematis, dan tata kelola perusahaan yang baik merupakan solusinya.

2) Pelajaran dari krisis 1998 dan 2008

WIKA mengambil beberapa pelajaran penting dari krisis ekonomi (perbankan) pada tahun 1998 dan krisis *financial* global pada tahun 2008 bahwa krisis dapat terjadi karena:

- Ekspansi perusahaan diluar bidang kompetensi.
- Penggunaan utang yang terlalu besar tanpa diimbangi kekuatan usaha.
- *Moral hazard* (perilaku tidak terpuji) pengelola dan manajer perusahaan (kasus Enron, Worldcom, dan lain-lain)
- *Bad Governance* (Pengelolaan Perusahaan Buruk)

Masalah yang paling utama adalah *moral hazard* dimana orang yang ditempatkan di perusahaan yaitu direksi bertanggung jawab kepada pemegang saham, namun dalam melaksanakan tugasnya, Direksi memiliki motif yang tidak hanya bekerja demi kepentingan perusahaan tapi juga untuk kepentingan pribadi sehingga timbulah kasus-kasus seperti korupsi, pemalsuan laporan keuangan, dan tindakan-tindakan lain yang tidak seharusnya. Maka dari itu perlu dicari solusi agar praktik-praktik kecurangan tidak terjadi lagi yaitu dengan praktik tata kelola perusahaan yang baik yang dapat menjadi wadah interaksi antara direksi dan pemegang saham.

3) Visi WIKA untuk menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara

WIKA percaya bahwa untuk mewujudkan visinya tersebut, perusahaan harus mengimplemetasikan tata kelola perusahaan yang baik, diperlukan elemen-elemen perusahaan yang dapat menjalankan etika bisnis dan kegiatan perusahaan dengan baik, maka penerapan tata kelola perusahaan yang baik merupakan jawaban yang tepat untuk mewujudkan visi perusahaan.

4) *Public Listed Company*

Peraturan Bapepam juga menjadi alasan yang kuat untuk perusahaan menerapkan praktik tata kelola perusahaan dikarenakan peraturan tersebut mengatur regulasi terhadap seluruh pelaku pasar modal untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

5) Adanya Keputusan Menteri BUMN No. Kep- 117/M/MBU/2002

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik merupakan wujud kepatuhan perusahaan pada peraturan tentang penerapan praktik tata kelola perusahaan di BUMN.

4. Apa sajakah yang menjadi tujuan penerepan tata kelola perusahaan yang baik di WIKA?

Secara umum, tata kelola perusahaan yang baik di WIKA bertujuan untuk menjadikan WIKA sebagai perusahaan yang bertanggung jawab tidak hanya untuk para pemegang saham atau pihak yang berkepentingan, namun juga bertanggung jawab secara sosial, karena WIKA percaya bahwa perusahaan merupakan bagian dari kehidupan sosial yang tidak dapat berdiri sendiri.

5. Bagaimanakah langkah-langkah penerapan tata kelola perusahaan di WIKA

1) *Road Map GCG for WIKA*

Saat ini tahap GCG dan GGC sudah tercapai. Beliau memperikrakan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun mendatang, perusahaan sudah berada dalam tahap terakhir, yaitu GCC. Namun begitu, persiapan dan aktivitasnya sudah dimulai dari sekarang (Penjelasan detail ada di laporan tahunan perusahaan).

2) *Bangunan good corporate governance*

- *WIKA Vision, mission, and values.*

Stage 1 - GCG Identification Practice, Stage 2 – GCG Objective & commitment building, Stage 3 – Structure development, Stage 4 - GCG Mechanism development, Stage 5 – Communication Phase.

- *Output: Profitability & growth, WIKA as T.A.R.I.F Company, Improve corporate value.*

Penjelasan berdasarkan dokumen internal perusahaan yang diberikan.

6. Bagaimana cara mensosialisasikan dan menginternalisasi tata kelola perusahaan yang baik agar menjadi budaya kerja di WIKA?

WIKA melakukan sosialisasi dengan dua cara, yaitu langsung (pertemuan, pelatihan) dan tidak langsung (*website*, membagikan buku saku *code of conduct*). Pada tahun 2010, WIKA menggunakan jasa konsultan independen selama beberapa bulan untuk membantu WIKA mensosialisasikan dan menginternalisasi tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh elemen WIKA.

7. Bagaimana bentuk penilaian terhadap praktik tata kelola perusahaan yang baik?

Sebelum tahun 2008, 2009, dan 2010, penilaian GCG dilakukan oleh BPKP, sedangkan untuk tahun 2008 dan 2011 penilaian dilakukan oleh IICG.

Pada dasarnya tidak ada persyaratan yang mengharuskan adanya pergantian pihak yang menilai, semua tergantung dari kebijakan Direksi. Pada dasarnya, penilaian yang dilakukan oleh BPKP dan IICG adalah sama yaitu bagaimana prinsip-prinsip GCG diterapkan, namun dengan sudut pandang/cara yang berbeda. Ibaratnya, jika terdapat sebuah rumah, BPKP melihat apakah ada ayah, anak, dan ibu, kemudian menilai hubungan antar isi rumah tersebut. Sedangkan IICG melihat praktiknya ayah bekerja, ibu mengurus rumah, dan anak sekolah, serta melihat hubungan keluarga tersebut dengan tetangganya. Di perusahaan, BPKP lebih menilai ke organ-organ perusahaannya (ada atau tidaknya organ tersebut), strukturnya, dan evaluasi dokumen. Inti penilaiannya lebih kearah internal perusahaan. Sedangkan IICG lebih kepada persepsi bagaimana praktik-praktik penerapan GCG dan melihat hubungannya dengan para *stakeholders*. Namun intinya keduanya sama-sama melihat apakah prinsip GCG diterapkan dan perusahaan menjalankan bisnisnya dengan etika yang jujur dan bertanggung jawab

8. Apa sajakah manfaat penerapan tata kelola perusahaan yang baik yang telah dirasakan oleh WIKA?
- Perusahaan memiliki *image/citra* yang baik dan kuat dimata publik
 - Pengakuan positif dari pihak eksternal (menerima banyak *awards*)
 - Hasil keuangan dan non keuangan yang baik
 - Kesejahteraan pegawai meningkat.
 - Hubungan dengan aparaturnegara juga baik.
 - Hubungan dengan mitra kerja semakin baik
 - Dapat berkontribusi lebih banyak lagi di bidang sosial dengan program CSR yang dilakukan.

Lampiran 3: Hasil Wawancara dengan Anggota Komite Audit

1. Bagaimana komposisi dan pengangkatan Komite Audit?

Komite Audit terdiri dari tiga orang. 1 Komisaris sebagai ketua dan 2 anggota sebagai pihak yang independen. Anggota komite audit dipilih oleh ketua komite audit dibantu dengan Komisaris. Masa kerja Komite Audit untuk satu periode maksimal dua tahun dan maksimal dua periode. Tidak ada pengumuman di media masa ataupun situs tertentu mengenai kebutuhan perusahaan akan Komite Audit. Hanya calon yang lolos seleksi CV lah yang akan lanjut ke tahap wawancara. Ketua Komite audit akan memilih calon yang menurutnya dapat menjalankan tugas dan bekerja sama dengan baik..

2. Siapa dan bagaimana proses penyusunan *Audit Committee Charter*?

- Anggota Komite audit mengusulkan dan membuat *charter*. Ketua Komite Audit turut serta namun tidak secara langsung. Komite Audit menerima draft dari perkembangan *charter*. Komisaris yang mengesahkan *charter* sedangkan Direksi tidak diperkenankan ikut campur sehingga hanya diberitahukan hasilnya, namun tidak ikut dalam proses penyusunan.
- WIKA memakai jasa konsultan independen untuk memastikan bahwa *charter-charter* yang ada seperti *charter* Komite Audit, Komite Risiko Komite GCG agar tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab
- Isi dari charter mencakup :
 - Tujuan komite audit, peran dan tanggung jawab Komite Audit, struktur Komite Audit, syarat keanggotaan Komite Audit, rapat Komite Audit, kinerja Komite Audit, mekanisme pelaporan, hubungan dengan pihak lain.
- *Charter* dikaji ulang setiap satu tahun. *Charter* diperbaharui jika ada peraturan yang menuntut perubahan *charter*. Yang merubah adalah Komite Audit dan perlu disahkan oleh Dewan Komisaris dan hasilnya diinformasikan kepada Direksi. *Charter* SPI wajib direview Komite Audit.

3. Bagaimana cara penilaian kinerja Komite Audit?

Komite Audit melakukan *self assessment* dalam menilai kinerjanya untuk melihat seberapa jauh kewajiban dijalankan sesuai dengan komitmen namun hasil penilaian tidak diserahkan kepada Komisaris. Komite Audit mengevaluasi apa saja yang sudah dikerjakan, yang belum terlaksana, dan yang belum terlaksana tersebut dinilai apakah bisa dijadikan rencana untuk tahun mendatang.

4. Dengan siapa saja Komite Audit mengadakan rapat dan bagaimana frekuensinya?

- Tidak ada rapat berkala dengan manajemen (tidak ada ketentuan). Namun, jika Komite Audit membutuhkan informasi dari manajemen, Komite Audit dapat mengundang manajemen (mengajukan ke Direktur Utama) untuk memperoleh informasi tersebut.
- Komite Audit melakukan rapat berkala dengan Komisaris
- Komite Audit melakukan rapat berkala dengan SPI

Komite audit berwenang untuk menghadirkan pihak dari luar untuk menghadiri rapat jika diperlukan.

Jika Komite Audit akan rapat dengan Direksi, maka materi rapat (jadwal dan informasi yang dibahas) selalu dibagikan sebelum rapat dimulai agar para anggota dapat mempelajarinya terlebih dahulu. Sebagai contoh Komisaris mendapatkan surat dari Direksi untuk membahas kerjasama operasi perusahaan kemudian Direksi meminta input (masukan) dari Komite-Komite salah satunya masukan dari Komite Audit, maka dokumen-dokumen yang perlu dibahas sudah diberikan kepada Komite Audit beberapa hari sebelumnya.

5. Apakah Komite Audit sering mengikuti pelatihan dan apa saja bentuk pelatihannya?

- Anggota Komite Audit yang baru, diberikan suatu program orientasi yang akan menambah pemahaman mereka mengenai peran, *charter*, masa kerja komite audit, *overview* bisnis perusahaan dan risiko-risiko keuangan yang mungkin dihadapi.

- Sebelum secara resmi diangkat menjadi Komite calon Komite Audit diikutsertakan meninjau proyek-proyek perusahaan. Komite audit juga menerima pelatihan secara berkala mengenai pelaporan keuangan dan perkembangan peraturan-peraturan. Komite Audit sering mendapatkan undangan untuk ikut pelatihan atau seminar, salah satunya dari Ikatan Komite Audit, namun untuk kehadiran pada undangan tersebut juga harus disesuaikan dengan waktu serta kebutuhan dari Komite itu sendiri.
6. Bagaimana pengawasan Komite Audit terhadap pelaporan keuangan perusahaan?
 Komite audit *mereview* laporan keuangan yang akan dikeluarkan perusahaan kepada publik. Komite Audit juga mengawasi kepatuhan pelaporan keuangan terhadap standar akuntansi, ketentuan pasar modal, dan peraturan perundangan yang terkait. Komite Audit *mereview* estimasi dan *judgement* yang dibuat oleh manajemen dengan menanyakan logika dari sebuah perhitungan. Komite Audit *mereview* kejelasan dan kelengkapan dari pengungkapan (*disclosure*) yang ada pada laporan keuangan dan laporan interim perusahaan. Biasanya, Komite Audit diberikan *draft* laporan sebelum diterbitkan dan diperiksa terlebih dahulu.
 7. Bagaimana pengawasan Komite Audit terhadap manajemen risiko dan pengendalian perusahaan?
 Komite audit mengawasi pengendalian internal keuangan perusahaan. Pengendalian internal juga dinilai oleh Kantor Akuntan Publik dan hasilnya dilaporkan kepada Komite Audit.
 Menilai risiko perusahaan bukanlah tugas utama Komite Audit, melainkan tugasnya Komite risiko, jadi misalkan Komite Audit menemukan suatu risiko maka dilaporkan kepada Komite Risiko dan nantinya akan diangkat menjadi sebuah masalah yang harus dicari penyelesaiannya.
 8. Bagaimana hubungan Komite Audit dengan SPI?
 SPI adalah perangkat Direktur Utama. SPI lah yang memberitahukan kepada dirut bahwa bawahan-bawahannya bekerja dengan baik atau tidak. Komite Audit dapat menilai kelayakan calon Kepala SPI.

Komite audit menjamin bahwa sumber daya yang diperlukan fungsi Audit Internal terpenuhi dan mereka dapat mengakses informasi yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya. Misalnya sempat ada kejadian SPI kekurangan orang, maka Komite Audit akan selalu mengingatkan agar kekosongan cepat terisi sehingga kinerja SPI dapat optimal.

Komite audit *mereview* dan menilai perencanaan kerja tahunan dari SPI. Komite Audit juga secara berkala menerima laporan hasil audit yang dilakukan SPI. Selain itu, Komite Audit mengawasi respon manajemen terhadap temuan dan rekomendasi SPI

9. Bagaimana Hubungan Komite Audit dengan Auditor Eksternal?

Komite audit berhak memberi rekomendasi atas penunjukan auditor eksternal. Komite audit memberikan persetujuan atas *terms of engagement* dan remunerasi auditor eksternal terkait dengan jasa audit yang diberikan., termasuk kewajiban *fee* dan pemilihan KAP. Komite audit menilai kualifikasi, kompetensi, efektivitas, dan independensi dari auditor eksternal setidaknya setahun sekali. Langkah-langkah yang diambil dalam menilai kualifikasi, kompetensi, efektivitas, dan independensi dari auditor eksternal adalah

- Memastikan kembali bahwa auditor eksternal tidak memiliki hubungan kerja, kekeluargaan, keuangan, investasi dan bisnis dengan perusahaan
- Mencari informasi dari KAP mengenai kebijakan dan proses yang diterapkan untuk menjaga independensi mereka
- Memantau kepatuhan terhadap regulasi dan peraturan terkait termasuk perubahan-perubahannya, dan termasuk ketentuan mengenai rotasi partner audit dan staf
- Komite audit membahas bersama auditor eksternal, sebelum proses audit dimulai, bentuk dan ruang lingkup audit yang akan dilakukan. Audit yang dilakukan mencakup keuangan, *compliance*, dan PKBL.
- Komite audit bekerja sama dengan auditor eksternal menelaah mengenai masalah-masalah audit dan kesulitan yang dihadapi selama proses audit.
- Komite audit juga menelaah hambatan atas ruang gerak auditor eksternal dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, serta respon dari manajemen. Komite audit menelaah dan mendiskusikan dengan

manajemen dan auditor eksternal mengenai laporan keuangan diskusi dan analisis manajemen (MD&A), sebelum laporan keuangan dikeluarkan.

- Komite audit mengkaji penilaian manajemen mengenai efektivitas dari pengendalian internal di pelaporan keuangan dan menelaah laporan Auditor Eksternal mengenai penilaian manajemen.

Komite audit berdiskusi dengan auditor eksternal mengenai hasil temuan auditor eksternal, termasuk hal-hal dibawah ini

- Isu-isu yang timbul selama proses audit dilakukan baik yang terselesaikan maupun yang belum terselesaikan
- *Audit Judgement*
- Tingkat kesalahan (*level of errors*) yang ditemukan selama audit dan penjelasan mengapa (jika ada) kesalahan yang belum disesuaikan (*remain unadjusted*)

10. Bagaimana hubungan Komite Audit dengan Komisaris?

Setiap bulannya memberikan laporan mengenai hal-hal apa saja yang telah dilakukan Komite Audit selama bulan tersebut, namun tidak selalu habis rapat kemudian dilaporkan kepada Komisaris.

Lampiran 4: Hasil Wawancara dengan Ketua Komite Audit

1. Apa sajakah tugas dari Komisaris?

Secara umum tugas dari Komisaris adalah melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap perusahaan. Komisaris juga dapat memberikan saran kepada Direksi.

2. Bagaimanakah komposisi dan cara pengangkatan Komisaris?

Jumlah Komisaris ada lima orang dengan dua orang independen dan tiga berasal dari Sekjen Pekerjaan Umum, Departemen Keuangan, dan BUMN. Baik komisaris maupun komisaris independen dipilih oleh Menteri BUMN. Syaratnya adalah orang-orang yang mengerti bisnis perusahaan serta berkomitmen dalam menjalankan kewajibannya. Setelah diangkat kemudian para Komisaris baru diperkenalkan saat RUPS kepada para pemegang saham. Tidak ada keterlibatan pemegang saham minoritas dalam pemilihan Dewan Komisaris.

3. Siapakah yang memilih anggota Komite Audit dan bagaimana cara pemilihannya?

Anggota Komite Audit dipilih oleh Komisaris (Ketua Komite Audit yang juga merangkap sebagai Komite Nominasi dan Remunerasi). Tidak ada pemberitahuan kepada public atau media-media tertentu jika perusahaan membutuhkan komite audit. Komisaris mencarinya dengan orang-orang tertentu yang ditugaskan mencari (*word of mouth*). Biasanya yang dicari adalah orang-orang yang berlatar pendidikan dari institusi pendidikan yang ternama. Syarat-syarat komite audit disosialisasikan kepada calon Komite Audit, dimana syarat umumnya adalah berkomitmen untuk datang ke kantor tiga kali seminggu yaitu hari senin, rabu, dan jumat. Jika pada hari-hari tertentu terpaksa anggota Komite Audit tidak dapat hadir, maka harus memberitahukan langsung kepada Ketua Komite Audit. Selain itu anggota Komite Audit juga harus dapat menjaga rahasia yang berhubungan dengan pekerjaannya dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan, dan terakhir anggota Komite Audit juga harus memahami peraturan-peraturan yang berlaku termasuk *charter* komite audit.

Direksi tidak diperkenankan untuk memberikan andil dalam proses pemilihan anggota Komite Audit. Jadi, Direksi hanya diberitahu saja untuk menjaga independensi.

4. Bagaimana frekuensi rapat Komite Audit dengan Direksi?

Setiap satu bulan sekali, Komite Audit melakukan rapat dengan Direksi untuk membahas apa-apa saja temuan yang diketahui Komite Audit. Jika ada tindakan Direksi yang terbukti menyimpang maka Komite Audit akan melaporkan kepada Dewan Komisaris, selanjutnya Dewan komisaris dan Komite Audit akan bekerjasama untuk mendapatkan bukti-bukti yang cukup sehingga tidak hanya berdasarkan intuisi. Langkah selanjutnya adalah memberitahu direksi hal-hal apa saja yang salah dan perlu diperbaiki.

5. Apakah Dewan Komisaris dapat memberhentikan Komite Audit sewaktu-waktu?

Ya. Dewan komisaris dapat memberikan anggota komite audit sewaktu-waktu jika diketahui bahwa anggota Komite audit tidak dapat menjalankan kewajiban yang sebagaimana harusnya dilakukan (berkinerja buruk). Sejauh ini menurut ketua, para anggota sudah baik menjalankan tugas dan dapat diandalkan.

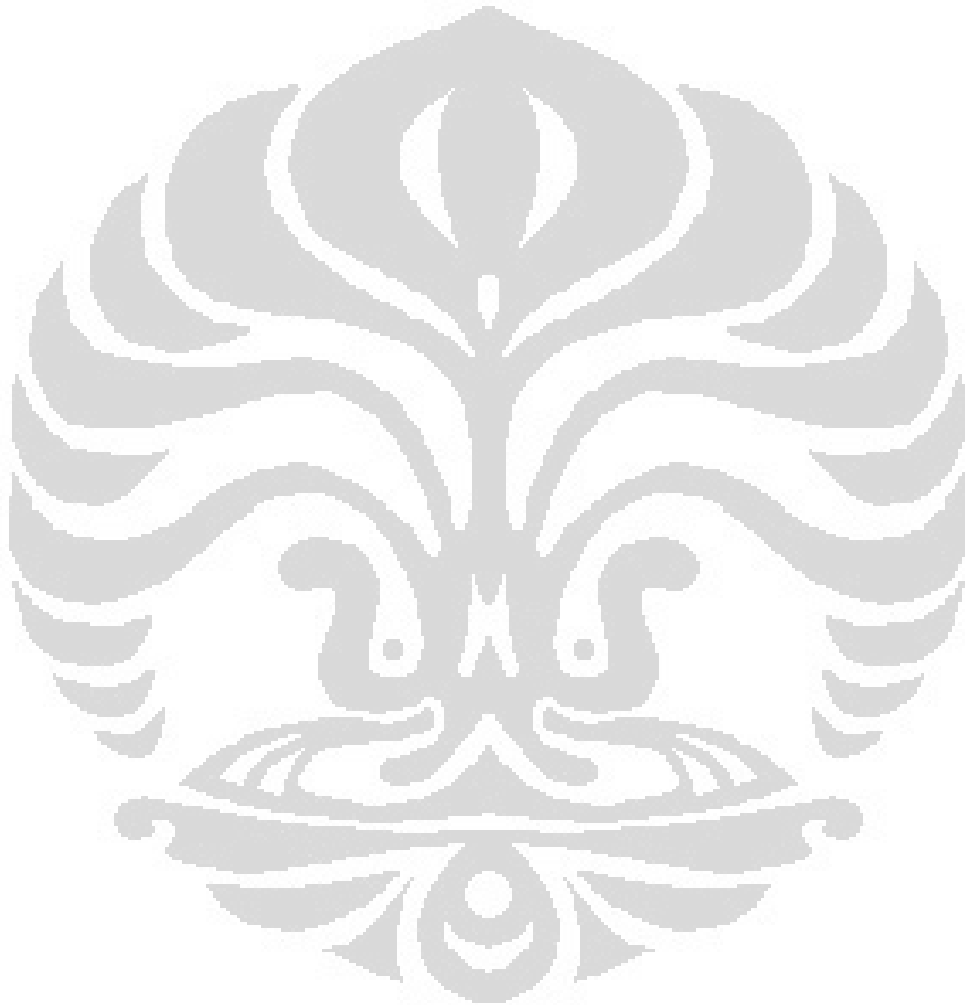
6. Bagaimana frekuensi rapat Komisaris dengan Komite Audit dan Rapat Komite internal Audit?

Dewan komisaris melakukan rapat dengan Komite Audit secara regular dengan frekuensi minimal satu bulan sekali atau sewaktu-waktu jika rapat memang diperlukan. Jika rapat hanya dilakukan bertiga (Komite Audit), maka tidak dibuat risalah rapat. Namun jika rapat tersebut dilakukan dengan SPI, ada risalah rapat yang harus ditandatangani oleh Ketua Komite Audit dan Kepala SPI.

7. Bagaimana cara Komisaris menilai kinerja Komite Audit?

Komisaris melakukan penilaian kinerja Komite audit, namun tidak secara tertulis memberikan penilaian angka kepada masing-masing anggota. Beberapa cara penilaian antara lain menanyakan kehadiran sehari-hari anggota kepada Sekretaris Komisaris apakah anggota Komite Audit hadir tiga kali seminggu pada hari-hari yang telah ditentukan atau tidak. Selain itu, Komisaris juga

dapat menanyakan ke SPI apakah anggota meninjau proyek sebagaimana yang seharusnya ditinjau.



Lampiran 5: Hasil Wawancara dengan Satuan Pengawas Intern

1. Bagaimanakah komposisi, proses pengangkatan, dan kualifikasi SPI WIKA?

Tim SPI terdiri dari tujuh orang yang diketuai oleh Kepala SPI. Satuan Pengawas Intern dipimpin oleh seorang Kepala unit audit internal. Dibawah Kepala SPI terdapat Tim Pemeriksa dimana tim tersebut diketuai oleh Kepala Pemeriksa dan memiliki anggota yang disebut pemeriksa.

Perusahaan menggunakan jasa konsultan HRD dan bekerjasama dengan divisi *Human Capital* perusahaan untuk *polling talent* Kepala SPI. Syarat untuk dapat dicalonkan adalah setidaknya orang tersebut telah menjadi manajer biro atau Kepala Pemeriksa SPI.

Kepala dan Anggota SPI harus memahami bisnis perusahaan. Selain itu, orang-orang yang tergabung dalam SPI harus memahami audit, independen, memiliki integritas, dan dapat menjaga rahasia perusahaan dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan. Hal ini dikarenakan sifat SPI yang *all access*, dapat mengakses berbagai data dan informasi perusahaan tanpa batas.

2. Apakah SPI memiliki *charter*?

Ya. Piagam Audit Internal secara garis besar memuat struktur dan kedudukan, tugas dan tanggung jawab, peranan, wewenang, kode etik, kompetensi, independensi, pertanggungjawaban, serta hubungan kerja. Piagam dibuat sendiri oleh Tim SPI dan kemudian dikoordinasikan (*direview*) oleh Komite Audit agar mendapat keyakinan bahwa isi dari *charter* telah sesuai dengan aturan dan telah menggambarkan secara keseluruhan hal-hal yang patut dipahami oleh SPI dalam kegiatannya. Selanjutnya, piagam tersebut disahkan oleh Direktur Utama dan Komisaris utama.

3. Dengan siapa sajakah SPI mengadakan rapat dan bagaimana frekuensinya?

- Rapat internal : Disepakati satu bulan sekali, namun kenyataannya kurang karena tergantung dari kesibukan SPI itu sendiri
- Rapat Koordinasi dengan Direksi dan manajer. Frekuensi rapatnya yaitu minggu ganjil dengan Direksi dan minggu selanjutnya dengan Direksi dan manajer.
- Rapat dengan Komisaris satu bulan sekali

- Rapat dengan Komite Audit : minimal satu bulan sekali untuk membahas temuan dan pemeriksaan yang dilakukan SPI
- Rapat dengan Auditor Eksternal : satu bulan sekali, namun akan terus ditambah jika tanggal penerbitan laporan keuangan sudah semakin dekat.

4. Pelatihan apa sajakah yang sering diikuti oleh SPI?

Pelatihan yang menjadi fokus utama saat ini adalah sertifikasi yang disebut *Qualified Internal Auditor*. Untuk mendapatkan QIA, SPI harus melewati lima tahap. QIA diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA).

5. Audit apa sajakah yang dilakukan SPI?

Audit yang diselenggarakan oleh SPI adalah audit yang berkaitan dengan operasional, keuangan, manajemen risiko, dan aspek legal (*compliance*), Kesehatan dan keselamatan kerja (K-3), dan lingkungan.

6. Bagaimana cara SPI menilai risiko sebuah proyek?

Proses proyek di WIKA : Open tender → WIKA ikut dalam proses → WIKA memenuhi syarat dan kualifikasi → WIKA membentuk tim → Perencanaan → Pengerjaan proyek. Setelah tim proyek WIKA selesai melakukan perencanaan, tim tersebut akan mengundang SPI dalam sebuah rapat dimana mereka akan mempresentasikan berbagai hal mengenai proyek tersebut termasuk identifikasi risiko, probabilitas, dan tindakan mitigasinya. Dalam rapat tersebut juga, SPI dapat memberikan saran dan kritik terkait tindakan yang akan perusahaan ambil.

Tidak semua proyek dapat diaudit oleh Tim SPI karena keterbatasan waktu, maka hanya diambil beberapa proyek saja dengan mengidentifikasi ketiga hal antara lain:

- *Risk management*. Setiap proyek memiliki risikonya masing-masing, apakah rendah, sedang, tinggi, atau bahkan ekstrim. Semakin tinggi risiko, maka akan mendapat perhatian yang lebih intensif.
- Laporan *Early Warning System* (EWS). Laporan ini dibuat oleh departemen operasional berisikan potensi-potensi timbulnya suatu masalah dari berbagai proyek.
- Laporan hasil usaha. Laporan ini dibuat oleh manajer proyek berisikan kondisi proyek secara umum.

Dari ketiga hal tersebutlah SPI memutuskan proyek-proyek mana yang layak untuk diaudit.

7. Bagaimana cara menilai kinerja SPI?

SPI dinilai berdasarkan *hardskill* dan *softskillnya*. Anggota SPI dinilai oleh Kepala SPI dan Kepala SPI dinilai oleh Direktur Utama.

8. Bagaimanakah koordinasi antara SPI dengan Komite Audit terkait dengan hasil pemeriksaan SPI?

Dalam melaksanakan pemeriksaan, SPI wajib mencatat semua langkah dan tahap pemeriksaan dalam Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) dan resume pemeriksaan yang dituangkan dalam Konfirmasi Hasil Pemeriksaan (KHP) yang disepakati bersama antara auditor dan *auditee* atau manajemen perusahaan itu sendiri. Selanjutnya, Laporan dibuat oleh kepala pemeriksa yang selanjutnya diperiksa dan dilakukan proses *editing* oleh Kepala SPI. Setelah itu, laporan hasil pemeriksaan diserahkan kepada kepada Direktur utama dengan tembusan kepada Komite Audit, kemudian Direktur Utama menindaklanjuti hasil pemeriksaan SPI kepada *auditee* dalam bentuk arahan dan rekomendasi tertulis kepada *auditee*.

9. Bagaimanakah hubungan antara SPI dengan Auditor Eksternal?

SPI dan auditor eksternal melakukan rapat sebelum Auditor Eksternal melaksanakan *general audit*. Auditor Eksternal hanya dapat mengakses data-data dari unit kerja terkait melalui SPI.