



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERAN AUDIT INTERNAL DAN KOMITE AUDIT DALAM
PENCAPAIAN TUJUAN *CORPORATE GOVERNANCE* PADA
PERUSAHAAN MILIK PEMERINTAH YANG SUDAH *GO PUBLIC*
(STUDI KASUS PT ANTAM (PERSERO) Tbk)**

SKRIPSI

YEISHI SEVIYANE

0806392470

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 REGULER AKUNTANSI
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERAN AUDIT INTERNAL DAN KOMITE AUDIT DALAM
PENCAPAIAN TUJUAN *CORPORATE GOVERNANCE* PADA
PERUSAHAAN MILIK PEMERINTAH YANG SUDAH *GO
PUBLIC* (STUDI KASUS : PT ANTAM (PERSERO) Tbk)**

SKRIPSI

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

YEISHI SEVIYANE

0806392470

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
DEPOK
JANUARI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Yeishi Seviyane

NPM : 0806392470

Tanda Tangan :

Tanggal : 24 Januari 2012



HALAMAN PENGESAHAN

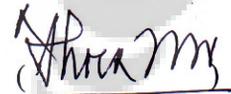
Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Yeishi Seviyane
NPM : 0806392470
Proram Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Peran Audit Internal dan Komite Audit dalam Pencapaian Tujuan *Corporate Governance* pada Perusahaan Milik Pemerintah yang Sudah *Go Public* (Studi Kasus PT ANTAM (Persero) 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 atas kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, skripsi ini akan sulit untuk diselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Purwatiningsih S.E., Ak., MBA., DEA (Ibu Ipung) selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran dan perhatiannya dalam membimbing saya sampai akhirnya skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya.
3. Bapak Yan dan Ibu Dwi selaku dosen penguji atas kesediaannya menguji dan memberikan masukan-masukan guna meningkatkan kualitas skripsi.
4. Dosen dan seluruh staf pengajar FEUI, untuk semua pengetahuan dan pengalaman yang telah diberikan selama kuliah di FEUI. Terima kasih atas ilmu yang telah diberikan.
5. Bapak dan Ibu Biro Pendidikan, Departemen Akuntansi, dan karyawan FEUI yang telah membantu penulis dari awal menginjakkan kaki hingga selesainya skripsi ini.
6. PT ANTAM (Persero) Tbk yang telah mengizinkan penulis mengadakan penelitian. Terima kasih secara khusus penulis sampaikan untuk Ibu Dewi Andriati, Ibu Dewi Marpaung, Ibu Ratna Wardhani, Ibu Yantie, Mba Wina, Mba Icha, dan Mas Yudho atas waktu yang diberikan.
7. Mama dan Papa tercinta, yang selalu menyayangi dan menjaga penulis. Mama yang telah banyak mencurahkan segala kebaikan, dukungan serta

doa yang tulus dan ikhlas kepada penulis, Papa yang senantiasa memotivasi dan mengingatkan penulis untuk tetap semangat dalam mengerjakan skripsi ini, serta Yeisha Sevira kakakku yang tanpa lelah menemani mengerjakan skripsi. Juga seluruh keluarga besar Moezahar dan Wahab yang membuat penulis bersemangat menyelesaikan karya ini.

8. Sahabat-sahabat seperti Jehan Amanda, Nike Nur' Almuldita, Rossa Kusuma, Hariyana, Andini Ayu Kusumaningrum, Henny Rahayu, Restika Raditia Aulia, Indah Saraswati, Nerissa Arviana Ardini, Indah Saraswati, dan Nadya Isniarny. Terima kasih banyak buat semuanya.
9. Teman-teman yang berjuang bersama di bawah bimbingan Bu Ipung, yaitu Dian Sita Aryanti, Windrya Amartiwi, Siti Farida, dan Nuraini Istiqomah. Semangat teman-teman.
10. Teman-teman FEUI angkatan 2008. Terima kasih khusus penulis berikan kepada Sandra Puspitasari, Wardah Humaira, Cut Dina Oktaviani, Raynata Yuanita, Cindy Saraswaty, Pradita Saraswati, Karima Dwi Puspita, Stefanie Nathania, Layla Yusfiani, Isti Saraswati, Intan Pramita, Alvina Kusumawardani, Naufal Ispratama Pradipta, Frisky Prima, Yulisa Rebecca, Meity Yokhebed, Amalia Ikhsana, dan David Wirawan.
11. Teman-teman SNF khususnya biro SDM dan SPA khususnya Divisi *Student Development*. Terima kasih sudah membantu penulis mengembangkan diri dengan memberi kesempatan bergabung. Terima kasih juga penulis sampaikan pada teman-teman dari kepanitiaan seperti JGTC dan lainnya yang pernah penulis ikuti.
12. Serta semua pihak yang membantu namun namanya tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan dan 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 : Yeishi Seviyane

NPM : 0806392470

Program Studi : Sarjana

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 AUDIT INTERNAL DAN KOMITE AUDIT DALAM PENCAPAIAN TUJUAN *CORPORATE GOVERNANCE* PADA PERUSAHAAN MILIK PEMERINTAH YANG SUDAH *GO PUBLIC* (STUDI KASUS : PT ANTAM (PERSERO) TBK)

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia bebas menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin 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



(Yeishi Seviyane)

ABSTRAK

Nama : Yeishi Seviyane
Program Studi : S1 Reguler Akuntansi
Judul : Peran Audit Internal dan Komite Audit dalam Pencapaian Tujuan *Corporate Governance* pada Perusahaan Milik Pemerintah yang Sudah *Go Public* (Studi Kasus : PT ANTAM (Persero) Tbk)

Skripsi ini membahas peran Audit Internal dan Komite Audit dalam pencapaian tujuan *Corporate Governance* di PT ANTAM (Persero) Tbk. PT ANTAM (Persero) Tbk semula merupakan perusahaan milik pemerintah. Seiring dengan terdaftarnya ANTAM di bursa saham Indonesia dan Australia, penerapan GCG merupakan hal penting untuk memenuhi kepatuhan dan kebutuhan untuk terus tumbuh berkelanjutan. Organ-organ ANTAM berkomitmen untuk menjalankan perannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Dewan Komisaris dan Direksi ANTAM yang dipilih RUPS, menjalani fungsinya sebagai pengawas dan pengelola. Audit Internal membantu perusahaan mencapai tujuan. Sementara Komite Audit ANTAM memastikan pengendalian internal dan manajemen risiko.

Penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer melalui wawancara (Komite Audit, Audit Internal, dan Asisten Senior Manajer GCG *Implementation*) dan data sekunder berupa dokumen perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Audit Internal dan peran Komite Audit yang terkait dengan *Good Corporate Governance* secara umum telah dilaksanakan dengan baik. Komite Audit dan Audit Internal mendukung pencapaian tujuan penerapan tata kelola perusahaan, dan sesuai dengan peraturan di Indonesia maupun peraturan bursa saham Australia.

Kata kunci :

Audit internal, ASX, *dual listing*, komite audit, privatisasi, tata kelola perusahaan

ABSTRACT

Name : Yeishi Seviyane
Study Program : S1 Reguler Akuntansi
Title : The Roles of Internal Audit and Audit Committee to Achieve Corporate Governance Objectives in Go Public State-Owned Enterprises (Case Study : PT ANTAM (Persero) Tbk)

This study discusses the roles of Internal Audit and Audit Committee to achieve GCG benefits in PT ANTAM (Persero) Tbk. Antam is a State-Owned Enterprises. Since it has registered in IDX and ASX, GCG practice is essential issue to meet the compliance and to support their sustainability. Each ANTAM organs have commitment to fulfill their roles according to regulation. ANTAM's BOC and BOD are elected by AGM to oversee and to run the business. ANTAM's Internal Audit help the company in achieving its objectives. Meanwhile, ANTAM's Audit Committee plays role in ensuring internal control effectiveness and checking internal and external audit duties.

The author use descriptive research method and case study approach. The data used are the primary data through interviews (Audit Committee, Internal Audit, and ASM GCG Implementation) and secondary data from corporate documents. Based on research that has been done, it can be concluded that the implementation of Internal Audit and Audit Committee's role is associated with good corporate governance in general have been executed well. Audit Committee and Internal Audit supports the achievement of the implementation of corporate governance, and in accordance with the regulations in Indonesia and the Australian Stock Exchange regulations.

Key words :

Audit committee, ASX, corporate governance, dual listing, internal audit, privatization

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
LAMPIRAN.....	158
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Metodologi Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
2. LANDASAN TEORI	10
2.1 Latar Belakang <i>Corporate Governance</i>	10
2.1.1 Teori yang Mendasari <i>Corporate Governance</i>	10
2.1.1.1 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	10
2.1.1.2 <i>Stewardship Theory</i>	11
2.1.2 Sejarah Perkembangan <i>Corporate Governance</i>	12
2.1.2.1 Krisis-krisis di Dunia Bisnis	13
2.1.2.2 Perkembangan <i>Code</i>	14
2.1.2.3 Isu-isu Lain yang Berkaitan dengan Perkembangan <i>Corporate Governance</i>	15
2.2 <i>Corporate Governance</i>	16
2.2.1 Definisi <i>Corporate Governance</i>	16
2.2.2 Prinsip <i>Corporate Governance</i>	17
2.2.3 Tujuan dan Manfaat <i>Corporate Governance</i>	23
2.2.4 Sistem dan Struktur <i>Corporate Governance</i>	24

2.2.5	Organ Perusahaan yang Berkaitan dengan <i>Corporate Governance</i>	26
2.2.5.1	Rapat Umum Pemegang Saham	27
2.2.5.2	Dewan Komisaris	29
2.2.5.2	Dewan Direksi	34
2.2.6	Mekanisme <i>Corporate Governance</i>	39
2.3	Pengendalian Internal	41
2.3.1	Definisi Pengendalian Internal	42
2.3.2	Tujuan Pengendalian Internal	43
2.3.3	Macam-macam Pengendalian Internal	43
2.4	Manajemen Risiko	46
2.4.1	Definisi Risiko dan Manajemen Risiko	46
2.4.2	Tujuan Manajemen Risiko	46
2.4.3	Macam-macam Metode Manajemen Risiko	47
2.5	Audit Internal	50
2.5.1	Definisi Audit Internal	50
2.5.2	Ruang Lingkup Audit Internal	51
2.5.3	Piagam Audit Internal	52
2.5.4	Peran dan Tanggung Jawab Audit Internal	52
2.5.5	Kaitan Audit Internal dengan Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko	54
2.6	Komite Audit	55
2.6.1	Definisi Komite Audit	55
2.6.2	Peraturan Mengenai Keberadaan Komite Audit dalam Organisasi	56
2.6.3	Struktur Komite Audit	57
2.6.4	Piagam Komite Audit	59
2.6.5	Peran dan Tanggung Jawab Komite Audit	60
2.6.6	Program <i>Whistleblowing</i>	64
2.6.6.1	Definisi <i>Whistleblowing</i>	64
2.6.6.2	Mekanisme <i>Whistleblowing</i>	64
2.6.6.3	Manfaat Program <i>Whistleblowing</i>	65
2.7	Eksternal Auditor	66
2.8	Kaitan Komite Audit, Internal Audit, dan Eksternal Audit	66

3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	71
3.1 Sejarah Singkat PT ANTAM (Persero) Tbk	71
3.2 Profil Perusahaan	72
3.2.1 Kepemilikan Saham	72
3.2.2 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan	73
3.2.3 Strategi PT ANTAM (Persero) Tbk	74
3.2.4 Anak Perusahaan	75
3.2.5 Penghargaan yang Diterima Terkait Praktik <i>Corporate Governance</i>	73
3.3 Organ <i>Corporate Governance</i> PT ANTAM (Persero) Tbk	77
3.3.1 Rapat Umum Pemegang Saham	77
3.3.2 Dewan Komisaris	78
3.3.2.1 Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris	78
3.3.2.2 Komite Audit	80
3.3.3 Dewan Direksi	81
3.3.3.1 Sekretaris Perusahaan	82
3.3.3.2 Audit Internal	83
3.4. Latar Belakang Penerapan <i>Corporate Governance</i> di Antam	85
3.5 Pedoman Penerapan <i>Corporate Governance</i> Antam	88
4. ANALISIS PENERAPAN <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> PT ANTAM (PERSERO) Tbk.....	91
4.1 Analisis Penerapan Prinsip <i>Corporate Governance</i> di PT ANTAM (Persero) Tbk.....	91
4.1.1 Internalisasi dan Sosialisasi Pelaksanaan <i>Corporate Governance</i>	95
4.1.2 Manajemen Risiko	98
4.1.3 Pengendalian Internal	102
4.2 Organ-organ Perusahaan yang Berperan Mendukung Penerapan <i>Corporate Governance</i> PT ANTAM (Persero) Tbk	106
4.2.1 RUPS	106
4.2.1.1 Analisis RUPS dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan <i>Corporate Governance</i>	107
4.2.2 Dewan Direksi.....	110
4.2.2.1 Analisis Peran Direksi dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan <i>Corporate Governance</i>	111

4.2.2.2 Analisis Peran Sekretaris Perusahaan dalam Prinsip dan Pencapaian <i>Corporate Governance</i>	115
4.2.3 Audit Internal	118
4.2.3.1 Analisis Peran Audit Internal dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan <i>Corporate Governance</i> 7	119
4.2.3.2 Analisis Keberadaan Satuan Kerja Audit Internal	125
4.2.4 Dewan Komisaris	127
4.2.4.1 Analisis Peran Dewan Komisaris dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan <i>Corporate Governance</i>	127
4.2.4.2 Analisis Keberadaan Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris	132
4.2.4.3 <i>Whistleblowing</i> di ANTAM	133
4.2.5 Komite Audit	135
4.2.5.1 Analisis Peran Komite Audit dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan <i>Corporate Governance</i>	136
4.3 Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, dan Internal Audit	145
4.4 Mekanisme Pengawasan Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, dan Internal Audit	148
5. KESIMPULAN DAN SARAN	150
5.1 Kesimpulan	150
5.2 Keterbatasan Penelitian	150
5.3 Saran	151
DAFTAR REFERENSI	153

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Implementasi Kerangka Kerja COSO oleh ASX	45
Tabel 3.1	Susunan Dewan Komisaris PT ANTAM (Persero) Tbk	78
Tabel 3.2	Susunan Komite Audit PT ANTAM (Persero) Tbk	80
Tabel 3.3	Susunan Dewan Direksi PT ANTAM (Persero) Tbk.....	81
Tabel 4.1	Implementasi COSO <i>framework</i> Antam Berdasarkan Panduan ASX	105

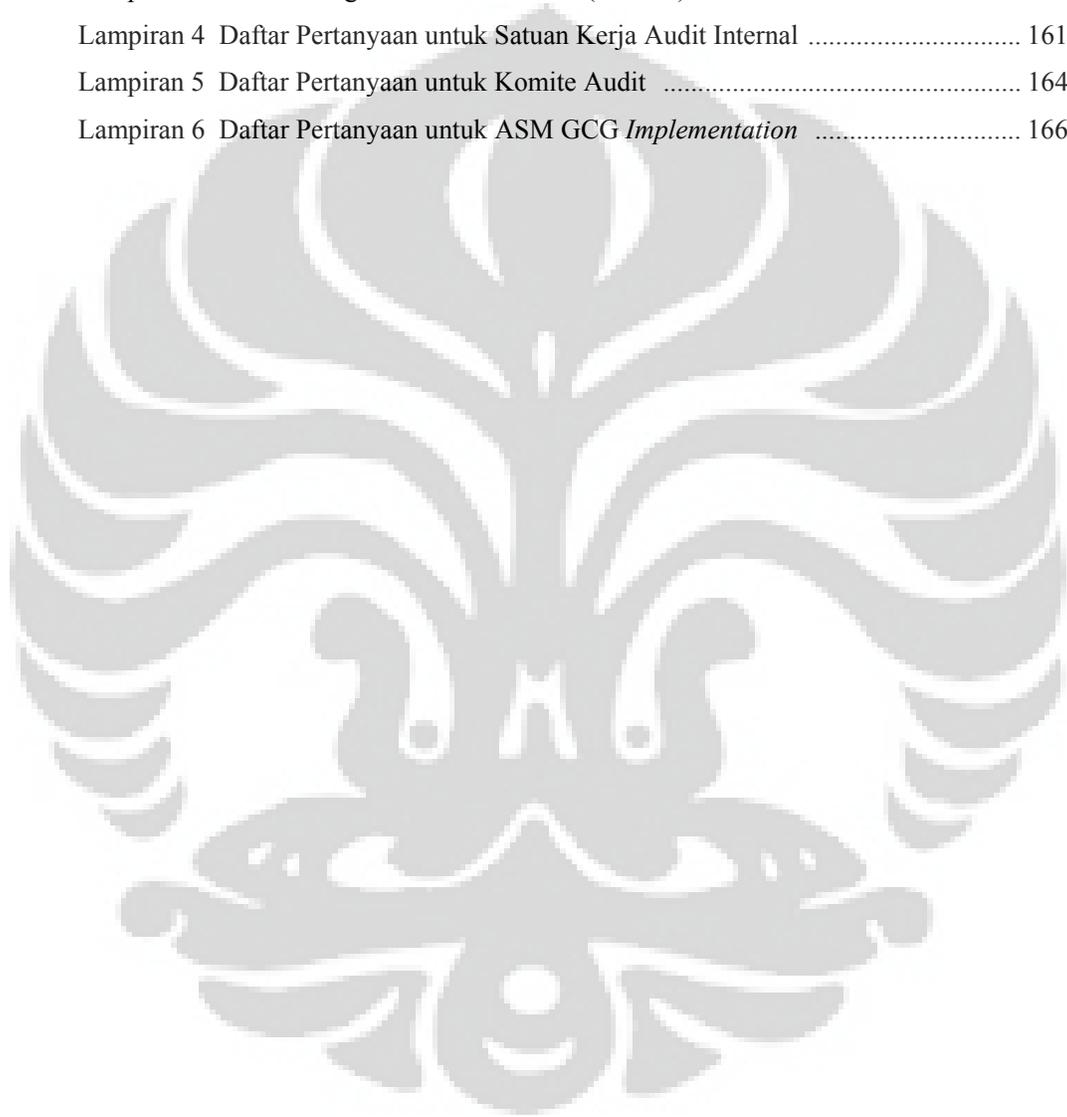


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Board of Directors dalam One-Tier System	25
Gambar 2.2 Struktur Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam <i>Two-Tiers System</i> yang diadopsi oleh Belanda	25
Gambar 2.3 Struktur Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam <i>Two-Tiers System</i> yang diadopsi oleh Indonesia	26
Gambar 2.4 Struktur Dewan Direksi	37
Gambar 2.5 Mekanisme <i>Corporate Governance</i>	41
Gambar 2.6 Model Pengendalian Internal COSO	43
Gambar 2.7 Model ERM COSO	47
Gambar 2.8 Hubungan Komite Audit, Internal Audit, dan Eksternal Audit	67
Gambar 3.1 Struktur Pemegang Saham Antam Per 31 Desember 2010	73
Gambar 3.2 Tahapan Implementasi GCG PT ANTAM (Persero) Tbk	87
Gambar 3.3 Hirarki Peraturan Perusahaan	89
Gambar 3.4 Struktur Kebijakan Perusahaan	89
Gambar 4.1 Implementasi Prinsip GCG dalam Aktivitas ANTAM	92
Gambar 4.2 Pendekatan Implementasi GCG ANTAM	96
Gambar 4.3 Kedudukan Internal Audit dalam Struktur Organisasi ANTAM	125
Gambar 4.4 Prosedur Kerja Dewan Komisaris ANTAM	131
Gambar 4.5 Alur <i>Whistleblowing</i>	134
Gambar 4.6 Prosedur Kerja Komite Audit	143

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kronologis Saham ANTAM Per 31 Desember 2010	158
Lampiran 2 Pemegang Saham Terbesar Per 31 Desember 2010	159
Lampiran 3 Struktur Organisasi PT ANTAM (Persero) Tbk	160
Lampiran 4 Daftar Pertanyaan untuk Satuan Kerja Audit Internal	161
Lampiran 5 Daftar Pertanyaan untuk Komite Audit	164
Lampiran 6 Daftar Pertanyaan untuk ASM GCG <i>Implementation</i>	166



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Privatisasi (denasionalisasi) merupakan proses pengalihan kepemilikan dari milik umum menjadi milik pribadi. Steve H. Hanke (1987) dalam Silalahi (2006) juga mendefinisikan privatisasi yaitu *privatization is the transfer of assets and service functions from public to private hands* atau dengan kata lain transfer fungsi aset dan jasa dari pemerintah ke swasta yang meliputi aktivitas mulai dari penjualan perusahaan negara (*State Owned Enterprise* atau SOE) sampai pengalihan pengelolaan jasa publik kepada kontraktor swasta. Sementara di Indonesia privatisasi diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN. Dalam pasal 1 ayat 12, pengertian privatisasi adalah penjualan saham persero, baik sebagian maupun seluruhnya, kepada pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas pemilikan saham oleh masyarakat.

Penelitian yang dilakukan Pricewaterhouse (1989) dalam Kusuma (2009) menyatakan tujuan privatisasi adalah meningkatkan pendapatan baru bagi pemerintah, mendorong efisiensi ekonomi, mengurangi campur tangan pemerintah dalam perekonomian, mendorong kepemilikan saham yang lebih luas, memberikan kesempatan untuk mengenalkan persaingan, dan mengembangkan pasar modal negara. Sementara menurut pasal 74 Undang-Undang No.19 tahun 2003, privatisasi dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemilikan saham Persero.

Perkembangan privatisasi di dunia tidak hanya berkaitan dengan isu ekonomi, tetapi melibatkan isu politik pada privatisasi skala besar. Hal ini karena dari definisi privatisasi disebutkan bahwa secara simbolis terjadi pembagian kontrol atas aset produktif suatu negara. Pembagian kontrol secara simbolis ini semakin jelas ketika privatisasi *State-owned enterprises* (SOE) memberikan sinyal adanya transisi negara dari komunis menjadi kapitalis demokratis. Pengalihan SOE ke sektor swasta mengorientasikan ulang tujuan dasar privatisasi yang jauh

dari tujuan politik dan lebih berorientasi pada tujuan ekonomi yaitu memaksimalkan keuntungan dan kekayaan bagi pemegang saham. Pengalihan ini memiliki dampak bagi setiap aspek dunia bisnis yang ada di negara tersebut. Perubahan dalam harga serta penyediaan barang dan jasa akan memiliki efek yang berarti bagi perusahaan yang diprivatisasi dan warga negaranya. Pergeseran dari sektor publik menjadi sektor privat juga dapat mendorong perubahan mencolok dalam kompensasi dan kebijakan ketenagakerjaan yang sering meresahkan serikat buruh sektor publik. Privatisasi biasanya terjadi di negara yang berkembang dan dalam transisi ekonomi (Megginson, 2000).

Di Indonesia, State-owned Enterprise (SOE) lazim disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (pasal 1 ayat 1 UU No.19 tahun 2003). Beberapa tujuan pemerintah mendirikan BUMN sebagaimana disebutkan dalam pasal 2 ayat 1 UU No.19 tahun 2003 adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya, mengejar keuntungan, dan penyediaan barang dan jasa yang menguasai hajat hidup orang banyak.

Persyaratan privatisasi di Indonesia dinyatakan dalam Pasal 76 ayat (1) UU No.19 tahun 2003 yaitu Persero yang dapat diprivatisasi harus sekurang-kurangnya memenuhi kriteria: a. industri/sektor usahanya kompetitif; atau b. industri/sektor usaha yang unsur teknologinya cepat berubah. Privatisasi menurut pasal 78 UU No.19 tahun 2003 biasanya dilaksanakan dengan cara penjualan saham berdasarkan ketentuan pasar modal, penjualan saham langsung ke investor, dan penjualan saham kepada manajemen dan/atau karyawan yang bersangkutan.

Privatisasi di Indonesia marak terdengar sejak reformasi tahun 1998. Namun, jauh sebelumnya privatisasi sudah sering terjadi di Indonesia. Kebijakan privatisasi dari tahun 1991 hingga tahun 1997 dilakukan dengan penjualan saham perdana di pasar modal dalam negeri dan pasar modal luar negeri. (Hidayatullah, 2002).

Menurut Alexander Dyck (2001), program privatisasi yang terjadi belasan tahun terakhir dengan mentransfer hampir \$1 triliun aset dari perusahaan yang

dikendalikan pemerintah ke pihak swasta, telah mengubah pandangan ekonomi di seluruh dunia. Perpindahan kepemilikan ini memberikan manfaat mulai dari meningkatkan penerimaan negara dan menurunkan peran pemerintah sebagai penyedia tunggal barang dan jasa tertentu, dan penelitian akademis telah mencatat adanya peningkatan signifikan dari segi operasi dan kinerja (Galal *et all* [1994], LaPorta *and* Lopez-de-Salines [1999], Megginson, Nash, *and* van Randerborgh [1994] dalam Dyck (2001)).

Namun beberapa studi menyatakan bahwa privatisasi ternyata gagal menghentikan “*grabbing hands*”. Privatisasi juga menunjukkan kemungkinan adanya keuntungan yang akan dialihkan ke tangan orang dalam di perusahaan tersebut mengingat meluasnya kepemilikan saham di masyarakat. Masalah *grabbing hands* dapat dilakukan baik publik maupun swasta. Sebagai contoh, pejabat pemerintah di sektor publik sering meminta “uang pelicin” sebagai syarat bagi suatu perusahaan agar perusahaan tersebut digunakan dalam proyek-proyek yang dimiliki pemerintah (Dyck, 2001).

Dalam menghadapi masalah *grabbing hands* dalam perusahaan privatisasi, peran pemerintah diperlukan untuk menghentikan “tangan-tangan usil” baik dalam sektor publik maupun swasta. Namun tidak hanya isu-isu persaingan dan regulasi, pembuat kebijakan juga harus mengadopsi perspektif tata kelola perusahaan untuk privatisasi yang lebih efektif dalam jangka panjang (Dyck, 2001).

Tata kelola perusahaan atau *corporate governance* didefinisikan sebagai “*Corporate governance is one key element in improving economic efficiency and growth as well as enhancing investor confidence that involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders and also provides the structure through which the objectives of the company, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined* (OECD, 2004).

Istilah *corporate governance* pertama kali ditemukan dalam berbagai peraturan yang dibuat atau dikeluarkan oleh gereja (Davis, 1999). Kemudian perkembangan *corporate governance* saat ini juga merupakan sumbangan pemikiran dari beberapa penelitian mengenai teori hubungan antara pengelola dan

pemilik perusahaan. Menurut Mas Ahmad Daniri (2005) setidaknya terdapat dua teori yang menjadi landasan dasar perkembangan *corporate governance*. Teori tersebut adalah *agency theory* dan *stewardship theory*.

Corporate governance merupakan isu penting yang kini menjadi perhatian perusahaan. Hal ini karena terdapat beberapa isu-isu yang membuka mata dunia usaha akan pentingnya penerapan *corporate governance*. Setidaknya ada tiga hal utama yang menjadi sorotan dalam penerapan *corporate governance*, yaitu semakin besar ukuran perusahaan maka semakin tinggi masalah keagenan, adanya skandal keuangan yang menyentak dunia bisnis, dan keinginan perusahaan untuk *go global*.

Hormati (2009) mendefinisikan ukuran perusahaan sebagai skala atau nilai dimana perusahaan dapat diklasifikasikan besar kecilnya berdasarkan total aktiva, *log size*, nilai saham dan lainnya. Semakin besar total aktiva, penjualan dan kapitalisasi pasar maka semakin besar pula ukuran perusahaan dan semakin dikenal masyarakat. Durnev & Kim (2003) dalam Hormati (2009) menyebutkan bahwa perusahaan besar cenderung menarik perhatian dan sorotan publik, sehingga akan mendorong perusahaan tersebut untuk menerapkan struktur *Good Corporate Governance* yang lebih baik. Sementara Klapper & Love (2003) dalam Hormati (2009) berpendapat bahwa perusahaan berukuran besar lebih memungkinkan masalah keagenan yang lebih banyak pula. Masalah terkait adanya pemisahan antara pemilik dan pengelola perusahaan yang apabila tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan benturan kepentingan. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawati (2006) dan Ulum (2007) menemukan bahwa ukuran perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *Good Corporate Governance* (Hormati, 2009).

Skandal-skandal di bidang keuangan seperti Enron, WorldCom, Tyco, dan perusahaan besar lainnya di Amerika Serikat juga menjadi isu penting mengapa *corporate governance* harus diterapkan. Semua skandal itu disebabkan oleh praktik akuntansi yang tidak benar atau ilegal. Hal ini diduga terjadi karena adanya kerjasama antara pihak internal perusahaan seperti direksi atau komisaris dengan pihak eksternal seperti kantor akuntan publik. Kerjasama ilegal tersebut muncul sebagai akibat gagal atau tidak adanya *corporate governance* di

perusahaan yang mengakibatkan organ perusahaan tidak menjalankan peran sebagaimana seharusnya (Thornburgh, 2004).

Selain ukuran perusahaan dan skandal di bidang keuangan, adanya persaingan global yang menuntut perusahaan meminta ketersediaan modal juga menjadi penyebab pentingnya penerapan *corporate governance*. Penelitian yang dilakukan oleh Durnev & Kim (2003) dan Klapper & Love (2003) dalam Hormati (2009) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki kesempatan investasi yang tinggi akan berusaha melakukan ekspansi sehingga akan semakin membutuhkan dana eksternal dan internal ketika tidak lagi mencukupi. Untuk tujuan tersebut maka perusahaan akan berusaha meningkatkan kualitas implementasi *good corporate governance* untuk lebih mempermudah dalam memperoleh sumber dana eksternal (Hormati, 2009).

Penelitian McKinsey & Co. (2000) dalam Alijoyo dan Zaini (2004), menyimpulkan nilai perusahaan merupakan persepsi investor yang sangat penting dalam pengambilan keputusan investasi. *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan nilai tambah bagi perusahaan, di mana lebih dari 70% investor institusional bersedia membayar lebih saham perusahaan yang “*well governed*”

Dari beberapa penjelasan mengenai *corporate governance* terdapat beberapa aspek penting yang berperan. Salah satu di antaranya adalah adanya keseimbangan hubungan antar organ-organ perusahaan seperti Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris (*Board of Commissioner*), dan Dewan Direksi (*Board of Director*). Penerapan *corporate governance* dikatakan efektif ketika Dewan Komisaris dan Dewan Direksi yang ditunjuk oleh RUPS berfungsi dengan baik.

Dewan Komisaris menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana ditentukan oleh RUPS. Dewan komisaris termasuk komisaris independen melaksanakan fungsinya dibantu oleh komite-komite penunjang dan adanya komisaris independen. Salah satunya adalah Komite Audit. Komite Audit bertugas membantu komisaris dalam rangka peningkatan kualitas laporan keuangan dan peningkatan efektivitas audit dan eksternal audit. Kedudukan Komisaris Independen dan komite audit yang dimiliki oleh perusahaan publik berkaitan dengan tanggung jawab pengawasan dari dewan komisaris. Sebagai

komite yang membantu fungsi pengawasan komisaris, Komite Audit memiliki fungsi dalam hal hal yang terkait dengan proses dan peran audit bagi perusahaan, terutama dalam pelaporan hasil audit keuangan perusahaan yang dipaparkan untuk publik (Amirudin, 2004).

Jika Dewan Komisaris menjalankan fungsinya sebagai pengawas, maka pihak yang menjalankan fungsinya sebagai pengelola adalah Dewan Direksi. Dewan Direksi dipimpin oleh seorang direktur utama (*Chief Executive Officer*). Bagian lain dalam dewan direksi yang berperan dalam pencapaian *corporate governance* adalah audit internal. Menurut Chamber (1981) dalam Bachtiar Asikin (2006) peran penting Audit Internal dalam keorganisasian yaitu ketika mengani sekitar 30% masalah efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan. Audit internal juga semakin banyak memberikan pelayanan kepada manajemen tidak hanya dalam bidang keuangan tetapi telah meluas ke bidang operasional seperti produksi, penjualan, distribusi, personnel, dan lainnya (Asikin, 2006).

PT ANTAM (Persero) Tbk, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan khususnya logam. Pada awalnya ANTAM merupakan perusahaan milik pemerintah (BUMN). Kemudian pada tahun 1997, ANTAM melakukan peluncuran atau penawaran umum perdana (IPO) dan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia dan 35% yang dijual oleh pemerintah kepada masyarakat, untuk mengumpulkan dana bagi ekspansi feronikel. Tahun 1999 saham Antam tercatat di pasar modal Australia sebagai *foreign exempt entity* dan mengalami peningkatan status menjadi saham yang tercatat di bursa ASX pada tahun 2002. Perubahan dari BUMN menjadi perusahaan terbuka mengharuskan Antam menerapkan *corporate governance* dalam lingkungan perusahaannya. Penerapan ini sesuai dengan peraturan BAPEPAM tahun 2000 bahwa perusahaan *go public* harus menerapkan *good corporate governance*. Seperti perusahaan terbuka pada umumnya, ANTAM juga memiliki audit internal dan komite audit dalam struktur organisasinya. Internal Audit dan Komite Audit inilah yang ikut berperan mendorong terlaksananya penerapan *corporate governance* yang baik.

Beberapa alasan pemilihan Antam sebagai objek penelitian adalah :

1. Antam merupakan salah satu pionir penerapan *good corporate governance* di Indonesia seiring perkembangan perusahaan dan rasa kebutuhan akan

penerapan *corporate governance*, Antam memiliki pedoman penerapan GCG sendiri yang disebut Corporate Governance Policy.

2. Antam merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang telah mengalami privatisasi sehingga menjadi perusahaan terbuka. Terdaftar saham ANTAM di bursa saham, mengharuskan adanya penerapan *corporate governance*. Selain itu terdaftar ANTAM di bursa lain selain bursa saham Indonesia yaitu bursa saham Australia (Australia Stock Exchange) mengharuskan ANTAM menerapkan unsur-unsur GCG untuk memberikan dan meningkatkan *stakeholder value*. Karakteristik khusus ini menarik penulis untuk dikaji.
3. PT ANTAM (persero) Tbk menerima beberapa penghargaan yang merupakan bukti kesungguhan dan komitmen ANTAM dalam penerapan *good corporate governance*.

Berdasarkan alasan-alasan yang disebutkan di atas, peneliti tertarik untuk membuat penulisan skripsi sebagai salah satu syarat kelulusan yaitu mengenai penerapan atau praktik *corporat governance* pada perusahaan yang di privatisasi. Penelitian tersebut berjudul **“Peran Audit Internal dan Komite Audit dalam Pencapaian Tujuan Corporate Governance pada Perusahaan Milik Pemerintah yang Sudah Go Public : Studi Kasus PT ANTAM (Persero) Tbk”**

1.2 Perumusan Masalah

Dalam Penelitian ini yang menjadi pokok permasalahan adalah :

- Bagaimana penerapan praktik *good corporate governance* di perusahaan milik pemerintah yang sudah *go public* pasar modal di dalam negeri dan pasar modal luar negeri (PT ANTAM (Persero) Tbk)?
- Bagaimana peran Audit Internal dan Komite Audit dalam pencapaian tujuan *Good Corporate Governance* di PT ANTAM (Persero) Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan, yaitu :

- Mengetahui dan memahami penerapan praktik *Good Corporate Governance* di perusahaan milik pemerintah yang sudah *Go Public* pasar modal di dalam negeri dan pasar modal luar negeri yaitu PT ANTAM (Persero) Tbk.
- Mengetahui dan Memahami peran Audit Internal dan Komite Audit dalam pencapaian tujuan *Good Corporate Governance*, yaitu PT ANTAM (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi :

1. Penulis : Untuk memahami pelaksanaan *corporate governance* dan memahami peranan organ perusahaan (Audit Internal dan Komite Audit) dalam penerapan *corporate governance* di perusahaan yang mengalami privatisasi di pasar modal dalam negeri dan luar negeri.
2. Perusahaan : Sebagai alat untuk mengevaluasi apakah kinerja organ perusahaan khususnya Audit Internal dan Komite Audit dalam menerapkan *corporate governance* sudah optimal.
3. Akademisi : Memberikan informasi dan menambah pengetahuan mengenai penerapan *corporate governance* di perusahaan khususnya perusahaan yang telah mengalami privatisasi di pasar modal dalam negeri dan luar negeri.

1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan kajian pustaka serta data primer dan data sekunder. Data primer didapat penulis dengan mewawancarai organ perusahaan (Auditor Internal, Komite Audit, dan ASM *GCG Implementations*) terkait pelaksanaan penerapan *corporate governance*. Data sekunder didapat penulis dari laporan keuangan yang diterbitkan perusahaan, kebijakan perusahaan dan bahan-bahan dari internet.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini adalah :

a. Bab I

Berisi latar belakang berupa alasan pemilihan topik, perumusan masalah, tujuan penulisan, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

b. Bab II

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berkaitan dengan topik yang diambil yaitu terkait *corporate governance* secara umum. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai aturan-aturab yang berkaitan dengan organ perusahaan yang berperan dalam GCG termasuk peraturan internal dan eksternal yang mengatur.

c. Bab III

Bab ini berisi latar belakang perusahaan yang dijadikan objek penelitian. Dalam bab ini akan dibahas mengenai sejarah perusahaan, gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, sejarah atau latar belakang penerapan sistem *Corporate Governance*, dan pedoman penepan tata kelola perusahaan yang dimiliki Antam.

d. Bab IV

Bab ini berisi penjabaran mengenai analisis pemenuhan prinsip-prinsip GCG di ANTAM, analisis pengendalian internal dan manajemen risiko, analisis peran organ-organ perusahaan pada penerapan GCG, khususnya mengenai peran Audit Internal dan Komite Audit dalam pencapaian tujuan *corporate governance*, evaluasi kinerja dan mekanisme pengawasan antar organ.

e. Bab V

Bab ini berisi kesimpulan yang telah dibahas, keterbatasan penelitian, dan saran-saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Latar Belakang *Corporate Governance*

Perkembangan tata kelola perusahaan atau *corporate governance* didasari oleh teori-teori yang berkaitan seperti *Agency Theory* dan *Stewardship Theory*.

2.1.1 Teori yang Mendasari *Corporate Governance*

Pemikiran mengenai *corporate governance* didasari pada dua landasan teoritis, yaitu teori keagenan (*agency theory*) dan teori pelayanan (*stewardship theory*) (Daniri, 2005). Berikut penjelasan mengenai kedua teori tersebut.

2.1.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan pertama kali dicetuskan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan *agency theory* merupakan masalah yang berkaitan dengan perbedaan kepentingan dalam hal pengambilan keputusan antara agen dan prinsipal. Teori ini membahas hubungan kontraktual antara pemilik perusahaan (*principal*) yang mendelegasikan pengambilan keputusan tertentu kepada pihak manajemen/pengelola (*agent*) yang menerima pendelegasian tugas tersebut.

Hubungan yang harmonis antara pemilik dan manajer sulit tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan (*conflict of interest*). Manajer cenderung bertindak untuk kepentingannya sendiri dan tidak mendasarkan pada usaha memaksimalkan nilai dalam pengambilan keputusan pendanaan (Jensen dan Meckling, 1976). Hal inilah yang kemudian menimbulkan konflik keagenan, yaitu masalah yang berkaitan dengan perbedaan kepentingan dalam hal pengambilan keputusan.

Masalah keagenan tersebut dapat terjadi karena adanya *asymmetric information* antara pemilik dan manajer, yaitu ketika salah satu pihak memiliki informasi yang tidak dimiliki oleh pihak lainnya. *Asymmetric information* terdiri dari dua tipe, yang pertama adalah *adverse selection*. Pada tipe ini, pihak yang merasa memiliki informasi lebih sedikit dibandingkan pihak lain tidak akan mau

untuk melakukan perjanjian. Tipe yang kedua adalah *moral hazard*. *Moral hazard* ini terjadi kapanpun manajer melakukan tindakan tanpa sepengetahuan pemilik untuk keuntungan pribadinya dan menurunkan kesejahteraan pemilik (Jensen dan Meckling, 1976).

Agency theory memberikan landasan model teoritis yang sangat berpengaruh terhadap konsep *corporate governance* dimana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku. Adanya perbedaan kepentingan menyebabkan timbulnya *agency cost* (Maksum, 2005).

Menurut Jensen dan Meckling (1976) ada tiga macam *agency cost*. Pertama, *the monitoring cost by the principle*. Biaya ini dikeluarkan oleh prinsipal untuk memonitor perilaku agen, termasuk usaha untuk mengendalikan (*control*) perilaku agen melalui *budget restriction*, dan *compensation policy*. Kedua, *the bonding cost by the agent*. Biaya ini dikeluarkan oleh agen untuk menjamin bahwa agen tidak akan melakukan tindakan tertentu yang akan merugikan prinsipal sebagai contoh kesediaan manajemen menyewa jasa auditor untuk mengaudit laporan keuangan yang dibuatnya. Ketiga, *the residual loss* yang merupakan penurunan tingkat kesejahteraan prinsipal maupun agen walaupun telah melakukan *monitoring cost* dan *bonding cost*.

The Cadbury Committee (1992) menyatakan perbedaan kepentingan dalam perusahaan menimbulkan kebutuhan akan *corporate governance*. *Good Corporate Governance* merupakan bentuk pengelolaan perusahaan, yang mencakup suatu bentuk perlindungan terhadap kepentingan *shareholders* perusahaan maupun *stakeholders* lainnya. Pengendalian diarahkan pada pengelolaan perusahaan yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan serta terdapat proses pemantauan.

2.1.1.2 Stewardship Theory

Teori *stewardship* yang diperkenalkan oleh Donaldson dan Davis telah menjadi penyeimbang teori rasional organisasi tentang perilaku manajemen. Teori ini menyatakan tidak adanya benturan kepentingan antara manajemen dan pemilik, dan tujuan tata kelola adalah untuk menemukan mekanisme dan struktur

yang dapat memfasilitasi koordinasi yang paling efektif antara keduanya. Menurut James H. Davis, F. Favid Schoorman, dan Lex Donaldson (1997), *stewardship theory* mendefinisikan situasi dimana manajer tidak dimotivasi oleh tujuan individu, melainkan oleh selarasnya tujuan *principal* mereka. Pemahaman mengenai karakteristik manajer dan situasi merupakan hal yang penting untuk memahami kepentingan *manager-principal*.

Stewardship theory dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab memiliki, integritas, dan kejujuran terhadap pihak lain. Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya (Daniri, 2005).

Terkait dengan adanya suatu hubungan keagenan, sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka diperlukan adanya suatu sistem tata kelola perusahaan sebagai bentuk perlindungan terhadap kepentingan *shareholders* maupun *stakeholders* lainnya agar tidak terjadi benturan kepentingan

2.1.2 Sejarah Perkembangan Corporate Governance

Istilah *governance* pertama kali digunakan dalam berbagai peraturan yang dibuat atau dikeluarkan oleh gereja. Kemudian istilah ini digunakan juga dalam konsep-konsep revolusi industri sampai dengan kapitalisme. Sejak abad pertengahan, perdagangan sudah dikenal dan mulai berkembang. Namun, ajaran gereja yang masih sangat kental pada waktu itu memberikan pengaruh pada kegiatan perdagangan. Pedagang yang mengambil banyak keuntungan dianggap melanggar ajaran agama. Hal ini menyebabkan perkembangan perdagangan dan aktivitas bisnis terhambat (Davis, 1999)

A. Davis (1999) menyatakan pada abad ke-19 mulai tumbuh serikat pekerja yang mulai mengimbangi dominasi perusahaan. Kemudian pada akhir abad ke-19 kekuatan serikat kerja semakin berkembang dan bertambah kuat dengan adanya dukungan organisasi internasional seperti *International Labour Organization* (ILO). Sebagai akibat dari bertambahnya kekuatan serikat buruh pekerja muncul hubungan antara pemegang saham dan *Board of Directors*.

Hubungan antara pemegang saham dan pengelola menimbulkan pemikiran, yaitu *agency theory* yang diperkenalkan Jansen dan Mckeling (1976). Teori ini menjadi landasan teoritis bagi perkembangan *corporate governance*.

Di Indonesia, istilah *Good Corporate Governance* menjadi isu yang penting dan menjadi perhatian bagi pengoperasian suatu bisnis sejak tahun 1998. Berikut beberapa kejadian di belahan dunia yang mengguncang perekonomian dan berkaitan dengan buruknya atau tidak adanya penerapan *corporate governance* yang berpengaruh pada perkembangan *corporate governance* di Indonesia.

2.1.2.1 Krisis-krisis di Dunia Bisnis

Krisis di Asia dimulai saat era pasar bebas yang ditandai terbentuknya organisasi perdagangan dunia (WTO) dan memperbolehkan modal asing masuk ke kawasan Asia. Thailand menetapkan nilai tukar baht yang sejalan dengan dollar AS sementara arus modal yang masuk mendorong pesatnya pertumbuhan utang luar negeri sektor swasta yang bersifat jangka pendek (Arifin, 2007)

Menurut Goldstein, Kaminsky dan Reinhart (2000) dalam Arifin (2007), krisis yang terjadi di Asia tergolong krisis perbankan (*twin crisis*) yang ditandai dengan tata kelola (*governance*) yang buruk sehingga menyebabkan banyaknya *mergers, takeovers*, dan *bail out* oleh pemerintah dalam jumlah besar untuk bank atau sekelompok bank tertentu.

Pada 1997, sebenarnya kondisi ekonomi di Indonesia tampak jauh dari krisis. Namun, ketika krisis melanda Thailand, nilai baht terhadap dolar anjlok, maka nilai dolar pun menguat. Penguatan nilai tukar dolar berimbas ke rupiah. Bank Dunia melihat adanya empat sebab utama yang bersamasama membuat krisis menuju ke arah kebangkrutan (World Bank, 1998, pp. 1.7 -1.11 dalam Tarmidi (1999)). Pertama, akumulasi utang swasta luar negeri yang cepat dengan jatuh tempo rata-rata 18 bulan. Kedua, kelemahan sistem perbankan. Ketiga, masalah *governance*, termasuk kemampuan pemerintah menangani dan mengatasi krisis, yang kemudian menjelma menjadi krisis kepercayaan dan keengganan donor untuk menawarkan bantuan finansial dengan cepat. Keempat,

ketidakpastian politik menghadapi pemilu yang lalu dan pertanyaan mengenai kesehatan Presiden Soeharto pada waktu itu (Tarmidi, 1999).

Selain krisis di Asia, perusahaan-perusahaan besar di Amerika dan Eropa juga mengalami krisis. Di akhir 2001, Enron mengguncang dunia bisnis dengan fakta bahwa terjadi beberapa pelanggaran praktik akuntansi. Lamanya kasus Enron terdeteksi diduga karena adanya kegagalan mengenali masalah oleh kantor akuntan publik (auditor), Arthur Andersen. Dari sisi *supply* informasi, hal ini diduga adanya kerja sama antara *top management* dan komite audit Enron dengan Auditor Arthur Andersen. Dari sisi *demand* informasi, hal ini diduga adanya campur tangan manajer keuangan dan *financial regulators* yang gagal dalam menganalisis (Healy dan Palipu, 2003)

Kasus Enron melatarbelakangi munculnya Sarbanes Oxley Act pada bulan Juli 2002. Undang-undang ini adalah reaksi keras regulator AS terhadap kasus Enron pada akhir tahun 2001. Inti utama undang-undang ini adalah upaya untuk lebih meningkatkan pertanggungjawaban keuangan perusahaan publik (*corporate governance*). (<http://www.scribd.com/doc/46778279/kasus-ENRON>)

Selain Enron masih banyak skandal perusahaan publik di Amerika dan Eropa yang membuat tingginya perhatian terhadap dunia bisnis terhadap *corporate governance*, seperti Worldcom di Amerika Serikat dan Parmalat di Eropa.

2.1.2.1 Perkembangan Code

Cadbury *committee* ditugaskan oleh Conservative Government of the United Kingdom pada May 1991 dengan lingkup tugas aspek keuangan dan tata kelola perusahaan. Komite mengeluarkan laporannya yang digunakan oleh banyak pihak yaitu *The Code of Best Practice*. Laporan ini menyajikan rekomendasi komite tentang struktur perusahaan dan tanggung jawab dewan direksi. Dua rekomendasi kunci yang ada didalamnya adalah bahwa *boards* dari perusahaan publik termasuk setidaknya tiga *non-executive boards (outside)* serta bahwa posisi Direktur Utama (CEO) dan *Chairman of the Board* dari perusahaan diamanatkan pada individu yang berbeda. Alasan yang mendasari rekomendasi komite adalah bahwa independensi yang lebih besar dari dewan perusahaan meningkatkan kualitas pengawasan (Dahya, McConnell, & Travlos, 2002).

Kontribusi signifikan selanjutnya adalah laporan oleh Greenbury (1995) dan Hampel (1998). Kedua laporan ini disatukan dalam “*Principles of Good Governance and Code of Leading Practice (Combined Code)*” yang dipublikasikan oleh *London Stock Exchange*. Selain Cadury, Greenbury, dan Hampel banyak pihak yang ikut berkontribusi dalam memberikan dasar bagi penentuan standar. Pada tahun 1997, Turnbull juga membuat Turnbull Guidance mengenai pedoman penerapan *corporate governance*. Semua peraturan tersebut digabungkan dan setelah pengkompilasian *Combined Code*, berbagai organisasi yang *concern* di bidang GCG pada belahan dunia lain juga mulai aktif untuk menetapkan standar bagi negara mereka masing-masing, dimana standar tersebut disesuaikan dengan kondisi pada negara tersebut (Wallace & Zinkin, 2005)

2.1.2.3 Isu-isu Lain yang Berkaitan dengan Perkembangan *Corporate Governance*

Terdapat beberapa isu-isu yang berkaitan dengan perkembangan *corporate governance* di Indonesia, yaitu (Alijoyo dan Zaini, 2004) :

- Perkembangan Korporasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah korporasi seperti manajemen dan *stockholders*. Seiring dengan industri pasar modal yang terus berkembang sehingga menyebabkan bentuk korporasi juga berkembang menjadi kelompok-kelompok korporasi (konglomerasi) dengan segala kompleksitas yang tinggi. Alasan inilah yang melatarbelakangi mengapa *corporate governance* menjadi sebuah keharusan.
- Perusahaan global : Perusahaan besar, seperti perbankan dan otomatis melakukan konsolidasi/bisnis lintas batas yang mempengaruhi terbentuknya sistem *corporate governance* yang berlaku universal, contohnya Perusahaan Multinasional Unilever yang membentuk perusahaan di Asia, Afrika, dan Eropa mengharuskan semua perusahaan menerapkan aturan yang sama.
- Investor global : Dunia korporasi mencari alternatif modal yang kuat yang bersumber dari investor global. Investor global mencari tempat investasi yang memberikan perlindungan dengan sistem *corporate governance* yang baik.
- Permintaan modal : Investor yang tertarik pada perusahaan yang ingin *go global* harus memastikan bahwa pertumbuhan sehat dan berkesinambungan.

- Perkembangan *code* : *Corporate Governance Code* pertama dibentuk di Inggris oleh Bank of England dan London Stock Exchange pada tahun 1992 yang disusun oleh Cadbury Committee. Hingga saat ini, telah dirumuskan lebih dari 60 *Corporate Governance Code* di dunia.

2.2 *Corporate Governance*

Tata kelola Perusahaan atau *corporate governance* kini menjadi isu penting seiring dengan kebutuhan suatu perusahaan untuk memperoleh dana eksternal, peraturan-peraturan yang ada, dan isu-isu lainnya. Penjelasan di bawah ini mengupas tata kelola perusahaan mulai dari definisi, prinsip, manfaat, sistem dan struktur, organ perusahaan terkait GCG, hingga mekanisme *GCG*.

2.2.1 Definisi *Corporate Governance*

Dalam perkembangannya, terdapat beberapa definisi *corporate governance*. Berikut beberapa definisi *corporate governance* yang diberikan beberapa pihak, diantaranya :

Menurut Cadbury Committee dalam Cadbury Report (1992)

“Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled.”

Menurut Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKG)

“Good Corporate Governance adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.”

Menurut Pasal 1a Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002

“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.”

Menurut Australia Stock Exchange (ASX) (2003)

“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 optimised. 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.”

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan pengertian *Corporate Governance* adalah suatu mekanisme yang membentuk sistem kemudian struktur yang terdiri dari pemisahan tugas dan wewenang antara pemegang saham dan pengelola perusahaan dan bertujuan untuk mengoptimalkan kepentingan semua pihak (stakeholder) melalui pemenuhan hak, kewajiban, dan tanggung jawab sebagaimana ditetapkan dalam peraturan yang dibuat.

2.2.2 Prinsip Corporate Governance

A. . Prinsip Menurut OECD

OECD menggarisbawahi lima prinsip inti dari CG pada tahun 2004, yaitu:

1. Hak-hak dan perlindungan terhadap pemegang saham. Hak-hak tersebut meliputi hak-hak dasar pemegang saham, yaitu hak untuk menjamin keamanan metode pendaftaran kepemilikan, mengalihkan atau memindahkan saham yang dimilikinya, memperoleh informasi yang relevan mengenai perusahaan secara berkala dan teratur, dapat ikut berperan dan memberikan suara dalam RUPS, memilih anggota dewan komisaris dan direksi, dan memperoleh pembagian keuntungan perusahaan atau dividen.
2. Tanggung jawab pemegang saham. Kerangka *corporate governance* harus menjamin adanya perlakuan sama terhadap seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Industri pasar modal harus melindungi investor dari perlakuan yang tidak benar yang mungkin dilakukan oleh manajer, dewan komisaris, dewan direksi atau pemegang saham utama.
3. Hak-hak *stakeholders*. Kerangka *corporate governance* harus memberiksan pengakuan terhadap hak-hak *stakeholders*, seperti yang telah ditentukan dalam

undang-undang, dan mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan para *stakeholders* tersebut dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan masyarakat dan kesinambungan usaha.

4. Pengungkapan dan transparansi. Kerangka *corporate governance* harus dapat memberikan jaminan adanya pengungkapan yang tepat waktu akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan ini meliputi informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Selain itu informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan meminta auditor eksternal melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan perusahaan.
5. Peran dan struktur dewan. Kerangka *corporate governance* harus dapat menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen yang dilakukan oleh dewan komisaris serta akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan para pemegang saham.

B. Prinsip Menurut Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002

1. Transparansi (*Transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. Kemandirian atau Independen (*Independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau 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.

C. Prinsip Menurut Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKG)

Prinsip atau asas *corporate governance* menurut Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia yang dikeluarkan KNKG pada tahun 2006, yaitu:

1. **Transparansi (*Transparency*)**. Perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan akses yang mudah dan dipahami oleh pemangku kepentingan untuk menjaga objektivitas. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.
2. **Akuntabilitas (*Accountability*)**. Perusahaan harus 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. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.
3. **Responsibilitas (*Responsibility*)**. 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*)**. Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga tiap organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
5. **Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)**. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham & pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

D. Prinsip Menurut Australia Stock Exchange (ASX)

Pada tahun 2010, ASX Corporate Governance Council mengeluarkan Corporate Governance and Recommendations with 2010 Amandements, yaitu:

1. *Lay solid foundations for management and oversight.*

- *Recommendation 1.1: Companies should establish the functions reserved to the board and those delegated to senior executives and disclose those functions.*
- *Recommendation 1.2: Companies should disclose the process for evaluating the performance of senior executives.*
- *Recommendation 1.3: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 1.*

2. Structure the board to add value

- *Recommendation 2.1: A majority of the board should be independent directors.*
- *Recommendation 2.2: The chair should be an independent director.*
- *Recommendation 2.3: The roles of chair and chief executive officer should not be exercised by the same individual.*
- *Recommendation 2.4: The board should establish a nomination committee.*
- *Recommendation 2.5: Companies should disclose the process for evaluating the performance of the board, its committees and individual directors.*
- *Recommendation 2.6: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 2.*

3. Promote ethical and responsible decision-making

- *Recommendation 3.1: Companies should establish a code of conduct and disclose the code or a summary of the code as to:*
 - *the practices necessary to maintain confidence in the company's integrity*
 - *the practices necessary to take into account their legal obligations and the reasonable expectations of their stakeholders*
 - *the responsibility and accountability of individuals for reporting and investigating reports of unethical practices.*
- *Recommendation 3.2: Companies should establish a policy concerning diversity and disclose the policy or a summary of that policy. The policy should include requirements for the board to establish measurable objectives for achieving gender diversity for the board to assess annually both the objectives and progress in achieving them.*

- *Recommendation 3.3: Companies should disclose in each annual report the measurable objectives for achieving gender diversity set by the board in accordance with the diversity policy and progress towards achieving them.*
 - *Recommendation 3.4: Companies should disclose in each annual report the proportion of women employees in the whole organisation, women in senior executive positions and women on the board.*
 - *Recommendation 3.5: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 3.*
4. *Safeguard integrity financial reporting*
- *Recommendation 4.1: The board should establish an audit committee.*
 - *Recommendation 4.2: The audit committee should be structured so that it:*
 - *consists only of non-executive directors*
 - *consists of a majority of independent directors*
 - *is chaired by an independent chair, who is not chair of the board*
 - *has at least three members.*
 - *Recommendation 4.3: The audit committee should have a formal charter.*
 - *Recommendation 4.4: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 4.*
5. *Make timely and balanced disclosure.*
- *Recommendation 5.1: Companies should establish written policies designed to ensure compliance with ASX Listing Rule disclosure requirements and to ensure accountability at a senior executive level for that compliance and disclose those policies or a summary of those policies.*
 - *Recommendation 5.2: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 5.*
6. *Respect the rights of shareholder.*
- *Recommendation 6.1: Companies should design a communications policy for promoting effective communication with shareholders and encouraging their participation at general meetings and disclose their policy or a summary of that policy.*
 - *Recommendation 6.2: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 6.*

7. Recognise and manage risk

- *Recommendation 7.1: Companies should establish policies for the oversight and management of material business risks and disclose a summary of those policies.*
- *Recommendation 7.2: The board should require management to design and implement the risk management and internal control system to manage the company's material business risks and report to it on whether those risks are being managed effectively. The board should disclose that management has reported to it as to the effectiveness of the company's management of its material business risks.*
- *Recommendation 7.3: The board should disclose whether it has received assurance from the chief executive officer (or equivalent) and the chief financial officer (or equivalent) that the declaration provided in accordance with section 295A of the Corporations Act is founded on a sound system of risk management and internal control and that the system is operating effectively in all material respects in relation to financial reporting risks.*
- *Recommendation 7.4: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 7.*

8. Remunerate fairly and responsibility.

- *Recommendation 8.1: The board should establish a remuneration committee.*
- *Recommendation 8.2: The remuneration committee should be structured so that it:*
 - *consists of a majority of independent directors*
 - *is chaired by an independent chair*
 - *has at least three members.*
- *Recommendation 8.3: Companies should clearly distinguish the structure of non-executive directors' remuneration from that of executive directors and senior executives.*
- *Recommendation 8.4: Companies should provide the information indicated in the Guide to reporting on Principle 8.*

Berdasarkan paparan prinsip-prinsip di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip yang harus ada dalam penerapan GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian dan kewajaran mengenai pemenuhan hak, kewajiban, dan tanggung jawab pada hubungan *shareholders & stakeholders* lainnya dalam menjalankan suatu bisnis dengan ditopang oleh peran dan struktur dewan.

2.2.3 Tujuan dan Manfaat *Corporate Governance*

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

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

Selain itu tujuan penerapan *corporate governance* menurut pasal 4 Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara KEP-117/M-MBU/2002 adalah :

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ;
- c. Mendorong agar Organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap stakeholders maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional;

f. Mensukseskan program privatisasi.

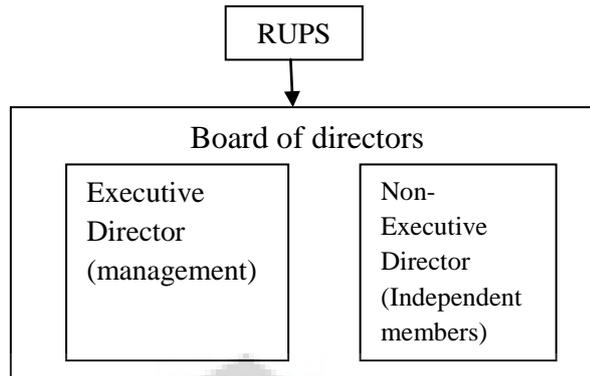
2.2.4 Sistem dan Struktur *Corporate Governance*

Komponen *corporate governance* bervariasi antara suatu negara dengan negara lain dan suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Hal ini disebabkan perbedaan budaya dan latar belakang sejarah serta konsentrasi struktur kepemilikan. Perbedaan tersebut berkaitan dengan peran *stakeholders*, *stakeholder* prioritas, dan pentingnya *financial markets* di negara tersebut (Purwatiningsih, 2010).

Akhmad Syakhroza (2005) mengklasifikasikan sistem *governance* menjadi dua. Pertama, berdasarkan pada “dominasi pasar” (*market dominated*) pada negara yang mengadopsi model *Anglo-Saxon*. Kedua, yang bercirikan “dominasi bank” (*bank dominated*) pada negara yang menganut model kontinental Eropa (Schmidt dan Tyrell 1997 dalam Syakhroza, 2005).

Menurut Akhmad Syakhroza (2005), struktur jika dikaitkan dengan *Corporate governance* dapat diartikan sebagai suatu kerangka di dalam organisasi bagaimana berbagai prinsip *governance* dapat dibagi, dijalankan serta dikendalikan. Penekanan pengendalian dalam *corporate governance* berhubungan dengan jawaban atas pertanyaan “*who control whom*” dan pentingnya pemisahan antara pihak *desicion making* dan *decision control*.

Akmd Syakhroza (2005) menjelaskan struktur *governance* ditentukan oleh undang-undang sebagai dasar legalitas berdirinya sebuah entitas. Model struktur *governance* *Anglo-Saxon* yang diterapkan negara penganut *common-law system* akan terdiri dari (1) *Annual General Meeting of Shareholders* (RUPS), (2) *Board of Directors* (BOD), (3) *Executive Managers* (pihak manajemen) yang akan menjalankan aktivitas perusahaan. BOD yang dipilih RUPS sebagai organ perusahaan tertinggi akan bertanggung jawab secara kolektif kepada RUPS. Gambar 2.1 menunjukkan struktur *governance* *Anglo-Saxon*.



Gambar 2.1 Struktur *Board of Directors* dalam *One-tier System*

sumber : FCGI, 2002

Korporasi negara yang menganut model *Continental European (code-law system)* seperti Indonesia adalah dikenalnya bentuk *dual board*. Struktur organ yang dimiliki modal kontinental Eropa yaitu (1) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), (2) Dewan Komisaris (*supervisory board*), (3) Dewan Direksi (*management board*). Dalam model ini, RUPS mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris kemudian dewan komisaris mengangkat dan memberhentikan dewan direksi. Gambar 2.2 menunjukkan struktur *governance Continental European* yang diadopsi Belanda.



Gambar 2.2 Struktur Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam *Two Tiers System* yang diadopsi oleh Belanda.

sumber : FCGI, 2002

Kemudian, gambar 2.3 merupakan struktur *Continental Europe* yang diadopsi Indonesia.



Gambar 2.3 Struktur Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam *Two Tiers System* yang diadopsi oleh Indonesia

sumber : FCGI, 2002

Akhmad Syakhroza (2005) menjelaskan struktur *governance* BUMN dibedakan dalam artian sempit dan lebih luas. Struktur *governance* di tiap BUMN Indonesia dalam artian sempit yang membentuk tripod terdiri dari RUPS yang diwakili oleh kementerian BUMN, Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi. Struktur ini dapat dianggap sebagai struktur *governance internal*. Jika dilihat dalam artian lebih luas, *governance* di BUMN terdiri dari Dewan Perwakilan Rakyat sebagai pihak yang mewakili kepentingan publik, Kementerian BUMN (serta Departemen Keuangan dan Departemen Teknis) sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan setiap BUMN, dan pihak pengawas (Dewan Komisaris) dan pengelola (Dewan Direksi) BUMN. Struktur tersebut mewakili fungsinya sebagai pengelola kekayaan negara yang berfungsi melayani publik dari usaha yang dilakukannya dan dikenal dengan struktur *governance* eksternal BUMN.

2.2.5 Organ Perusahaan yang Berkaitan dengan *Corporate Governance*

Penerapan *coporate governance* tidak lepas dari aktivitas bersama organ-organ dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing. Definisi organ menurut Pasal 1b Keputusan Menteri BUMN nomor: KEP-117/MBU/2002 tentang penerapan praktek *good corporate governance* pada badan usaha milik Negara (BUMN) adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris dan Direksi untuk Perusahaan Perseroan (PERSERO).

2.2.5.1. Rapat Umum Pemegang Saham

Shareholder atau pemegang saham adalah orang perorangan atau institusi yang menanamkan dana pada suatu perusahaan dalam bentuk saham. Hubungan formal antara *shareholder* dengan *board of directors* adalah pemegang saham tersebut memilih *directors*, kemudian *directors* melaporkan layanan (*stewardship*) dalam bentuk kinerjanya kepada pemegang saham setelah itu pemegang saham akan menugaskan auditor untuk menyediakan *external check* pada laporan keuangan yang disampaikan pada *annual shareholder general meeting* (Cadbury report, 1992).

Dalam OECD *principle 2* yang mengatur tentang perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham terdapat poin-poin mengenai RUPS. Pemegang saham harus memiliki kesempatan untuk berpartisipasi secara efektif dan memberikan hak suara dalam RUPS dan harus diberikan informasi tentang aturan-aturannya, termasuk tata cara pemungutan suara, yang mengatur penyelenggaraan RUPS. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah :

1. Pemegang saham harus disediakan informasi yang memadai dan akurat tentang tanggal, tempat dan agenda RUPS, termasuk informasi lengkap dan akurat tentang masalah-masalah yang akan diputuskan dalam rapat.
2. Pemegang saham harus memiliki kesempatan untuk mengajukan pertanyaan kepada pengurus, termasuk pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan audit eksternal tahunan, untuk memasukkan butir-butir dalam agenda RUPS, dan untuk mengusulkan pemecahannya, dalam batas-batas yang wajar.
3. Partisipasi efektif pemegang saham dalam keputusan-keputusan penting pengelolaan perusahaan, seperti pencalonan dan pemilihan anggota pengurus harus difasilitasi.

Di Indonesia Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan badan tertinggi di perusahaan. Menurut pasal 1 ayat (4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas, 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. Kewenangan menteri bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh

saham persero dimiliki oleh negara dan bertindak selaku pemegang saham pada persero dan perseroan terbatas dalam hal tidak seluruhnya dimiliki oleh negara. Dalam pasal 75 ayat (2) UU PT disebutkan bahwa 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.

Kewenangan RUPS tidak diberikan kepada direksi dan komisaris, dan sudah ditentukan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 dan Anggaran Dasar perseroan (Pasal 75 ayat (1) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995). Beberapa wewenang RUPS yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 antara lain penetapan perubahan Anggaran Dasar (Pasal 19), penetapan pengurangan modal (Pasal 44), pemeriksaan, persetujuan dan pengesahan laporan tahunan (Pasal 69), penetapan penggunaan laba (Pasal 70), pengangkatan & pemberhentian Direksi dan Komisaris (Pasal 94, 111, & 119), penetapan mengenai penggabungan, peleburan dan pengambilalihan (Ps. 127), penetapan pembubaran perseroan (Pasal 142).

Persyaratan penyelenggaraan RUPS seperti disebutkan dalam Pasal 86 ayat (1) Undang-undang Perseroan Terbatas yaitu RUPS dapat dilangsungkan jika dalam RUPS lebih dari 1/2 (satu perdua) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili, kecuali undang-undang dan/atau anggaran dasar menentukan jumlah kuorum yang lebih besar.

Kemudian menurut Pasal 79 ayat (1), direksi akan menyelenggarakan RUPS tahunan sebagaimana dimaksud dalam pasal 78 ayat (2) dan RUPS lainnya sebagaimana dimaksud Pasal 78 ayat (4) dengan didahului pemanggilan RUPS. RUPS terdiri dari 2 macam, yaitu :

- RUPS tahunan. RUPS tahunan wajib diselenggarakan sekurang-kurangnya satu kali dalam tiap tahun buku perseroan. Pasal 78 ayat (2) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 menentukan bahwa RUPS tahunan diadakan dalam waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku. Dalam RUPS tahunan tersebut sekurang-kurangnya harus diajukan semua dokumen perseroan berupa:
 1. Perhitungan tahunan yang terdiri dari neraca akhir tahun dan perhitungan laba rugi penjelasan atas dokumen tersebut.

2. Neraca gabungan dari perseroan yang tergabung dalam satu grup, disamping neraca dari masing-masing perseroan.
3. Laporan mengenai keadaan & jalannya perseroan juga hasil yang dicapai;
4. Kegiatan utama perseroan dan perubahan selama tahun buku.
5. Rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan perseroan.
6. Nama anggota direksi dan komisaris.
7. Gaji dan tunjangan lain bagi direksi dan komisaris.

Direksi bertugas menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahunan dan menyusun laporan tahunan. Dalam pasal 79 ayat (5) Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 disebutkan Direksi wajib melakukan pemanggilan RUPS dalam jangka waktu paling lambat 15 (lima belas) hari terhitung sejak tanggal permintaan penyelenggaraan RUPS diterima.

- RUPS lainnya. RUPS lainnya atau lebih dikenal dengan istilah Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa, dapat diselenggarakan setiap saat bila diperlukan dengan mata acara yang beraneka ragam, yakni terhadap kegiatan yang tidak termasuk ke dalam ruang lingkup RUPS tahunan.

2.2.5.2 Dewan Komisaris

Dalam Cadburry report (1992) disebutkan *non-executive directors*/dewan komisaris memiliki dua kontribusi penting dalam proses tata kelola sesuai dengan statusnya sebagai pihak yang independen. Pertama, *non-executive director* bertanggung jawab melakukan review atas kinerja *executive directors* dan *board* itu sendiri. Kontribusi yang kedua yaitu dalam hal menjadi pemimpin dalam mengatasi potensi timbulnya benturan kepentingan (Cadburry Report, 2002).

Di Indonesia dewan komisaris diatur dalam beberapa Undang-undang misalnya Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi.

Komisaris diangkat, diberhentikan dan atau diberhentikan sementara oleh RUPS (pasal 111 UU Nomor 40 tahun 2007). Komisaris wajib melaporkan

kepada perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada perseroan tersebut dan perseroan lain (pasal 101). Khusus untuk persero yang kegiatan usahanya berkaitan dengan menghimpun dan/atau mengelola dana masyarakat, Perseroan yang menerbitkan surat pengakuan utang kepada masyarakat atau Perseroan Terbuka wajib mempunyai paling sedikit dua orang anggota Komisaris sesuai pasal 108 ayat (5).

Ketentuan mengenai komposisi komisaris diatur dalam pasal 10 Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, yaitu :

1. Komposisi Komisaris/Dewan Pengawas harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen atau tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis dalam hubungan satu sama lain dan terhadap Direksi (pasal 10 ayat (1))
2. Paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari anggota Komisaris/Dewan Pengawas harus berasal dari kalangan di luar BUMN yang bersangkutan yang bebas dengan ketentuan yang tercantum dalam pasal 10 ayat (2).

Tugas komisaris sebagaimana tercantum dalam pasal 108 ayat (1) Undang-undang nomor 40 tahun 2007 yaitu melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan, dan memberi nasihat kepada Direksi.

Beberapa kewajiban dewan komisaris yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas adalah :

- a. Pasal 114 ayat (2) menyatakan setiap anggota Dewan Komisaris wajib dengan itikad baik, kehati-hatian, dan bertanggung jawab menjalankan tugas sesuai tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 108 ayat (1).
- b. Dewan Komisaris wajib : a.membuat risalah rapat Dewan Komisaris dan menyimpan salinannya, b.melaporkan kepada Perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada Perseroan tersebut dan Perseroan lain, dan c.memberikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS. (pasal 116).

Mengenai tanggung jawab dan wewenang komisaris diatur dalam pasal 9 ayat (2) Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 yaitu Komisaris/Dewan Pengawas bertanggung jawab dan berwenang mengawasi tindakan Direksi dan memberikan nasehat kepada Direksi jika dipandang perlu oleh Komisaris/Dewan Pengawas. Selain itu Komisaris/Dewan Pengawas harus memantau efektifitas praktek *good corporate governance* yang diterapkan BUMN (pasal 9 ayat (3)). Sesuai ketentuan yang terdapat dalam pasal 11 ayat (1), Rapat Komisaris/Dewan Pengawas harus diadakan secara berkala, yaitu sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan, tergantung sifat khusus BUMN masing-masing.

A. Komisaris Independen

Terkait komposisi dewan komisaris/pengawas, diperlukan adanya pihak independen yang menjadi anggota komisaris. Kriteria Komisaris Independen diambil oleh FCGI (2001) dari kriteria otoritas bursa efek Australia (2003) tentang *Outside Directors*. Kriteria tersebut adalah :

1. Komisaris Independen bukan merupakan anggota manajemen;
2. Komisaris Independen bukan merupakan pemegang saham mayoritas, atau seorang pejabat dari atau dengan cara lain yang berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan pemegang saham mayoritas dari perusahaan;
3. Komisaris Independen dalam kurun waktu tiga tahun terakhir tidak dipekerjakan dalam kapasitasnya sebagai eksekutif oleh perusahaan atau perusahaan lainnya dalam satu kelompok usaha dan tidak pula dipekerjakan dalam kapasitasnya sebagai komisaris setelah tidak lagi menempati posisi seperti itu;
4. Komisaris Independen bukan merupakan penasehat profesional perusahaan atau perusahaan lainnya yang satu kelompok dengan perusahaan tersebut;
5. Komisaris Independen bukan merupakan seorang pemasok atau pelanggan yang signifikan dan berpengaruh dari perusahaan atau perusahaan lainnya yang satu kelompok, atau dengan cara lain berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan pemasok atau pelanggan tersebut;
6. Komisaris independen tidak memiliki kontraktual dengan perusahaan atau perusahaan lainnya yang satu kelompok selain sebagai komisaris perusahaan;

7. Komisaris Independen harus bebas dari kepentingan dan urusan bisnis apapun atau hubungan lainnya yang dapat, atau secara wajar dapat dianggap sebagai campur tangan secara material dengan kemampuannya sebagai seorang komisaris untuk bertindak demi kepentingan yang menguntungkan perusahaan.

Persyaratan Komisaris Independen juga diatur dalam Peraturan Bapepam LK No.

IX.I.5. Syarat tersebut adalah:

- 1) Berasal dari luar Emiten atau Perusahaan Publik
- 2) Tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada Emiten atau Perusahaan Publik
- 3) Tidak mempunyai hubungan Afiliasi dengan Emiten atau Perusahaan Publik Komisaris Direksi atau Perusahaan Publik, Komisaris, Direksi, atau Pemegang Saham Utama Emiten atau Perusahaan Publik; dan
- 4) Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik.

Keberadaan Komisaris Independen juga telah diatur Bursa Efek Jakarta melalui peraturan BEJ tanggal 1 Juli 2000. Dikemukakan bahwa perusahaan yang *listed* di Bursa harus mempunyai Komisaris Independen yang secara proporsional sama dengan jumlah saham yang dimiliki pemegang saham yang minoritas (bukan *controlling shareholders*). Dalam peraturan ini, persyaratan jumlah minimal Komisaris Independen adalah 30% dari seluruh anggota Dewan Komisaris. Beberapa kriteria lainnya tentang Komisaris Independen adalah sebagai berikut:

1. Komisaris Independen tidak memiliki hubungan afiliasi dengan pemegang saham mayoritas atau pemegang saham pengendali (*controlling shareholders*) Perusahaan Tercatat yang bersangkutan;
2. Komisaris Independen tidak memiliki hubungan dengan direktur dan/atau komisaris lainnya Perusahaan Tercatat yang bersangkutan;
3. Komisaris Independen tidak memiliki kedudukan rangkap pada perusahaan lainnya yang terafiliasi dengan Perusahaan Tercatat yang bersangkutan;
4. Komisaris Independen harus mengerti peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal;

5. Komisaris Independen diusulkan dan dipilih oleh pemegang saham minoritas yang bukan merupakan pemegang saham pengendali (*bukan controlling shareholders*) dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

B. Komite-komite dalam Dewan Komisaris

Dewan komisaris dikepalai oleh seorang komisaris utama dan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh komite-komite yang dibentuk. Macam-macam komite penunjang dewan komisaris menurut Wallace & Zinkin (2005) :

- a. *Audit committee* : Peran komite audit yaitu membantu Dewan Komisaris melaksanakan kewajibannya kepada *shareholder* dan membantu memonitor proses pelaporan keuangan dengan menghubungkan manajemen dengan internal & eksternal auditor. Komite audit terlibat dalam proses seleksi eksternal auditor & menjamin tidak akan terjadi konflik kepentingan sehingga membuat fungsi independensi dari proses audit tetap terjaga. Komite audit mereview internal kontrol & keandalan informasi dalam laporan keuangan
- b. *Nominating committee* : Komite ini membuat informasi dan tujuan dari rekomendasi pengangkatan & pemilihan Komisaris. Anggota komite ini mereview kontribusi individual tiap Direksi dan Komisaris secara keseluruhan. Komite ini juga membantu transparansi formal untuk proses pengangkatan Komisaris dan Direksi.
- c. *Board executive committee* : Komite ini mengevaluasi keefektifan CEO, mereview keefektifan struktur organisasi dan keefektifan sistem dalam organisasi untuk dilakukan pengembangan oleh senior eksekutif, menentukan rencana sukses bagi CEO, mereview kesuksesan rencana bagi direktur eksekutif dan senior manajer, dan menentukan hal-hal lain yang perlu untuk dilakukan *review* oleh semua *non-executive director*.
- d. *Remuneration committee* : Komite ini menentukan sistem remunerasi dari CEO dan direktur eksekutif lainnya serta melaporkannya kepada pemegang saham. Rekomendasi yang dibuat oleh komite remunerasi harus berdasarkan pengesahan dari Komisaris dan harus meliputi semua aspek remunerasi termasuk *fee* dari direktur, gaji, bonus, opsi, natura, dan lainnya. Perusahaan harus melakukan *disclosure* sistem remunerasi direktur dan komite remunerasi tersebut dapat melakukan *check & balance* yang dibutuhkan.

e. *Advisory committee* : Tugas utama komite ini adalah memberi saran atau anjuran kepada manajemen dalam area bisnis tertentu.

Sama halnya dengan praktik *corporate governance* di dunia, Dewan Komisaris di Indonesia juga ditunjang oleh komite-komite dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya. Beberapa komite yang biasanya terdapat dalam Dewan Komisaris BUMN sebagaimana disebutkan dalam pasal 14 Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 adalah:

1. Komite Audit. Komite ini bertugas membantu Komisaris/Dewan Pengawas dalam memastikan efektifitas sistem pengendalian intern dan efektifitas pelaksanaan tugas external auditor dan Audit internal (pasal 14 ayat (5)).
2. Komite Nominasi. Komite ini bertugas menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi dan para eksekutif lainnya di dalam BUMN yang bersangkutan, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi BUMN yang bersangkutan (pasal 14 ayat (6)).
3. Komite Remunerasi. Komite ini bertugas menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan serta rekomendasi tentang: a. penilaian terhadap sistem tersebut; b. opsi yang diberikan, antara lain opsi atas saham; c. sistem pensiun; dan d. sistem kompensasi serta manfaat lainnya dalam hal pengurangan karyawan (pasal 14 ayat (7)).
4. Komite Asuransi dan Resiko Usaha. Komite ini bertugas melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang resiko usaha dan jenis serta jumlah asuransi yang ditutup oleh BUMN dalam hubungannya dengan resiko usaha (pasal 14 ayat (8)).

2.2.5.3 Dewan Direksi

Pengertian direksi menurut pasal 1 ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas 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.

Persyaratan menjadi direksi diatur dalam Pasal 93 ayat (1). Direksi diangkat dan diberhentikan berdasarkan keputusan RUPS (pasal 94 ayat (1) Undang-undang Nomor 40 tahun 2007. Dalam Anggaran Dasar juga ditentukan masa jabatan Direksi. Jika pemegang saham menginginkan Direksi yang telah habis masa jabatannya untuk menjabat kembali sebagai Direksi, pemegang saham dapat mengangkat kembali Direksi tersebut dalam RUPS.

Komposisi direksi menurut pasal 16 ayat (2) Keputusan Menteri BUMN nomor KEP-117/M-MBU/2002 adalah Paling sedikit 20% 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. 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* (pasal 16 ayat (3) Kepmen BUMN nomor KEP-117/M-MBU/2002).

Pasal 92 ayat (5) UU PT menyebutkan peraturan tentang pembagian tugas dan wewenang setiap anggota Direksi serta besar dan pasal 96 ayat (1) menyatakan besarnya gaji dan tunjangan anggota Direksi ditetapkan oleh RUPS. Secara umum, sesuai pasal-pasal dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, tugas Direksi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Tugas Direksi terhadap perseroan dan pemegang saham perseroan :
 - Dalam waktu 6 (enam) bulan setelah tahun buku perseroan ditutup, Direksi wajib menyusun laporan tahunan (Pasal 66) dan menandatangani laporan tahunan tersebut (Pasal 67 ayat (1));
 - Direksi menyelenggarakan RUPS tahunan dan untuk kepentingan perseroan berwenang menyelenggarakan RUPS lainnya (Pasal 79 ayat (1));
 - Direksi melakukan pemanggilan pemegang saham untuk RUPS;
 - Direksi mengurus kegiatan sehari-hari perseroan, dalam arti mengatur dan mengelola kegiatan usaha perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan (Pasal 92 ayat (1));
 - Untuk kepentingan dan tujuan perseroan, mewakili perseroan di dalam maupun diluar pengadilan (Pasal 98 ayat (1));

- Direksi wajib membuat dan memelihara Daftar Pemegang Saham, risalah RUPS, risalah rapat Direksi dan menyelenggarakan pembukuan perseroan (Pasal 100 ayat (1));
 - Pasal 101 ayat (1) menetapkan bahwa anggota Direksi wajib melaporkan kepada Perseroan mengenai saham yang dimiliki anggota Direksi yang bersangkutan dan/atau keluarganya dalam Perseroan dan Perseroan lain untuk selanjutnya dicatat dalam daftar khusus. Laporan Direksi mengenai hal ini dicatat dalam daftar khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 ayat (2).
 - Mengurus kekayaan perseroan (Pasal 102). Yang dimaksud dengan “kekayaan Perseroan” adalah semua barang baik bergerak maupun tidak bergerak, baik berwujud maupun tidak berwujud, milik Perseroan.
2. Tugas Direksi terhadap pihak ketiga :
- Perseroan melalui Direksi wajib memberitahukan keputusan untuk pengurangan modal perseroan kepada semua kreditor dengan mengumumkan dalam 1 (satu) atau lebih surat kabar (pasal 44 ayat (2)) dan memberikan jawaban terhadap keberatan kreditor dalam hal terjadi pengurangan modal perseroan disertai dengan alasannya.
 - Direksi wajib menyerahkan perhitungan tahunan perseroan kepada akuntan publik untuk diperiksa apabila bidang usaha perseroan berkaitan dengan penerahan dana masyarakat, perseroan mengeluarkan surat pengakuan utang, atau perseroan merupakan Perseroan Terbuka. Laporan atas hasil pemeriksaan akuntan publik ini disampaikan oleh Direksi dalam RUPS dan setelah mendapat pengesahan dari RUPS (Pasal 69).
 - Khusus untuk perseroan terbuka, sebelum pemanggilan RUPS dilakukan wajib didahului dengan pengumuman mengenai akan diadakannya pemanggilan RUPS dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal (pasal 83 ayat (1)).
 - Direksi wajib mengumumkan hasil penggabungan/peleburan dalam 1 (satu) surat kabar atau lebih dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal berlakunya penggabungan atau peleburan (Pasal 133 ayat (1));
 - Ketentuan dalam pasal-pasal tersebut di atas tidak menutup adanya kemungkinan permintaan pemberian data dan atau keterangan mengenai

perseroan oleh pihak ketiga yang berkepentingan. Dalam hal demikian, Direksi berkewajiban untuk memberikan data dan atau keterangan tersebut secara benar dan akurat.

Sementara itu, tugas direksi menurut pasal 15 ayat (2) Keputusan Menteri BUMN nomor KEP-117/M-MBU/2002 berbunyi Direksi bertugas untuk mengelola BUMN dan wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham/pemilik modal.

Beberapa kewajiban anggota direksi seperti yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 40 tahun 2007, yaitu :

1. Setiap anggota Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan (pasal 97 ayat (1) dan ayat (2)).
2. Direksi wajib: a.membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS, dan b. risalah rapat Direksi, c. membuat laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 66 dan dokumen keuangan Perseroan sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tentang Dokumen Perusahaan, dan d. memelihara seluruh daftar, risalah, dan dokumen keuangan Perseroan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b dan dokumen Perseroan lainnya (pasal 100).
3. Anggota Direksi wajib melaporkan kepada perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada perseroan tersebut dan perseroan lain (pasal 101).
4. Direksi wajib meminta persetujuan RUPS untuk mengalihkan atau menjadikan jaminan utang seluruh atau sebagian besar kekayaan perseroan (pasal 102).

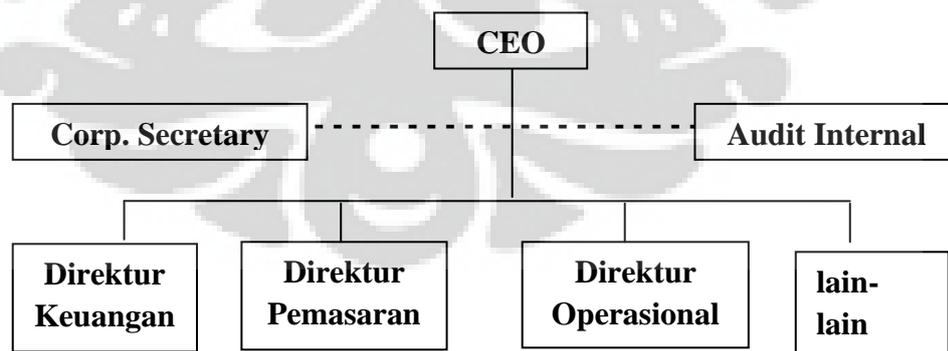
A. Direktur Utama

Mintzberg (1973) sebagaimana dikutip oleh Glick (2011), membagi peran *Chief Executive Officer* menjadi tiga bagian besar, yaitu

- *The interpersonal roles:*
 - 1) *Figurehead*, CEO merupakan orang yang mewakili organisasi dalam segala hal yang formal.
 - 2) *Liason*, CEO berinteraksi dengan *peers* dan pihak lain di luar organisasi, mengumpulkan informasi, dan

- 3) *Leader*, mendefinisikan hubungan antara CEO dengan *subordinates*, memotivasi, mempekerjakan, dan lain-lain.
- *The informational roles*:
 - 4) *Monitor*, hal ini berkaitan dengan peran CEO sebagai penerima dan pengumpul informasi yang memungkinkan pengembangan pemahaman mendalam mengenai organisasi.
 - 5) *Disseminator*, atau pendistribusi informasi untuk organisasi, dan
 - 6) *Spokesperson*, atau pendistribusi informasi untuk lingkungan eksternal.
 - *The decisional roles*:
 - 7) *Entrepreneur*, peran ketika CEO memiliki inisiatif atas perubahan dan inovasi.
 - 8) *Disturbance handler*, ketika CEO harus mengambil alih situasi yang mengancam perusahaan.
 - 9) *Resource allocator*, pemegang keputusan akhir (*final voice*) dalam memutuskan bagaimana sumber daya digunakan.
 - 10) *Negotiator*, ketika CEO bernegosiasi atas nama organisasi

Di Indonesia, Dewan Direksi dipimpin oleh Direktur Utama dan terdiri dari Direktur Keuangan, Direktur Operasi, Direktur Pemasaran, dan lainnya. Audit Internal dan *Corporate Secretary* juga berada di bawah dewan direksi. Gambar 2.4 merupakan struktur Dewan Direksi yang lazim di Indonesia.



Gambar 2.4 Struktur Dewan Direksi

Sumber : Bahan Kuliah Purwatiningsih (2010)

B. Sekretaris Perusahaan

Sesuai ketentuan dalam pasal 23 ayat (1) Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 yang berbunyi "Direksi wajib menyelenggarakan dan menyimpan Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka setiap perusahaan dapat memiliki sekretaris perusahaan (*corporate secretary*). Tugas *corporate secretary* terkait penatausahaan serta menyimpan dokumen BUMN, termasuk tetapi tidak terbatas pada, Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi maupun RUPS. 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 apabila diminta oleh Komisaris.

Sesuai dengan peraturan penerapan *corporate governance* di BUMN tersebut, keberadaan *Corporate Secretary* dalam perusahaan juga diatur dalam Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.4 yang menyatakan bahwa setiap perusahaan publik wajib memiliki *Corporate Secretary* paling lambat 1 Januari 1997.

Selain itu juga BEJ mengeluarkan Keputusan Direksi BEJ No 339 tahun 2001, yang mewajibkan perusahaan membentuk *Corporate Secretary*. Fungsi dari *Corporate Secretary* yaitu menyiapkan daftar khusus yang berkaitan dengan Direksi, Komisaris, dan keluarganya dalam perusahaan tersebut yang mencakup kepemilikan saham, hubungan bisnis, dan peranan lainnya yang dapat menimbulkan benturan kepentingan; membuat daftar pemegang saham termasuk kepemilikan 5% saham atau lebih; menghadiri rapat direksi dan membuat berita acara rapat; dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan RUPS perusahaan.

2.2.6 Mekanisme *Corporate Governance*

Dalam sebuah makalah yang disampaikan pada konferensi mengenai *corporate governance* di Seoul bulan maret 1999, Il Chong Nam menyatakan bahwa terdapat dua mekanisme (aspek) dalam *corporate governance* yaitu :

- **Mekanisme Internal**

Mekanisme internal dari *corporate governance* menggambarkan hubungan antar manajemen dengan pemilik saham. Mekanisme ini berkaitan dengan sistem pengendalian internal perusahaan. Faktor yang dapat dijadikan tolak ukur, adalah :

- Keefektifan dewan komisaris dalam pengawasan terhadap manajemen
- Perlakuan antara pemegang saham minoritas dan mayoritas.
- Penunjukan anggota dewan komisaris dan dewan direksi independen.
- Ketersediaan fungsi komite audit & fungsi *Corporate Secretary* di perusahaan.

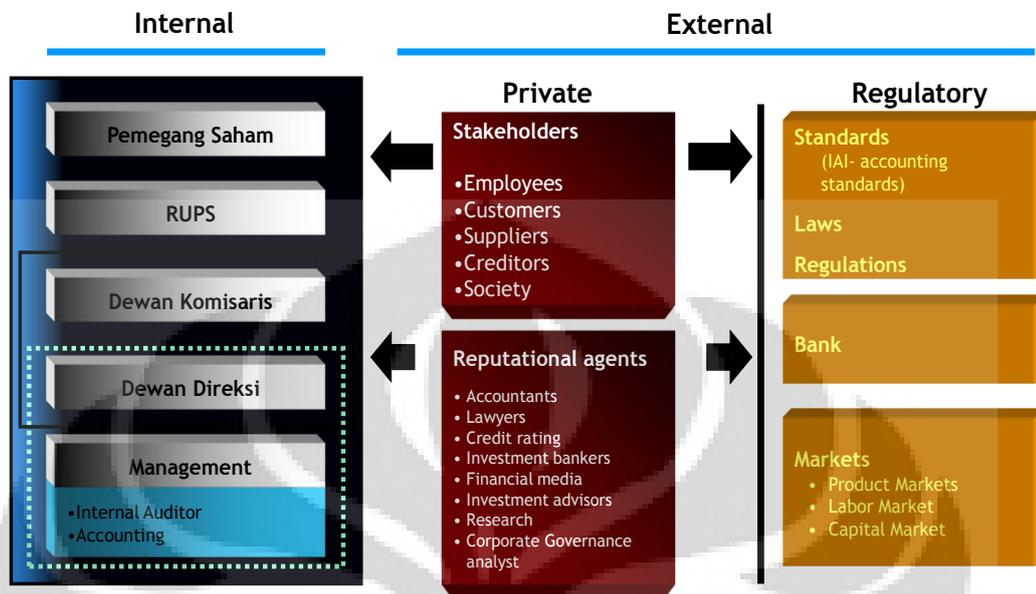
- **Mekanisme Eksternal**

Mekanisme ini membahas hubungan antar perusahaan dengan semua perangkat yang berada di luar perusahaan berkaitan dengan pengawasan jalannya perusahaan agar sesuai dengan keinginan semua *stakeholder*. Unsur penting mekanisme ini antara lain :

- Adanya peraturan pasar modal yang menyangkut anggaran perusahaan dalam hubungannya dengan *merger & acquisition*, *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 profesional) yang aktif dan terbuka.
- Konsumen yang aktif, tanggap dan sadar akan hak dan kewajibannya.

Gambar 2.5 merupakan mekanisme *corporate governance*, baik mekanisme internal, maupun mekanisme eksternal.

Corporate Governance Mechanism : The Internal and External Architecture



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

Gambar 2.5 Mekanisme *Corporate Governance*

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

2.3 Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan hal penting yang harus ada dalam perusahaan. Kebutuhan sistem kontrol tumbuh dari perusahaan yang memungkinkan pemilik untuk dipisahkan dari operasi bisnis yang mereka miliki. Seiring pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi, organisasi menggunakan sejumlah besar pekerja dan sistem produksi massal. Pemilik organisasi tidak dapat mengamati tindakan manajemen dan karyawan lain secara langsung, yang mengakibatkan konflik antara keinginan pemilik untuk memaksimalkan kekayaan dan keinginan karyawan untuk memenuhi kebutuhan individu mereka. Kualitas tata kelola perusahaan yang tinggi membantu meyakinkan pemegang saham bahwa eksekutif (pengelola) membuat keputusan untuk memaksimalkan

kepentingan pemilik ketika menciptakan sistem pengendalian manajemen (Shortridge dan Carol Yu, 2011).

Penjelasan di bawah ini berisi tentang definisi pengendalian internal, tujuan pengendalian internal, dan macam-macam pengendalian internal.

2.3.1 Definisi Pengendalian Internal

The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway atau COSO (1980-an) dalam Amin Widjaja Tunggal (2011) mendefinisikan pengendalian internal sebagai

“A broadly defined process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories : Effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with applicable laws and regulation.

The Institute of Audit Internal (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.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pengendalian internal adalah suatu sistem yang berisi kebijakan dan prosedur yang digunakan manajemen meliputi keandalan informasi, menjunjung integritas dan etika, serta penggunaan dan perlindungan yang sesuai atas aset atau sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai keandalan laporan keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, dan kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

2.3.2 Tujuan Pengendalian Internal

Menurut COSO (1992) tujuan penerapan pengendalian internal adalah memberikan *reasonable assurance* atas kegiatan operasional yang efektif dan efisien, keandalan *internal financial*, dan kepatuhan kepada hukum dan regulasi.

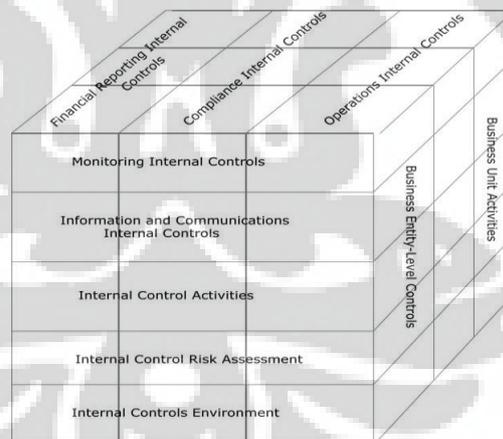
Hiro Tugiman (1997) menyampaikan tujuan utama dari pengendalian internal untuk meyakinkan : keandalan (reliabilitas dan integritas) informasi; Kesesuaian dengan berbagai kebijaksanaan, rencana, prosedur, dan ketentuan perundang-undangan; Perlindungan terhadap harta organisasi; Ekonomis dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya; dan tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan bagi berbagai kegiatan atau program.

2.3.3 Macam-Macam Pengendalian Internal

Terdapat macam-macam pengendalian internal yang masing-masing memiliki elemen tersendiri. Macam pengendalian internal, yaitu:

- **COSO- Integrated Control - Integrated Framework**

Kerangka COSO (1992) terdiri dari enam elemen. Elemen-elemen dalam kerangka COSO sebagaimana terdapat dalam gambar 2.6, adalah:



Gambar 2.6 Model Pengendalian Internal COSO

Sumber : Robert Moeller (2009)

1. Lingkungan Pengendalian. Lingkungan pengendalian terdiri dari : Integritas dan nilai etika, komitmen untuk berkompetensi, Dewan Direksi dan Komite Audit, filosofi dan gaya beroperasi manajemen, struktur organisasi, wewenang & tanggung jawab penugasan, serta kebijakan & praktik sumber daya manusia.

2. Penilaian risiko. Perusahaan akan menghadapi risiko seiring usahanya untuk mencapai tujuan. Risiko tersebut berasal dari internal & eksternal perusahaan. Tiga langkah penilaian risiko tersebut adalah memperkirakan pentingnya risiko, menilai kemungkinan/frekuensi risiko terjadi, pertimbangkan bagaimana risiko harus dikelola & menilai tindakan apa yang harus diambil.
3. Aktivitas Pengendalian. Aktivitas pengendalian terdiri dari beberapa jenis, yaitu *top level review*, *direct functional/activity management*, *information processing*, *physical control*, *performance indicator*, dan *segregation of duties*.
4. Komunikasi dan Informasi. Informasi harus dikomunikasikan ke atas dan bawah organisasi untuk memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab. Komunikasi tersebut dapat dilakukan secara formal maupun informal.
5. Pemantauan (*Monitoring*). Pemantauan dilakukan melalui serangkaian evaluasi terpisah juga melalui kegiatan yang sedang berlangsung. Kegiatan ini juga menentukan apakah perlu dilakukan tindakan korektif. Setelah melakukan kegiatan monitor, Audit Internal mengadakan evaluasi mengenai pengendalian internal dan melaporkan hasil temuan jika ada kelemahan.

- **Keputusan Menteri BUMN No.117 Tahun 2002**

Pasal 22 Ayat (2) Keputusan Menteri BUMN No.117 Tahun 2002 tentang *Good Corporate Governance*, komponen sistem pengendalian internal mencakup:

1. Lingkungan pengendalian internal dalam perusahaan yang disiplin dan terstruktur yang terdiri : (a) integritas, nilai etika, dan kompetensi karyawan; (b) filosofi dan gaya kepemimpinan; (c) cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab; (d) pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan (e) perhatian dan arahan yang dilakukan Direksi;
2. Pengkajian dan pengelolaan resiko usaha yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola resiko usaha relevan;
3. Aktivitas pengendalian yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas dan keamanan terhadap aset perusahaan;

4. Sistem informasi dan komunikasi yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, financial dan ketaatan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku pada BUMN;
5. *Monitoring* yaitu proses penilaian kualitas sistem pengendalian internal termasuk fungsi audit internal pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi BUMN, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya disampaikan kepada Komite Audit.
 - **Australian Stock Exchange (ASX) Principle 7**

ASX menggunakan COSO *framework* untuk menilai internal kontrolnya. Semua lapisan model COSO harus dilaksanakan dalam cara yang sesuai dengan keadaan perusahaan. Tabel 2.1 merupakan contoh COSO *framework* dan implementasinya :

Tabel 2.1 Implementasi Kerangka Kerja COSO oleh ASX

<i>COSO Layer</i>	<i>Layer Examples</i>
<i>Control Environment</i>	<i>Code of Conduct, Corporate Culture/Values/Tone/Commitment External Regulatory environments</i>
<i>Risk Assessment</i>	<i>Utilise AS/NZS 4360-Risk Management, Risk Registers Risk control matrices (and linked to Audit Internaling)</i>
<i>Control Activities</i>	<i>Policies and procedures manuals, Process flowcharts Inventory of controls (including accountabilities)</i>
<i>Information and Communication</i>	<i>Appropriate information systems, Company reporting guidelines, Feedback/Whistleblower channels</i>
<i>Monitoring</i>	<i>Specific board and/or senior or management committees, reporting through to the board (eg..risk management committees), Audit Internal function, Control self assessments</i>

sumber: ASX listing rules Principle 7

2.4 Manajemen Risiko

Turnbull Guidance menggunakan sistem pengendalian internal untuk melindungi kepentingan pemegang saham. Audit Internal dan Komite Audit harus memastikan proses manajemen risiko dan sistem pengendalian internal direview guna menilai keefektifan penerapannya. Dalam *Turnbull guidance* dijelaskan bahwa manajemen risiko dapat dijadikan bagian dari aktivitas *profit-making* yang diperhitungkan untuk mencapai tujuan perusahaan (McCrae dan Balthazor, 2000).

2.4.1 Definisi Risiko dan Manajemen Risiko

Definisi manajemen risiko menurut Enterprise Risk Management Framework yang dikeluarkan COSO pada tahun 2004, yaitu

“a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”

Menurut PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 142/PMK.010/2009, manajemen risiko adalah

“serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko yang timbul dari kegiatan usaha. Manajemen risiko mencakup: a. Risiko kredit; b. Risiko pasar; c. Risiko likuiditas; d. Risiko operasional; e. Risiko hukum; f. Risiko reputasi; g. Risiko strateiejik; dan h. Risiko kepatuhan.

2.4.2 Tujuan Manajemen Risiko

ERM COSO (2004) dalam Tungal (2011) membagi tujuan manajemen risiko ke dalam empat kategori besar, yaitu :

1. *Strategic ERM objectives*. ERM mempunyai tujuan strategis yang merupakan *high level goals* yang mendukung misi secara keseluruhan. Misalnya sebuah perusahaan peralatan listrik daerah yang mempunyai strategi untuk tetap dan berkembang di daerahnya akan mempunyai selera yang rendah (*low appetite*)

terhadap risiko untuk melakukan investasi global dalam membuat berbagai peralatan listrik.

2. *Operational ERM Objectives*. ERM mempunyai tujuan operasional dalam arti memfokuskan pengelolaan risiko atas penggunaan sumber daya perusahaan yang efektif dan efisien. Ada banyak cara perusahaan menjalankan operasional sehari-hari, bisa dengan konservatif maupun dengan risiko tinggi.
3. *ERM Reporting Objectives*. ERM mempunyai tujuan pelaporan utama yang mencakup kehandalan pelaporan, baik untuk pihak internal maupun eksternal. Dengan adanya berbagai ancaman hukuman atas kecurangan pelaporan sejak berlakunya SARBOX, perusahaan harus mengendalikan risiko untuk tujuan pelaporan dengan lebih hati-hati.
4. *ERM Compliance Objectives*. ERM tujuan agar perusahaan dapat memenuhi ketentuan atas kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

2.4.3 Macam-macam Metode Manajemen Risiko

○ COSO - Enterprise Risk Management Framework

Pada tahun 2004, COSO menerbitkan Enterprise Risk Management - Integrated Framework untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko sesuai *risk appetite* untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan entitas. Kerangka ERM COSO dapat dilihat pada gambar 2.7.



Gambar 2.7 Model ERM COSO

sumber : ERM 2004

Kerangka ERM relevan untuk seluruh organisasi serta individu unit bisnis, tetapi kerangka ERM lebih fokus pada risiko spesifik. Kerangka ini terdiri dari :

1. Lingkungan internal. Kerangka ERM relevan untuk semua entitas organisasi namun, cara kerja kerangka ini akan bervariasi. Faktor yang menentukan perbedaan-perbedaan ini termasuk sifat bisnis, ukuran dan kompleksitas, tingkat regulasi, toleransi resiko, dan faktor lainnya. Setiap organisasi beroperasi dalam manajemen risiko yang unik, tiap manajer harus memahami, mengevaluasi dan mengelola risiko perusahaan.
2. Penentuan Tujuan (*objective setting*). Komponen ini menyediakan konteks penilaian risiko, yaitu risiko yang mungkin didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat mencegah pencapaian tujuan organisasi
3. Identifikasi kejadian (*event identification*). Komponen ini tidak hanya terlibat dalam potensi kejadian buruk (risiko). Peluang dibutuhkan sebagai saluran untuk pencapaian tujuan sehingga manajemen dapat mengambil kebaikan dari risiko tersebut.
4. Penilaian risiko (*risk assessment*). Identifikasi risiko bertujuan menilai risiko.
5. Tanggapan pada risiko (*risk response*). Setelah risiko dapat identifikasi, maka perusahaan harus menentukan tanggapan yang tepat atas risiko yang teridentifikasi. Tanggapan tersebut dapat berupa menghindari, mengurangi, membagi, atau menerima
6. Aktivitas Pengendalian (*control activities*). Komponen ini merupakan langkah konkret yang diambil dalam merespon risiko.
7. Informasi dan Komunikasi (*information and communication*). Sama halnya dengan internal kontrol, penyampaian informasi dan komunikasi dalam manajemen risiko juga merupakan hal penting.
8. Pemantauan (*monitoring*). Komponen ini memastikan beragam komponen mencapai efektivitas dan dapat melaporkan dengan tepat jika ada defisiensi

- **Manajemen risiko BUMN**

Pentingnya faktor risiko dalam manajemen BUMN dipertegas dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M.BU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance (GCG) pada BUMN, Pasal 28 (2) Kep-117/M.BU/2002 mengenai faktor risiko material yang dapat diantisipasi termasuk penilaian manajemen atas iklim berusaha dan faktor risiko. Selain itu pasal 14 (8) Kep-117/M.BU/2002 juga menjelaskan mengenai

pembentukan komite asuransi dan risiko usaha untuk melakukan penilaian berkala dan memberikan rekomendasi tentang risiko usaha dan jenis serta jumlah asuransi.

- **ASX listing rules**

Australia Stock Exchange (ASX) juga mengeluarkan pedoman mengenai mengelola risiko yaitu *Principle 7 : Recognise and Manage Risk*. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa perusahaan yang terdaftar harus membangun sistem pengawasan risiko, pengelolaan risiko, dan pengendalian internal. *Principle 7* mengenai *recognise and manage risk* berisi :

- *Recommendation 7.1 requires the board or appropriate board committee to establish policies on risk oversight and management; and*
- *Recommendation 7.2 requires the chief executive officer (CEO), or equivalent, and the chief financial officer (CFO), or equivalent, to state to the board in writing that:*
 - *the statement given in accordance with best practice recommendation 4.1 (the integrity of financial statements) is founded on a sound system of risk management and internal compliance and control which implements the policies adopted by the board; and*
 - *the company's risk management and internal control and compliance system is operating efficiently and effectively in all material respects.*
- *Recommendation 7.3 requires:*
 - *the explanation of any departures to Principle 7 to be made in the annual report; and*
 - *to make publicly available, ideally by posting on the company's website in a clearly marked corporate governance section, a description of the company's risk management policy and internal compliance and control system.*

Recommendation 7.4 states that companies should provide information indicated in the Guide to reporting on Principle 7 which requires any departures from Principle 7 to be included in the corporate governance section of the annual report.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengelola risiko diperlukan kebijakan pada pengawasan dan pengelolaan yang dilakukan *board committe* yang tepat, dibutuhkan peran direktur utama atau direktur keuangan untuk mengimplementasikan praktik dan melaksanakan rekomendasi praktik manajemen risiko dan kepatuhan internal kontrol untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasi, dan perusahaan harus menyatakan informasi mengenai pelaksanaan prinsip ini yang dimasukkan dalam laporan tahunan perusahaan bagian tata kelola perusahaan.

2.5 Audit Internal

Panduan untuk Audit Internal yang dikeluarkan oleh Institute Audit Internal Australia (2010) menyatakan Audit Internal merupakan pilar utama dari tata kelola yang baik. Hal ini berkaitan dengan kecukupan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal, efisiensi dan efektivitas penilaian kegiatan operasi, perlindungan terhadap aset dan kepatuhan terhadap peraturan. Audit Internal memberikan pandangan independen pada komite audit dan manajemen eksekutif mengenai apakah organisasi memiliki risiko dan lingkungan pengendalian internal yang sesuai sementara Audit Internal itu sendiri bertindak sebagai katalis untuk *strong risk* dan *compliance culture* dalam organisasi.

Penjelasan di bawah ini berisi definisi Audit Internal, ruang lingkup audit, kode etik Audit Internal, piagam Audit Internal peran dan tanggung jawab Audit Internal, kaitan Audit Internal dan pengendalian internal dan manajemen risiko.

2.5.1 Definisi Audit Internal

Terdapat beberapa definisi Audit internal, diantaranya:

Menurut Institut Audit internal (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, diciplined approach to evaluate an improve the effectiveness of risk management, control an governance processes”.

Menurut Morariu et all (2009)

“Internal Audit is an independent and objective activity that gives insurance to the entity regarding the degree of operations control, guiding it in order to improve its operations and that contributes to the creation of added value.”

Menurut Peraturan BAPEPAM-LK nomor IX.I.7 tentang pembentukan dan pedoman penyusunan piagam unit Audit Internal, definisi Audit Internal adalah

“suatu kegiatan pemberian keyakinan (assurance) 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.”

IIA menetapkan standar dan munculnya konsep pengelolaan, dimana pengaturan standar berikut: (IIA, 2005, P1-16)

1. *Standar of qualities* : Berhubungan dengan karakter dan kualitas manajemen dalm proses Audit Internal.
2. *Performanc standards* : Menggambarkan aktivitas Audit Internal dan bagaimana melakukan proses audit dengan indikasi, dan bagaimana mengukur kinerja.
3. *Standards of implementation* : Standar ini membedakan dua jenis aktivitas audit internal yaitu aktivitas afirmatif dan aktivitas konsultan.

2.5.2 Ruang Lingkup Audit Internal

Ruang lingkup audit internal adalah (Effendi, 2006) :

1. Audit finansial. Sasaran audit keuangan adalah kewajaran atas laporan keuangan yang disajikan manajemen.
2. Audit operasional. Sasaran audit operasional adalah penilaian masalah efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (3E).
3. *Compliance audit*. Audit ni bertujuan untuk menguji apakah pelaksanaan atau kegiatan telah sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku.

4. *Fraud audit*. Audit ini ditujukan untuk mengungkap adanya kasus yang berindikasi Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang merugikan perusahaan atau negara dan menguntungkan pribadi maupun kelompok (organisasi) pihak ketiga.

2.5.3 Piagam Audit Internal

Internal Audit Charter merupakan dokumen formal yang mendefinisikan tujuan, kegiatan, wewenang, dan tanggung jawab audit internal. Piagam ini menetapkan aktivitas Audit Internal dalam organisasi; kewenangan akses terhadap catatan, personel, dan sifat fisik yang relevan dengan keterlibatan kinerja, dan mendefinisikan *scope* kegiatan Audit Internal. Piagam ini kemudian disahkan oleh komite audit. Dalam atribut standar 1000.A1 dan 1000.C1 juga menyatakan dalam piagam audit internal harus terdapat hal mengenai *assurance* dan *consulting*.

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

2.5.4 Peran dan Tanggung Jawab Audit Internal

Section 404 dari *The Sarbanes-Oxley Act* meminta *annual assessment* dari internal kontrol untuk meyakinkan laporan keuangan dibuat secara akurat. Audit Internal memenuhi kebutuhan ini dengan mengevaluasi ketepatan dan keefektifan kontrol organisasi. Mereka memeriksa keandalan dan integritas dari informasi keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan bagaimana organisasi melindungi asset yang dimiliki serta kepatuhan terhadap hukum, regulasi, dan kontrak.

Menurut IIA, peran Auditor Internal secara jelas diantaranya :

1. Menilai dan menganalisis risiko serta menindaklanjuti sistem pengendalian perusahaan atau organisasi.
2. Menguji, mengecek, dan memverifikasi tingkat kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan sistem.
3. Jaminan yang diberikan oleh Auditor Internal untuk masing-masing Dewan Direksi, Komite audit, dan senior manajemen pada risiko yang dihadapi oleh

perusahaan dan tingkat pengendalian serta pernyataan kekuatan dan efektivitas kinerja pengawasan perusahaan.

4. Menyediakan rekomendasi untuk meningkatkan operasi, kebijakan, dan prosedur saat peluang yang tepat tersedia untuk meningkatkan kinerja pengawasan perusahaan.
5. Menyediakan jasa nasihat terkait aspek operasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.

Morariu *et all* (2009) menjelaskan Audit Internal bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas sebagai berikut :

1. Mereview sistem akuntansi dan sistem pengendalian internal
2. Mempertimbangkan informasi keuangan dan operasioanl : metode review yang digunakan dengan mengidentifikasi, menghitung, mengklasifikasikan dan melaporkan pemeriksaan spesifik beberapa aspek aktivitas yang dipisahkan termasuk detail verifikasi transaksi, *account balances*, dan prosedur yang digunakan untuk mengatur hal tersebut.
3. Mereview ekonomis, keefektifan, dan efisiensi dari sistem setiap aktivitas dan kategori operasi.
4. Mereview kesesuaian dengan hukum yang berlaku dan peraturan yang dikeluarkan pimpinan perusahaan.
5. Investigasi spesial dalam tujuan tertentu misalnya kecurigaan adanya penipuan dan hal lain tentang *losses prevention*.

Di Indonesia keberadaan Audit Internal dalam BUMN diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang mendukung eksistensi Satuan Pengawasan Intern (SPI) BUMN antara lain; Undang-undang 19/2003 mengenai BUMN yaitu “Pada setiap BUMN dibentuk SPI yang dipimpin seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama”

Menurut angka 8 peraturan BAPEPAM-LK nomor IX.I.7 tentang pembentukan dan pedoman penyusunan piagam unit audit internal, tugas dan tanggung jawab unit audit internal meliputi :

- a. Menyusun dan melaksanakan rencana Audit Internal tahunan,
- b. Menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian intern dan sistem manajemen risiko sesuai denga kebijakan perusahaan,

- c. Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya,
- d. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan manajemen,
- e. Membuat laporan hasil audit dan menyampaikan laporan tersebut kepada direktur utama dan dewan komisaris,
- f. Memantau, menganalisis dan melaporkan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah disarankan,
- g. Bekerja sama dengan Komite Audit.
- h. Menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan audit internal yang dilakukannya, dan
- i. Melakukan pemeriksaan khusus apabila diperlukan.

2.5.4 Kaitan Audit Internal dengan Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Internal auditor harus mewaspadaai berbagai kesempatan seperti kelemahan-kelemahan *internal control* aktivitas operasional yang memungkinkan dilakukannya penyimpangan. Setiap temuan audit yang telah mencakup semua unsur-unsur kelemahan harus mendapatkan dasar yang kuat untuk melakukan tindakan korektif. Hal ini berkaitan dengan peran Audit Internal untuk menjalankan fungsi pencegahan dan pendeteksian penyimpangan dengan baik. (Asikin,2006)

Sementara mengenai manajemen risiko, Lembaga Office of The Auditor General of Canada dalam Tunggal (2011) mengemukakan enam alasan pentingnya audit internal memahami risiko bisnis yaitu sebagai berikut:

- a. Dalam menyusun rencana audit, auditor dapat memfokuskan sumber daya yang terbatas ke area yang paling memberikan nilai tambah kepada perusahaan.
- b. Dengan melakukan analisis risiko secara berkelanjutan melalui data yang dibangun, auditor akan memiliki sinyal atau peringatan dini sehingga dapat mengubag prioritas audit untuk segera menangani situasi yang cenderung memburuk sebelum keadaannya menjadi parah.

- c. *Risk Assessment* dapat menjadi dasar bagi auditor mengidentifikasi prosedur pengendalian yang sebenarnya tidak perlu ada dengan membandingkan biaya pengendalian dengan potensi rugi yang mungkin timbul.
- d. Dengan selalu mempertimbangkan risiko, auditor dapat memahami kadar dan jenis risiko yang dihadapi perusahaan, serta orang yang terkena dampak risiko tersebut.
- e. Dengan menyampaikan laporan mengenai risiko, auditor dapat memberi peringatan kepada manajemen puncak mengenai pentingnya isu yang ada.
- f. Kemampuan auditor dalam mengidentifikasi risiko dapat dibagikan (*share*) kepada auditee pada saat pelaksanaan audit, sehingga auditee dapat mengidentifikasi, menganalisis dan memperkecil risiko di satuan kerjanya sendiri.

2.6 Komite Audit

Komite audit sebagai bagian dari Dewan Komisaris memiliki peran dalam pencapaian tujuan penerapan GCG. Kaitan antara Komite Audit dan *corporate governance* adalah bahwa Komite Audit bertanggung jawab pada tata kelola perusahaan, yaitu memastikan, bahwa perusahaan telah dijalankan sesuai undang-undang dan peraturan yang berlaku, melaksanakan usahanya dengan beretika, melaksanakan pengawasannya secara efektif terhadap benturan kepentingan dan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan (FCGI,2001).

2.6.1 Definisi Komite Audit

Terdapat beberapa definisi mengenai Komite Audit, yaitu :

Menurut Sarbanes-Oxley Act (SOX) (2002) section 205(a)

“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”

Menurut Bursa Efek Jakarta (BEJ) (2000)

Komite Audit adalah komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris perusahaan, yang anggotanya diangkat dan diberhentikan oleh Dewan

Komisaris, yang bertugas untuk membantu melakukan pemeriksaan atau penelitian yang dianggap perlu terhadap pelaksanaan fungsi direksi dalam pengelolaan perusahaan (Keputusan Direksi BEJ No. Kep-315/BEJ/062000).

Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI, 2002)

“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 sistem pelaporan keuangan.”

2.6.2. Peraturan Mengenai Keberadaan Komite Audit dalam Organisasi

Di Indonesia, peraturan yang mengharuskan adanya Komite Audit dalam perusahaan, diatur dalam pasal 2 ayat (2) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/2006 yaitu Komisaris dan Dewan Pengawas wajib membentuk Komite Audit yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris/Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya. Peraturan mengenai pembentukan komite audit juga terdapat dalam pasal 14 ayat (5) Keputusan menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002. Pasal 2 ayat (1) Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05/MBU/2006 dan angka 2a Peraturan Bapepam Nomor IX.I.5 juga dinyatakan emiten atau perusahaan publik wajib memiliki Komite Audit.

ASX mengharuskan adanya Komite Audit dalam perusahaan yang terdaftar di bursa saham ASX. Peraturan tersebut tercantum dalam *listing rules* 12.7 tahun 2003. Dalam aturan tersebut disebutkan bahwa perusahaan yang termasuk dalam *all ordinary index* pada permulaan *financial year* harus memiliki komite audit selama tahun tersebut. Lebih lanjut dalam *listing rules* 4.10.2 dinyatakan jika perusahaan berada di daftar 300 perusahaan teratas pada awal *financial year*, komposisi, operasi dan tanggung jawab komite audit harus sesuai dengan *best practice recommendation* yang diatur *ASX corporate governance council*. Jika perusahaan tidak termasuk dalam 300 perusahaan teratas, komite audit tidak memiliki persyaratan *listing rules*. Peraturan tersebut menyatakan “an

entity with financial year commencing on 1 January and ending on 31 December will be under an obligation to have a complying audit committee during the financial year that starts on 1 January 2004 if they are included in the S&P All Ordinaries Index as at 1 January 2004.”

2.6.3. Struktur Komite Audit

Struktur Komite Audit disetiap negara tidak sama karena tergantung pada rujukan resmi yang harus dipatuhi. Indonesia menggunakan keputusan Bursa Efek Jakarta dan Peraturan Bapepam yang relevan sebagai rujukan resmi bagi perusahaan yang *listed* di Bursa Efek Jakarta.

Menurut peraturan Bapepam-LK nomor IX.I.5, Komite Audit membuat laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap penugasan yang diberikan. Laporan tersebut berupa laporan tahunan pelaksanaan kegiatan Komite Audit.

Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya seorang anggota Komisaris/dewan Pengawas, dan sekurang-kurangnya 2 orang anggota lainnya berasal dari luar BUMN sebagaimana ditetapkan dalam pasal 6 ayat (2) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/2006. Dalam pasal 6 ayat (3) dikatakan bahwa anggota komite audit harus memenuhi persyaratan:

- a. memiliki integritas yang baik dan pengetahuan serta pengalaman kerja yang cukup di bidang pengawasan/pemeriksaan;
- b. tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan konflik kepentingan terhadap BUMN yang bersangkutan
- c. mampu berkomunikasi secara efektif.

Lebih lanjut dalam pasal 6 ayat (4) dinyatakan bahwa 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.

Adapun Persyaratan Keanggotaan Komite Audit sesuai Keputusan Ketua BAPEPAM No. Kep-41/PM/2003 tanggal 22 Desember 2003 tentang Peraturan Nomor IX.1.5 : Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit adalah sebagai berikut:

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 Pasar Modal dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya.
5. Bukan merupakan orang dalam Kantor Akuntan Publik yang memberikan jasa audit dan atau non audit pada emiten atau perusahaan publik yang bersangkutan dalam 1 (satu) tahun terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris sebagaimana dimaksudkan dalam peraturan Nomor VIII A.2 tentang Independensi Akuntan yang memberikan Jasa Audit di Pasar Modal.
6. Bukan merupakan karyawan kunci emiten atau perusahaan publik dalam 1 (satu) tahun terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris.
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 enam bulan setelah diperolehnya saham tersebut wajib mengalihkan ke pihak lain.
8. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan emiten atau perusahaan publik, Komisaris, Direksi atau Pemegang Saham Utama Emiten atau perusahaan publik.
9. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha emiten atau perusahaan publik

The Sarbanes Oxley Act (2002) menyinggung tentang keberadaan ahli akuntansi atau keuangan dalam Komite Audit tetapi tidak memberikan kriteria yang pasti mengenai orang yang dapat disebut sebagai "*financial expert*". UU ini hanya meminta SEC merumuskan kriteria "*financial expert*" dengan memperhatikan beberapa hal berikut: pengalaman sebelumnya sebagai akuntan publik atau auditor, CFO, *controller*, *chief accounting officer*, atau posisi yang sejenis; pemahaman terhadap Standar Akuntansi Keuangan dan laporan keuangan;

pengalaman dalam audit atas laporan keuangan perusahaan; pengalaman dalam pengendalian internal, dan pemahaman atas akuntansi untuk penaksiran (*estimates*), *accruals*, dan cadangan (*reserves*).

Menurut pedoman yang dikeluarkan AUASB, IIA Australia, dan Australian Institute Company Director yang berjudul “Audit Committee A Guide to Practice” (2008) menyatakan ASX Corporate Governance Council merekomendasikan struktur komite audit sebagai berikut:

1. Hanya terdiri dari *non-executive directors*.
2. Sebagian besar anggotanya merupakan *independent directors*.
3. Dipimpin oleh *independent chair* yang bukan merupakan *chair of the board*.
4. Setidaknya memiliki tiga anggota.

Namun, dalam peraturan ASX tidak disebutkan mengenai rekomendasi jumlah Komite Audit.

2.6.4 Piagam Komite Audit

Dalam peraturan Bapepam-LK nomor IX.I.5 disebutkan bahwa emiten atau perusahaan publik wajib memiliki pedoman kerja komite audit (*audit committee charter*).

Menurut pedoman yang dikeluarkan AUASB, IIA Australia, dan Australian Institute Company Director yang berjudul “Audit Committee A Guide to Practice” (2008), *committee audit charter* berisi :

1. Maksud dan tujuan keberadaan komite audit.
2. Perluasan wewenang dari *board* yang didelegasikan ke komite audit.
3. Penunjukkan dan peran *chair* (ketua dewan komisaris) dimana *chair* tidak boleh menjabat sebagai direktur utama.
4. Proses pemantauan kinerja dan kepatuhan komite audit terhadap *charter* oleh *board* (dewan komisaris), termasuk mereview *charter* secara periodik.
5. Kewajiban komite audit untuk memberikan pelaporan atas aktivitasnya pada dewan komisaris maupun pemegang saham.
6. Menyantumkan pihak-pihak yang sebaiknya berkoordinasi dengan komite audit melalui pertemuan privat dan bagaimana frekuensi pertemuan tersebut.

7. Tanggung jawab dan cakupan aktivitas komite audit atas pengawasan pelaporan keuangan, evaluasi internal dan eksternal audit, *risk management and control assessment framework, fraud control and compliance management, and continues disclosure*.
8. Kemampuan komite audit untuk memberikan nasihatnya.
9. Metode mengidentifikasi dan menyampaikan benturan kepentingan aktual dan potensial.

Kerangka isi Charter Komite Audit menurut Amin Widjaja Tunggal (2011) adalah tujuan umum charter; organisasi, rapat anggota Komite Audit (frekuensi rapat dan pesertanya, risalah rapat, dan lainnya); tugas, tanggung jawab, dan wewenang Komite Audit; hubungan dengan Dewan Komisaris, Manajemen, Auditor Internal, dan Auditor Eksternal; tanggung jawab pelaporan dan frekuensi pelaporan; dan evaluasi mandiri.

2.6.5 Peran dan Tanggung Jawab Komite Audit

Tugas dan tanggung jawab Komite Audit dalam suatu perusahaan dinyatakan dalam *Audit Committe Charter*. Walaupun bervariasi, namun setidaknya tugas dan tanggung jawab tersebut harus sesuai dengan peraturan yang ada. Terdapat beberapa peraturan dan organisasi yang merumuskan tugas dan tanggung jawab komite Audit.

Menurut Cadbury Code (1992), peran komite audit ialah:

- 1) Komite audit dibuat untuk menganalisis risiko yang terdapat dalam bisnis dan untuk menentukan selera BOC terhadap risiko, yaitu risiko mana yang dapat diterima, risiko mana yang harus dicegah, dan risiko mana yang dapat ditunda. Biasanya, BOC akan menghabiskan akhir minggu untuk mendiskusikan manajemen risiko perusahaan.
- 2) Komite audit memberikan perhatian yang besar terhadap kualitas dari auditor internal dan laporannya. Mereka tak hanya memastikan bahwa risiko telah discover dengan tepat dan level coverage departemen audit internal telah cukup dalam, namun juga memastikan bahwa rekomendasi mereka dituruti.
- 3) Komite audit menerima laporan dan auditor eksternal, dan mempelajarinya secara dalam serta memberikan rekomendasi-rekomendasi.

Menurut peraturan BAPEPAM-LK No. IX.1.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit, tugas dan tanggung jawab komite audit meliputi :

1. Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang dikeluarkan perusahaan.
2. Melakukan penelaahan atas ketaatan perusahaan atas peraturan perundang-undangan di pasar modal dan peraturan perundang-undangan lainnya.
3. Melakukan penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor eksternal.
4. Melaporkan kepada komisaris berbagai risiko yang dihadapi perusahaan dan pelaksanaan manajemen risiko oleh direksi.
5. Melakukan penelaahan dan melaporkan kepada komisaris atas pengaduan yang berkaitan dengan emiten.
6. Menjaga kerahasiaan data, dokumen, dan informasi perusahaan.

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tugas dan tanggung jawab Komite Sudit adalah bertugas membantu Komisaris/Dewan Pengawas dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan Audit Internal

Menurut pasal 3 ayat (1) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-05/MBU/2006, Komite Audit bertugas untuk :

- a. Memantau Komisaris/Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan Audit Internal;
- b. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern maupun auditor eksternal;
- c. Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- d. Memastikan telah terdapat prosedur review yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan BUMN;
- e. Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris/Dewan Pengawas serta tugas-tugas Komisaris/Dewan pengawas lainnya.

Peran Komite Audit menurut FCGI (2002) adalah :

1. Laporan Keuangan. Dalam hal pelaporan keuangan, peran dan tanggung jawab komite audit adalah :
 - Merekomendasikan auditor eksternal.
 - Memeriksa hal-hal yang berkaitan dengan auditor eksternal.
 - Menilai kebijakan akuntansi dan keputusan yang menyangkut kebijaksanaan.
 - Meneliti laporan keuangan (*interim & annual*) serta opini auditor dan *management letter*
2. Tata kelola perusahaan. Dalam hal ini, peran dan tanggung jawab Komite Audit adalah :
 - Menilai kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan, etika, benturan kepentingan dan penyidikan terhdap perbuatan yang merugikan perusahaan dan kecurangan
 - Memonitor proses pengadilan yang sedang terjadi ataupun yang ditunda serta menyangkut masalah *corporate governance*.
 - Memeriksa kasus-kasus penting yang berhubungan dengan benturan kepentingan, perbuatan yang merugikan perusahaan, dan kecurangan.
 - Keharusan auditor internal untuk melaporkan hasil pemeriksaan *corporate governance* dan temuan-temuan penting lainnya.
3. Pengawasan perusahaan. Tanggung jawab komite audit di bidang pengawasan perusahaan adalah pemahaman tentang masalah serta hal-hal yang berpotensi mengandung risiko dan sistem pengendalian intern serta memonitor proses pengawasan yang dilakukan auditor internal.

Dalam Guide for Internal Audit yang dikeluarkan IIA Australia (2010), peran komite audit yaitu :

- *Review ongoing activities of the internal audit function, including its reports, and inquire as to any other matters that should be brought to the committee's attention*
- *Direct the internal audit function, as necessary, to perform special reviews on behalf of management or the audit committee, including investigations of fraud or suspected fraud.*

- *Participate with internal audit to design and provide control, governance and ethics training to employees.*
- *Provide input and approve the written charter for the internal audit function, including periodic review and updating*
- *Understand, discuss and approve the company's risk assessment and resulting internal audit plan. As appropriate, review, discuss and approve changes to the audit plan during the year*
- *At least annually, evaluate the internal audit function in relation to meeting the needs of the company and the audit committee, including compliance with its written charter*
- *Hold executive sessions with the company's chief audit executive*
- *Provide input and direction as to the appropriate escalation protocols for significant findings and issues*
- *Review, discuss and approve the compensation of the CAE, any changes therein and the hiring or termination of the CAE*
- *Understand, discuss and approve the funding level for the internal audit function, and discuss its appropriateness and adequacy with management and the CAE*

Dari paparan mengenai tugas Komite Audit di atas dapat disimpulkan bahwa inti peran komite audit dalam pencapaian tujuan *corporate governance* dibagi menjadi dua, yaitu berkaitan dengan Audit Internal dan eksternal auditor. Peran komite audit yang berkenaan dengan Audit Internal adalah mereview efektivitas fungsi pengendalian internal terkait penilaian mengenai manajemen risiko, pengendalian internal, kepatuhan terhadap kode etik perusahaan, dan mereview dan memberi rekomendasi terhadap program audit serta temuan-temuan audit oleh Auditor Internal. Peran komite audit terkait eksternal audit adalah memonitor dan mereview independensi external auditor, objektivitas, dan efektivitas jasa audit yang diberikan kepada perusahaan serta memberikan rekomendasi penunjukan eksternal audit, penentuan *fees* dan *terms* external audit kepada Dewan Komisaris yang disampaikan dalam RUPS.

2.6.6 Program *Whistleblowing*

Whistleblowing menjadi perhatian dunia semenjak adanya skandal Enron dan beberapa perusahaan besar lainnya di Amerika. Di Indonesia Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) mengeluarkan pedoman pelaporan pelanggaran tahun 2008.

2.6.6.1 Definisi *Whistleblowing*

Menurut Sarbanes-Oxley Act section 806 (2002) “*protection for employees of publicly traded companies which provide evidence of fraud*” mendefinisikan *whistleblower* sebagai *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.*”

Menurut KNKG (2008) 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*)

2.6.6.2 Mekanisme *Whistleblowing*

Saat ini belum ada peraturan yang mewajibkan keberadaan mekanisme “*Whistleblower*” dalam sebuah organisasi, namun Indonesia memiliki Undang-Undang tentang Perlindungan Saksi dan Korban (UU No.13/2006) untuk menjamin perlindungan kepada saksi korban dalam semua tahap proses peradilan pidana.

Sejalan dengan UU No.13/2006, Komite Nasional Kebijakan Governance (2008) mengeluarkan pedoman untuk pelaksanaan *whistleblowing*. Mekanisme *Whistleblower* di Indonesia berdasarkan diskusi yang diadakan KNKG pada tahun 2008 adalah sebagai berikut :

- 100% dilakukan secara internal : Pelapor melakukan pengaduan via hotline *whistleblower* (sms/email/telepon) → Fungsi Ombudsman (Kolektif perwakilan dari Komite GCG, Komite Audit, Audit Internal) menerima dan menyaring pengaduan → Dewan Komisaris menerima laporan dan menentukan tindak lanjut.
- Model 2 (Kombinasi internal & Eksternal) : Pelapor melakukan pengaduan via hotline *whistleblower* (sms/emai/telepon) → Pihak eksternal independen menerima dan menyaring pengaduan → Fungsi Ombudsman (Kolektif perwakilan dari Komite GCG, Komite Audit, Audit Internal) menerima dan menyaring pengaduan → Dewan Komisaris menerima laporan dan menentukan tindak lanjut.
- Model 3 (Kombinasi Internal & Eksternal) : Pelapor melakukan pengaduan via hotline (sms/emai/telepon) → Pihak eksternal independen menerima dan menyaring pengaduan → Dewan Komisaris menerima laporan dan menentukan tindak lanjut.

2.6.6.3 Manfaat Program *Whistleblowing*

Beberapa manfaat dari penyelenggaraan *Whistleblowing System* yang baik antara lain adalah (KNKG, 2008):

- a. Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman;
- b. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif;
- c. Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran;
- d. Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik;
- e. Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi;
- f. Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran;

- g. Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum; dan
- h. Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritikal dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

2.7 Eksternal Auditor

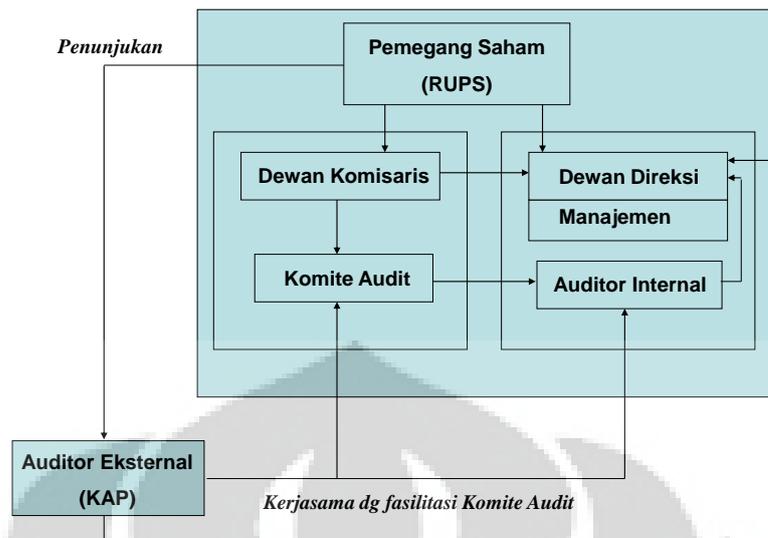
Dalam Audit Committe : A Guide to Practice (2008) yang dikeluarkan ASX dijelaskan bahwa eksternal audit sebagai pihak independen terhadap hal yang berkaitan dengan keuangan perusahaan, dapat memberikan Komite Audit *insight* yang berharga sehubungan tujuan dalam aspek tata kelola, pengendalian internal, dan manajemen risiko. Bagi Auditor Internal komunikasi dan konsultasi dengan komite audit membantu memfasilitasi audit yang efektif dan efisien

Adanya *asymmetric information* menyatakan manajer memiliki informasi lebih dibandingkan pemilik. Manajer bertanggung jawab membuat pelaporan tentang posisi keuangan sehingga lebih banyak terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan dimana pemilik tidak dapat selalu hadir. Hal ini dapat menyebabkan adanya manipulasi laporan keuangan. Untuk mencegah manipulasi tersebut, perusahaan dapat menyewa jasa auditor eksternal .

Di Indonesia, hal-hal mengenai eksternal auditor diatur dalam pasal 25 Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002. Pasal 25 ayat (1) menyatakan external auditor harus ditunjuk oleh RUPS/Pemilik Modal dari calon yang diajukan oleh Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan usul Komite Audit. Pasal 25 ayat (2) menyebutkan Komite Audit melalui Komisaris wajib menyampaikan kepada RUPS/Pemilik Modal alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium/imbal jasa yang diusulkan untuk external auditor tersebut.

2.8 Kaitan Komite Audit, Audit Internal, dan Eksternal Audit

Auditor eksternal adalah pihak independen di luar perusahaan yang melayani pihak ketiga yang memerlukan informasi keuangan yang diandalkan. Dalam gambar 2.8 dijelaskan bagaimana hubungan antara Komite Audit, Audit Internal dan Eksternal Audit.



Gambar 2.8 Hubungan Komite Audit, Audit Internal, dan Eksternal Audit

Sumber : Lukviarman Niki (2005)

Komite Audit, Audit Internal, dan Eksternal Audit merupakan bagian yang tak terpisahkan dan memiliki hubungan dalam kegiatan perusahaan.

- Mekanisme Kerja Komite Audit dengan Audit Internal

Komite Audit dan Audit Internal harus berkomunikasi secara langsung dalam menentukan *scope* dan pendekatan Audit Internal, rekomendasi yang idberikan untuk manajemen, kepatuhan terhadap kode etik, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, dan ketidaksepakatan dengan manajemen (Rezaee dan Lander, 1993).

ASX mengatur mengenai hasil kerja Audit Internal yang harus dilaporkan ke komite audit. Hal ini dinyatakan dalam :

- *Principle 3.4 : All Audit Internal work should be required to be reported to the audit committee and the audit committee should periodically request confirmation that all required reports have been table.*
- *Principle 3.5 : The audit committee chair should meet privately during the year with the head of Audit Internal. The audit committee should also meet at least annually with the head of Audit Internal without management present.*

Pedoman Audit Internal Australia (2010) menyatakan peran atau hubungan Komite Audit terhadap fungsi Audit Internal adalah :

- *Review ongoing activities of the Audit Internal function, including its reports, and inquire as to any other matters that should be brought to the committee's attention*
- *Direct the Audit Internal function, as necessary, to perform special reviews on behalf of management or the audit committee, including investigations of fraud or suspected fraud*
- *Participate with Audit Internal to design and provide control, governance and ethics training to employees*
- *Provide input and approve the written charter for the Audit Internal function, including periodic review and updating*
- *Understand, discuss and approve the company's risk assessment and resulting Audit Internal plan. As appropriate, review, discuss and approve changes to the audit plan during the year*
- *At least annually, evaluate the Audit Internal function in relation to meeting the needs of the company and the audit committee, including compliance with its written charte*
- *Hold executive sessions with the company's chief audit executive*
- *Provide input and direction as to the appropriate escalation protocols for significant findings and issues*
- *Review, discuss and approve the compensation of the CAE, any changes therein and the hiring or termination of the CAE*
- *Understand, discuss and approve the funding level for the Audit Internal function, and discuss its appropriateness and adequacy with management and the CAE*
- Mekanisme Kerja Komite Audit dengan Auditor Eksternal

Amin Widjaja Tunggal (2011) menjelaskan mekanisme kerja komite audit dengan eksternal audit sebagai berikut :

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

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

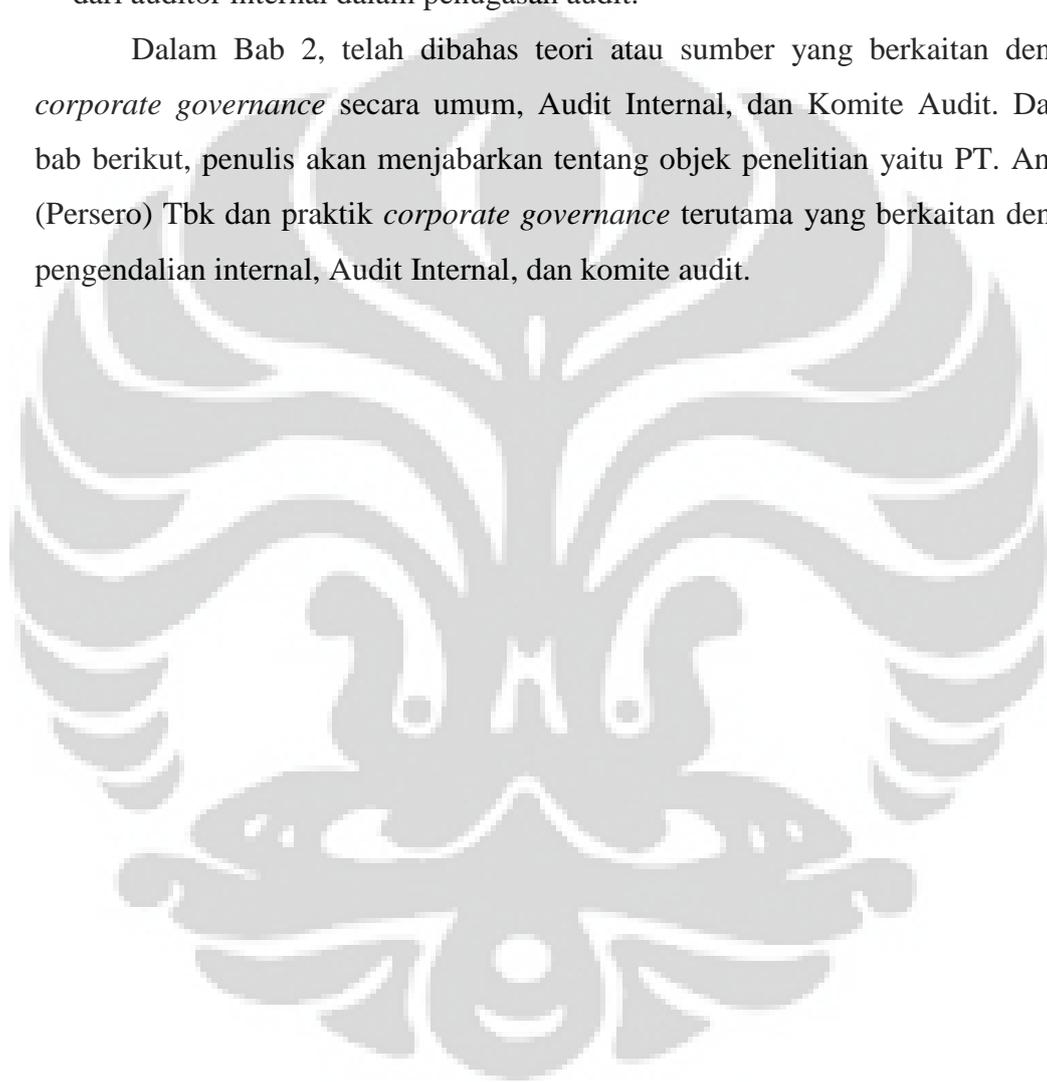
Moeller (2005) menjelaskan Auditor Eksternal di Amerika ditentukan dengan standard yang dibuat American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) yaitu *Statement of Audit Standards (SAS)*. Pernyataan utama AICPA tentang koordinasi audit internal adalah SAS No. 65 mengenai “The Auditors Consideration of the Audit Internal Function in an Audit Financial Statements”.

SAS No.65 menganjurkan koordinasi melalui *holding periodic meetings, scheduling audit work, providing access to workpapers, exchanging audit reports and management letters, documenting responsibilities related to the audit, dan discussing possible accounting and auditing problems*. SAS mengarahkan auditor eksternal untuk mengikuti tahap-tahap dalam mempertimbangkan apakah akan menggunakan audit internal dalam pekerjaan mereka.

1. *Obtain an Understanding of the Audit Internal Function*. Auditor eksternal harus mendapat jaminan bahwa Audit Internal memberikan jaminan mengenai perencanaan audit yang sesuai.
2. *Assess the Competence and Objectivity of Audit Internal*. Kualifikasi auditor internal sebaiknya menjadi bahan pertimbangan auditor eksternal. Auditor eksternal juga sebaiknya menilai kualitas *working paper* dan laporan audit serta tingkat pengawasan aktivitas audit internal.
3. *Consider the Effect of Audit Internal on the External Auditor’s Plan*. Auditor eksternal sebaiknya menentukan bagaimana Audit internal dapat berkontribusi pada keseluruhan tujuan audit melalui pengujian dan prosedur.
4. *Plan and Coordinate Work with Audit Internal*. Pekerjaan audit dapat direncanakan dan dikoordinasikan dengan baik ketika auditor eksternal telah menentukan bahwa fungsi audit internal sesuai dengan standar kualitas auditor.

5. *Evaluate and Test the Effectiveness of Audit Internal's Work*. Seperti divisi audit internal yang mereview pekerjaan auditor yang ditugaskan dalam proyek, auditor eksternal juga diharuskan mengevaluasi pekerjaan auditor internal yang bekerja bersama mereka dalam suatu proyek.
6. *Use Audit Internal to Provide Direct Assistance to the External Auditor*. SAS No.65 memperbolehkan auditor eksternal untuk meminta bantuan langsung dari auditor internal dalam penugasan audit.

Dalam Bab 2, telah dibahas teori atau sumber yang berkaitan dengan *corporate governance* secara umum, Audit Internal, dan Komite Audit. Dalam bab berikut, penulis akan menjabarkan tentang objek penelitian yaitu PT. Antam (Persero) Tbk dan praktik *corporate governance* terutama yang berkaitan dengan pengendalian internal, Audit Internal, dan komite audit.



BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Singkat PT ANTAM (Persero) Tbk

PT ANTAM (Persero) Tbk memulai aktivitas operasi pada tanggal 5 Juli 1968 berdasarkan peraturan Pemerintah No.22 tahun 1968 dan diumumkan dalam Lembaran Negara Reublik Indonesia No.36 tanggal 5 Juli 1968 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Aneka Tambang. PT. ANTAM (Persero) Tbk merupakan pelopor perusahaan pertambangan dan pengolahan mineral di Indonesia.

Pada awal pendiriannya, ANTAM merupakan hasil penggabungan (*merger*) dari tujuh perusahaan negara, yaitu Perusahaan Negara Tambang Bauksit Indonesia, Perusahaan Negara Tambang Emas Tjikotok, Perusahaan Negara Logam Mulia, T.Nikel Indonesia, Badan Pimpinan Umum Perusahaan-perusahaan Tambang Umum Negara, Proyek Pertambangan Intan Martapura Kalimantan Selatan, dan Proyek Emas Logam Pekan Baru Riau. Setelah enam tahun berdiri, nama PN Aneka Tambang berubah status menjadi PT. Aneka Tambang (Persero) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 1974 tertanggal 30 Desember 1974.

Pada tahun 1997, ANTAM melakukan penawaran saham perdana kepada masyarakat sebanyak 35%. Penawaran ini dilakukan ANTAM untuk mendukung pendanaan proyek ekspansi feronikel. Awal mula melakukan *Initial Public Offering* (IPO) pada tanggal 27 November 1997, penawaran saham tersebut dicatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) yang kini bergabung menjadi Bursa Efek Indonesia (BEI).

ANTAM kembali mencatatkan saham perusahaan di Bursa Efek Australia pada tahun 1999 dengan status *foreign exempt entity*. Kemudian tahun 2002 status ini ditingkatkan menjadi *Chess Depository Interests* (CDI) yang merupakan tipe sekuritas yang digunakan Australian Stock Exchange (ASX) yang mengizinkan perusahaan internasional untuk memperjualkan sekuritas tersebut di pasar lokal di Australia. Seiring dengan peningkatan status menjadi *ASX listing*, ANTAM berkewajiban untuk mematuhi dan memiliki ketentuan yang lebih ketat.

3.2. Profil Perusahaan

ANTAM merupakan sebuah perseroan terbatas di Indonesia dan termasuk perusahaan negara yang terintegrasi secara vertikal untuk melakukan semua tahapan proses penambangan dan produksi bahan galian. Kegiatan usaha Perseroan pada komoditas inti merupakan kegiatan usaha terpadu yaitu meliputi penambangan hingga proses peleburan dan pemurnian dari komoditas ini.

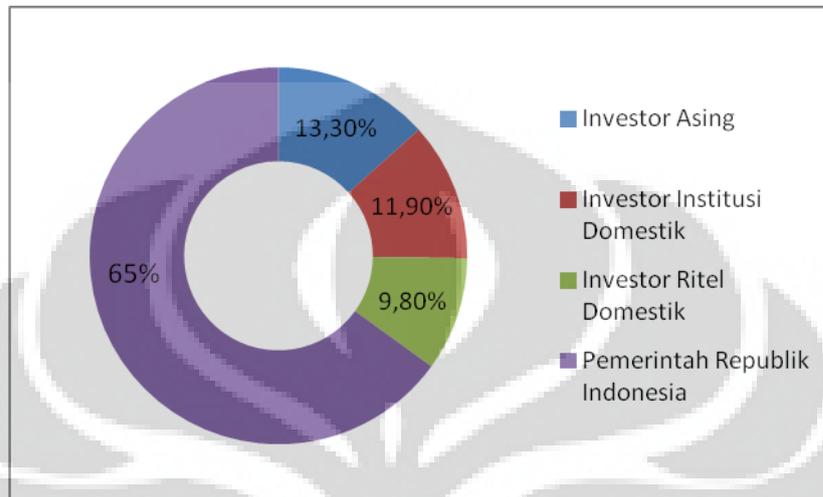
Komoditas-komoditas utama ANTAM adalah feronikel, bijih nikel kadar tinggi, bijih nikel kadar rendah, emas, perak, dan bauksit. ANTAM juga menyediakan jasa pengolahan dan pemurnian bagi pihak ketiga dan terdapat kemungkinan menawarkan jasa eksplorasi dan geologi bagi pihak ketiga di masa depan. Produk-produk utama ANTAM tersebut dijual kepada pelanggan setia baik di Eropa maupun Asia. Feronikel, *high grade nickel ore*, *low grade nickel ore*, dan bauksit diekspor untuk pelanggan internasional Sementara divisi *gold* yang menjual emas dan perak menjual untuk pembeli domestik dan internasional.

ANTAM saat ini memiliki 4 unit bisnis utama yakni Unit Bisnis Pertambangan Nikel (UBPN) Sulawesi Tenggara yakni Pomalaa dan Tapunopaka, UBPN Maluku Utara yakni di Gee dan Buli, UBP Emas di Pongkor, serta UB Pemurnian dan Pengolahan Logam Mulia di DKI Jakarta. Selain itu ANTAM memiliki unit Geomin yang dibentuk bertugas untuk menemukan cadangan baru dan melakukan aktivitas eksplorasi untuk peningkatan klasifikasi cadangan dan sumber daya mineral yang dimiliki dan berlokasi di Jakarta. ANTAM telah membuka tambang bauksit Tayan yang berlokasi di Kalimantan Barat dan akan mengembangkan cadangan bauksit di wilayah tersebut menjadi *Chemical Grade Alumina* bersama-sama dengan Showa Denko K.K. dari Jepang di dalam proyek *Chemical Grade Alumina Tayan*.

3.2.1. Kepemilikan Saham

ANTAM mengawali penawaran saham di publik pada tahun 1997. Namun, kepemilikan terbesar tetap berada di pemerintah Indonesia karena adalah BUMN dan merupakan sumber kekayaan negara yang dipisahkan. Kronologis penawaran saham perdana ANTAM di publik terdapat pada lampiran 1.

Pada akhir tahun 2010, tiga kelompok pemegang saham publik terbesar setelah kepemilikan Pemerintah Republik Indonesia adalah investor asing sebesar 13,3%, investor institusi domestik sebesar 11,9% serta investor ritel domestik dengan kepemilikan sebesar 9,8%. Struktur kepemilikan tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Struktur Pemegang Saham ANTAM Per 31 Desember 2010

Sumber : Laporan Keuangan ANTAM 2010

3.2.2. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Dalam beroperasi, ANTAM memiliki visi yang ingin dicapainya. Visi ANTAM tahun 2020 adalah

"To be a global mining based corporation, with healthy growth and world-class standards"

Selain visi, ANTAM juga memiliki misi, yaitu :

- Membangun dan menerapkan praktik-praktik terbaik kelas dunia untuk menjadikan ANTAM sebagai pemain global;
- Menciptakan keunggulan operasional berbasis biaya rendah dan teknologi tepat guna dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan hidup;
- Mengolah cadangan yang ada dan yang baru untuk meningkatkan keunggulan kompetitif;

- Mendorong pertumbuhan yang sehat dengan mengembangkan bisnis berbasis pertambangan, diversifikasi dan integrasi selektif untuk memaksimalkan nilai pemegang saham;
- Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai serta mengembangkan budaya organisasi berkinerja tinggi; dan
- Berpartisipasi meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama di sekitar wilayah operasi, khususnya pendidikan pemberdayaan ekonomi.

ANTAM memiliki nilai-nilai dan norma perilaku yang wajib dipatuhi dan diterapkan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari oleh segenap jajaran Perusahaan. Nilai-nilai dasar ANTAM tersebut adalah PIONEER (Professionalism, Integrity, global mentality, harmony, Excellence dan Reputation)

3.2.3. Strategi PT ANTAM (Persero) Tbk

Tujuan utama ANTAM adalah untuk meningkatkan *shareholder's value* melalui penurunan biaya dengan tetap memperluas operasi secara berkelanjutan. Strategi yang dimiliki ANTAM, adalah :

- a. Peningkatan efektivitas, efisiensi dan daya saing biaya secara menyeluruh dan berkesinambungan;
- b. Peningkatan keunggulan operasional serta pengembangan budaya perusahaan dan organisasi untuk mencapai Perusahaan berkinerja tinggi;
- c. Pengembangan bisnis secara organik dan anorganik melalui optimalisasi portfolio bisnis berbasis pertambangan, diversifikasi dan integrasi selektif untuk menjadi korporasi global;
- d. Optimalisasi pemanfaatan cadangan yang ada dan peningkatan efektivitas penemuan cadangan baru;
- e. Pengembangan sistem implementasi dan pengendalian untuk memastikan keberhasilan proyek/program baru;
- f. Peningkatan penguasaan dan efektivitas penerapan teknologi tepat guna;
- g. Peningkatan kerjasama dan hubungan yang efektif dan saling menguntungkan dengan Pemerintah serta pihak terkait terutama dalam penyusunan dan pelaksanaan peraturan dan kebijakan;

- h. Peningkatan efektivitas program CSR dengan melibatkan Pemda dan tokoh masyarakat, serta penerapan K3LH yang memenuhi standar kelas dunia;
- i. Pengembangan standar GCG berdasarkan *best practice* dan peningkatan efektivitas implementasi GCG.

3.2.4 Anak Perusahaan

Kepemilikan anak perusahaan ANTAM dibagi menjadi dua kelompok yaitu kepemilikan langsung (*direct ownership*) dan kepemilikan tidak langsung melalui anak perusahaan (*indirect ownership through*) subsidiaries. Beberapa anak perusahaan tersebut hingga 30 Juni 2011 adalah :

Kepemilikan Langsung oleh ANTAM

1. Asia Pasific Nickel Pty. Ltd. (APN). Perusahaan ini berdomisili di Australia dan merupakan perusahaan investasi. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 100% dan mulai beroperasi komersial pada tahun 2003.
2. PT. Indonesia Coral Resources (ICR). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha eksplorasi dan operator tambang batubara. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.96% dan mulai beroperasi komersial pada tahun 2010.
3. PT. ANTAM Resourcindo (AR). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha eksplorasi dan operator tambang batubara. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.96% dan mulai beroperasi komersial pada tahun 1997.
4. PT Mega Citra Utama (MCU). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha pembangunan, perdagangan, perindustrian, pertanian, dan pertambangan. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.50% dan belum beroperasi komersial.
5. PT. Abuki Jaya Stainless Indonesia (AJSI). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha pengolahan *stainless steel*. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.50% & belum beroperasi komersial.
6. PT. Borneo Edo Internatinal (BEI). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha pembangunan, perdagangan, perindustrian,

pertanian, dan pertambangan. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.50% dan belum beroperasi komersial.

7. PT. Dwimitra Enggang Khatulistiwa (DEK). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha eksplorasi & operator tambang. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.50% dan belum beroperasi komersial.
8. PT. Cibaliung Sumberdaya (CSD). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha eksplorasi, pembangunan, penjualan, dan pemurnian di industri emas. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.15% dan mulai beroperasi komersial tahun 2010.
9. PT. Indonesia International mineral Capital (IMC). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha pertambangan mineral. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 99.00% dan belum beroperasi komersial.

Kepemilikan tidak langsung melalui anak perusahaan

10. PT. GAG Nikel Indonesia (GAG) (melalui APN). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha eksplorasi dan operator tambang. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 100% & belum beroperasi komersial.
11. PT. Citra Tobindo Indonesia Sukses Perkasa (CTSP) (melalui ICR). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha eksplorasi dan operator tambang batubara. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 100% dan beroperasi komersial tahun 2011.
12. PT. Borneo Edo Indonesia International Agro (BEIA) (melalui MCU). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha perkebunan, perindustrian, pengangkutan hasil perkebunan, perdagangan, dan jasa. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 100% & belum beroperasi komersial.
13. PT. Feni Halim (FH) (melalui IMC). Perusahaan ini berdomisili di Indonesia serta memiliki jenis usaha perdagangan, pembangunan, dan jasa. Persentase kepemilikan ANTAM adalah 100% dan belum beroperasi komersial.

3.2.6 Penghargaan yang Diterima Berkaitan Praktik *Corporate Governance*

Selama tahun 2010, ANTAM mendapatkan beberapa penghargaan terkait praktik tata kelola perusahaan yang dijalani ANTAM, yaitu:

1. Most Trusted Company 2009 dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) Award 2010.
2. Best Overall GCG Award dari Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) GCG Award 2010.
3. BUMN terbaik dalam implementasi GCG dalam Anugerah BUMN 2010.
4. *Best Indonesia Green Mining* dan *Best Indonesia Green CSR* dalam Indonesia Green (Indogreen) Awards 2010.
5. Berkaitan dengan *Sustainability Report : Best overall Sustainability report award*, *Best SR Category A (Agriculture, Plantation, Mining & Basic Industry and Chemicals Company)*, *Runner Up 1 : Best Sustainability Reporting on Website* dalam Indonesia Sustainability Reporting Award 2010.
6. Platinum Award Overall, *Top 100 Annual Reports, Best Report Financial-Asia Pacific Region* dalam *League of American Communications Professionals (LACP) Vision Award*.

3.3. Organ *Corporate Governance* PT ANTAM (Persero) Tbk

Struktur organisasi terdapat pada lampiran 3.

3.3.1 Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan organ perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Dewan Komisaris maupun Dewan Direksi. RUPS merupakan wadah bagi para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan. Keputusan yang diambil dalam RUPS harus didasarkan pada kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan memperhatikan kepentingan pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dan *stakeholder* lainnya.

3.3.2 Dewan Komisaris

Dapat dilihat dalam tabel 3.1, komposisi Dewan Komisaris PT ANTAM (Persero) Tbk

Tabel 3.1 Susunan Dewan Komisaris PT ANTAM (Persero) Tbk

Jabatan	Nama	Bergabung di ANTAM
Komisaris Utama	Ir. Wisnu Askari Marantika	2004-sekarang
Komisaris	Dr. Ir. Iwan Bahar	2008-sekarang
Komisaris	Prof. Bambang Permadi Soemantri Brodjonegoro, S.E., MUP., Ph.D	2011-sekarang
Komisaris	Drs. Sri Mulyanto, M.Sc.	2011-sekarang
Komisaris Independen	Prof. Ir. H. Mahmud Hamundu, M.Sc..	2008-sekarang
Komisaris Independen	Prof. Hikmahanto Juwana, SH., LL.M, Ph.D.	2008-sekarang

Sumber : Laporan Keuangan Kuartal 2 ANTAM Tahun 2011

3.3.2.1 Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris

Lingkup pekerjaan Dewan Komisaris sebagaimana tercantum dalam ANTAM *Board of Director Charter* (2010) serta sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan Anggaran Dasar meliputi :

1. Melakukan pengawasan dan memberikan persetujuan atas jalannya pengurusan Perseroan oleh Direksi serta memberikan persetujuan atas rencana pengembangan Perusahaan, RJPP, RKAP, serta pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan keputusan RUPS serta peraturan yang berlaku;
2. Melakukan tugas yang secara khusus diberikan kepadanya menurut AD, peraturan perundangan yang berlaku dan/atau berdasarkan keputusan RUPS;
3. Melakukan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan, keputusan RUPS dan ketentuan peraturan perundangan serta wajib melaksanakan prinsip profesionalisme efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran;

4. Melakukan tindakan untuk kepentingan Perusahaan dan bertanggung jawab kepada RUPS;
5. Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang dipersiapkan oleh Direksi serta menandatangani laporan tersebut;
6. Mengawasi pelaksanaan RKAP serta menyampaikan hasil penilaian serta pendapatnya kepada RUPS;
7. Mengesahkan RKAP dalam waktu selambatnya 30 hari sebelum tahun anggaran baru Perusahaan berjalan. Dalam hal RKAP tidak disahkan dalam jangka waktu tersebut di atas, maka akan berlaku RKAP tahun yang lampau;
8. Mengikuti perkembangan kegiatan Perusahaan dan segera melaporkan kepada RUPS apabila Perusahaan menunjukkan gejala kemunduran yang menyolok disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh;
9. Memberikan pendapat dan saran yang sesuai dengan tugas pengawasan Dewan Komisaris kepada RUPS mengenai setiap persoalan lainnya yang dianggap penting bagi pengelolaan Perusahaan;
10. Berkoordinasi dan melakukan evaluasi Akuntan Publik yang akan melakukan pemeriksaan atas buku-buku Perusahaan, untuk kemudian diajukan sebagai usulan kepada RUPS;
11. Melakukan tugas pengawasan lainnya yang ditentukan oleh RUPS;
12. Memberikan tanggapan atas laporan berkala Direksi (triwulan, tahunan) serta pada setiap waktu yang diperukan mengenai perkembangan Perusahaan dan melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Pemegang Saham Seri A;
13. Memantau efektivitas praktik GCG dan pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diterapkan Perusahaan dan melakukan penyesuaian;
14. Menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) Direksi setiap awal tahun kerja;
15. Menentukan sistem nominasi, evaluasi kerja, remunerasi yang transparan bagi Dewan Komisaris dan Direksi setelah mempertimbangkan hasil kajian Komite NRPSDM untuk memperoleh persetujuan RUPS serta melaksanakannya untuk internal Dewan Komisaris;
16. Menentukan sistem nominasi remunerasi, evaluasi kinerja para pejabat senior yang tidak menjabat sebagai anggota Direksi secara transparan setelah mempertimbangkan hasil kajian Komite NRPSDM;

17. Meningkatkan kompetensi dan pengetahuannya secara berkesinambungan untuk menjalankan fungsi Dewan Komisaris secara profesional;
18. Melaksanakan tugas khusus sebagai tindak lanjut pengawasan.

3.3.2.2 Komite Audit

Komposisi Komite Audit ANTAM sebagaimana digambarkan dalam tabel 3.2, adalah

Tabel 3.2 Susunan Komite Audit PT ANTAM (Persero) Tbk

Nama	Jabatan	Status Independensi
Prof. Hikmahanto Juwana, S.H., LL.M, Ph.D	Ketua	Independen
Ir. Wisnu Askari Marantika	Wakil ketua	Independen
Drs. Mursyid Amal, M.M	Anggota	Independen
Edwar Nurdin, Ak., MA	Anggota	Tidak Independen
Kindy Rinaldy Syahrir, B.Eng, M.com, M.Ec	Anggota	Tidak Independen
DR. Ratna Wardhani, M.Si, CPFS	Anggota	Independen

Sumber : Laporan Keuangan ANTAM Tahun 2010

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit sebagaimana tercantum dalam *Audit Committee Charter* (2010) ANTAM meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Penelaahan atas informasi keuangan;
2. Seleksi, penunjukan, dan pengawasan pekerjaan auditor independen;
3. Evaluasi efektivitas pelaksanaan fungsi internal audit;
4. Efektivitas pengendalian intern;
5. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
6. Pelaporan risiko dan pelaksanaan manajemen risiko;
7. Pelaksanaan tugas khusus seperti review pencatatan, dokumen, dan informasi lain yang terdapat dalam berita acara rapat serta melakukan audit investigasi yang dilaksanakan melalui kerjasama Satuan Kerja Audit Internal atau dengan eksternal auditor jika dianggap perlu;
8. Melakukan *Self Assessment* pelaksanaan tugas komite audit.

3.3.3 Dewan Direksi

Direksi Perusahaan terdiri dari 6 (enam) orang dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 3.3 Susunan Dewan Direksi PT. Antam (Persero) Tbk.

Jabatan	Nama	Masa Bakti
Direktur Utama	Ir. Alwin Syah Loebis, MM	2008-sekarang
Direktur Keuangan	Djaja M. Tambunan	2008-sekarang
Direktur Operasi	Ir. Winardi, MM	2008-sekarang
Direktur Pengembangan	Ir. Tato Miraza, SE, MM	2008-sekarang
Direktur SDM	Ir. Achmad Ardianto, MBA	2008-sekarang
Direktur Umum & CSR	Ir. Denny Maulasa, MM	2008-sekarang

Sumber : Laporan Keuangan ANTAM 2010

Tugas dan tanggung jawab Direksi seperti yang terdapat dalam ANTAM *board of director charter* (2011) antara lain:

1. Memimpin, mengurus dan mengendalikan Perseroan sesuai dengan tujuan Perseroan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas Perseroan;
2. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan Perseroan;
3. Menyiapkan pada waktunya rencana pengembangan Perseroan, Rencana Kerja dan anggaran tahunan Perseroan (RKAP), serta rencana lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan usaha dan kegiatan Perseroan dan menyampaikan kepada Dewan Komisaris guna mendapatkan pengesahan;
4. Menyiapkan pada waktunya rencana jangka panjang perseroan guna mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris;
5. Melaksanakan prinsip pengelolaan Perseroan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan menyelenggarakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) serta memperhatikan kepentingan dari berbagai *Stakeholders* sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
6. Menyelenggarakan suatu sistem pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perseroan;
7. Menjaga informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sebagai anggota Direksi dan harus tetap dirahasiakan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku;

8. Menjaga informasi penting dan dilarang menyalahgunakan informasi tersebut yang berkaitan dengan Perseroan untuk keuntungan pribadi, terutama berkaitan dengan *insider trading*;
9. Melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dan wajib menaati Standar Etika Perseroan dan dilarang mengambil keuntungan pribadi baik secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan Perseroan selain gaji berikut fasilitas dan tunjangan lainnya, termasuk santunan purna jabatan yang diterimanya sebagai anggota Direksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
10. Mempunyai kewajiban meningkatkan kompetensi & pengetahuannya secara berkesinambungan untuk menjalankan Perseroan dengan profesional;
11. Mengelola BUMN dan wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham/pemilik modal;
12. Mempertimbangkan risiko-risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan baik berupa risiko strategis, risiko operasional, maupun risiko keuangan;
13. Menangani risik-risiko tersebut dengan menggunakan strategi pengendalian dan pengelolaan risiko perusahaan yang meliputi:
 - a) Proses identifikasi dan pembuatan peta risiko (*risk mapping*)
 - b) Kuantifikasi dan pengukuran risiko (*risk measurement and assessment*)
 - c) Penanganan risiko (*risk treatment*).

3.3.3.1 Sekretaris Perusahaan

Corporate Secretary atau sekretaris perusahaan PT ANTAM (Persero) Tbk dijabat oleh Bimo Budi Satriyo. *Corporate Secretary* memiliki lima fungsi utama dalam rangka membantu tugas Direksi, yaitu sebagai *Compliance Officer*, *Liason Officer (Corporate Communication)*, *Investor Relations*, *GCG Implementations*, serta Administrasi Dokumen Kebijakan dan Notulensi Rapat.

Tanggung jawab utama sekretaris perusahaan yang tercantum dalam laporan keuangan ANTAM tahun 2010, adalah :

1. Terlaksananya penyusunan strategi dan RJP *Corporate Secretary* ANTAM;
2. Terlaksananya pengkoordinasian dan pengarahan perencanaan operasional *Corporate Secretary*;
3. Terlaksananya penyusunan kebijakan program, sistem, dan prosedur;

4. Terlaksananya koordinasi dan pengendalian operasional *Corporate Secretary*;
5. Terlaksananya proses evaluasi kinerja *Corporate Secretary* dan perbaikan kinerja *Corporate Secretary* secara berkelanjutan.

3.3.2.2 Audit Internal

• Tugas dan Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab Satuan Kerja Audit Internal sebagaimana tercantum dalam *Internal Audit Charter* (2009), yaitu :

- a. Menyusun dan melaksanakan Rencana Audit Tahunan;
- b. Menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian interen dan sistem manajemen risiko sesuai dengan kebijakan Perusahaan;
- c. Melakukan pemeriksaan (audit) dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran teknologi informasi dan kegiatan lainnya dalam organisasi PT. ANTAM Tbk., baik yang tertuang dalam rencana tahunan, maupun yang menjadi perhatian Direksi dan Komite Audit;
- d. Melakukan audit atas badan usaha afiliasi dan pihak-pihak yang terkait dengan PT ANTAM (Persero) Tbk (seperti anak perusahaan) atas permintaan Direktur Utama dan dilakukan setelah disampaikan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris anak perusahaan. Pemeriksaan kepada *vendor* terbatas pada konfirmasi dan klarifikasi baik secara administratif maupun fisik di lapangan;
- e. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkat manajemen;
- f. Membuat Laporan Hasil Audit dan menyampaikan laporan tersebut kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris;
- g. Memantau, menganalisis, dan melaporkan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah disarankan;
- h. Bekerja sama dengan Komite Audit;
- i. Menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan audit internal yang dilakukannya; dan

j. Melakukan pemeriksaan khusus apabila diperlukan berdasarkan penugasan khusus dari Direktur Utama atau sebagai pengembangan pemeriksaan sebelumnya.

• **Hubungan Internal Audit dengan Pihak lain**

a. Hubungan Komite Audit dengan Internal Audit menurut Piagam Audit Internal ANTAM

- 1) Untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya kelemahan pengendalian internal, Komite audit mendapatkan hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Internal audit
- 2) Internal Audit harus berkoordinasi dengan Komite Audit :
 - a) Mengadakan pertemuan regular atas undangan tertulis Komite Audit untuk membahas temuan Internal Auditor dan atau hal-hal lain yang mengandung indikasi mengenai kelemahan pengendalian internal, termasuk kekeliruan penerapan standar akuntansi;
 - b) Jika diperlukan, Internal Audit atas persetujuan Direksi dapat diminta Komite Audit untuk memperluas pemeriksaannya untuk menilai sifat lingkup, besaran dan dampak dari kelemahan signifikan pengendalian intern serta pengaruhnya terhadap laporan keuangan;
 - c) Dalam proses penelaahan terhadap efektivitas pengendalian intern, Komite Audit dapat mempergunakan laporan dari auditor independen untuk melakukan identifikasi kemungkinan adanya kelemahan pengendalian internal dan disampaikan melalui Direksi.

b. Auditor Independen

Menurut Piagam Audit Internal ANTAM, aktivitas Eksternal Audit dan Internal Audit harus dikoordinasikan sedemikian rupa. Oleh karenanya :

- 1) Auditor Independen memiliki akses kepada Laporan Hasil Audit;
- 2) Dalam mengukur efektivitas pengendalian intern, Auditor Independen wajib mengkoordinasikannya dengan Internal Audit.

3.4 Latar Belakang Penerapan *Corporate Governance* di ANTAM

ANTAM mulai menerapkan tata kelola perusahaan pada tahun 1997 bersamaan dengan penawaran saham perdananya di bursa saham Indonesia. Pada tahun 1999, ANTAM kembali melakukan penawaran saham di Bursa Efek Australia (ASX). Walaupun terdaftar di bursa saham dengan negara berbeda, keduanya mensyaratkan ANTAM menerapkan GCG sebagai suatu sistem pengelolaan yang sejalan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Adanya *dual listing* mengharuskan ANTAM menerapkan GCG dengan standar yang lebih ketat sehingga membawa ANTAM kepada peningkatan implementasi GCG yang bertujuan mengoptimalkan kinerja ANTAM dan memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*.

Awal penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) ANTAM didasari atas keinginan untuk mematuhi peraturan mengenai perlunya penerapan tata kelola perusahaan. Seiring dengan perkembangan perusahaan, tata kelola merupakan kebutuhan dasar perusahaan untuk tumbuh, berkembang serta berkelanjutan. Hal ini tercantum dalam dokumen internal perusahaan yaitu *Corporate Governance Policy* (2010).

Lebih lanjut, dalam dokumen internal perusahaan disebutkan bahwa penerapan GCG secara beretika dalam mengelola operasional perusahaan dilatarbelakangi oleh tiga hal, yaitu :

1. *Good governance*. Walaupun awalnya penerapan tata kelola perusahaan hanya merupakan pemenuhan kepatuhan pada peraturan, kini ANTAM menganggap bahwa implementasi GCG sebagai suatu kebutuhan. Selain itu perkembangan bisnis global dan kebutuhan dana dari investor merupakan alasan lain perlunya penerapan tata kelola perusahaan yang baik.
2. *Good process*. ANTAM sebagai suatu perusahaan memiliki *stakeholder* yang beragam mulai dari masyarakat sekitar sampai pemerintah. Adanya penerapan GCG yang beretika merupakan upaya memberi keyakinan pada *stakeholders* bahwa perusahaan dikelola secara baik dan amanah.

3. *Sustainability*. ANTAM ingin mempertahankan dan menjaga komitmen para Insan ANTAM terhadap praktik GCG di perusahaan dan menjadikan ANTAM perusahaan yang *sustain*.

Dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, tentunya ANTAM memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* ANTAM (CGP, 2010) adalah :

1. Tercapainya pertumbuhan dan imbal hasil yang maksimal sehingga meningkatkan kemakmuran Perusahaan, serta mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang tanpa mengabaikan kepentingan *Stakeholders* lainnya;
2. Mengendalikan dan mengarahkan hubungan yang baik antara *Shareholders*, Dewan Komisaris, Direksi, dan seluruh *stakeholders* perusahaan;
3. Mendukung aktivitas pengendalian internal dan pengembangan perusahaan;
4. Pengelolaan sumber daya secara lebih amanah;
5. Meningkatkan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*;
6. Perbaiki budaya kerja Perusahaan;
7. Menjadikan perusahaan bernilai tambah yaitu meningkatkan kesejahteraan seluruh insan ANTAM berikut peningkatan kemanfaatan bagi *Stakeholders* Perusahaan. dan memberi nilai tambah bagi *stakeholders*.

Penerapan *corporate governance* di ANTAM terdiri dari lima tahap yang dinamis dan berkesinambungan. Tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar 3.2, yaitu :



Gambar 3.2 Tahapan Implementasi GCG PT ANTAM (Persero) Tbk

Sumber : Dokumen Internal Perusahaan

1. *Awareness* : Tahap awal penerapan GCG ANTAM adalah dengan membangun kesadaran tiap insan ANTAM untuk menerapkan GCG. Pada tahap ini diadakan program induksi bagi Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite, dan karyawan baru ANTAM. Dalam program induksi akan dijelaskan hal-hal mengenai penerapan CG ANTAM, yaitu tujuan dan manfaat penerapan, kegiatan-kegiatan perusahaan yang didasari GCG, kebijakan perusahaan, pedoman penerapan GCG, dan lainnya.
2. *Assessment*. Setelah membangun kesadaran, tahap selanjutnya adalah kajian dan pemeringkatan. Ada dua kajian yang dilakukan ANTAM. Pertama kajian independen oleh KNKG, BUMN, ASX Principles oleh E&Y dan RSM-AAJ. Kedua, *self assessment* yang dilakukan ANTAM berdasarkan pokok-pokok GCG BUMN dan FCGI. Atas penerapan tata kelola perusahaan ANTAM, dilakukan pemeringkatan oleh lembaga-lembaga yang fokus pada penerapan *corporate governance* seperti IICG dan IICD. ANTAM juga melakukan survei internal berupa penilaian mandiri terhadap praktik tata kelola perusahaan yang dilakukan Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite, dan persepsi karyawan.
3. *CG Improvement*. Setelah melakukan kajian dan pemeringkatan, ANTAM melakukan perbaikan penerapan GCG berdasarkan rekomendasi yang

Universitas Indonesia

diberikan pada tahap *assessment*. ANTAM mereview kebijakan pedoman dan prosedur perusahaan secara rutin dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Upaya lain adalah dengan memperkuat struktur organ perusahaan terutama organ yang terkait penerapan GCG seperti Dewan Direksi, Dewan Komisaris, Komite, dan Satuan Kerja Audit Internal. Selain memperkuat organ, ANTAM juga menegakkan standar etika perusahaan dan *whistleblowing system*.

4. *Socialization*. Pada tahap ini dilakukan *training/workshop* untuk mensosialisasikan penerapan GCG. ANTAM menggunakan media internal dan eksternal. Media internal yang digunakan adalah email, portal, majalah dan website. Sementara itu, media eksternal yang digunakan adalah dengan mengundang narasumber untuk seminar, melakukan studi banding, dan media publik seperti majalah dan koran.
5. *Disclosure*. Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam langkah penerapan GCG ANTAM. Pada tahap ini akan disajikan penerapan GCG ANTAM berdasarkan keempat tahap sebelumnya. Media yang digunakan untuk melakukan pengungkapan adalah *annual report*, media internal, media eksternal.

3.5 Pedoman Penerapan *Corporate Governance* ANTAM

Setelah menerapkan praktik GCG selama 14 tahun, ANTAM senantiasa mengembangkan GCG melalui pembangunan aspek infrastruktur GCG. Aspek tersebut terdiri dari *hard structure* yaitu dengan dibentuknya Dewan Komisaris yang terdiri dari Komisaris Independen serta komite penunjang Dewan Komisaris dan *soft structure* yang berupa Pedoman Kebijakan Perusahaan, *Management Policy*, *Standard Operating Procedure*, *Code of Conduct*, *Charter Dewan Komisaris*, *Charter Direksi*, *Charter Komite*, dan *Charter Internal Audit*.

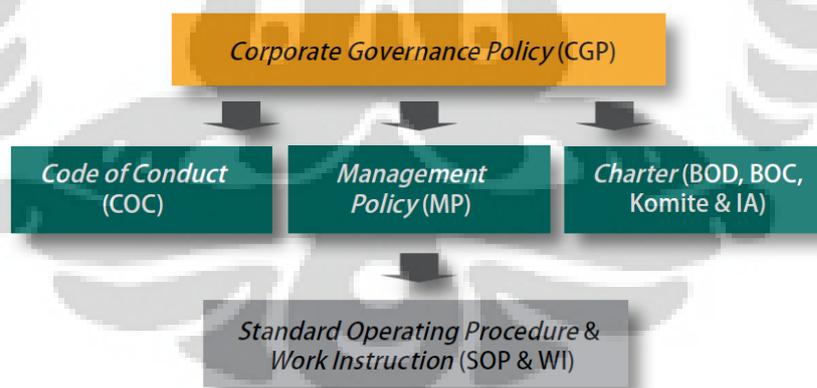
Bukti kesungguhan ANTAM dalam menerapkan *corporate governance* adalah dengan dikeluarkannya *corporate governance policy* pada 18 Februari 2010 yang merupakan kebijakan bagi pelaksanaan pengelolaan perusahaan serta acuan dalam pengambilan keputusan operasional perusahaan. CGP dibuat atas kerja sama Dewan Komisaris dan dewan Direksi. Hirarki peraturan ANTAM dapat dilihat pada gambar 3.3



Gambar 3.3 Hirarki Peraturan Perusahaan

sumber : CGP 2010

Jika ditinjau dari posisi dalam tingkatan kebijakan perusahaan, CGP merupakan induk kebijakan perusahaan yang wajib diikuti sehingga peraturan atau kebijakan lain dalam perusahaan harus merujuk pada CGP sebagai dasar pembentukan. Struktur kebijakan perusahaan ANTAM dapat dilihat pada gambar 3.3



Gambar 3.4 Struktur Kebijakan Perusahaan ANTAM

sumber : CGP 2010

Dalam menyusun CGP, ANTAM menggunakan tiga penopang utama, yaitu :

1. Menterjemahkan tujuan/cita-cita pemegang saham dan manajemen dalam mendirikan dan mengelola organisasi;

2. Menjadikan *risk management* dan *control* sebagai bagian integral aktivitas sehari-hari guna menghidupkan *governance* yang dilandasi mekanisme *check and balance* dalam setiap level dan fungsi manajemen;
3. Menurunkan perilaku Transparan, Akuntabilitas, Responsibilitas Independensi, dan *Fair* (TARIF) ke seluruh bagian organisasi;

CGP yang disusun ANTAM merupakan adopsi dari beberapa peraturan, diantaranya Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, Pedoman Umum GCG Indonesia yang dikeluarkan Komite Nasional Kebijakan Governance pada tahun 2006, *ASX Corporate Governance & Recommendations*, dan undang-undang lain serta peraturan BAPEPAM-LK. Berbagai hal yang diatur dalam kebijakan ini meliputi :

1. Hubungan antara Perusahaan dengan Pemegang Saham;
2. Fungsi serta peran Dewan Komisaris;
3. Fungsi serta peran Direksi;
4. Hubungan antara Perusahaan dengan *Stakeholders* seperti pegawai, pemasok serta masyarakat;
5. Prinsip-prinsip mengenai Kebijakan Perusahaan yang penting seperti Kebijakan tentang Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Risiko, Kebijakan tentang SOP untuk melaksanakan setiap kegiatan perusahaan, pengembangan usaha, sistem pengadaan barang/jasa.

Alasan ANTAM mengadopsi *ASX Corporate Governance & Principles* adalah karena ANTAM terdaftar dalam bursa saham Australia. Namun, mengingat adanya perbedaan antara struktur korporasi di Indonesia dan Australia, yaitu Indonesia menganut *two-tiers system* sementara Australia menganut *one-tier system*, ANTAM melakukan beberapa modifikasi dalam implementasi rekomendasi dengan tetap menekankan pada intisari dan tujuan serta melakukan penyesuaian dengan kondisi ANTAM sebagai Badan Usaha Milik Negara dan perseroan terbatas di Indonesia.

BAB IV

ANALISIS PENERAPAN *CORPORATE GOVERNANCE* PT ANTAM (PERSERO) Tbk

4.1 Analisis Penerapan Prinsip *Corporate Governance* di PT ANTAM (Persero) Tbk

Dalam pedoman penerapan *corporate governance* disebutkan adanya dua komponen penting dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik yaitu terkait *hard structure* dan *soft structure*. *Hard structure* berkaitan dengan keberadaan organ-organ perusahaan, yaitu RUPS, Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Penunjang Dewan Komisaris khususnya Komite Audit, Satuan Kerja Audit Internal, dan Sekretaris Perusahaan. Sedangkan *soft structure* yang dikembangkan berupa *managemen policy, standard operating procedure, code of conduct, dan charter*.

Seperti yang telah disampaikan pada Bab sebelumnya, sebagai bukti komitmen ANTAM dalam penerapan GCG adalah dengan dikeluarkannya *Corporate Governance Policy (CGP, 2010)* sebagai pedoman diterapkannya GCG. Dalam CGP dijelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan penerapan GCG di ANTAM. Hal-hal tersebut antara lain penyusunan strategi, pengembangan organisasi dan budaya perusahaan, kesekretariatan korporasi, pengawasan pengendalian, manajemen risiko, hubungan keluar dan citra perusahaan, hukum, pengembangan SDM, keuangan dan akuntansi, teknologi informasi, pengadaan, CSR, administrasi umum, dan pengelolaan aset.

Setiap aktivitas di ANTAM didasarkan oleh prinsip-prinsip *corporate governance*. Gambar 4.1 menunjukkan tiap prinsip *corporate governance* berusaha dipenuhi ANTAM dengan memperhatikan peraturan ASX dan IDX serta *stakeholder* ANTAM. Penerapan Prinsip GCG di ANTAM secara *general* menurut CGP (2010), yaitu :



Gambar 4.1 Implementasi Prinsip GCG dalam Aktivitas ANTAM

Sumber : Dokumen Internal ANTAM

1. Transparansi : ANTAM menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan, serta mudah diakses oleh *Stakeholders* sesuai dengan haknya.
 - Informasi yang diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada Visi, Misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi beserta keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan;
 - Prinsip transparansi yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi;
 - Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada *Stakeholders*.

2. Akuntabilitas : ANTAM berupaya melaksanakan pengelolaan perusahaan secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan Perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan Stakeholders.
 - Perusahaan menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing yang terdiri dari organ perusahaan, serta semua Karyawan secara jelas dan selaras dengan Visi, Misi, Nilai-nilai perusahaan dan strategi perusahaan;
 - Perusahaan meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG;
 - Perusahaan memastikan adanya sistim pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan;
 - Perusahaan memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran perusahaan, serta memiliki sistem *reward & punishment*;
 - Dalam melaksanakan tugas & tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua Karyawan harus berpegang pada etika bisnis & *code of conduct*.
3. Responsibilitas : Antam selalu berupaya untuk 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*.
 - Organ perusahaan berupaya berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan peraturan perusahaan;
 - Perusahaan melaksanakan tanggung jawab sosial antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.
4. Independensi : ANTAM melaksanakan pengelolaan Perusahaan secara independen sehingga masing-masing organ Perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain
 - Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari *conflict of interest* & dari

segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif;

- Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan Anggaran Dasar perusahaan dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antar satu dengan yang lain.

5. Kewajaran

- Perusahaan memberikan kesempatan kepada *Stakeholders* untuk memberikan masukan & menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing;
- Perusahaan memberikan perlakuan yang setara & wajar kepada *Stakeholders* sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan;
- Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Perusahaan tidak hanya memenuhi prinsip *corporate governance* berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002, tetapi juga *ASX Principles and Recommendations* terkait organ-organ perusahaan yang dimiliki perusahaan seperti Dewan Direksi, Dewan Komisaris, Komite Penunjang Dewan Komisaris, pengelolaan risiko dan pengendalian internal.

Selain itu, penerapan *corporate governance* di ANTAM juga telah memenuhi kelima prinsip OECD (2004) baik mengenai *shareholder*, *stakeholder* lainnya, maupun keberadaan Dewan Direksi dan Dewan Komisaris.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa penerapan prinsip *corporate governance* di ANTAM telah sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada. Hal ini dilihat dari berbagai upaya yang dilakukan ANTAM untuk mendukung penerapan *corporate governance* diantaranya dengan menyusun pedoman GCG ANTAM yaitu *corporate governance policy* yang disusun perusahaan. Adanya charter, *Standard Operating Procedure*, dan kebijakan perusahaan lain yang sesuai dengan prinsip-prinsip GCG yang berlaku.

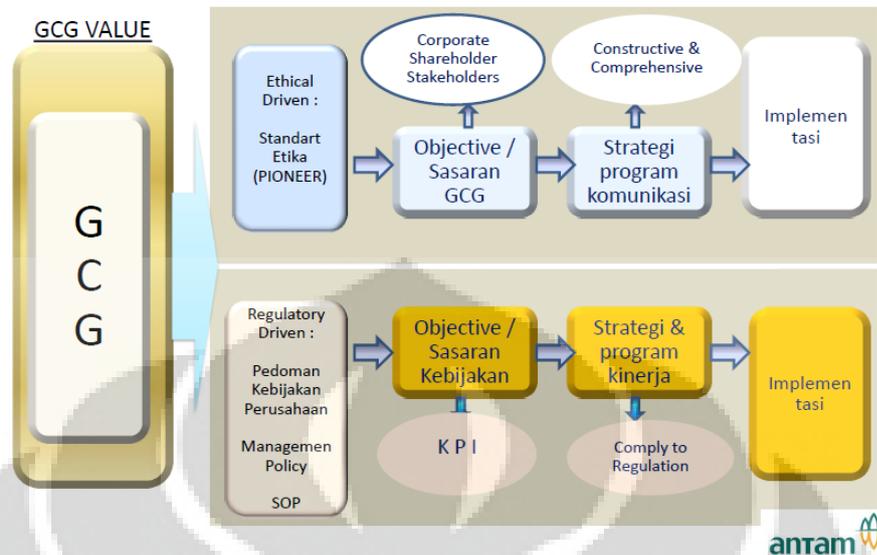
4.1.1.1 Internalisasi dan Sosialisasi Pelaksanaan *Corporate Governance*

Penerapan tata kelola perusahaan di ANTAM tidak lepas dari komitmen setiap insan ANTAM untuk mencapai tujuan-tujuan yang terdapat dalam pedoman pelaksanaan *corporate governance* yang dimiliki ANTAM. Untuk itu, ANTAM berusaha melakukan internalisasi dan sosialisasi. Sosialisasi penerapan tata kelola perusahaan baik secara umum maupun secara khusus.

Sosialisasi secara umum dilakukan oleh *GCG Implementation* yang berada di bawah Satuan Kerja Sekretaris Perusahaan. *GCG Implementation* mengadakan sosialisasi setiap tahun ke unit bisnis ANTAM yang tersebar di Indonesia. Sementara sosialisasi khusus diselenggarakan oleh Satuan Kerja *Learning & Development*. Cara yang ditempuh Satuan Kerja *Learning & Development* adalah dengan mengundang bagian *GCG Implementation* sebagai narasumber. Kegiatan ini diadakan satu tahun sekali dengan tujuan meningkatkan kesadaran insan ANTAM yang telah bergabung dan sebagai proses induksi bagi insan ANTAM yang baru bergabung. Setiap insan ANTAM dibagi dalam *focus group* dan diberikan contoh kasus berkaitan dengan tata kelola perusahaan yang membutuhkan penyelesaian. Hal ini dirasakan efektif karena mengikutsertakan tiap insan ANTAM dalam memahami isu-isu terkini mengenai tata kelola perusahaan dan memudahkan melakukannya dalam tiap aktivitas perusahaan.

Pendekatan implementasi tata kelola perusahaan di ANTAM adalah dengan menitikberatkan pada dua hal, yaitu *ethical driven* dan *regulatory driven*. Gambar 4.2 menunjukkan pendekatan implementasi *corporate governance* di ANTAM.

Pendekatan Implementasi GCG ANTAM



Gambar 4.2 Pendekatan Implementasi GCG ANTAM

Sumber : Dokumen Internal ANTAM

Ethical driven merupakan pendekatan implementasi GCG yang digunakan ANTAM melalui pemenuhan nilai-nilai perusahaan (PIONEER) yang terdapat dalam *code of conduct*. Tujuan atau sasaran GCG adalah pemegang saham perusahaan dan *stakeholder* lainnya. Pendekatan ini mengandalkan komunikasi sebagai kunci utama atau alat yang digunakan untuk menyampaikan kepada seluruh *stakeholder* tentang bagaimana dan mengapa implementasi GCG dianggap perlu.

Code of conduct yang dimiliki ANTAM terdiri dari empat bagian, yaitu pedahuluan (visi, misi, komitmen perusahaan, prinsip-prinsip GCG, dan lainnya), kebijakan perilaku perusahaan (persamaan dan penghormatan pada hak asasi manusia, keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan pertambangan, kesempatan kerja yang adil, benturan kepentingan, dan lainnya), petunjuk pelaksanaan *whistleblowing*, dan pernyataan komitmen yang harus ditandatangani setiap insan ANTAM.

Sementara *regulatory driven* adalah praktik GCG dengan pendekatan peraturan seperti pedoman kebijakan perusahaan, *management policy*, dan SOP. Tujuan atau sasaran adalah terpenuhinya *Key Performance Indicator* (KPI) yang

telah ditetapkan sebelumnya. Pemenuhan KPI harus memperhatikan dan sesuai dengan semua peraturan, baik peraturan internal, maupun peraturan eksternal.

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik dalam tiap level manajemen dapat dikatakan sudah baik. Hal ini karena GCG merupakan salah satu unsur atau kriteria penilaian bagi kinerja tiap insan ANTAM yang bernama Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK). Jika seorang insan ANTAM tidak memenuhi dan menjalankan praktik GCG, maka dapat dikontrol melalui evaluasi kinerja. Melalui hasil evaluasi kinerja tersebut, pihak yang berada satu level di atasnya harus menegur dan mengingatkan.

Tidak hanya sosialisasi internal, ANTAM juga melakukan sosialisasi eksternal. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang cara kerja sesuai GCG yang berlaku di perusahaan. Sebagai contoh, ketika ANTAM mencari *vendor*, maka persyaratan yang untuk menjadi *vendor* disampaikan dengan jelas. Kemudian saat penandatanganan kontrak, ANTAM akan mencantumkan pokok-pokok penerapan GCG sebagai syarat yang harus dipenuhi oleh *vendor*. Ketika *vendor* tersebut menandatangani kontrak, maka dianggap telah menyetujui untuk ikut serta bertindak sesuai kode etik ANTAM dan *Corporate Governance Policy* yang dimiliki ANTAM.

Komitmen ANTAM untuk menerapkan praktik GCG di lingkungan bisnisnya dapat dilihat dari internalisasi dan sosialisasi baik kepada pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal. Hal ini karena keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh insan ANTAM berikut peningkatan kemanfaatan bagi Stakeholders Perusahaan dan pencapaian tujuan GCG ANTAM lainnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa perusahaan telah melakukan internalisasi dan sosialisasi penerapan *corporate governance* dengan baik. Perusahaan meyakini bahwa insan ANTAM memiliki kesadaran dan keinginan kuat untuk bertindak sesuai standar etika perusahaan dan nilai-nilai perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Setiap insan ANTAM harus menandatangani komitmen untuk bertindak sesuai standar etika yang terdapat dalam *code of conduct* yang dibagikan. Tanda tangan tersebut

dikumpulkan oleh bagian SDM dan dijadikan salah satu indikator pengevaluasian kinerja.

Sosialisasi dan Internalisasi yang dilakukan *GCG implementation* maupun Satuan Kerja *Learning and Development* secara rutin dapat meningkatkan pemahaman insan ANTAM akan pentingnya GCG. Tiap insan ANTAM dilibatkan dalam proses diskusi. Insan ANTAM yang baru bergabung juga mendapatkan proses induksi mengenai penerapan GCG ANTAM. Tidak hanya karyawan internal, ANTAM juga mengupayakan *stakeholder* lainnya untuk memahami isi dari *corporate governance policy* dan *code of conduct*. Hal ini untuk memudahkan hubungan antara perusahaan dengan *stakeholder*. Penerapan *corporate governance* yang baik dapat dilihat dari pencapaian skor atas penilaian auditor independen (Ernst & Young) terhadap praktik GCG ANTAM yaitu 98,64%.

4.1.2 Manajemen Risiko

ANTAM merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan. Sebagaimana perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan, ANTAM memiliki risiko yang dapat menghambat bisnisnya. Beberapa risiko yang teridentifikasi oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko ANTAM sebagaimana terdapat dalam *Annual report* 2010 antara lain :

1. Risiko negara : ANTAM merupakan perusahaan dengan mayoritas kepemilikan dipegang oleh pemerintah Indonesia. Sebagian besar aset dan operasi ANTAM berada di Indonesia memungkinkan ANTAM memiliki dampak negatif jika terjadi perubahan struktur dan kebijakan pemerintahan dan bila terdapat ketidakstabilan sosial, politik dan ekonomi. Sebagai contoh, adanya birokrasi pemerintah yang kurang baik dapat mempersulit adanya fasilitas investasi dari negara-negara asing. Selain itu, jika Indonesia mengalami perang dengan negara lain atau perang internal, hal ini juga dapat mengurangi angka investasi asing.
2. Risiko regulasi : Adanya perubahan regulasi yang berefek pada proses operasional ANTAM. Sebagai contoh pemberlakuan UU No. 4 tahun 2009 mengenai Minerba diantaranya memiliki ketentuan kewajiban pembangunan

fasilitas pengolahan dan pemurnian dalam negeri serta pembatasan luas wilayah ijin usaha pertambangan. Hal ini menimbulkan risiko kesiapan ANTAM dalam membangun fasilitas pengolahan & pemurnian sebelum batas waktu serta berkurangnya wilayah ijin usaha pertambangan yang dimiliki.

3. Risiko operasi : Risiko ini merupakan risiko yang dapat memberikan dampak negatif terhadap kegiatan operasi perusahaan termasuk kepada aspek lingkungan dan masyarakat sekitar.
4. Risiko harga komoditas : ANTAM merupakan *price taker*. Fluktuasi harga komoditas akan berdampak pada pendapatan dan profitabilitas perusahaan.
5. Risiko mata uang dan tingkat suku bunga : Sebagian besar pendapatan dan posisi kas perusahaan dalam mata uang dolar Amerika Serikat. Sementara sebagian besar biaya dalam mata uang rupiah. Hal ini menimbulkan risiko perubahan nilai kurs mata uang asing yang tidak stabil.
6. Risiko kredit : Risiko ini muncul ketika piutang yang dimiliki perusahaan tidak dibayar. Namun, ANTAM tidak memiliki risiko kredit yang signifikan mengingat sebagian besar pelanggan perusahaan adalah perusahaan-perusahaan internasional terkemuka dan telah menjadi konsumen selama beberapa dekade.
7. Risiko pemasaran : Risiko ini terkait dengan tidak terjualnya produk karena beberapa hal seperti ketidaksesuaian spesifikasi maupun karena penurunan permintaan dari konsumen.
8. Risiko likuiditas : Risiko ini terjadi jika tidak tersedianya atau tidak mencukupinya saldo kas untuk keperluan operasional sehari-hari.

ANTAM menerapkan tata kelola risiko atau yang disebut *risk governance*. Di ANTAM terdapat Satuan Manajemen Risiko yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola risiko. Satuan Kerja dikepalai oleh seorang *Senior Manager* dan berada langsung di bawah Direktur Utama. Satuan Kerja Manajemen risiko memiliki fungsi mengoordinasikan seluruh proses manajemen risiko termasuk mengkomunikasikan risiko strategis kepada Direksi dan mengawasi kemajuan rencana tindakan pengelolaan terhadap risiko, menyusun profil risiko perusahaan dan melaporkannya kepada Direksi serta Komite Manajemen Risiko,

mengembangkan dan mengawasi penerapan kinerja dan proses manajemen serta memastikan praktik manajemen risiko diterapkan secara konsisten.

Dalam mengelola risiko ANTAM memiliki panduan terperinci mengenai pengelolaan risiko yang berisi kebijakan dan *Standard Operating Procedure* (SOP) proses pengelolaan risiko disusun oleh Direksi. Tujuan pengelolaan risiko adalah untuk memastikan agar risiko berada dalam tingkat yang dapat diterima sehingga Visi dan Misi ANTAM dapat tercapai. Dalam CGP (2010) disebutkan ketika mengelola risiko, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi harus menetapkan sistem pengelolaan risiko yang meliputi konteks strategis, konteks organisasional, konteks pengelolaan risiko, kriteria risiko, dan struktur pengelolaan risiko. Konteks strategis berarti bahwa proses pengelolaan risiko harus memperhatikan lingkungan atau pihak-pihak yang dapat mempengaruhi pelaksanaan proses pengelolaan risiko tersebut. Konteks organisasional menekankan bahwa proses pengelolaan risiko harus mempertimbangkan kemampuan organisasi terkait tujuan dan strategi ANTAM secara korporasi. Konteks pengelolaan risiko menekankan bahwa proses pengelolaan risiko memiliki tujuan, strategi, cakupan, serta keseimbangan antara manfaat dan biaya dalam penerapannya. Kriteria risiko yaitu bahwa Dewan Komisaris dan Direksi harus menetapkan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi risiko. Kriteria risiko yang ditetapkan akan digunakan untuk mengevaluasi risiko sebagai penentu mana risiko yang harus ditangani lebih dahulu. Struktur pengelolaan risiko, yaitu adanya sistematis yang jelas untuk memastikan bahwa risiko yang signifikan bagi ANTAM tidak terabaikan

Proses manajemen risiko yang dilakukan oleh Satuan Kerja *Risk Management* diawali dengan identifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi. Identifikasi risiko ini dilakukan terhadap seluruh risiko baik yang telah maupun belum dikendalikan. Proses identifikasi risiko dilakukan atas proses bisnis ANTAM. Menurut narasumber, manajemen melakukan pengidentifikasian risiko apabila terjadi perubahan lingkungan operasional kegiatan perusahaan, perubahan dalam sistem informasi, peningkatan atau penurunan aktiva, dan perubahan pada penggunaan prinsip akuntansi dalam kegiatan operasional perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan terhadap risiko-risiko. Dalam tahap pemetaan, risiko dianalisis dan ditentukan mana risiko yang bersifat

minor maupun mayor. Pemetaan dilakukan agar risiko dapat dievaluasi secara memadai. Perbedaan antara risiko mayor dan minor juga harus mempertimbangkan sumber risiko (*source of risk*), kemungkinan terjadinya risiko (*probability/likelihood*), & dampak (*impact/consequences*) yang mungkin timbul.

Tahap selanjutnya, Satuan Kerja Manajemen Risiko akan mengevaluasi risiko. Evaluasi yang dilakukan dengan membandingkan antara hasil analisis risiko dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga manajemen dapat memprioritaskan risiko mana yang harus ditangani lebih dahulu. Setelah dievaluasi, Satuan Kerja Manajemen Risiko akan mencari beberapa pilihan yang dapat diambil untuk menangani risiko kemudian akan diambil keputusan mengenai cara memitigasi risiko. Keputusan yang diambil harus mendapat persetujuan Dewan Direksi.

Setelah menetapkan keputusan memitigasi risiko yang telah diambil, maka tindakan selanjutnya adalah melakukan pemantauan dan *review* untuk memastikan bahwa penanganan risiko tetap efektif dan relevan jika terdapat perubahan situasi. Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa *review* atas risiko korporasi secara keseluruhan sebagai bagian dari siklus pengelolaan risiko ANTAM (*risk management cycle*). Dewan Komisaris dan Direksi juga harus memastikan adanya komunikasi dan konsultasi yang efektif antara seluruh pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan risiko. Komunikasi ini dilakukan dalam tiap tahap pengelolaan risiko.

ANTAM melakukan evaluasi terhadap efektivitas manajemen risiko. Pelaksanaan evaluasi manajemen risiko dilakukan atas 8 komponen yaitu lingkungan internal, penetapan sasaran, identifikasi peristiwa, penaksiran risiko, respon risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Kebijakan ERM yang ada di ANTAM mengadopsi kerangka manajemen risiko dari *Australian/New Zealand Standard for Risk Management – ANZ 4360*. Kerangka ERM ini secara garis besar sama seperti kerangka ERM yang dikeluarkan COSO.

Pada tahun 2010 Satuan Kerja Manajemen Risiko ANTAM melakukan pemantauan *Risk Control & Self Management (RCSA)* yang ditujukan untuk melakukan identifikasi dan mengukur risiko, mengevaluasi pengendalian, serta

menentukan tingkat mitigasi risiko yang sesuai. RCSA mempermudah perusahaan dalam memahami profil risiko dan memastikan bahwa penerimaan risiko sejalan dengan *risk appetite* dan toleransi ANTAM.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan secara keseluruhan proses pengelolaan risiko di ANTAM sudah cukup baik, namun berdasarkan *assessment* GCG oleh auditor independen, disebutkan bahwa pengelolaan risiko masih membutuhkan perbaikan di beberapa aspek. Dalam laporan keuangan tahun 2010 disebutkan aspek yang masih butuh perbaikan misalnya peningkatan jumlah dan kompetensi insan ANTAM yang berguna untuk kelengkapan dan ketajaman analisis risiko serta peningkatan koordinasi pemantauan oleh Komite Manajemen Risiko atas kerja Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam melakukan tindak lanjut pelaksanaan mitigasi risiko. Dalam hal peningkatan kompetensi, perusahaan dapat mengikutsertakan insan ANTAM yang terkait proses *risk governance* pada pelatihan-pelatihan dengan topik tersebut. Perbaikan dilakukan mengingat pentingnya pengelolaan risiko yang disebutkan dalam peraturan di Indonesia maupun *ASX Principle and Recommendation*.

4.1.3 Pengendalian Internal

Sama halnya dengan manajemen risiko, pengendalian internal di ANTAM merupakan tanggung jawab direksi. Direksi melalui Direktur Utama dan Direktur Keuangan membuat dan menandatangani “Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab atas Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Perusahaan” yang menjamin bahwa praktik manajemen risiko dan pengendalian internal perusahaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Dewan komisaris dan Direksi. Meskipun begitu, semua insan ANTAM wajib berpartisipasi dalam upaya pengendalian internal.

Pengendalian internal di ANTAM menekankan pada lima komponen COSO- Integrated Control Framework, yaitu lingkungan pengendalian, pengujian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan *monitoring*.

Komponen lingkungan pengendalian di ANTAM terkait beberapa poin. Pertama, ANTAM memiliki *code of conduct* yang merupakan sekumpulan komitmen yang terdiri dari etika bisnis ANTAM dan etika kerja karyawan.

Keberadaan *code of conduct* berfungsi untuk mempengaruhi, membentuk, mengatur dan melakukan kesesuaian tingkah laku sehingga sesuai dengan budaya ANTAM dalam mencapai Visi dan Misi ANTAM. Sebagai bentuk komitmen dalam mengimplementasikannya, setiap insan ANTAM diwajibkan untuk menandatangani pernyataan akan mematuhi dan mengimplementasikan standar etika yang ada. *Code of conduct* dapat diunduh melalui situs ANTAM agar seluruh *stakeholders* juga dapat mengerti dan mematuhi. Kemudian setiap kebijakan dan prosedur yang diterapkan dilaksanakan oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya. ANTAM menyesuaikan tingkat kompetensi dan pengetahuan karyawan dengan posisinya di perusahaan. ANTAM juga memiliki struktur organisasi yang menunjukkan garis kewenangan dan akuntabilitas mengenai tugas dan jabatan yang diberikan kepada tiap insan ANTAM. Deskripsi tugas pegawai dan kebijakan terkait hubungannya dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab telah disosialisasikan kepada tiap insan ANTAM dalam bentuk *job description*. Sementara untuk kebijakan dan praktik SDM, manajemen ANTAM membentuk Tim Musyawarah Kepegawaian sebagai upaya menangani & mengurangi tindakan pegawai yang tidak jujur.

Komponen yang kedua adalah penilaian risiko. Penilaian risiko dilakukan beriringan dengan dijalankannya setiap aktivitas dengan kerja sama antara Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Audit Internal. Secara umum, pengelolaan risiko merupakan tugas Satuan Kerja Manajemen Risiko. Namun, untuk risiko-risiko yang berkaitan dengan pelaporan keuangan dibutuhkan koordinasi antara Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Audit Internal.

Komponen pengendalian internal selanjutnya adalah aktivitas pengendalian. Untuk tugas-tugas yang memiliki risiko kesalahan ataupun tindakan yang tidak sesuai, ANTAM menerapkan *segregation of duties*. Pemisahan tugas personel dalam suatu Satuan Kerja dinyatakan dalam *Standar Operating Procedure* yang dibuat oleh masing-masing Satuan Kerja dengan persetujuan Direktur yang bersangkutan dengan Satuan Kerja tersebut. ANTAM juga melakukan dokumentasi dan memiliki catatan yang memadai untuk kemudahan dalam beraktivitas dan sebagai bentuk pengendalian terhadap aset yang dimiliki. Selain itu, manajemen dalam berbagai jenjang melakukan penelaahan atas hasil

kerja pihak yang berada di bawahnya dalam struktur organisasi (*top level review*). Penelaahan dilakukan dengan membandingkan rencana dan aktualisasi kegiatan, anggaran dan aktual, serta pencapaian target dan tujuan berdasarkan *performance indicator*. Kemudian beberapa area dipasang *physical control* untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan. Sebagai contoh, untuk masuk ke suatu ruangan diperlukan *ID Card* pegawai yang ditempelkan ke alat sensor. Untuk ruangan-ruangan tertentu, hanya beberapa pihak yang dapat mengaksesnya. Sebagai contoh, ruangan Satuan Kerja Audit Internal hanya dapat diakses oleh personel mereka. Kemudian untuk mengakses suatu sistem (misalnya komputer) harus menggunakan kata sandi (*password*) yang hanya dapat diakses pihak tertentu sebagai bentuk perlindungan agar tidak terjadi penyalahgunaan terhadap sistem.

Komponen yang keempat adalah informasi dan komunikasi. Informasi yang ada disampaikan secara formal maupun informal. Informasi didistribusikan baik dengan mekanisme *top-down* maupun *bottom-up*. Untuk mekanisme *top-down*, digunakan media disposisi untuk penyampaian informasi. Sementara untuk mekanisme *bottom-up* biasanya informasi disampaikan secara informal atau formal dalam rapat atau pertemuan lainnya. Komunikasi di ANTAM terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal yaitu komunikasi antar insan ANTAM. Misalnya komunikasi antara Direksi dengan Manajer, komunikasi antar Satuan Kerja, komunikasi Direksi dengan Dewan komisaris, komunikasi dengan komite dan lainnya. Komunikasi dengan pihak eksternal (*stakeholder*) misalnya dilakukan dengan investor dan pemegang saham, komunikasi dengan otoritas bursa efek, dan komunikasi dengan publik, media, dan pemerintah. Dalam CGP (2010) disebutkan, Direksi dan seluruh pimpinan unit organisasi ANTAM harus memastikan bahwa komunikasi dilaksanakan secara efektif. Keberadaan Sekretaris Perusahaan turut berperan dalam kelancaran proses komunikasi.

Komponen pengendalian internal yang terakhir adalah pemantauan. Aktivitas pemantauan dilakukan Satuan Kerja Audit Internal saat melakukan audit ke tiap unit bisnis. Pemantauan dilakukan dengan melihat apakah aktivitas dijalankan sesuai dengan prosedur yang ada. Secara formal, pemantauan dilakukan oleh SKAI, namun insan ANTAM dapat melakukan pemantauan dan

dapat melaporkan jika menemukan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan aktivitas. ANTAM menyediakan saluran *whistleblower* yang berada langsung di bawah Dewan Komisaris. Kebijakan pengawasan dan pengendalian dilakukan untuk mencegah penyimpangan sedini mungkin dan memberikan tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh proses dan fungsi manajemen sesuai tujuan perusahaan. Tabel 4.1 menunjukkan implementasi COSO di ANTAM berdasarkan panduan ASX.

Tabel 4.1 Implementasi COSO *framework* ANTAM Berdasarkan Panduan ASX

Elemen COSO	Implementasi
Lingkungan Pengendalian	<i>Code of Conduct; Job Description; Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan; Peraturan Eksternal, Kebijakan SDM</i> yaitu pembentukan tim musyawarah pegawai.
Penilaian Risiko	Kerangka pengelolaan risiko mengadopsi AS/NZS 4360- <i>Risk Management</i> ; Satuan Kerja Manajemen Risiko memiliki daftar risiko; adanya koordinasi antara Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Audit Internal dalam proses pengelolaan risiko
Aktivitas Pengendalian	<i>Standard Operating Procedure</i> tiap aktivitas di ANTAM; <i>Charter</i> untuk Dewan Direksi, Dewan Komisaris, Komite Dewan Komisaris, dan Audit Internal, kegiatan perlindungan atau pengamanan aset; <i>top level review</i> .
Informasi dan Komunikasi	Informasi <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i> ; sistem informasi yang sesuai; berjalannya fungsi sekretaris perusahaan; Saluran <i>whistleblowers</i>
Pemantauan	Adanya komite spesifik yang menangani risiko selain Komite Audit yang berfokus pada risiko terkait pelaporan keuangan; Adanya fungsi Audit Internal; Penilaian kinerja tiap level manajemen, dan laporan rutin yang dibuat.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan ANTAM telah menjalankan pengendalian internal sebagaimana disyaratkan dalam peraturan internal maupun eksternal. Setiap elemen COSO dijalankan dengan dukungan kebijakan-kebijakan perusahaan. Untuk meningkatkan pengendalian internal, ANTAM melalui SKAI menggunakan jasa konsultan eksternal. Melalui pengendalian internal yang baik dapat membantu meyakinkan pemegang saham bahwa pengelola membuat keputusan dengan mempertimbangkan kepentingan pemilik dan *stakeholder* lainnya. Hal ini membuktikan adanya komitmen kuat untuk mencapai tujuan-tujuan tata kelola perusahaan.

4.2 Organ-organ Perusahaan yang Berperan Mendukung Penerapan *Corporate Governance* PT ANTAM (Persero) Tbk

Dalam menerapkan tata kelola perusahaan, ANTAM memiliki beberapa organ yang senantiasa berkomitmen menjalankan fungsi dan perannya dalam pemenuhan prinsip-prinsip dan pencapaian tujuan GCG.

4.2.1 RUPS

RUPS di ANTAM merupakan wadah bagi para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan investasi di ANTAM. Meskipun memegang kekuasaan tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan, baik RUPS maupun pemegang saham tidak diperkenankan melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.

Pokok-pokok yang biasanya dibahas dalam RUPS di ANTAM adalah persetujuan laporan tahunan perusahaan, penetapan pembagian dividen, pemilihan dewan komisaris dan dewan direksi, penetapan tantiem untuk Direktur dan Komisaris, penunjukan Kantor Akuntan Publik sebagai eksternal Auditor, dan pengumuman mengenai pemberhentian komisaris atau direksi.

4.2.1.1 Analisis RUPS dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan *Corporate Governance*

Pada tahun 2010 RUPS di ANTAM telah dilakukan sebanyak satu kali dalam setahun. Surat pemberitahuan mengenai penyelenggaraan RUPS dipublikasikan pada tanggal 28 April 2010 yang dimuat dalam harian dalam Bahasa Indonesia dan harian dalam Bahasa Inggris. Kemudian dilanjutkan dengan mempublikasikan surat panggilan (undangan) di surat kabar yang sama pada 12 Mei 2010. RUPS tersebut diadakan pada tanggal 27 Mei 2010 dan dipublikasikan hasilnya dipublikasikan 1 Juni 2010 di harian yang sama dengan surat pemberitahuan maupun undangan. Hal tersebut sesuai dengan pasal 78 ayat (2) Undang-undang PT Nomor 40 tahun 2007, RUPS setidaknya dilakukan sebanyak satu kali dalam setahun, diadakan dalam waktu kurang dari enam bulan setelah tahun buku dan didahului dengan adanya surat pemberitahuan maupun undangan.

Dalam OECD *Principle 2* yang telah dibahas dalam Bab 2 disebutkan beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait perlindungan terhadap pemegang saham dalam RUPS. Dalam CGP (2010) dijelaskan pemegang saham berhak menghadiri, menyampaikan pendapat, dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan ketentuan.

Kemudian dalam CGP (2010) juga disebutkan bahwa bahan mengenai mata acara yang tercantum dalam panggilan RUPS tersedia di kantor perusahaan sejak tanggal panggilan RUPS, sehingga memungkinkan pemegang Saham berpartisipasi dalam RUPS dan dapat mempertanggungjawabkan pilihannya saat pemberian suara.

Untuk mengedepankan keadilan, dalam CGP ditetapkan bahwa pemegang saham pengendali harus dapat memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan *stakeholders*. Pemegang saham pengendali juga harus menghormati pemberian hak untuk memberikan pendapat yang dimiliki oleh pemegang saham minoritas. Sementara itu, pemegang saham minoritas harus bertanggung jawab menggunakan haknya dengan baik sesuai Anggaran Dasar Perusahaan.

RUPS sebagai organ perusahaan di ANTAM juga harus ikut dalam menerapkan tata kelola perusahaan. Untuk itu, pada praktiknya RUPS di ANTAM telah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip *corporate governance* sebagaimana

yang disebutkan dalam Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002, KNKG (2006), FCGI. Penerapan prinsip GCG terkait RUPS di ANTAM, yaitu :

1. **Transparansi.** Pengambilan keputusan dalam RUPS dilakukan secara transparan dengan memperhatikan hal-hal yang diperukan untuk menjaga kepentingan usaha dalam jangka panjang. Contoh : mekanisme pemilihan Dewan Komisaris dan Dewan Direksi berdasarkan rekomendasi Komite Nominasi, Remunerasi, dan pengembangan SDM. Keputusan lainnya yaitu mengenai pemilihan Auditor eksternal termasuk proses tender, besarnya *fee*, kinerja auditor eksternal hingga usulan rekomendasinya. Praktik transparansi lainnya di ANTAM yang berkaitan dengan RUPS adalah adanya surat pemberitahuan dan undangan dipublikasikan dalam surat kabar sehingga semua pemegang saham dapat mengetahui informasi tersebut. Kemudian hasil RUPS dipublikasikan di media yang sama agar semua pemegang saham (termasuk yang tidak hadir saat RUPS) dapat mengetahui hasil RUPS. Selain itu, Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada *Stakeholders*.
2. **Akuntabilitas.** Diselenggarakannya RUPS di ANTAM sesuai dengan fungsi dan tugasnya yaitu mewadahi pemegang saham dalam memberikan hak suaranya yang berguna untuk mengambil keputusan yang berguna bagi perusahaan seperti pemilihan Dewan Komisaris dan Dewan Direksi serta Eksternal Auditor.
3. **Responsibilitas.** Pelaksanaan RUPS di ANTAM terkait frekuensi diselenggarakannya, pemberitahuan dan undangan, serta batas waktu penyelenggaraan (tidak melebihi enam bulan) setelah tutup buku sesuai dengan yang tertera dalam UU No. 40 tahun 2007. Selain itu, perusahaan menyelenggarakan daftar pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
4. **Independensi.** Sebagai organ tertinggi dalam struktur organisasi, RUPS di ANTAM tidak diperkenankan mengintervensi pihak yang diberi tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya dalam hal ini Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Selain itu, adanya ketentuan mengenai pemegang saham harus

dapat memisahkan kepemilikan harta perusahaan dengan kepemilikan harta pribadi agar tidak terjadi benturan kepentingan saat pelaksanaan RUPS.

5. Kewajaran.

- Semua pemegang saham tanpa terkecuali pemegang saham minoritas dapat meminta bahan yang akan dibahas dalam RUPS kepada sekretaris perusahaan PT ANTAM (Persero) Tbk sebelum RUPS berlangsung agar pemegang saham dapat berpartisipasi secara aktif dan memberikan suara secara bertanggung jawab. Kesetaraan pemberian hak tersebut berguna untuk melindungi pemegang saham minoritas yang sering diabaikan. Hal senada juga disampaikan dalam *ASX Corporate Governance Principles & Recommendations* yang menyebutkan perusahaan harus merancang kebijakan komunikasi yang dapat mendorong partisipasi pemegang saham dalam RUPS.
- Segala keputusan yang berkaitan dengan perusahaan sebagaimana dituangkan dalam dokumen internal perusahaan harus memperhatikan kepentingan *Stakeholders*.
- Dalam mengambil keputusan pemberian bonus, tantiem, dan dividen memperhatikan kondisi kesehatan keuangan perusahaan. Hal ini untuk menghindari tercapainya *value added* satu pihak saja.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa dalam penyelenggaraan RUPS ANTAM memperlakukan setiap pemegang saham secara adil (*fair*) guna memberi kesempatan pada pemegang saham untuk mendapat haknya dan memberi perlindungan pada pemegang saham. Hal ini juga menunjukkan bahwa RUPS di ANTAM telah menjalankan poin-poin yang harus diperhatikan sebagaimana disebutkan dalam OECD *principle 2* mengenai perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham, Kepmen BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002, UU Perseroan Terbatas, dan panduan RUPS yang dikeluarkan. Selain itu pengungkapan hasil RUPS dalam media massa merupakan penerapan prinsip *disclosure and transparency* yang dipenuhi ANTAM.

4.2.2 Dewan Direksi

Direksi merupakan organ perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan. Dewan Direksi di ANTAM berjumlah enam orang dan satu orang diantaranya merupakan Direktur Utama. Hal ini sesuai dengan keputusan RUPS tahun 2008. Komposisi dan jumlah keanggotaan Direksi ditetapkan oleh RUPS dengan memperhatikan visi, misi, dan rencana strategis guna pengambilan keputusan yang efektif, tepat, dan cepat serta dapat bertindak secara independen.

Proses nominasi anggota Direksi dilakukan oleh Dewan Komisaris melalui Komite Nominasi Remunerasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Setelah itu Pemegang Saham seri A melakukan proses seleksi dan hasilnya ditetapkan dalam RUPS. Masa jabat Direktur adalah untuk jangka waktu lima tahun dihitung sejak tanggal yang ditetapkan oleh RUPS dan berakhir pada penutupan RUPS yang kelima setelah pengangkatannya.

Anggota Direksi yang baru akan mendapatkan orientasi berupa program pengenalan yang meliputi pelaksanaan prinsip-prinsip GCG oleh BUMN, keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab Direksi, serta gambaran mengenai BUMN berkaitan dengan tujuan, sifat, dan ruang lingkup kegiatan, kinerja keyangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka panjang dan pendek, risiko dan masalah strategis lainnya. Program ini berupa presentasi, kunjungan ke BUMN dan pengkajian dokumen lain.

Dalam CGP disebutkan remunerasi Direksi harus terkait dengan prestasi kerja berdasarkan evaluasi yang dilakukan Dewan Komisaris atas saran Komite NRPSDM. Dewan Komisaris memberikan rekomendasi kepada RUPS mengenai tingkat remunerasi Direksi berdasarkan kajian dan rumusan komite NRPSDM.

Pentingnya keberadaan Direksi dalam suatu perusahaan, maka Direksi ANTAM menyusun *Board of Director Charter* sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya untuk memenuhi kepentingan *Shareholders* dan *Stakeholders*. Pengesahan *Charter* Direksi ditandatangani oleh Direksi setelah mendapat persetujuan Dewan Komisaris. Melalui *Charter*, diharapkan Direksi dapat melaksanakan tugasnya berdasarkan prinsip-prinsip GCG dan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku.

Dalam *ASX Principles and Recommendations* dinyatakan bahwa suatu perusahaan harus memiliki direktur independen. Namun, mengingat adanya perbedaan sistem GCG di Indonesia dan Australia dimana Indonesia menganut *two-tier systems modification* dan Australia menganut *one-tier system*, maka tidak memungkinkan jika perusahaan di Indonesia dikelola oleh seorang direktur independen. Untuk itu keberadaan direktur independen terwakili oleh adanya Dewan Komisaris yang bertugas melakukan pengawasan, pembuat kebijakan, dan penasihat bagi Direksi.

4.2.2.1 Analisis Peran Direksi dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan Corporate Governance

Setiap Direktur dapat melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya. Meskipun terdapat pembagian tugas untuk masing-masing Direktur, pelaksanaan tugas merupakan tanggung jawab bersama. Pendelegasian wewenang oleh seorang Direktur kepada Direktur lainnya dilakukan melalui surat kuasa.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pengelola, Dewan Direksi memiliki *BOD Charter* yang ditandatangani oleh seluruh anggota Dewan sebagai bentuk komitmen untuk bertindak laku sesuai *charter* tersebut. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara umum yang terdapat dalam *BOD Charter* sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam UU Nomor 40 tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas baik yang berhubungan dengan internal maupun eksternal perusahaan. *Charter* tersebut juga menyebutkan pembagian tugas dan wewenang setiap anggota Direksi. Lebih lanjut *BOD Charter* juga menyebutkan pembagian tugas dan wewenang setiap anggota direksi secara terperinci.

Untuk kelancaran dalam menjalankan tugasnya, masing-masing Direksi harus memahami dan mematuhi Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugasnya. Direksi juga harus memahami dan mampu melaksanakan CGP yang dibuat ANTAM sebagai pedoman penerapan *corporate governance*.

Dalam CGP disebutkan setidaknya ada lima fungsi pengelolaan oleh Direksi, yaitu kepengurusan, manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.

Direksi menyusun Visi, Misi, dan nilai-nilai serta program jangka panjang dan jangka pendek perusahaan yang selanjutnya disetujui oleh Dewan Komisaris atau RUPS. Direksi juga bertanggung jawab menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko perusahaan serta pengendalian internal perusahaan. Selain itu, *Standard Operating Procedure* yang disusun oleh satuan/unit kerja yang ditunjuk harus disahkan oleh Direktur terkait yang berwenang.

Direktur Utama sebagai koordinator Dewan Direksi memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan Satuan Kerja Sekretaris Perusahaan, Satuan Kerja Audit Internal, Satuan Kerja Manajemen Risiko, dan Satuan Kerja *Legal and Compliance*. Untuk itu, masing-masing Satuan Kerja wajib menyampaikan laporan kinerjanya kepada Direktur Utama sebagai bentuk akuntabilitas.

Berkaitan dengan penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal yang memadai untuk risiko keuangan, Direksi melalui Direktur Utama dan Direktur Keuangan, membuat “Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab atas Laporan Keuangan Konsolidasian”. Surat ini merupakan pernyataan bahwa Direksi bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian Laporan Keuangan Konsolidasi yang sesuai dengan prinsip akuntansi, dimuat secara lengkap dan benar, dan tidak menghilangkan informasi yang bersifat material. Referensi manajemen dalam menerapkan pengendalian internal dan manajemen risiko adalah SOP. Perusahaan memiliki konsultan yang merupakan pihak eksternal.

Komunikasi merupakan salah satu komponen penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, Direksi harus memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan *Stakeholders* melalui *Corporate Secretary*. Untuk mempertahankan kesinambungan perusahaan, Direksi harus memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya Direksi bertanggung jawab secara penuh untuk kepentingan perusahaan dalam mencapai maksud dan tujuannya serta mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan pribadi jika terjadi benturan kepentingan. Anggota Direksi harus mengungkapkan seluruh benturan kepentingan yang sedang dihadapi

maupun berpotensi menjadi benturan kepentingan yang dapat menghambat anggota Direksi bertindak independen.

Jumlah anggota Dewan Direksi yang berasal dari luar ANTAM tidak mencapai 20%. Akan tetapi, untuk mengedepankan independensi dalam menjalankan tugasnya, masing-masing anggota Direksi harus menandatangani “Surat Pernyataan Akan Bertindak Independen Dalam Pelaksanaan Pengelolaan Operasional Perusahaan”. Surat ini ditandatangani tiap awal tahun untuk menjaga komitmen masing-masing Direksi serta guna mewujudkan prinsip GCG dan memenuhi peraturan perundang-undangan. Selain itu, Direksi sebagai insan ANTAM juga harus menandatangani buku kode etik yang menyatakan kepahaman dan kesediaannya untuk bertindak sesuai kode etik dan CGP.

Fungsi yang kelima terkait praktik tanggung jawab sosial sebagai bentuk pemenuhan prinsip GCG yaitu responsibilitas. Direksi harus dapat memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam memenuhi tanggung jawab sosial, direksi harus memiliki perencanaan tertulis. Direktur umum & CSR merumuskan strategi, kebijakan dan program Direktorat Umum & CSR, dengan mendapat masukan dari Komite CSR-LPT. ANTAM menyusun Visi dan Misi CSR sebagai bukti kesungguhan pemenuhan prinsip responsibilitas. CSR ANTAM diarahkan pada program pengentasan kemiskinan, meningkatkan kualitas lingkungan, dan mengatasi pengangguran.

Selain itu, sebagai bentuk transparansi dalam menerapkan *corporate governance*, ANTAM menyampaikan penilaian pihak eksternal terkait penerapan GCG dalam laporan tahunan. Pada tahun 2010 ANTAM menggunakan jasa KAP untuk melakukan penilaian atas praktik tata kelola perusahaan. Dalam laporan penilaian tata kelola perusahaan tersebut, KAP yang melakukan penilaian menyimpulkan asersi manajemen telah disajikan secara wajar sesuai dengan *ASX CG Principles and Recommendations*.

Kemudian Dewan Direksi mengadakan rapat antar anggota Direksi guna melakukan koordinasi atas tugas masing-masing Direksi. Topik bahasan rapat Direksi antara lain mencakup laporan kinerja manajemen, persiapan RUPS tahunan, tindak lanjut RUPS tahunan, rencana promosi dan pembahasan gaji pegawai dan hal-hal lain terkait pengelolaan perusahaan seperti perijinan proyek,

persiapan rapat dengan Dewan Komisaris/Komite/Kementrian. Kemudian, dalam CGP dijelaskan Dewan Direksi secara teratur akan menyampaikan laporan kinerja bulanan, triwulanan, tengah tahunan dan tahunan kepada Dewan Komisaris, otoritas pasar modal, instansi terkait atau kepada RUPS.

Direksi telah membuat laporan kinerja bulanan, triwulanan, tengah tahunan, serta tahunan dan menyampaikannya kepada Dewan Komisaris untuk dapat diawasi pelaksanaannya oleh Dewan Komisaris. Laporan Tahunan yang disiapkan oleh Direksi berisi Laporan Keuangan, Laporan Kegiatan Perusahaan, Laporan Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan, serta Laporan Implementasi GCG. Laporan Tahunan tersebut disampaikan dalam RUPS Tahunan untuk disetujui dan disahkan. Laporan Tahunan tersedia di Kantor Pusat ANTAM dan juga di situs untuk para Pemegang Saham sebelum RUPS dilangsungkan. Laporan Triwulanan yang dibuat manajemen merupakan salah satu syarat yang terdapat dalam *Chapter 5 ASX Listing Rules*.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis menyimpulkan bahwa Dewan Direksi telah menjalankan fungsinya sebagai pengelola dengan baik dan sesuai dengan UU Nomor 40 tahun 2007, Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002, dan *ASX Principles and Recommendations*. Direksi Antam telah menjalankan fungsinya dalam hal kepengurusan, pengendalian internal, manajemen risiko, komunikasi dan tanggung jawab sosial, Direksi juga memastikan disosialisasikan dan diselenggarakannya CGP yang telah dibuat untuk mencapai tujuan *corporate governance*.

Selain itu, Dewan Direksi tidak hanya menjamin informasi sampai di tangan insan ANTAM tetapi berusaha agar pihak eksternal juga mendapat informasi yang transparan namun terbatas. Terbatas bukan berarti ada yang ditutup-tutupi. Untuk beberapa informasi yang bersifat strategis seperti taktik maupun hal lainnya tidak dapat disampaikan kepada pihak lain mengingat hal ini berhubungan dengan keberlangsungan ANTAM. Hal ini sesuai dengan prinsip *disclosure & transparency* OECD (2004).

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan Dewan Direksi ANTAM telah menjalankan fungsinya dengan baik sebagai pengelola perusahaan

sesuai dengan UU PT maupun Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002. Hal ini terbukti dari pemenuhan kelima tugasnya yaitu kepengurusan, pengendalian internal, manajemen risiko, komunikasi, dan tanggung jawab sosial. Selain itu, Dewan Direksi senantiasa memenuhi prinsip-prinsip GCG dalam menjalankan tugasnya.

4.2.2.2 Analisis Sekretaris Perusahaan dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan *Corporate Governance*

Sekretaris perusahaan dipilih oleh Dewan Direksi atas persetujuan Dewan Komisaris dan RUPS. Kesekretariatan perusahaan berada langsung di bawah Dewan Direksi sehingga bertanggung jawab secara langsung kepada Direksi. *Corporate Secretary* di ANTAM memiliki lima fungsi utama dalam rangka membantu tugas Direksi, yaitu sebagai *Compliance Officer*, *Liason Officer*, *Investor Relations*, *GCG Implementations*, serta Administrasi Kebijakan dan Notulensi Rapat.

Sekretaris perusahaan bertanggung jawab atas pengumpulan permintaan perubahan, pengesahan pedoman pedoman tertulis yang ada, serta sosialisasi kepada seluruh karyawan perusahaan. Kesekretariatan perusahaan bertujuan menjaga keseimbangan hak dan kewajiban diantara Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan *Stakeholders* untuk mencapai Visi dan Misi ANTAM.

Keberadaan Sekretaris Perusahaan di ANTAM sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 dan Keputusan Ketua Bapepam No. 63/PM/1996. Dalam menjalankan tugasnya, *Corporate Secretary* berpedoman pada kebijakan-kebijakan yang terdapat dalam *Corporate Governance Policy* yang diterbitkan ANTAM tahun 2010 agar dapat tercapai tujuan kesekretarian perusahaan di ANTAM yaitu menjaga keseimbangan hak dan kewajiban diantara Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan *Stakeholders* untuk mencapai Visi dan Misi ANTAM.

Kebijakan kesekretariatan perusahaan yang tercantum dalam CGP (2010), masing-masing memiliki keterkaitan dengan lima fungsi *Corporate Secretary* yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu :

1. Kebijakan Proses untuk menjamin ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Implementasi kebijakan ini yaitu perusahaan telah menyampaikan seluruh laporan yang diwajibkan secara tepat waktu kepada regulator yaitu Bursa Efek Indonesia, Bapepam-LK, dan ASX hal ini menandakan masing-masing pihak yang bertanggung jawab atas laporan tersebut telah mendapat informasi mengenai peraturan yang harus dipatuhi.
2. Kebijakan Proses Komunikasi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite. Penerapannya yaitu Sekretaris Perusahaan menjamin semua pemegang saham memiliki akses yang sama dan tepat waktu atas informasi material yang terkait kondisi perusahaan, termasuk kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan praktik tata kelola perusahaan.
3. Kebijakan proses penyelenggaraan rapat. Pengimplementasian kebijakan ini misalnya dengan mempublikasikan surat pemberitahuan dan undangan RUPS di surat kabar. Kemudian saat proses rapat berlangsung, sekretaris perusahaan melakukan dokumentasi mengenai berlangsungnya rapat. Beberapa hari setelah rapat, ANTAM melalui sekretaris perusahaan akan mempublikasikan keputusan saat rapat yang didokumentasikan tersebut di surat kabar yang sama dengan surat pemberitahuan dan undangan RUPS.
4. Kebijakan proses pemberian Informasi bagi Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite. Implementasi kebijakan ini misalnya penyediaan bahan-bahan yang digunakan dalam rapat Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Sekretaris Perusahaan dan Sekdekom berkoordinasi dalam penyediaan bahan-bahan rapat.
5. Kebijakan Proses Induksi Anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi dan Anggota Komite. Implementasinya adalah *Corporate Secretary* memastikan baik anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi, dan anggota Komite memperoleh dan memahami informasi mengenai tugas dan tanggung jawabnya melalui *Charter*, kode etik perusahaan, *Corporate Governance Policy* ANTAM yang telah dipublikasikan.
6. Kebijakan proses koordinasi transaksi pemegang saham yang material. Implementasi kebijakan ini adalah upaya ANTAM menggunakan media elektronik yaitu situs dan email (corsec@antam.com) untuk memfasilitasi komunikasi yang intensif dengan pemegang saham dan menyampaikan

informasi yang relevan. Kemudian untuk memfasilitasi pemegang saham yang ingin memperoleh informasi secara berkala melalui email, dapat mendaftarkan alamat email pada *mailing list* pemegang saham dalam situs ANTAM.

7. Kebijakan komunikasi dengan *Stakeholders*. Kebijakan ini terdiri atas kebijakan komunikasi dengan otoritas bursa efek, komunikasi dengan investor dan pemegang saham, dan komunikasi dengan publik, media, dan pemerintah. Implementasi kebijakan ini, sekretaris perusahaan harus memastikan bahwa setiap pertanyaan, kritik, dan atau saran penting dari masyarakat dapat ditanggapi segera. Selain itu, ANTAM merupakan perusahaan yang cukup transparan dalam mengungkapkan informasi terkait *stakeholders*, beberapa informasi dapat diakses oleh publik melalui situs yang dimiliki ANTAM.
8. Kebijakan pemberian informasi benturan kepentingan kepada pemegang saham, dewan komisaris, direksi, dan komite. Implementasi kebijakan ini adalah masing-masing pihak yang sekiranya akan memiliki benturan kepentingan harus melapor kepada *Corporate Secretary*. Misalnya, anggota komite atau keluarga anggota Komite memiliki kepemilikan atas ANTAM berupa saham. Hal ini harus disampaikan kepada *Corporate Secretary* untuk didata dan kemudian disampaikan dalam laporan keuangan berupa status independen maupun tidak independen. Lebih lanjut, mengacu kepada ketentuan ASX terkait perdagangan surat berharga perusahaan yang dilakukan oleh "orang dalam perusahaan", *Corporate Secretary* telah menyediakan formulir untuk diisi oleh "orang dalam perusahaan" yang melakukan perdagangan surat berharga Perusahaan untuk dilaporkan kepada ASX dalam waktu 5 hari kerja. ASX akan mencantumkan pada situs ASX mengenai perdagangan tersebut sebagai pengungkapan kepada publik.
9. Kebijakan-kebijakan lain seperti proses penerbitan kebijakan yaitu melakukan registrasi seluruh kebijakan di tingkat manajemen; Proses administrasi arsip, dokumen, saham, dan surat berharga melalui penggandaan (*controlled copy*) dokumen; Proses komunikasi atas aksi korporasi misalnya penyampaian ke media jika terjadi *management crisis*; proses komunikasi atas identitas ANTAM; dan kebijakan proses pemberian sumbangan yaitu pemisahan sumbangan atas nama pribadi dan atas nama ANTAM.

Kesekretariatan perusahaan senantiasa melaksanakan kebijakan-kebijakannya sesuai dengan lima fungsinya tersebut untuk pencapaian Visi dan Misi ANTAM. Melalui penerapan kebijakan-kebijakan dan fungsi *Corporate Secretary* secara konsisten, tujuan *Corporate Governance* yaitu mengoptimalkan *stakeholder's value* dapat tercapai.

Berdasarkan penjelesan di atas, penulis menyimpulkan, sebagai bagian dari Dewan Direksi, *Corprorate Secretary* turut memberikan peran terhadap pencapaian tujuan dan penerapan prinsip-prinsip *Corporate Governance* terutama terkait *disclosure and transparency*. Hal tersebut dapat dilihat dari pemenuhan lima fungsi utama sekretaris perusahaan melalui kebijakan kesekretariatan korporasi yang terdapat dalam CGP (2010). Kebijakan-kebijakan tersebut telah sesuai dengan Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.4.

4.2.3 Audit Internal

Satuan Kerja Audit Internal ANTAM merupakan salah satu organ penting dalam perusahaan. Audit Internal merupakan jantung Dewan Direksi mengingat perannya yang sangat vital. Dalam pelaksanaan tugasnya, Audit Internal berhubungan dengan Satuan Kerja lain yang merupakan *auditee*, Komite Audit sebagai pengawas, serta pihak eksternal yaitu eksternal auditor.

Satuan Kerja Audit Internal ANTAM memiliki Piagam Audit Internal (*Audit Internal Charter*). *Charter* Audit Internal disusun sebagai pedoman Audit Internal untuk dapat melaksanakan kewenangan, tugas dan tanggung jawabnya secara kompeten dan independen. Piagam Audit Internal dibuat oleh Satuan Kerja Audit Internal dan berlaku setelah mendapat persetujuan Dewan Direksi dan Dewan Komisaris. Perubahan dalam *charter* harus mendapat persetujuan Direksi dan Komisaris.

Piagam Audit Internal merupakan dokumen formal yang berisikan visi dan misi, strategi, maksud dan tujuan adanya *charter*. Piagam Audit Internal juga mendefinisikan struktur dan kedudukan Audit Internal, persyaratan dan kewajiban Auditor Internal, aktivitas Audit Internal berupa tugas dan tanggung jawab, Kewenangan Audit Internal, kode etik, serta koordinasi dengan Komite audit.

Piagam ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.7.

4.2.3.1 Analisis Peran Audit Internal dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan *Corporate Governance*

Audit Internal merupakan salah satu kunci penting pemenuhan prinsip-prinsip dan pencapaian tujuan *corporate governance*. Audit Internal membantu pengelola dalam melakukan pemantauan dan penilaian atas aktivitas perusahaan. Pemantauan dan penilaian tersebut terkait penerapan pengendalian internal dan manajemen risiko. Tujuan dilakukan proses Audit Internal sebagaimana tercantum dalam CGP (2010) adalah melakukan evaluasi dan membantu meningkatkan efektivitas proses pengendalian intern, pengelolaan resiko, dan *corporate governance* ANTAM sehingga Visi dan Misi Perusahaan dapat tercapai.

SKAI mengadakan audit rutin setiap tahunnya. Hal pertama yang dilakukan SKAI ANTAM adalah membuat program audit tahunan. Dalam program audit berisi tujuan audit, prosedur audit, sasaran audit, dan lainnya. Program audit dibuat oleh SVP SKAI dan disetujui oleh Direktur Utama. Direktur Utama berkewajiban memastikan bahwa seluruh desain, sistem dan prosedur telah menjamin terselenggaranya suatu sistem pengendalian internal secara efektif.

Secara umum proses Audit Internal di ANTAM menggunakan pendekatan berbasis risiko (*risk based audit*). Pada pelaksanaan audit internal, SKAI melakukan penilaian risiko atas seluruh proses bisnis yang ada di ANTAM dengan mempertimbangkan tujuan dari setiap proses bisnis tersebut, risiko-risiko utama dalam setiap proses bisnis, serta *Key Performance Indicators* setiap proses bisnis. Profil risiko ANTAM diperoleh SKAI dari Satuan Kerja Manajemen Risiko. SKAI akan melakukan koordinasi dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko membahas risiko yang berkaitan dengan pelaporan keuangan.

Audit Internal oleh SKAI dilakukan sepanjang tahun. Jenis audit yang dilakukan adalah audit operasional, audit kepatuhan, *review* pengendalian internal, dan *risk assessment*. *Risk assessment* atau evaluasi manajemen risiko dilakukan melalui evaluasi atas 8 komponen ERM *Framework*. Sementara *review*

atas *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) dilakukan atas 5 komponen *COSO-Integrated Control Framework*

Audit operasional dan *internal control review* dilakukan dengan mengunjungi langsung tiap unit bisnis ANTAM. SKAI melakukan evaluasi yang berkaitan dengan sistem informasi, efektivitas, dan efisiensi operasi dengan melakukan observasi berupa pemeriksaan kesesuaian antara proses bisnis dengan SOP yang ada. Audit dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas dilakukan di berbagai bidang, yaitu keuangan, akuntansi, operasional, SDM, pemasaran, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.

SKAI juga melakukan evaluasi terhadap keamanan atau pengelolaan aset. Aset-aset yang dimiliki diidentifikasi dan diverifikasi nilainya secara teratur. Setiap aset yang dimiliki harus memiliki dokumen legal yang menunjukkan kepemilikan yang sah oleh perusahaan. Untuk aset berwujud, SKAI melakukan tes fisik melalui pencocokan *fix asset register*, *spare parts register* dengan keadaan fisik. Kemudian SKAI juga melakukan *test of control* atas keamanan aktiva tetap. Untuk data-data yang tidak sesuai dengan keadaan di lapangan, SKAI akan mendokumentasikan sebagai temuan.

Setiap tahap pelaksanaan audit mendapat pengawasan yang memadai. Mekanisme pengawasan adalah dengan penunjukkan ketua tim dalam setiap penugasan. SKAI dibagi ke dalam tim untuk melakukan tugas audit maupun review. Untuk unit-unit bisnis yang memiliki risiko terbilang tinggi, maka tim terdiri dari kesembilan personil SKAI. Setiap ketua tim bertanggung jawab atas terselenggaranya kegiatan audit atau *review* yang telah ditugaskan.

Pemantauan kepatuhan pada peraturan dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan. Namun, SKAI dapat melakukan audit kepatuhan. Dalam melakukan audit kepatuhan, SKAI memiliki daftar tersendiri mengenai peraturan yang harus dipatuhi. Peraturan tersebut di antaranya peraturan pasar modal (baik Bapepam-LK maupun ASX), Keputusan Menteri BUMN, Keputusan Menteri ESDM, Kementerian Lingkungan, dan peraturan lainnya. Daftar ini diperoleh melalui Satuan Kerja *Legal & Compliance*. Hal ini untuk mencegah adanya tuntutan hukum atas kegiatan operasi perusahaan. Selain itu, SKAI juga melakukan audit kepatuhan atas pelaksanaan *Corporate Governance Policy* beserta penjabarannya.

Atas ketidakefisienan dan ketidakefektifan kegiatan operasi, pelanggaran atas peraturan yang berlaku, dan perbedaan antara data dengan keadaan sebenarnya yang ditemukan selama melakukan pemeriksaan, akan diinformasikan SKAI kepada *auditee* dalam suatu pertemuan. Pada *closing meeting* SKAI akan meminta tanggapan *auditee* atas temuan selama melakukan audit. SKAI juga memberikan rekomendasi untuk menghindari terjadinya hal serupa. Rekomendasi ini harus disepakati kedua belah pihak sebelum *closing meeting* selesai.

Setelah dilakukan *closing meeting*, dalam jangka waktu \pm 1 minggu sejak *closing meeting*, SKAI membuat Laporan Hasil Audit yang berisi temuan, tanggapan *auditee*, dan rekomendasi yang telah disampaikan. Laporan tersebut disusun secara objektif, jelas dan singkat untuk memudahkan dalam pemahaman. Laporan Hasil Audit SKAI kemudian disampaikan kepada *auditee*, Direktur terkait Satuan Kerja *auditee*, Direktur Utama, dan Komite Audit. SKAI senantiasa melakukan pemantauan atas pelaksanaan rekomendasi yang diberikan pada *auditee*. Menurut narasumber, *auditee* selalu menjalankan rekomendasi yang diberikan SKAI. Hal ini karena keinginan untuk perbaikan dan adanya ikatan berupa komitmen untuk melakukan perbaikan pada saat pembahasan terakhir di *closing meeting*. Namun, untuk pemantauan pelaksanaan rekomendasi, SKAI tidak memberikan *report* khusus pada Komite Audit.

Laporan Hasil Audit yang dibuat oleh SKAI dapat digunakan oleh Auditor Eksternal untuk mengukur efektivitas pengendalian internal. Sebelum auditor eksternal melakukan program audit, auditor eksternal akan mengadakan pertemuan dengan SKAI yang membahas hasil audit SKAI.

Audit lain yang dilakukan SKAI adalah audit khusus. Salah satu contohnya adalah audit investigasi (*fraud audit*). Audit ini akan dilakukan jika terdapat indikasi adanya *fraud* oleh pegawai. Pegawai yang terbukti melakukan *fraud* akan ditindaklanjuti oleh tim musyawarah kepegawaian. SKAI tidak ikut serta secara langsung dalam tim musyawarah kepegawaian tersebut, namun SKAI akan memberikan dukungan berupa data-data yang sekiranya dapat menjadi bukti pegawai yang bersangkutan melakukan *fraud*.

SKAI mengadakan rapat rutin triwulanan bersama Direksi. Dalam rapat ini dibahas mengenai temuan yang didapati SKAI selama melakukan audit. Selain

dengan Direksi, SKAI juga mengadakan rapat triwulanan dengan Komite Audit sebagaimana terdapat dalam *charter*. Dalam rapat tersebut dibahas temuan yang signifikan, hasil *assessment* pengendalian internal, dan *quality assurance*.

Atas segala informasi yang diperoleh *auditee* dalam pelaksanaan program audit, SKAI diwajibkan bersikap hati-hati dan bijaksana. Informasi yang diperoleh tidak boleh digunakan untuk kepentingan pribadi atau berbagai tindakan yang bertentangan dengan hukum. Selain itu SKAI harus mengedepankan transparansi dalam pelaksanaan audit. Namun transparan bukan berarti telanjang, SKAI harus dapat memilih mana informasi yang perlu diungkapkan dan yang tidak dapat diungkapkan terkait rencana strategik untuk bersaing dengan kompetitor. Hal ini tercantum dalam kode etik SKAI yang ada di *Audit Internal Charter*.

Dari pemaparan di atas dapat dilihat bahwa SKAI ANTAM memiliki tiga peranan besar, yaitu sebagai *watchdog*, konsultan, dan katalisator. Peran SKAI sebagai *watchdog* dapat dilihat dari pengendalian internal ANTAM. Pengendalian internal diarahkan kepada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan ekonomi dari semua proses manajemen dalam pemenuhan visi & misi serta pencapaian tujuan perusahaan, melindungi kekayaan dan ketaatan perusahaan terhadap kebijakan-kebijakan, prosedur hukum, dan peraturan-peraturan mengenai pelaporan. Menurut narasumber, dalam menjalankan perannya sebagai *watchdog* SKAI berusaha melakukan *assurance* namun tidak mencari-cari kesalahan manajemen. Lebih lanjut peran Audit Internal ANTAM sebagai *watchdog* lebih menekankan pada perbaikan kontrol dan menyempurnakan kontrol yang ada melalui pengembangan-pengembangan.

Peran Audit Internal ANTAM yang kedua adalah dalam hal *consultancy*. SKAI ANTAM merupakan *partner* Direksi dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi dari semua proses manajemen, maka Satuan Kerja Audit Internal juga memberikan jasa konsultasi. SKAI secara proaktif menyediakan petunjuk-petunjuk, memberikan masukan, informasi dan alternatif pilihan dalam laporan konsultatif untuk manajemen dalam mengambil keputusan.

Peran yang terakhir adalah sebagai *catalyst*. Setelah dilakukan konsultasi dengan memberikan berbagai macam rekomendasi dan usulan yang akan dibahas bersama-sama dengan pihak *auditee*, baik itu divisi yang diaudit maupun para pejabat senior pengambil keputusan yang ada dalam perusahaan, maka peran katalisator mulai dimainkan oleh SKAI. Dalam menjalani perannya ini, SKAI melakukan kegiatan pemantauan. Dengan begitu SKAI berperan dalam membantu manajemen dan *auditee* dalam mencapai sasarnya serta menjadi mitra kerja Komite Audit dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Dalam menjalankan fungsinya, SKAI mendasarkan pada prinsip-prinsip GCG, yaitu :

1. **Transparansi** : Laporan Hasil Audit yang dibuat setiap selesai melaksanakan audit dan disampaikan kepada *auditee*. Pemeriksaan SKAI selama satu tahun dilaporkan dalam Laporan Keuangan Tahunan perusahaan dan dijelaskan jenis pemeriksaan yang dilakukan, misalnya *review* pengendalian internal atau audit operasional. Kemudian publik dapat mengunduh Piagam Audit Internal pada situs ANTAM.
2. **Akuntabilitas** : Dalam melaksanakan tugasnya, SKAI bertanggung jawab pada Direktur Utama. SKAI menyampaikan laporan kinerja triwulanan kepada Komite Audit dan Direksi serta mengadakan pertemuan triwulanan yang berisi koordinasi atau laporan mengenai temuan-temuan yang signifikan pada saat melakukan audit.
3. **Responsibilitas** : SKAI memenuhi semua tugas dan tanggung jawab yang tertera pada *Audit Internal Charter*. SKAI juga melakukan pemeriksaan atas kepatuhan perusahaan pada peraturan dan audit kepatuhan atas penerapan GCG. Tanggung jawab ini berguna untuk meningkatkan *value* perusahaan di mata masyarakat dan stakeholder lainnya melalui perbaikan berkelanjutan. Pemberian rekomendasi pada setiap temuan audit adalah untuk memastikan bahwa pengendalian internal sudah berjalan dengan baik dan telah dipatuhi oleh setiap unit kerja. Prinsip ini juga tercermin dari pertanggungjawaban atas pelaksanaan audit secara optimal sesuai dengan Rencana Audit Tahunan yang telah ditetapkan, melakukan *review* terhadap progres pelaksanaan audit dan monitoring terhadap tindak lanjut hasil audit

4. Independensi : Satuan Kerja Audit Internal ANTAM terpisah dari Satuan Kerja yang akan diaudit dan tidak ikut serta dalam kegiatan operasional perusahaan. Satuan Kerja Audit Internal berada langsung di bawah Direktur Utama. Personil SKAI tidak memiliki hubungan dengan staff maupun pimpinan *auditee* sehingga meningkatkan objektivitas dalam melakukan penilaian.
5. *Fairness* : SKAI selalu bertindak secara objektif dalam kaitannya dengan pemeriksaan yaitu berdasarkan bukti-bukti yang kuat. Adanya pemberian kesempatan pada *auditee* untuk memberikan tanggapan atas temuan SKAI sebelum dilakukan *closing meeting*.

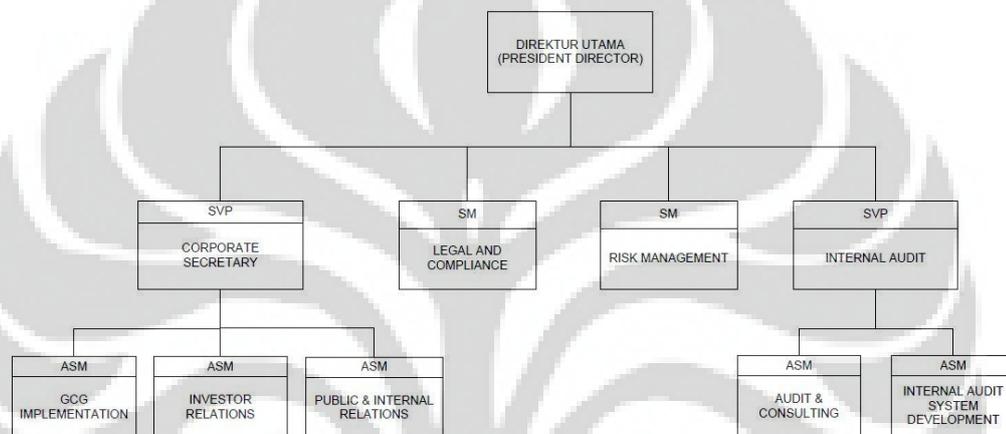
Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa Audit Internal ANTAM memberikan peran pada pencapaian tujuan *corporate governance*. SKAI menjalankan dengan baik fungsinya sebagai tangan kanan Dewan Direksi dan mitra kerja Komite Audit dalam melakukan pengawasan. SKAI melakukan audit rutin tahunan yang terdiri dari audit operasional, kepatuhan, review pengendalian internal dan *risk assessment*. SKAI juga melakukan audit investigasi jika menemukan indikasi kecurangan. Tugas dan tanggung jawab SKAI yang terdapat dalam piagam audit internal telah sesuai dengan peraturan Bapepam-LK No. IX.I.7, Morariu *et all*, dan IIA.

Semua tugas dan tanggung jawab yang dilakukan menunjukkan SKAI telah memenuhi perannya sebagai *watchdog* yaitu berusaha melakukan *assurance* namun bukan berarti mencari-cari kesalahan. Memenuhi perannya sebagai konsultan dengan membantu *auditee* melalui pemberian saran untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi. Peran terakhir adalah sebagai *catalyst*, yaitu melakukan pemantauan atas pelaksanaan saran yang diberikan SKAI oleh *auditee*.

Audit Internal juga telah memenuhi prinsip-prinsip GCG yang ditetapkan KNKG dan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002. Untuk prinsip yang dikeluarkan OECD, peranan Audit Internal berhubungan dengan pemenuhan *disclosure and transparency*.

4.2.3.2 Analisis Keberadaan Satuan Kerja Audit Internal

Satuan Kerja Audit Internal berada langsung di bawah Direktur Utama. Pembentukan Satuan Kerja Audit Internal telah sesuai dengan pedoman pembentukan Unit Audit Internal menurut peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.7. Personel SKAI tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan salah seorang manajer atau staf dari objek yang diaudit. Hal ini untuk menjaga independensi dan objektivitas SKAI saat melakukan audit terhadap Satuan Kerja yang merupakan *auditee*. Kedudukan Audit Internal dalam Struktur Organisasi ANTAM dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Kedudukan Audit Internal dalam Struktur Organisasi ANTAM

Sumber : Dokumen Internal ANTAM

Personil Satuan Kerja Audit Internal berjumlah 9 orang termasuk Ketua SKAI. SKAI dikepalai oleh seorang *Senior Vice President (SVP)* Audit Internal. SVP Audit Internal diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama atas persetujuan Dewan Komisaris. Untuk itu, SVP bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Direktur Utama dapat memberhentikan SVP Audit Internal sewaktu-waktu jika SVP IA dinyatakan tidak cakap dalam menjalankan tugas. Pengangkatan dan pemberhentian SVP IA harus dilaporkan kepada Bapepam-LK.

SVP IA membawahi *Assistant Senior Manager Audit and Consulting* dan *Assistant Senior Manager Audit Internal System Development*. Masing-masing personil SKAI memenuhi persyaratan kompetensi yang dapat mendukung kinerjanya. Sebanyak empat orang personil SKAI memiliki latar belakang pendidikan dan kecakapan di bidang akuntansi dan audit. Sementara lima personil lainnya memiliki latar belakang pendidikan teknik mesin, teknik metalurgi, teknik

kimia, dan teknik informatika. Keahlian kelima personil tersebut mendukung dalam pelaksanaan audit operasional.

Perekrutan personil SKAI sama seperti perekrutan karyawan ANTAM di Satuan Kerja yang lain. SKAI akan memberikan *requirement* personil yang dibutuhkan kepada Satuan Kerja SDM. Kemudian proses perekrutan akan dijalankan Satuan Kerja SDM. Personil SKAI diikutsertakan dalam pendidikan keahlian yang diselenggarakan Yayasan Pengembangan Auditor Internal. Tiap personil harus lulus dalam pendidikan pengembangan lanjutan untuk dapat berlanjut ke level selanjutnya. Setelah berhasil melewati lima level, maka personil SKAI akan mendapat bersertifikasi kualifikasi Auditor Internal (QIA). Tujuh personil SKAI ANTAM telah berhasil mendapat QIA, sementara dua personil lainnya masih dalam proses.

Dalam melaksanakan tugasnya, tiap personel harus memperhatikan kode etik Auditor Internal. Kode etik Auditor Internal ANTAM dibagi dalam dua kategori yaitu kategori integritas dan objektivitas. Dengan mematuhi kode etik, diharapkan kinerja SKAI ANTAM semakin meningkat.

Menurut penulis, secara keseluruhan SKAI ANTAM dapat dinilai efektif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini terbukti dari terselenggaranya tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan *internal audit charter* yang dimiliki. Pelaksanaan audit rutin tahunan dan pemenuhan perannya sebagai *watchdog*, *consultancy*, dan *catalyst* juga menandakan keefektifan SKAI. Namun, keterbatasan jumlah personil dan sertifikasi yang dimiliki personil merupakan hal yang harus diperhatikan mengingat perannya yang sangat penting dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Oleh karena itu, diperlukan adanya peningkatan jumlah personel dan kompetensi personil misalnya di bidang *fraud* (CFE), sistem informasi (CISA), dan sertifikasi Auditor Internal itu sendiri (CIA). Selain itu diperlukan laporan dan koordinasi lebih lanjut dengan Komite Audit atas *progress* rekomendasi yang dilakukan *auditee*.

4.2.4 Dewan Komisaris

Dewan Komisaris ANTAM. Merupakan organ perusahaan yang berfungsi sebagai perwakilan pemegang saham. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2010, Dewan Komisaris terdiri dari 4 orang dimana 2 diantaranya merupakan komisaris independen. Keempat Komisaris tidak ada yang memiliki kualifikasi akuntansi dan atau keuangan. Pada tahun 2011 terdapat penambahan dewan komisaris yaitu Prof. Bambang Permadi Soemantri Brodjonegoro dan Sri Mulyanto. Dengan begitu jumlah Dewan Komisaris per 2011 adalah 6 orang dimana 2 diantaranya adalah komisaris independen. Dewan Komisaris dipimpin oleh seorang Komisaris Utama. Setelah pengangkatan Prof. Bambang PS Brodjonegoro, maka telah terdapat anggota yang memiliki kualifikasi di bidang keuangan. Komposisi dan jumlah anggota Dewan Komisaris ditetapkan RUPS dengan memperhatikan Visi, Misi, dan rencana strategis Perusahaan untuk memudahkan pengambilan keputusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen.

Dewan Komisaris diangkat dan diberhentikan dalam RUPS sesuai UU Perseroan Terbatas. Proses nominasi anggota Dewan Komisaris dilakukan dengan menunjuk dan menugaskan Komite Nominasi Remunerasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang diketuai oleh salah satu anggota Dewan Komisaris untuk diputuskan dalam rapat Dewan Komisaris dan selanjutnya diserahkan kepada Pemegang Saham Seri A untuk ditetapkan dalam RUPS. Dewan Komisaris yang dipilih memiliki masa kerja 5 tahun dan berakhir pada penutupan RUPS yang kelima terhitung sejak RUPS pengangkatannya.

Anggota Komisaris yang baru di angkat akan diberikan orientasi. Orientasi ini mencakup pemahaman terhadap ANTAM tetapi tidak terbatas pada kinerja, lingkungan, struktur organisasi, tata kerja serta materi mengenai dokumentasi dan peraturan perundangan yang terkait.

4.2.4.1 Analisis Peran Dewan Komisaris dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan *Corporate Governance*

Keberadaan Dewan Komisaris ANTAM dalam struktur organisasi jika dilihat dari peraturan di Indonesia adalah berada di bawah RUPS dan sejajar dengan Dewan Direksi. Dewan Komisaris dipimpin oleh komisaris utama. Jabatan

Komisaris Utama dan Direktur Utama tidak dipegang oleh orang yang sama. Hal ini sangat penting untuk mengefektifkan fungsi keduanya yaitu Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan dan Dewan Direksi yang menjalankan fungsi pengelola.

Berdasarkan Prinsip 2 ASX yang diadopsi ANTAM, Komisaris Utama harus Independen untuk memastikan Dewan Komisaris dapat memberi Nilai tambah. Untuk memenuhi prinsip tersebut, ANTAM melakukan penilaian secara berkala atas independensi tidak hanya komisaris utama tetapi semua anggota Dewan Komisaris. Penilaian ini melalui *checklist* terhadap ASX *Independency Criteria*. Kemudian masing-masing Komisaris akan membuat pernyataan independensi setiap awal tahun untuk menyatakan status independensinya dan setiap akhir tahun untuk menyatakan apakah selama tahun terakhir terdapat situasi yang memiliki benturan kepentingan dan tindakan apa yang dilakukan. Praktik ini dipantau oleh Sekretaris Dewan Komisaris.

Sekretaris Dewan Komisaris (Sekdekom) bertanggung jawab antara lain menyiapkan risalah rapat, menyediakan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris dalam proses pengambilan keputusan, menyediakan bahan-bahan dan informasi untuk keperluan rapat. Sekdekom juga bertugas melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait di lingkungan ANTAM untuk kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris, menerima dan menginformasikan bila ada *whistleblowing* serta menyampaikan tanggapan penyelesaiannya kepada pelapor. Sekdekom diangkat Dewan Komisaris berdasarkan saran *Shareholder* seri A.

Dewan Komisaris bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi serta memastikan perusahaan melaksanakan GCG. Dalam melaksanakan fungsinya, Dewan komisaris memiliki *BOC Charter* sebagai pedoman. Program kerja Dewan Komisaris ANTAM terdiri dari dua hal, pertama program kerja yang langsung menjadi perhatian khusus dewan komisaris dan dijadikan agenda rapat untuk dibicarakan dalam rapat rutin bulanan dengan direksi dimana masing-masing anggota Direksi melaporkan kemajuan pekerjaan sesuai lingkup tugasnya. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan fungsi pengawasan dan penasihat dapat berjalan

dengan efektif sepanjang tahun. Kedua, program kerja di tingkat Komite yang merupakan program kerja rutin Komite penunjang Dewan Komisaris.

Untuk program kerja pertama, Dewan Komisaris senantiasa mengadakan rapat yang digunakan untuk membahas laporan kinerja manajemen, laporan kinerja Komite, dan laporan pengawasan Dewan Komisaris. Dalam *charter* disebutkan rapat antar Dewan Komisaris diadakan sekurangnya satu kali setiap bulan atau dapat diadakan jika dirasa ada hal mendesak yang perlu dibahas. Selama tahun 2010, Dewan Komisaris mengadakan 16 kali rapat, dengan angka kehadiran masing-masing Komisaris sebesar 100%. Hal ini menunjukkan peningkatan komitmen dan kinerja Dewan Komisaris di ANTAM, dimana tahun sebelumnya tingkat kehadiran hanya mencapai 93%.

Bentuk kerjasama lain antara Dewan Komisaris dan Dewan Direksi adalah tanggung jawab bersama atas terlaksananya pengendalian internal dan manajemen risiko. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi secara bersama-sama menandatangani dokumen perusahaan, yaitu RJPP, RKAP, dan Laporan Tahunan Perusahaan. Pada tahun 2010, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi mengeluarkan produk berupa pedoman penerapan tata kelola perusahaan yang dinamakan *Corporate Governance Policy*.

Selain melakukan fungsi pengawasan, Dewan Komisaris juga melakukan fungsi pemberi nasihat. Diskusi dan pemberian nasihat yang dilakukan Dewan Komisaris dilakukan dalam rapat gabungan antara Dewan Direksi dan Dewan Komisaris. Selama tahun 2010 telah diadakan rapat Dewan Direksi dan Dewan Komisaris sebanyak 13 kali pertemuan. Selain itu, sebagai salah satu mekanisme komunikasi intensif dengan Direktur, pada tahun 2010 diadakan *BOD Retreat* untuk membicarakan perencanaan perusahaan dan program kerja.

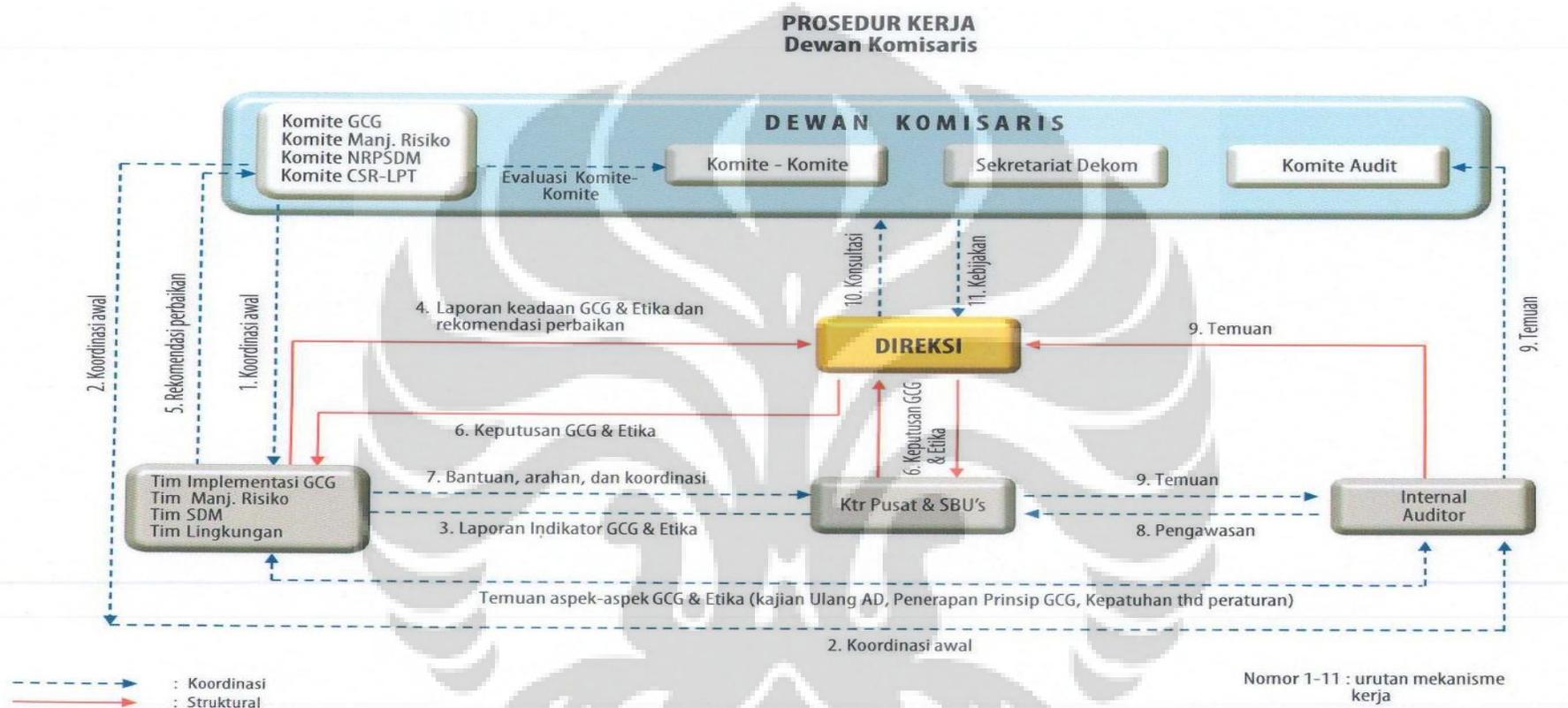
Tanggung jawab bersama antara Dewan Direksi dan Dewan Komisaris yang terdapat dalam *BOC Charter* dan *BOD Charter* sesuai dengan pedoman pokok pelaksanaan yang terdapat di pedoman pelaksanaan GCG KNKG (2006). Tanggung jawab tersebut antara lain terlaksananya pengendalian internal dan manajemen risiko, tercapainya imbal hasil yang optimal bagi pemegang saham, telindunginya kepentingan pemangku kepentingan secara wajar, dan

terlaksananya suksesi kepemimpinan yang wajar demi kesinambungan manajemen di semua lini organisasi.

Program kerja Dewan Komisaris yang kedua adalah program kerja di tingkat Komite. Dewan Komisaris membentuk lima Komite yang berfungsi sebagai kepanjangan tangan dalam melakukan fungsi pengawasan. Komite Audit; Komite Manajemen Risiko; Komite *Good Corporate Governance*, Komite Nominasi, Remunerasi, dan Pengembangan SDM; dan Komite *Corporate Social Responsibility* dan Lingkungan Pasca Tambang. Masing-masing dewan komisaris dipilih untuk menjadi ketua komite penunjang Dewan Komisaris. Namun, beberapa Komite seperti Komite Audit dan komite Nominasi Remunerasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus diketuai oleh seorang Komisaris Independen. Setiap periode triwulan, Komite penunjang Dewan Komisaris melaporkan kemajuan pengawasan dan nasihat yang dirumuskan sesuai dengan rencana kerja masing-masing.

Komite NRPSDM menentukan angka Remunerasi bagi Dewan Komisaris & Direksi. Dalam menentukan angka remunerasi, terdapat pemisahan jelas antara struktur remunerasi Dewan Komisaris dan Direktur eksekutif. Hal ini sesuai dengan Rekomendasi 8.2 Prinsip ASX yang telah diadopsi ANTAM. Kemudian Komite NRSPDM menyampaikan angka remunerasi yang wajar untuk dirapatkan dalam rapat Dewan Komisaris. Setelah tercapai kesepakatan, Dewan Komisaris menyampaikan ke Pemegang saham Seri A untuk selanjutnya disampaikan dan diputuskan dalam RUPS dan dicantumkan dalam Laporan Keuangan.

Prosedur Kerja Dewam Komisaris secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 4.4.



Gambar 4.4 Prosedur Kerja Dewan Komisaris ANTAM

Sumber : BOC Charter PT ANTAM (Persero) Tbk (2010)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat bahwa Dewan Komisaris memberikan peran pada pencapaian tujuan *corporate governance*. Peran yang diberikan adalah melalui terlaksananya dengan baik fungsi pengawasan dan pemberian nasihat bagi pengelola. Hal ini sesuai dengan peran *non-executive directors* yang terdapat dalam *Cadbury report* (2002).

Program Kerja Dewan Komisaris lainnya adalah di tingkat Komite. Komite penunjang Dewan Komisaris yang ada telah berjalan efektif dibuktikan dari terselenggaranya tugas dan tanggung jawab sesuai *charter* masing-masing komite. Selain itu adanya sistem pelaporan dan pertemuan rutin tiap komite menandakan Dewan Komisaris memantau dengan baik kinerja tiap komite.

Tugas dan tanggung jawab yang terdapat dalam *BOC Charter* telah sesuai dengan pemaparan yang terdapat dalam UU PT maupun Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M0-MBU/2002. Struktur Dewan Komisaris juga telah sesuai dengan ketentuan yang terdapat pada Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002.

Dewan Komisaris juga telah memenuhi prinsip-prinsip GCG. Untuk prinsip yang dikeluarkan OECD, peranan Dewan Komisaris berhubungan dengan pemenuhan *disclosure and transparency* serta terpenuhinya peran dan struktur Dewan, yaitu melakukan pemantauan yang efektif terhadap manajemen.

4.2.4.2 Analisis Keberadaan Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris

Keberadaan Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris merupakan bentuk kepatuhan terhadap peraturan BEI tanggal 1 Juli 2000. Untuk memenuhi peraturan ini, ANTAM memiliki dua Komisaris Independen yang berarti telah memenuhi batas minimal adanya Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris yaitu 30% dari total keseluruhan. Masing-masing Komisaris Independen juga telah memenuhi persyaratan sesuai ketentuan Peraturan Bapepeam-LK Nomor IX.I.5.

Masing-masing Komisaris Independen telah memenuhi kriteria yang ditetapkan Bursa Efek Australia (2003). Masing-masing Komisaris Independen merupakan ketua di sebagian Komite penunjang Dewan Komisaris. Komite Audit

dan Komite Nominasi, Remunerasi, dan Pengembangan SDM merupakan dua komite penunjang Dewan Komisaris yang dipimpin oleh Komisaris Independen. Alasan ketua Komite Audit ANTAM adalah karena prinsip kelima ASX *Principles and Recommendation* yang diadopsi ANTAM. Sementara untuk Komite NRPSDM dirasa perlu untuk dipimpin Komisaris Independen karena Komite ini tidak hanya mengajukan calon anggota Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite tetapi juga menentukan angka remunerasi dan mengevaluasi kinerja Dewan Komisaris dan menentukan *Key Performance Indicator* yang digunakan Dewan Komisaris untuk mengevaluasi kinerja Direksi.

Selain itu, keberadaan Komisaris Independen di ANTAM dirasa perlu karena hal ini berhubungan dengan keinginan berjalannya mekanisme pengawasan secara efektif.

4.2.4.3 Whistleblowing di ANTAM

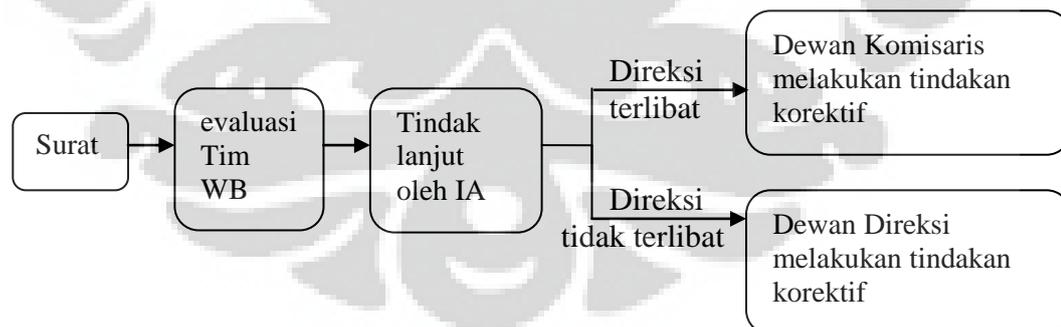
PT ANTAM (Persero) Tbk menerapkan sistem *whistleblowing* sebagai bentuk pelaporan pelanggaran. Panduan mengenai pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) yang diterapkan di ANTAM diatur dalam standar etika perusahaan (*code of conduct*). Panduan mengenai *whistleblowing* yang dimiliki ANTAM terdiri dari 6 Bab dan 10 pasal yang mencakup ketentuan umum, penerima pelaporan pelanggaran, penanganan dan penyelesaian pelaporan pelanggaran, kerahasiaan dan penghargaan bagi pelapor, pemantauan tindak lanjut pelaporan pelanggaran, dan administrasi pelaporan pelanggaran

Latar belakang adanya paduan mekanisme pelaporan pelanggaran adalah karena perusahaan memerlukan komitmen yang kuat serta dukungan *infrastructure* maupun *softstructure* (pedoman kerja) untuk mengimplementasikan dan mencapai tujuan *Good Corporate Governance* (GCG). Adanya pedoman mengenai mekanisme *whistleblowing* juga dirasakan ketika munculnya pelaporan pelanggaran dari pihak *stakeholders* saat hak-haknya sebagai *stakeholder* tidak terlaksana dengan baik. Jika pelaporan pelanggaran tidak ditindaklanjuti maka akan menimbulkan permasalahan yang berlarut-larut seperti keluhan *stakeholder* di berbagai media yang dapat menurunkan reputasi dan kepercayaan masyarakat.

Untuk menindaklanjuti adanya pelaporan pelanggaran, Dewan Komisaris membentuk tim *whistleblowing* yang beranggotakan perwakilan dari Komite Audit, Komite GCG, dan pihak lain yang diperlukan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya. Ketua tim *whistleblowing* berasal dari Komite Audit.

Dalam panduan mengenai *whistleblower* terdapat alur penyampaian pelaporan pelanggaran. Pada kesempatan ini penulis berusaha mempersingkat alur untuk memudahkan dalam pemahaman. Pertama, pelapor dapat melaporkan pelanggaran secara tertulis dalam surat resmi yang ditujukan kepada Dewan Komisaris. Surat pelaporan dapat dikirim melalui pos ke kantor ANTAM atau dapat dikirim melalui email whistleblowing@antam.com. Pelapor beridentitas wajib menyertai fotokopi identitas, namun pelapor juga dapat menyampaikan laporan tertulis tanpa identitas. Baik pelaporan beridentitas maupun tidak beridentitas harus disertai fotokopi dokumen pendukung terkait pelanggaran atas transaksi yang dilakukan.

Setelah terkirim surat tersebut akan diterima oleh Sekretaris Dewan Komisaris. Kemudian surat yang masuk tersebut akan dievaluasi tim *whistleblowing*. Evaluasi tersebut dilakukan terhadap bukti yang disertakan oleh pelapor. Hasil evaluasi akan menentukan apakah laporan ini akan ditindaklanjuti atau ditutup. Setelah itu dilakukan pemeriksaan oleh Audit Internal. Alur *whistleblowing* di ANTAM dapat dilihat pada gambar 4.5



Gambar 4.5 Alur *Whistleblowing*

Sumber : Pedoman *Whistleblowing* ANTAM (telah diolah kembali)

Jika dalam pelaporan ini Direksi terbukti tidak berkontribusi dalam pelanggaran, maka Dewan Komisaris akan meminta Dewan Direksi untuk melakukan tindakan korektif maupun penindakan terhadap oknum yang

melakukan pelanggaran. Jika terbukti pelanggaran yang ada melibatkan Direksi, maka Dewan Komisaris yang akan melakukan tindakan korektif dan penindakan bagi oknum terkait. Sanksi atas pelanggar bervariasi tergantung seberapa besar tingkat pelanggaran. Variasi tersebut mulai dari ditegur, *dirolling* atau dipindahkan, di-staff-kan (*non-job*) hingga dilakukan pemecatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa ANTAM telah berkomitmen untuk secara aktif menghidupkan sistem *whistleblowing* yang ada. Hal ini terbukti dari adanya panduan tersendiri mengenai pelaporan *whistleblowing* dalam *code of conduct*, Panduan tersebut menggambarkan dengan jelas cara dan alur penyampaian pelaporan pelanggaran. Mekanisme pelanggaran yang ada tidak hanya disosialisasikan kepada insan ANTAM, seluruh *stakeholder* juga dapat mengakses panduan pelaporan pelanggaran dalam *website* ANTAM. ANTAM juga memperbolehkan pelapor yang tidak menyerahkan identitas, namun dengan syarat pelapor tersebut tetap harus menyertakan dokumen yang dapat dijadikan bukti adanya pelanggaran. Bagi pelapor yang menyerahkan identitas, ANTAM menjamin kerahasiaan identitas pelapor dan dapat memberikan penghargaan bagi pelapor jika pelanggaran tersebut terbukti dan pelapor menyelamatkan aset perusahaan. Sementara untuk mencegah hal yang sama terulang, ANTAM juga menetapkan sanksi-sanksi yang bervariasi bagi pelanggar.

4.2.5 Komite Audit

Komite Audit ANTAM merupakan salah satu komite penunjang Dewan Komisaris. Jika Audit Internal adalah jantung Dewan Direksi, maka Komite Audit merupakan jantung Dewan Komisaris mengingat perannya yang sangat vital. Dalam pelaksanaan tugasnya, Komite Audit berhubungan dengan banyak pihak. Komite Audit berhubungan dengan Direksi selaku pengelola melalui Satuan Kerja Audit Internal. Komite Audit juga berhubungan dengan auditor eksternal.

Komite Audit ANTAM memiliki *Audit Committee Charter* sebagai pedoman untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien, efektif, transparan, independen, dan dapat dipertanggungjawabkan. *Audit Committee Charter* disusun oleh Komite Audit dengan persetujuan Dewan

Komisaris. *Charter* ini dikaji ulang setiap satu tahun sekali oleh Komite Audit. Jika ada perubahan peraturan, *Charter* akan dikaji ulang dan berlaku sejak perubahan peraturan tersebut berlaku efektif. Perubahan *Charter* juga harus mendapat persetujuan Komisaris.

Dalam *Audit Committee Charter* ANTAM tertuang tugas, tanggung jawab, dan kewenangan Komite Audit ANTAM. Selain itu *Audit Committee Charter* juga berisi visi dan misi, maksud dan tujuan disusunnya *Audit Committee Charter*, proses pemantauan kinerja, penunjukkan anggota dan ketua, koordinasi dengan pihak-pihak lain seperti Audit Internal dan eksternal audit, pembentukan dan masa kerja serta rapat, pelaporan, dan anggaran. Isi *charter* telah memenuhi pedoman Komite Audit yang dikeluarkan AUASB, IIA Australia, dan Australian Institute Company Director.

Selain menggunakan *Charter* sebagai, Komite Audit juga menyusun program kerja Komite Audit dalam tiap tahun sebagai landasan pelaksanaan kegiatannya. Program kerja ini disampaikan dalam Laporan Keuangan tahunan yang telah diaudit oleh eksternal audit.

4.2.5.1 Analisis Peranan Komite Audit dalam Prinsip dan Pencapaian Tujuan *Corporate Governance*

Komite Audit turut berperan dalam pemenuhan prinsip-prinsip dan pencapaian tujuan *corporate governance*. Sebagai salah satu komite penunjang Dewan Komisaris, Komite Audit berperan membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap pengendalian internal dan informasi keuangan perusahaan. Lebih lanjut dalam Piagam Komite Audit (2010) disebutkan bahwa Komite Audit merupakan salah satu ujung tombak dalam membantu Dewan Komisaris melalui pelaksanaan fungsi pengawasan, pemberian nasihat serta memastikan telah dilaksanakannya prinsip-prinsip GCG dan Standar Etika.

Keberadaan Komite Audit di ANTAM merupakan bentuk kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan di Indonesia seperti Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, Peraturan Menteri BUMN nomor PER 05/MBU/2006, Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5 dan pedoman penerapan

tata kelola perusahaan yang dikeluarkan KNKG (2006) serta ASX *Principles and Recommendations* yang diadopsi ANTAM. Selain itu, adanya komite audit di ANTAM karena adanya kesadaran untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

Komite Audit ANTAM berjumlah tujuh orang termasuk ketua dimana tiga diantaranya merupakan anggota Dewan Komisaris. Komite Audit dikepalai oleh seorang Komisaris Independen. Keanggotaan Komite Audit di ANTAM telah memenuhi PER-05/MBU/2006 dimana terdapat empat orang ahli yang bukan merupakan pegawai BUMN. Keanggotaan Komite Audit juga memenuhi *recommendation* 4.3 ASX dan Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5 dimana empat orang anggota Komite Audit memiliki keahlian di bidang keuangan.

Salah satu Komisaris Independen bertindak sebagai Ketua Komite Audit. Sementara dua orang Wakil Ketua Komite Audit merupakan anggota dewan Komisaris yang bukan Komisaris Independen. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam *Audit Committee Charter*. Anggota Komite audit yang bukan Anggota Dewan Komisaris tidak boleh merangkap sebagai Komite lain di lingkungan ANTAM pada periode yang sama.

Anggota Komite Audit diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada RUPS. Mekanisme pengangkatan Komite Audit di ANTAM adalah calon anggota Komite Audit harus melalui *fit and proper test*. Anggota Komite Audit yang terpilih telah memenuhi persyaratan kompetensi dan persyaratan independensi yang tercantum dalam *Audit Committee Charter*. Persyaratan yang tertera di *charter* secara umum telah memenuhi Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/2006 dan Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5.

Sebelum diangkat, nominasi-nominasi anggota Komite Audit dibahas dalam rapat Dewan Komisaris untuk kemudian diputuskan oleh Komite Audit dan dilakukan pengangkatan oleh Dewan Komisaris. Calon anggota Komite Audit yang terpilih menjadi anggota Komite Audit menandatangani kontrak kerja untuk satu tahun. Jika Dewan Komisaris merasa puas, keanggotaan Komite Audit dapat diperpanjang dengan kembali menandatangani kontrak kerja. Masa kerja Komite Audit di ANTAM untuk 1 periode adalah maksimal 2 tahun dan dapat diangkat

kembali untuk satu kali masa kerja berikutnya. Jika kinerja anggota Komite Audit tersebut dinilai baik, maka keanggotaannya dapat diperpanjang melalui *rolling* ke Komite lain. Anggota Dewan Komisaris dapat memberhentikan Komite Audit sewaktu-waktu jika yang bersangkutan tidak melaksanakan tugas sebagaimana yang dinyatakan dalam surat keputusan pengangkatan.

Anggota Komite Audit yang baru diberikan program orientasi yang menambah pemahaman mereka mengenai bisnis perusahaan. Selain itu, setidaknya satu kali dalam satu tahun, anggota Komite Audit diikutsertakan dalam beragam pelatihan yang berguna untuk menambah pengetahuan mengenai pelaporan keuangan dan perkembangan peraturan-peraturan. Dana untuk pelatihan anggota Komite telah dianggarkan oleh manajemen. Pelatihan tersebut merupakan pelatihan yang diadakan pihak eksternal karena ANTAM tidak menyediakan pelatihan tersendiri untuk meningkatkan pengetahuan anggota Komite Audit. Contoh pelatihan yang pernah diikuti adalah pelatihan standar akuntansi yang diselenggarakan oleh IAI. Menurut wawancara dengan salah satu anggota Komite Audit, program pelatihan yang ada sudah cukup efektif. Menurutnya, topik yang penting untuk pelatihan komite audit adalah mengenai *accounting and finance*, *internal control*, *risk management*, dan *good corporate governance*.

Jika dilihat dari tugas dan tanggung jawabnya dalam Piagam Komite Audit, setidaknya terdapat enam garis besar tugas dan tanggung jawab Komite Audit di ANTAM, yaitu penelaahan atas informasi keuangan, evaluasi fungsi Audit Internal, evaluasi pengendalian internal, memeriksa kepatuhan terhadap undang-undang, pelaksanaan manajemen risiko, dan penunjukan dan pengawasan pekerjaan auditor eksternal.

Komite Audit bertugas melakukan penelaahan atas informasi keuangan seperti laporan keuangan yang akan dipublikasikan dan informasi keuangan lainnya. Penelaahan dilakukan melalui *review* atas hasil pemeriksaan auditor independen dan/atau Auditor Internal serta *review* proses penyiapan informasi keuangan yang akan dipublikasikan. Komite Audit melakukan *review* kejelasan dan kelengkapan pengungkapan yang ada pada laporan keuangan dan laporan interim perusahaan. Sementara Penelaahan Laporan Keuangan perusahaan minimal sekali dalam tiga bulan, baik Laporan Keuangan non Audit maupun

Laporan Keuangan hasil Audit Kantor Akuntan Publik (KAP). Penelaahan dilakukan untuk mendorong agar informasi keuangan yang akan dipublikasikan Perusahaan akurat, handal, dan dapat dipercaya.

Terkait *review* atas laporan keuangan yang diajukan manajemen, jika terdapat ketidakpuasan yang dirasakan Komite Audit, hal ini dapat disampaikan kepada Dewan Komisaris. Menurut narasumber, dalam hal ketidakpuasan tidak signifikan, Komite Audit dapat menyatakan ketidakpuasan tersebut dalam risalah rapat disertai rekomendasi perbaikan. Jika ketidakpuasan bersifat signifikan kepada pelaporan keuangan, maka Komite Audit dapat membuat nota dinas ke Dewan Komisaris. Kemudian Dewan Komisaris akan menyampaikan ke Dewan Direksi perihal ketidakpuasan yang bersifat signifikan dan meminta tindakan penyelesaian. Setelah itu, Dewan Komisaris akan melakukan *follow up* atas keputusan tindakan penyelesaian oleh Dewan Direksi.

Tugas Komite Audit yang kedua adalah melakukan evaluasi atas fungsi Audit Internal. Evaluasi yang dilakukan adalah dengan mereview *Audit Internal charter* dan pedoman pelaksanaan audit (SOP audit). Tujuan dilakukan review adalah untuk menilai kesesuaian isi dengan praktik yang ada. Komite Audit juga melakukan evaluasi atas kebijakan dan rencana kerja tahunan (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) Audit Internal. Evaluasi rencana kerja tahunan termasuk pengevaluasian audit yang mencakup penelaahan audit program dan kertas kerja audit di tiap unit bisnis.

Setiap tiga bulan sekali, Komite Audit dan Audit Internal mengadakan pertemuan. Menurut narasumber, pertemuan ini membahas *progress* audit yang dilakukan Audit Internal, *assessment* pengendalian internal, dan *quality assurance*. Jika ada temuan yang bersifat signifikan, Audit Internal akan menyampaikan dalam rapat rutin 3 bulan dengan Komite Audit. Setelah selesai melakukan Audit, Audit Internal akan mendokumentasikan dalam Laporan Hasil Audit. Dewan Komisaris melalui Komite Audit akan mendapat Laporan untuk selanjutnya dilakukan pembahasan. Komite Audit dapat melakukan diskusi dengan anggota Direksi terkait masalah yang perlu mendapat perhatian dan tindak lanjut perbaikan. Kemudian atas tindak lanjut hasil audit dan realisasi rencana kerja audit akan dilakukan pemantauan oleh Komite Audit.

Selanjutnya, tugas Komite Audit yang tidak kalah penting adalah evaluasi pengendalian internal. Komite audit menelaah desain dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memperoleh keyakinan yang memadai mengenai efektivitas pengendalian internal. Hal ini bertujuan untuk mencegah salah saji material pada Laporan Keuangan, peyalahgunaan aktiva dan perbuatan melanggar peraturan perundangan. Selain itu penelaahan juga bertujuan meningkatkan pengamanan aset. Untuk melakukan penelaahan, Komite Audit harus memiliki pemahaman mengenai pengendalian internal dengan mempelajari SOP serta mendapat penjelasan dari manajemen mengenai desain dan implementasi pengendalian internal. Audit Internal dapat memberikan laporan berkala mengenai pengendalian internal kepada Komite Audit untuk diidentifikasi apakah ada kelemahan kontrol. Komite Audit dapat memberikan masukan kepada manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja Audit Internal.

Dalam melakukan pemantauan terhadap efektivitas pengendalian internal, Komite Audit harus berkoordinasi dengan SKAI untuk mengadakan pertemuan reguler untuk membahas temuan Auditor Internal dan jika diperlukan Komite Audit dapat memperluas *review*-nya untuk menilai sifat, lingkup, besaran, dan dampak dari kelemahan signifikan pengendalian intern serta pengaruhnya pada Laporan Keuangan. Komite Audit juga dapat menggunakan laporan auditor independen untuk melakukan identifikasi kemungkinan adanya kelemahan pengendalian internal. Terkait pelaksanaan fungsi nasihat, Komite Audit sebagai bagian dari Dewan Komisaris dapat memberi masukan atas Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) yang disusun oleh Audit Internal.

Tugas selanjutnya terkait pengendalian internal adalah pemantauan bahwa kegiatan operasi perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemantauan dilakukan melalui *review* atas laporan manajemen atau penasihat hukum perusahaan yang berkaitan dengan peraturan perundangan yang berlaku serta *review* atas temuan atau hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh badan regulasi, auditor eksternal, dan Auditor Internal. Jika dalam pemantauan diperoleh indikasi adanya pelanggaran terhadap peraturan perundangan, Komite Audit dapat memperluas *review*-nya dengan melakukan audit investigasi untuk menentukan dampak dan besarnya kerugian akibat pelanggaran tersebut. Atas

audit ini, Komite Audit dapat meminta bantuan Auditor Internal maupun Eksternal Auditor. Menurut narasumber, upaya lain untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap peraturan adalah dengan mengadakan pertemuan antara Komite Audit, Sekretaris Perusahaan, dan Satuan Kerja *Legal & Compliance* untuk mendapat penjelasan apa saja daftar peraturan dan bagaimana cara memenuhi peraturan tersebut. Terkait kepatuhan pada *code of conduct*, menurut narasumber, tiap insan ANTAM akan menandatangani *code of conduct*. Tanda tangan akan dibuat dua rangkap, satu diberikan kepada perusahaan untuk dipantau Komite GCG, satu lagi dipegang individu yang bersangkutan beserta buku standar etika sebagai pedoman dalam beraktivitas.

Komite Audit juga melakukan penelaahan atas pelaporan risiko dan pelaksanaan manajemen risiko. *Assessment* terhadap ruang lingkup dan efektivitas manajemen risiko merupakan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko. Namun, jika dalam pelaksanaan tugasnya Komite Audit mendapati adanya aktivitas perusahaan yang memiliki risiko tinggi tetapi belum ada upaya mitigasi risiko dan/atau pengendalian internal yang memadai, Komite Audit melalui Dewan Komisaris dapat meminta Komite Manajemen Risiko menindaklanjuti Laporan Komite Audit tersebut. Untuk risiko yang berkaitan dengan pelaporan keuangan, Komite Audit akan mengadakan koordinasi dengan Komite Manajemen Risiko mengenai dampak yang mungkin muncul dan bagaimana cara memitigasi risiko tersebut. Jika Komite Manajemen Risiko melalui Satuan Kerja Manajemen Risiko menemukan adanya indikasi *fraud*, maka Komite Manajemen Risiko akan menyampaikan kepada Komite Audit untuk ditindaklanjuti.

Tugas dan tanggung jawab Komite Audit selanjutnya adalah terkait penunjukkan dan pengawasan pekerjaan auditor independen. Komite audit melakukan seleksi auditor eksternal. Hal yang menjadi dasar pemilihan eksternal auditor adalah kualitas, kepatuhan KAP tersebut terhadap regulasi, dan kewajaran fee yang ditawarkan. Menurut narasumber, untuk pemilihan kembali eksternal auditor yang telah digunakan di tahun sebelumnya, Komite Audit akan meminta surat yang berisi evaluasi kinerja dan rekomendasi auditor eksternal tersebut. Surat rekomendasi diberikan oleh Satuan Kerja *Accounting & Budgeting*. Kemudian merekomendasikan calon auditor tersebut kepada Dewan Komisaris.

Kemudian Dewan Komisaris akan menyampaikan kepada Pemegang Saham Seri A untuk selanjutnya diputuskan dalam RUPS.

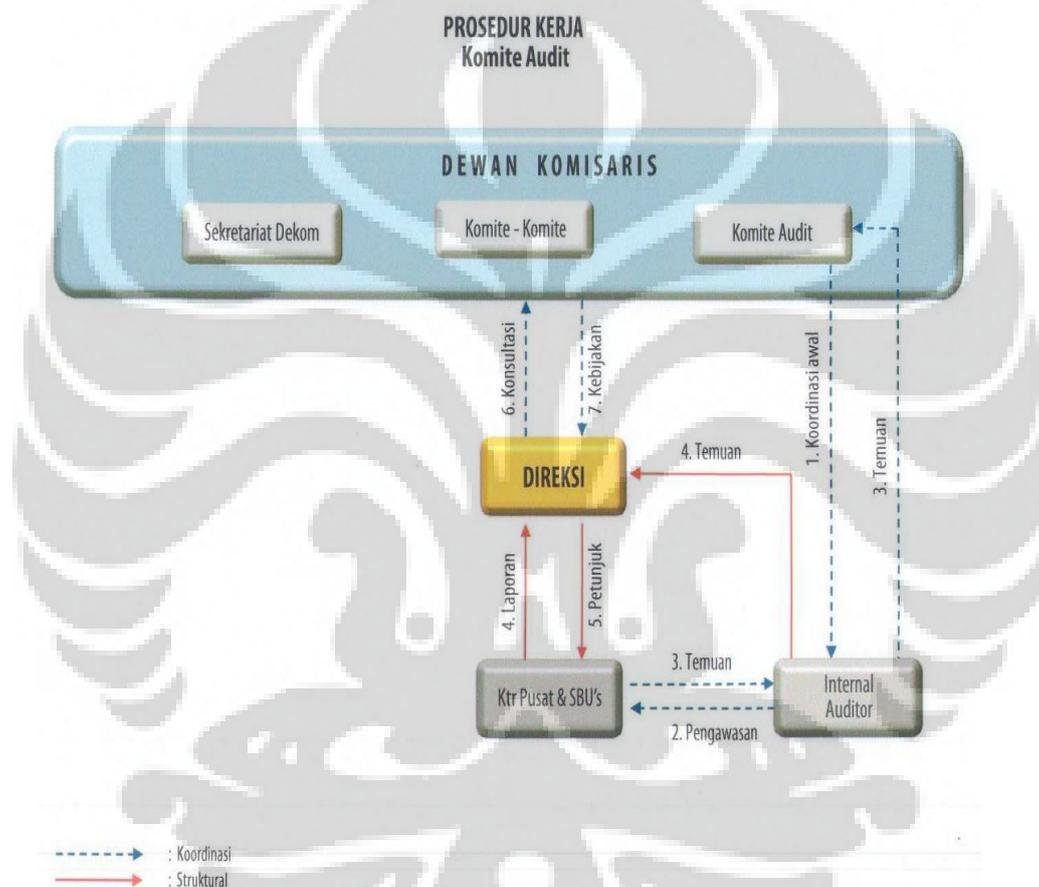
Setelah terpilih, eksternal audit akan mengadakan pertemuan dengan Audit Internal untuk melakukan *assessment* atas pengendalian internal perusahaan. Setelah mendapat keyakinan atas efektivitas pengendalian internal perusahaan, eksternal audit akan membuat *audit planning*. Komite Audit akan *me-review* audit planning dan kecukupan program audit serta memantau pelaksanaan audit di lapangan. Komite audit akan berdiskusi dengan eksternal auditor mengenai adanya hasil temuan eksternal auditor. Hasil temuan tersebut akan di-*review* saat rapat *progress* antara Komite Audit dan eksternal audit. Kemudian Komite audit juga memantau pembahasan temuan audit yang dilakukan auditor eksternal dengan manajemen. Komite Audit harus memastikan eksternal auditor mengomunikasikan tingkat tanggung jawab terhadap pengendalian internal dalam penyajian laporan keuangan, perubahan kebijakan akuntansi yang signifikan, koreksi audit yang signifikan, prosedur yang dilakukan, konsultasi yang dilakukan manajemen dengan KAP lain, kesepakatan dengan manajemen mengenai lingkup audit dan pengungkapan dalam laporan keuangan serta hal-hal lain yang harus diinformasikan kepada pengguna laporan keuangan.

Selain tugas-tugas yang telah disebutkan, Komite Audit dapat diberikan tugas khusus misalnya pemeriksaan terhadap dugaan kesalahan dalam keputusan rapat Direksi atau penyimpangan dalam pelaksanaan hasil keputusan rapat Direksi. Hal ini dilakukan melalui *review* notulen rapat dan informasi lainnya.

Dalam melaksanakan tugasnya, Komite Audit dapat mengadakan pertemuan dengan manajemen secara berkala. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa setidaknya 1 kali dalam sebulan, Komite Audit mengadakan rapat dengan manajemen. Rapat tersebut diadakan dengan Satuan Kerja *Accounting & Budgeting*. Baik Komite Audit maupun Satuan Kerja *Accounting & Budgeting* dapat mengakses materi yang akan dibahas dalam rapat pertemuan. Jadwal dan materi yang akan dibahas telah tersedia setidaknya 1 minggu sebelum pelaksanaan rapat di Sekdekom maupun Sekretaris Satuan Kerja yang bersangkutan.

Komite Audit juga mengadakan rapat komite sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan. Setiap anggota Komite diberi kebebasan seluas-luasnya untuk

menyampaikan pendapat profesionalnya dalam pembahasan setiap agenda rapat tanpa intervensi siapapun. Keputusan yang didapat dalam rapat Komite Audit akan berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris. Jika terdapat pendapat yang berbeda antar anggota Komite, maka perbedaan tersebut harus dinyatakan dalam risalah rapat sebagai bukti yang sah atas keputusan yang diambil dalam rapat. Risalah ini ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir. Secara ringkas prosedur kerja Komite Audit dapat digambarkan dalam bagan 4.6 di bawah ini



Gambar 4.6 Prosedur Kerja Komite Audit

Sumber : *Audit Committee Charter*

Dalam melaksanakan perannya sebagai fungsi pengawas untuk mencapai tujuan GCG, aktivitas Komite Audit harus menekankan dipenuhinya prinsip-prinsip GCG. Berikut pemenuhan prinsip-prinsip GCG oleh Komite Audit:

1. **Transparansi** : Perbedaan pendapat antar anggota Komite, maka perbedaan tersebut harus dinyatakan dalam risalah rapat sebagai bukti yang sah atas

Universitas Indonesia

keputusan yang diambil dalam rapat. Risalah ini ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir. Kemudian piagam Komite Audit yang dapat diunduh di situs ANTAM

2. Akuntabilitas : Komite Audit membuat laporan kerja secara triwulan untuk dilaporkan pada Dewan Komisaris. Kemudian Komite audit juga membuat Laporan Kinerja Tahunan mengenai tanggung jawab dan pencapaian kerjanya
3. Responsibilitas : Keberadaan dan struktur Komite Audit telah sesuai dengan peraturan yang ada. Selain itu, Komite Audit juga senantiasa melakukan penelaahan atas daftar peraturan yang harus dipatuhi oleh perusahaan terkait penerapan pengendalian internal.
4. Independensi : Sama halnya dengan Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, anggota Komite Audit juga menandatangani surat pernyataan independensi (bebas dari benturan kepentingan) setiap tahunnya. Hal ini untuk menjaga independensi tiap anggota Komite Audit dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
5. *Fairness* : Setiap anggota Komite diberi kebebasan seluas-luasnya untuk menyampaikan pendapat profesionalnya dalam pembahasan setiap agenda rapat tanpa intervensi siapapun.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja Komite Audit ANTAM sudah sangat baik mengingat perannya yang penting dalam pencapaian tujuan GCG. Peran tersebut dibuktikan dengan adanya implementasi ketujuh garis besar, yaitu penelaahan atas informasi keuangan, penunjukan dan pengawasan pekerjaan eksternal auditor, evaluasi pelaksanaan fungsi Audit Internal, evaluasi efektivitas pengendalian internal, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta pelaporan risiko dan pelaksanaan manajemen risiko.

Peran Komite Audit ANTAM telah sesuai dengan peran Komite Audit menurut Cadbury Code (1992), peraturan Bapepeam-LK No. IX.I.5, peran Komite Audit menurut FCGI (2002), dan *Guide for Auditor Internal* (2010) yang dikeluarkan IIA Australia. Kinerja Komite Audit terbilang efektif dengan pemenuhan prinsip-prinsip GCG yang telah disebutkan. Untuk prinsip OECD,

Komite Audit memiliki peranan penting dalam pemenuhan prinsip *disclosure and transparency*.

Struktur Komite Audit ANTAM telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, PER-05/MBU/2006, dan Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5. Sementara jika dikaitkan dengan *ASX Principles and Recommendations*, struktur Komite Audit telah memenuhi prinsip 4 Komite Audit harus terdiri dari Dewan Komisaris, mayoritas independen, dan diketuai oleh anggota yang independen dan bukan merupakan Komisaris Utama, serta memiliki sedikitnya tiga anggota. Komite Audit ANTAM terdiri dari 7 orang dengan 4 orang anggota memiliki keahlian di bidang keuangan. Komite Audit ANTAM dipimpin oleh Komisaris Independen dan anggotanya mayoritas independen.

4.3 Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, dan Audit Internal

Dalam menjalankan fungsinya, masing-masing organ perusahaan mendapatkan evaluasi atau penilaian. Pertama, evaluasi kinerja Dewan Komisaris dilakukan oleh Komite penunjang Dewan Komisaris yaitu Komite Nominasi, Remunerasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teknik yang digunakan adalah *self-assessment* atau *peer evaluation*. Kriteria evaluasi ini misalnya kehadiran dalam pertemuan dewan dan pertemuan komite. Hasil evaluasi Dewan Komisaris akan diumumkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Hal serupa dilakukan untuk evaluasi kinerja Komisaris tingkat Komite yaitu dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan seperti kehadiran dalam rapat komite.

Berbeda dengan evaluasi kinerja Dewan Komisaris, evaluasi kinerja Dewan Direksi dilakukan oleh Komisaris berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan. KPI tersebut termasuk pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, struktur biaya, penjualan, kepuasan pelanggan, inovasi, proses operasional, iklim organisasi, keterampilan karyawan & kompetensi, dan lainnya.

Tidak hanya kinerja Dewan Komisaris secara umum, namun masing-masing Komite Penunjang Dewan Komisaris juga mendapat evaluasi berupa penilaian kinerja. Penilaian Kinerja anggota Komite ANTAM dilakukan tiap semester. Penilaian ini dilakukan oleh Dewan Komisaris. Pada tahun 2010

penilaian semester 1 dilakukan oleh masing-masing ketua Komite dan disetujui Dewan Komisaris. Kriteria penilaian anggota Komite antara lain komitmen terhadap implementasi GCG, kehadiran pada rapat Komite dan rapat mitra kerja, kontribusi dalam proses realisasi dan pencapaian program kerja tahunan, peran dan efektivitas fungsi asistensi dalam membantu Dewan Komisaris, dan keaktifan dalam pemberian pendapat profesional.

Sementara untuk penilaian kinerja anggota Komite di semester 2, Dewan Komisaris menggunakan kriteria umum dan kriteria spesifik. Kriteria umum sama bagi semua anggota Komite. Beberapa kriteria umum misalnya kesiapan dalam mengikuti dan penguasaan materi yang akan dibahas, kehadiran dalam rapat komite serta kualitas dan saran yang diberikan dalam rapat, kesediaan berpartisipasi dalam kegiatan di luar kantor seperti kunjungan ke unit bisnis, kemampuan menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki guna peningkatan efektivitas komite terkait, Kontribusi dalam menyiapkan laporan yang berkualitas kepada Dewan Komisaris misalnya laporan triwulan dan laporan tahunan kinerja komite, kontribusi dalam pembuatan risalah rapat komite, kemampuan menunjukkan keinginan untuk memperbaiki manajemen ANTAM, dan lainnya. Sementara kriteria spesifik merupakan kriteria khusus yang berisikan parameter penilaian yang spesifik terkait tugas masing-masing komite. Penilaian dilakukan dengan metode 360° dengan *evaluator* adalah Ketua Komite, Sekdekom, anggota Komite yang bersangkutan, dan mitra satuan kerja.

Berdasarkan keterangan di atas dan hasil wawancara yang dilakukan penulis, maka *evaluator* untuk Komite Audit adalah Ketua Komite yang bersangkutan (Komite Audit), Sekretaris Dewan Komisaris, anggota Komite Audit lainnya, serta Satuan Kerja Audit Internal dan Satuan Kerja *Accounting and Budgeting* sebagai mitra kerja Komite Audit. Faktor-faktor yang dinilai menurut Piagam Komite Audit adalah komitmen implementasi terhadap pernyataan komitmen standar etika, pernyataan independensi, pelaksanaan aturan GCG berupa benturan kepentingan dan kepemilikan saham. Selain itu kehadiran dalam rapat, tanggung jawab pelaksanaan tugas dan memantau pelaksanaan RUPS, pengetahuan dan pemahaman visi dan Misi serta rencana pada RKAP dan RJPP,

serta kemampuan lain terkait pengetahuan dan keahliannya yang dapat membantu tercapainya Visi dan Misi perusahaan.

Satuan Kerja Audit Internal sebagai mitra kerja Komite Audit juga mendapatkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja Satuan Kerja yang berada di bawah Direktur Keuangan, Direktur Operasi, dan Direktur lainnya dilakukan oleh Satuan Kerja Sumber Daya Manusia. Dalam *charter* disebutkan evaluasi kinerja terhadap Audit Internal, baik individu maupun untuk Satuan Kerja, dilakukan menurut mekanisme yang berlaku di Perusahaan dan hasilnya disampaikan kepada Direktur Utama dan Komite Audit. Lebih lanjut, berdasarkan hasil wawancara dengan ASM *Audit Internal System Development*, penilaian kinerja (efektivitas fungsi) untuk Satuan Kerja Audit Internal dilakukan secara internal dan eksternal. Setiap tahun *Audit Internal System Development* akan melakukan penilaian terhadap efektivitas fungsi Audit Internal. Kemudian setiap lima tahun sekali dilakukan *quality assessment* oleh pihak eksternal yang independen.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan pada tiap organ ANTAM sudah baik dan sesuai dengan peraturan yang ada. Untuk Dewan Komisaris dan Dewan Direksi evaluasi dilakukan oleh Komite NRPSDM. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 mengenai tugas Komite Nominasi (pasal 13 ayat (6) dan pasal 13 ayat (7)). Evaluasi Kinerja Komite Audit telah sesuai dengan Piagam Komite Audit yang dimiliki ANTAM. Evaluasi tersebut berdasarkan pada pemenuhan tugas dan tanggung jawab pada *audit committee charter* yang sesuai dengan Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5 dan unsur-unsur lain seperti kehadiran dalam rapat, kontribusi penyampaian ide dalam rapat, pengetahuan dan pemahaman mengenai perusahaan. Sementara SKAI ANTAM dinilai secara internal oleh *Internal Audit System Development* satu tahun sekali dan dinilai pihak eksternal yang independen 5 tahun sekali. Hal ini membuktikan SKAI ANTAM memiliki komitmen kuat untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai yang ditetapkan dalam Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.7. Pengevaluasian kinerja Dewan Komisaris, Direksi dan Komite telah diungkapkan dalam laporan keuangan sesuai dengan rekomendasi 2.5 ASX *Principles and Recommendations*

4.4 Mekanisme Pengawasan Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, dan Audit Internal

Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit dan Audit Internal melakukan Koordinasi kerja dalam menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dalam pencapaian tujuan dan pemenuhan prinsip-prinsip *corporate governance*. Untuk itu diperlukan mekanisme pengawasan untuk pemenuhan tugas dan tanggung jawab masing-masing organ.

Dewan Direksi sebagai pihak yang melakukan pengelolaan atas perusahaan mendapatkan pengawasan Dewan Komisaris. Mekanisme pengawasannya adalah melalui laporan keuangan dan kinerja yang dibuat oleh Dewan Direksi. Sesuai ketentuan yang berlaku, Direksi membuat laporan bulanan, triwulanan, tengah tahunan dan tahunan yang disampaikan kepada Dewan Komisaris, otoritas pasar modal, dan RUPS. Kemudian Dewan Komisaris mengadakan rapat rutin dengan Direksi untuk membahas kinerja Direksi. Direksi juga membuat laporan kinerjanya untuk disampaikan dalam RUPS. Dewan Komisaris dapat hadir pada rapat Direksi untuk memberikan nasihat .

Organ selanjutnya adalah SKAI. SVP SKAI diangkat dan diberhentikan oleh Direksi atas persetujuan Dewan Komisaris. Jika dilihat dari struktur, SKAI berada di bawah Direktur Utama. Untuk itu dalam pelaksanaan tugasnya SKAI bertanggung jawab kepada Direksi melalui Direktur Utama. Secara rutin SKAI dan Direksi mengadakan pertemuan yang membahas adanya temuan ataupun hal lain terkait Audit Internal. Kemudian hasil kerja SKAI berupa Laporan Hasil Audit disampaikan kepada Direktur Utama dan Direktur terkait sebagai bentuk akuntabilitas. Melalui Laporan Hasil Audit, Dewan Direksi dapat melihat dan mengawasi kinerja Audit Internal. Dengan begitu dapat dilihat bahwa Audit Internal juga melakukan fungsi pengawasan pada Direksi melalui Satuan Kerja yang berada di bawahnya.

Audit Internal sebagai mitra kerja Komite Audit juga mendapat pengawasan secara tidak langsung dari Komite Audit. Mekanisme pengawasan yang dilakukan adalah melalui pertemuan triwulanan antara SKAI dan Komite Audit untuk membahas temuan yang signifikan, *review internal control* dan

quality assurance. SKAI Pembahasan mengenai *review* mengenai pengendalian internal terkait tanggung jawab bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi.

Organ perusahaan selanjutnya adalah Komite Audit. Komite Audit sebagai organ vital Dewan Komisaris membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Mekanisme pengawasan yang dilakukan Dewan Komisaris adalah melalui laporan pertanggungjawaban atas kinerjanya dan risalah rapat. Laporan yang dibuat adalah Laporan tiga bulanan pelaksanaan Komite, Laporan tahunan pelaksanaan Kegiatan Komite, Laporan setiap pelaksanaan tugas Komite yang berisi temuan, evaluasi, analisis, kesimpulan, dan saran.

Organ selanjutnya adalah Dewan Komisaris. Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS. Untuk itu, pengawasan atas kinerja Dewan Komisaris adalah oleh RUPS. Mekanisme pengawasan yang dilakukan adalah melalui laporan tahunan kinerja Dewan Komisaris yang disampaikan dalam RUPS. Seperti yang tertera pada CGP (2010), pertanggungjawaban Dewan Komisaris kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengawasan atas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat kerjasama antara keempat organ perusahaan mengharuskan adanya mekanisme pengawasan. Masing-masing organ dapat berperan sebagai pengawas maupun pihak yang diawasi. Mekanisme saling mengawasi antara keempat organ tersebut disebut *check and balances*. Keefektifan mekanisme *check and balances* di ANTAM merupakan salah satu hal penting yang berperan dalam pencapaian tujuan dan pemenuhan prinsip-prinsip *corporate governance*. Hal ini terbukti dari beberapa penghargaan yang diperoleh ANTAM terkait penerapan *corporate governance*. Selain itu hasil penilaian GCG berdasarkan adopsi ASX CG *Principles & Recommendations*, adopsi pedoman umum GCG Indonesia, dan adopsi panduan penerapan GCG BUMN dengan skor 98,64% oleh auditor eksternal juga turut menandakan penerapan *corporate governance* di ANTAM telah efektif dan tergolong sangat baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan dan analisis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan :

1. Penerapan *corporate governance* di ANTAM menekankan pada dua komponen yaitu *soft structure* berupa kebijakan-kebijakan perusahaan termasuk pedoman penerapan GCG (Corporate Governance Policy) dan *hard structure* yaitu organ-organ GCG (RUPS, Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, dan Audit Internal).
2. Penerapan *corporate governance* menekankan pada *risk governance* dan pengendalian internal merupakan pilar untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi ANTAM telah menjalankan fungsinya masing-masing sebagai pengawas dan pengelola sesuai peraturan di Indonesia maupun Australia.
4. Komite Audit sebagai penunjang Dewan Komisaris dan Audit internal sebagai bagian Direksi ANTAM berperan dalam pencapaian tujuan *corporate governance* dan pemenuhan prinsip *corporate governance*.
5. Fungsi saling mengawasi antara Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, dan Audit Internal membentuk mekanisme *check and balances*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya :

1. Tidak tersedianya banyak waktu yang dimiliki narasumber sehingga informasi yang didapat peneliti terbatas. Selain itu informasi mengenai Dewan Komisaris dan Dewan Direksi hanya berdasarkan data sekunder yaitu melalui dokumen internak perusahaan.
2. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan BUMN yang sudah *Go Public* sehingga kurang merepresentasikan penerapan GCG di BUMN yang sudah *Go Public* secara umum.

3. Penelitian ini tidak membandingkan penerapan GCG pada BUMN yang sudah *Go Public* dengan BUMN yang tidak *Go Public* sehingga tidak dapat melihat perbedaan manfaat penerapan GCG di kedua kelompok BUMN tersebut.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian terhadap penerapan praktik tata kelola perusahaan di PT. ANTAM Tbk., penulis memberikan beberapa saran yang dapat membantu praktik GCG di ANTAM. Saran yang dapat diberikan antara lain :

1. Penambahan personil SKAI. Hal ini dilakukan mengingat personil SKAI saat ini hanya berjumlah sembilan orang. Terbatasnya jumlah personil mengakibatkan proses pemeriksaan maupun *review* memakan waktu yang cukup lama dan tidak menutup kemungkinan personil yang sama ditugaskan untuk melakukan audit berturut-turut. Untuk meeningkatkan kualitas dan fungsi Audit Internal, penulis menyarankan adanya penambahan personil.
2. Peningkatan kompetensi dan sertifikasi bagi personil SKAI melihat masih kurangnya personil SKAI yang memiliki sertifikasi menunjang untuk Audit Internalor seperti CIA (*Certified Audit Internal*), CISA (*Certified Information Systems Auditor*) dan CFE (*Certified Fraud Examiner*).
3. Perbaiki proses manajemen risiko seperti peningkatan jumlah dan kompetensi insan ANTAM yang berguna untuk kelengkapan dan ketajaman analisis risiko dan peningkatan koordinasi pemantauan oleh Komite Manajemen Risiko atas kerja Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam melakukan tindak lanjut pelaksanaan mitigasi risiko. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan mengikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan terkait pengelolaan risiko.
4. Peningkatan koordinasi antara Komite Audit dan SKAI dalam pengendalian internal dan tindak lanjut hasil pemeriksaan *auditee*.

Selain untuk perusahaan, penulis juga memiliki saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Saran tersebut, yaitu :

1. Melakukan penelitian lebih mendalam mengenai peran Direksi dan Dewan Komisaris terhadap pencapaian tujuan *corporate governance* dengan mewawancarai anggota Direksi dan Komisaris sehingga lebih menggambarkan peran kedua organ tersebut.

2. Melakukan penelitian pada beberapa BUMN yang sudah *Go Public* sehingga lebih merepresentasikan penerapan GCG di BUMN yang sudah *Go Public* secara umum.
3. Melakukan penelitian dengan membandingkan penerapan GCG pada BUMN yang sudah *Go Public* dengan BUMN yang tidak *Go Public* sehingga dapat melihat perbedaan manfaat penerapan GCG di kedua kelompok BUMN tersebut.



DAFTAR REFERENSI

- Alijoyo, Antonius dan Zaini, Subarto. 2004. *Komisaris Independen: Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Amirudin, Badriyah Rifai. ‘Peran Komisaris Independen dalam Mewujudkan Good Corporate Governance di Tubuh Perusahaan Publik’. Artikel Pendidikan 2004. 15 Oktober, 2011.
- Antam. *Audit Committee Charter*. 2010
- Antam. *Board of Commissioner Charter*. 2010
- Antam. *Board of Director Charter*. 2010
- Antam. *Code of Conduct*. 2010
- Antam. *Corporate Governance Policy*. 2010
- Antam. *Internal Audit Charter*. 2009
- Arifin. 2005. Peran Akuntan Dalam Menegakkan Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Di Indonesia (Tinjauan Perspektif Teori Keagenan).
- Arifin, Sjamsul. 2007. *IMF dan Stabilitas Keuangan Internasional*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Asikin, Bachtiar. “Pengaruh Sikap Profesionalisme Internal auditor Terhadap Peranan Internal Auditor Dalam Pengungkapan Temuan Audit”. *Jurnal bisnis, Manajemen, dan Ekonomi*. Vol. 7, No.3 : 792-810.
- ASX Corporate Governance Council. 2010. ASX Principles and Recommendations with 2010 Amendments.
- ASX Listing Rules.

- Cadbury Committee (1992), *Report on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee and Company Limited, London.
- Cadbury, Sir Adrian. 1999. *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington: The World Bank.
- COSO. 1992. Internal Control – Integrated Framework (Jersey City, NJ: Committee of Sponsoring Organization).
- COSO. 2004. Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations Of The Tread way Commission.
- DA. (2011, November 15). Wawancara Pribadi.
- Dahya, J., McConnell, J J. and Travlos, N.G.2002. The Cadbury Committee, Corporate Performance, and top Management turnover. *The Journal of Finance*. Vol. 57, No.1: 461-480.
- Daniri, Mas Ahmad dan Simatupang, Angela Indrawati “Corporate Governance Bukan Manajemen.” *Bisnis Indonesia*. 18 November 2007.
- Daniri Mas Ahmad, Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya di Indonesia. Ray Indonesia, Jakarta, 2005
- Davis, Gordon B. 1999. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen Bagian I*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Davis, J. H, Schoorman, F. D, dan Donaldson, Lex. (1997). “Toward a Stewardship Theory of Management. *Journal The Academy of Management Review*. Vol. 22, No.1 : 20-47.
- Dyck, Alexander. 2001. “Privatization and Corporate Governance : Principles, Evidence, and Future Challenges.” *Journal The World Bank Research Observer*. Vol 16, No.1, 59-84.
- Effendi, M. A. 2006. Perkembangan Profesi Internal Audit pada Abad 21. Makalah disajikan dalam kuliah umum, Universitas Internasional Batam, Batam 11 Desember.

- FCGI. 2001. *Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan*. Jilid I. FCGI, Edisi ke-3.
- FCGI. 2002. *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*. Jilid II. FCGI. Edisi ke-2.
- Glick, Margaret B. 2011. *The Role of Chief Executive Officer*.
- Healy, P.M dan Palepu, K.G. 2003. *The Fall of Enron. Jurnal of Economics Perspectives*. Vol. 17, No.2 : 3-26.
- Hidayatullah Muttaqin. (2011, Oktober 15). *Privatisasi di Indonesia antara Fakta dan Kebohongan*. <http://www.jurnal-ekonomi.org>.
- Hormati. Asrudin. 2009. *Karakteristik Perusahaan Terhadap Kualitas Implementasi Corporate Governance. Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Vol.13, No.2 :288-298.
- http://www.ecgi.org/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf. (Oktober 14, 2011).
- <http://www.scribd.com/doc/46778279/kasus-ENRON>. (Oktober 15, 2011).
- Jensen, M.C dan Meckling, W. H. 1976. "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. V.3, No.4 : 305-360
- Keputusan Direksi BEI Nomor 339 tahun 2001 tentang Peranan dan Fungsi *Corporate Secretary*.
- Keputusan Ketua BAPEPAM-LK Nomor : KEP-29/PM/2004 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.
- 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 (2006, October 17). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. September 15, 2011.
- KNKG (2008, November 10). *Sistem Pelaporan Pelanggaran - SSP (Whistleblowing System – WBS)*. September 16, 2011. <http://www.knkg-indonesia.com/KNKGDOWNLOADS/Pedoman%20Pelaporan%20Pelanggaran%28Whistleblowing%20System-WBS%29.pdf>
- Kusuma, A. C. M.. 2009. *Pengaruh Privatisasi dengan Metode Penjualan Saham Terhadap Kinerja 12 Badan Usaha Milik Negara*.
- Lukviarman, Niki. 2005. “Perspektif Shareholding Versus Stakeholding di dalam Memahami Fenomena Corporate Governance”. *Jurnal Siasat Bisnis* Vol.2, No. 10, p. 141-161.
- Maksum, Azhar. 2005. Tinjauan Atas Good Corporate Governance di Indonesia.
- McRae, Michael dan Balthazor, Lee. 2000. Risk Management into Corporate Governance : The Turnbull Guidance. *Risk Management : An International Journal*. Vol.2, No.3 : 33-45.
- Megginson, William. 2000. Privatization. *Journal Foreign Policy*, No. 118, 14-27.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Moeller, Robert R. Brink's Modern Internal Auditing, 7th edition. 2009. John Wiley & Sons, Inc
- Morariu, Ana *et all*. 2009. Internal Audit and Corporate Governance, an Added Value For Entities Management. *Annales Universitatis Apulensis Series Economica*. Vol 11, No.1.
- Nam, Chong *et all*. 1999. Corporate Governance in Asia : A Comparative Perspective.

OECD. (2004)., *"Principles of Corporate Governance"*. OECD website, <http://www.oecd.org>.

Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.4 tentang Sekretaris Perusahaan.

Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal.

Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.7 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

Peraturan Bursa Efek Jakarta tanggal 1 Juli 2000 tentang Komisaris Independen.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009 tentang Manajemen Risiko.

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-05/MBU/2006 tentang Komite Audit Badan Usaha Milik Negara.

Rezaee, Zabihollah dan Gerald H, Lander. 1993. The Internal Auditor's Relationship with the Audit Committee. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 8, No.3 : 35.

RW. (2011, Desember 1). Wawancara Pribadi.

Roett, Riordan dan Crandall, Russel. 1999. "The Global Economic Crisis, Contagion, and Institutions : New Realities in Latin Merica and Asia". *International Political Science Review*. V. 20 : 271-283.

Shortridge, Rebecca dan Yu, Shaoukun Carol. The Evolution and Growth of Corporate Control Systems. *Strategic Finance*. Juni 2011.

Silalahi, M. Udin. "10 BUMN Siap IPO Tahun Depan." *Bisnis Indonesia*. 26 September 2006.

Syakhroza, Akhmad. 2005. Corporate Governance : Sejarah Perkembangan, Teori, dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN.

- Tarmidi, Lepi T. 1999. "Krisis Moneter Indonesia : Sebab, Dampak, Peran IMF, dan Saran". *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*.
- The IIA Australia. 2010. *Guide to Internal Audit*.
- The IIA Australia *et al.* 2008. *Audit Committee A Guide to Practice*.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG). 2000. *Membangun Dewan Komisaris yang Efektif*.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG). 2000. *Seputar Komite Audit*.
- The Sarbanes Oxley Act. 2002
- Thornburgh, Dick. 2004. "A Crisis in Corporate Governance? The WorldCom Experience".
- Tugiman, Hiro. 1997. *Standar Profesional Audit Intern*. Yogyakarta : Bagian Penerbit Kanisius.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2011. *Effrctive 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 & Zinkin, J., 2005, *Mastering Business in Asia Corporate Governance*, John Wiley & Sons.
- World Bank. 1999. *Corporate Governance : A Framework for Implementation*.
- YPIA, 2004, *Standar Profesi Audit Internal*, Yayasan Pendidikan Internal Audit dan Konsorsium Organisasi Profesi Audit I
- YI. (2011, Desember 27). Wawancara Pribadi.
- YP. (2011, Desember 27). Wawancara Pribadi.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kronologis Saham ANTAM

Deskripsi	Jumlah Saham Prioritas Dwiwarna (Seri A)	Jumlah Saham Biasa (Seri B)	Jumlah Saham Biasa (Seri B)	Jumlah Saham Biasa (Seri B)	Jumlah Lembar Saham
	Pemerintah RI	Pemerintah RI	Publik	Saham <i>Buyback</i>	
Nilai Nominal Rp500 per saham					
1. <i>Initial Public Offering</i> (IPO) tahun 1997	1	799.999.999 (65%)	430.769.000 (35%)	-	1.230.769.000 (100%)
2. Saham Bonus tahun 2002	1	1.239.999.999 (65%)	667.691.950 (35%)	-	1.907.691.950 (100%)
Nilai Nominal Rp100 per saham					
3. Pemecahan saham pada tahun 2007	1	6.199.999.999 (65%)	3.338.459.750 (35%)	-	9.538.459.750 (100%)
4. Pembelian kembali saham pada tahun 2008-2009	1	6.199.999.999 (65%)	3.323.033.750 (34,838%)	15.426.000 (0,162%)	9.538.459.750 (100%)

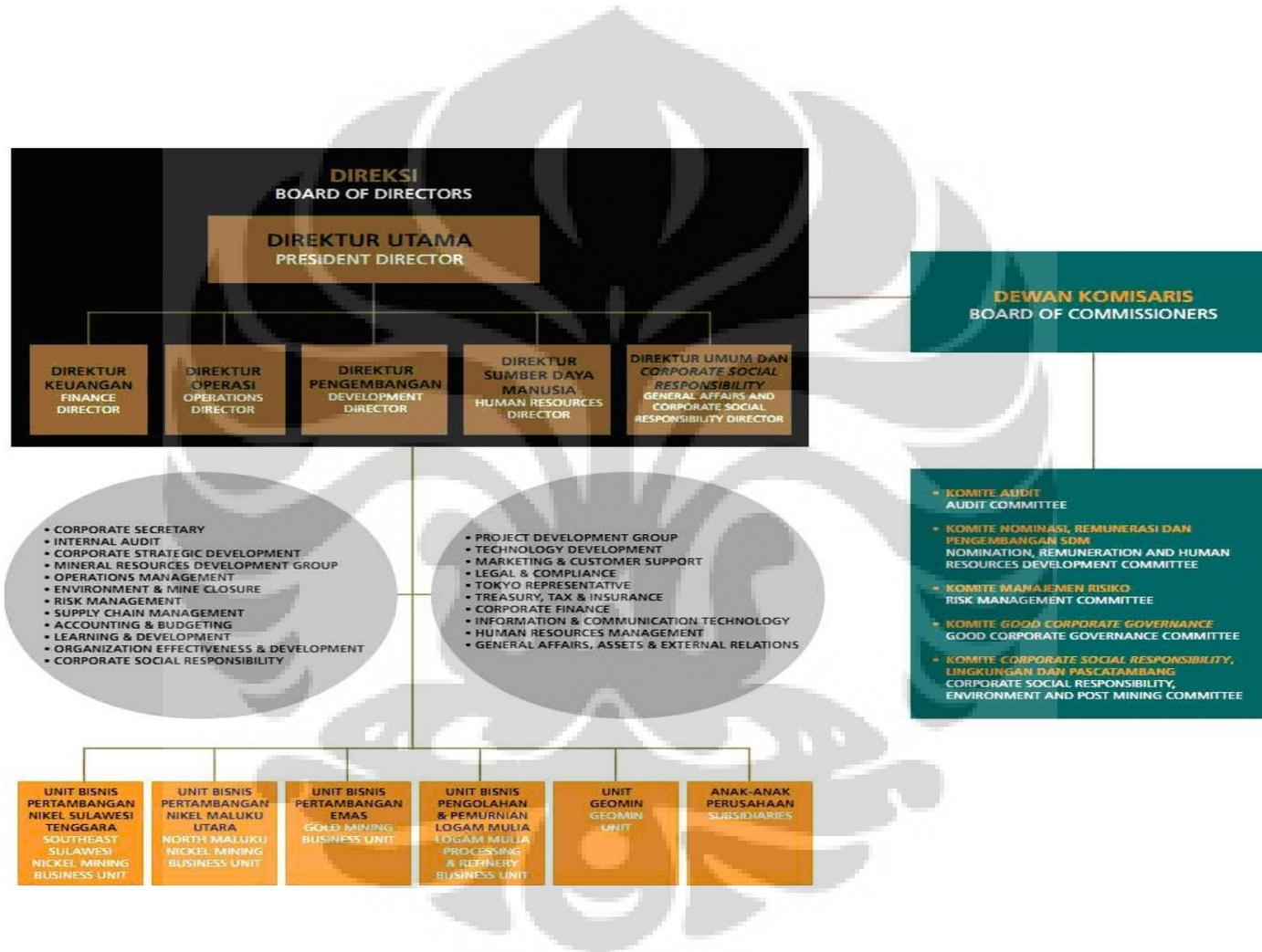
Sumber : Laporan Keuangan ANTAM tahun 2010

Lampiran 2 : Pemegang Saham Terbesar Per 31 Desember 2010

No	Nama	Status	Jumlah Saham	%
1	NEGARA REPUBLIK INDONESIA	Negara Republik Indonesia	6.200.000.000	65,00
2	SSB OBIH S/A ISHARES MSCI EMERGING MARKETS INDEX FUND	Badan Usaha Asing	199.493.599	2,09
3	PT JAMSOSTEK (PERSERO) - JHT	Perseroan Terbatas	173.916.500	1,82
4	PT JAMSOSTEK (PERSERO) - NON-JHT	Perseroan Terbatas	140.471.000	1,47
5	PT.TASPEN	Asuransi	65.693.500	0,69
6	RD BNP PARIBAS EKUITAS – 897634000	Reksadana	57.198.000	0,6
7	CITIBANK NEW YORK S/A DIMENSIONAL EMERGING MARKETS VALUE FUND	Badan Usaha Asing	52.273.000	0,55
8	REKSA DANA SCHRODER DANA PRESTASI PLUS 9	Reksadana	50.274.500	0,53
9	JPMORGAN CHASE BANK NA RE NON-TREATY CLIENTS	Badan Usaha Asing	47.286.150	0,50
No	Nama	Status	Jumlah Saham	%
10	BBH BOSTON S/A VANGRED EMG MKTS STK INFD	Badan Usaha Asing	46.515.159	0,49
11	DANA PENSIUN PERTAMINA	Dana Pensiun	42.558.125	0,45
12	PT AIA FINL - UL EQUITY	Asuransi	42.155.000	0,44
13	CACEIS BANK S/A NON TREATY ACCOUNT	Badan Usaha Asing	37.937.782	0,40
14	GIC S/A GOVERMENT F SINGAPORE	Badan Usaha Asing	30.993.757	0,32
15	JPMCB-STICHTING PENSIOENFONDS ABP – 2157804477	Badan Usaha Asing	30.361.500	0,32
16	JP ORGAN CHASE BANK RE ABU DHABI INVESTMENT AUTHORITY	Badan Usaha Asing	28.318.245	0,30
17	BNYM SA/NV AS CUST OF MARKETS VECTORS INDONESIA INDEX ETF	Badan Usaha Asing	24.155.500	0,25
18	SSB AHY8 SSL C/O SSB, BSTN AIG GLOBAL FUNDS	Badan Usaha Asing	20.791.500	0,22
19	BP2S LUXEMBOURG S/A BNP PARIBALS L1	Badan Usaha Asing	19.644.900	0,21
20	HSBC BK PLC S/A GARTMORE EMERGING MARKETS OPPORTUNITIES FUND	Badan Usaha Asing	18.959.600	0,20

Sumber : Laporan Keuangan ANTAM Tahun 2010

Lampiran 3 : Struktur Organisasi PT ANTAM (Persero) Tbk



Lampiran 4 : Daftar Pertanyaan untuk Satuan Kerja Audit Internal

Pertanyaan

1. Apakah departemen internal audit memiliki Piagam Audit Internal?

Ya, Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) ANTAM memiliki Piagam Audit Internal yang terdiri atas Visi dan Misi SKAI, struktur & kedudukan, tugas dan tanggung jawab SKAI, hubungan Audit Internal dengan Komite Audit dan Eksternal Audit, kode etik, dan lainnya.

2. Apakah unit audit internal merumuskan tujuan dan *key performance indicator*?

Ya. *Senior Vice President* SKAI membuat sistem manajemen kinerja (SMK) berupa apa saja dan tujuan yang ingin dicapai. Setelah dibuat, SMK tersebut harus mendapat persetujuan Direktur Utama dan Dewan Komisaris yang diwakili Komite Audit.

3. Siapa yang menilai efektivitas unit audit internal dalam menjalankan fungsinya?

Efektivitas SKAI dinilai secara internal dan eksternal. Setiap tahun dinilai internal oleh Internal Audit System Development dan setiap 5 tahun dinilai oleh auditor eksternal.

4. Bagaimanakah kedudukan unit Audit Internal?

SKAI merupakan bagian terpisah dari *auditee*. Dalam struktur, SKAI berada di bawah Direktur Utama. Oleh karena itu, SKAI bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Personil SKAI tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan staf objek yang diaudit. SKAI juga memiliki akses ke komite pengawas yaitu dengan menghadiri rapat Komite Audit. Jumlah personil SKAI saat ini adalah 9 orang dengan komposisi 4 orang memiliki latar belakang akuntansi dan keuangan dan 5 orang memiliki latar belakang di bidang teknik (metalurgi, teknik kimia, teknik mesin, dan lainnya). Perekrutan personil melalui mekanisme seperti karyawan lainnya. SKAI hanya memberikan persyaratan, namun Satuan Kerja SDM yang memprosesnya.

5. Apakah personil auditor internal pernah ikut serta dalam pendidikan keahlian yang diselenggarakan oleh YPAI atau institusi lain yang bertujuan untuk meningkatkan keahliannya?

Universitas Indonesia

Ya, setiap personil SKAI diikutsertakan dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh YPAI untuk mendapatkan sertifikasi QIA (Qualified Intenal Auditor). Tujuh orang personil SKAI telah mendapatkan sertifikasi QIA, sementara 2 personil lainnya masih dalam proses.

6. Apakah program audit disusun sebelum audit dilakukan?

Ya. SVP SKAI membuat program audit tahunan dan meminta persetujuan dari Direktur Utama. Dalam program Audit terdapat tujuan audit, sasaran audit, prosedur audit, jadwal audit, kebijakan audit, dan anggaran audit. Seiring dilaksanakannya audit tahunan, program audit selalu direview oleh SKAI. Audit yang dilakukan adalah audit finansial, audit operasional, audit kepatuhan, dan audit investigasi jika ada indikasi kecurangan. Pada pelaksanaan audit, personil SKAI dibagi dalam tim dimana tiap tim tersebut ditunjuk seorang ketua yang bertanggung jawab atas audit tersebut. Setelah audit selesai, SKAI mendokumentasikan temuan-temuan dan meminta tanggapan *auditee* saat rapat. Kemudian saat *closing meeting* SKAI menyampaikan rekomendasi yang harus disepakati sebelum *closing meeting* selesai. Laporan Hasil Pemeriksaan yang berisi temuan, tanggapan *auditee* dan rekomendasi didistribusikan pada Direktur Utama, *auditee*, Direktur terkait *auditee*, dan Komite Audit. SKAI bertugas melakukan pemantauan atas pelaksanaan rekomendasi.

7. Bagaimanakah pemenuhan pengendalian internal di ANTAM?

- a. Lingkungan pengendalian : ANTAM memiliki *code of conduct*, struktur organisasi, *job description*, tim musyawarah kepegawaian, dan setiap posisi jabatan diisi oleh orang yang kompeten.
- b. Penaksiran risiko. ANTAM memiliki Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) SKMR bertugas mengelola risiko (*risk governance*) mulai dari mengidentifikasi, menilai risiko, mengevaluasi, memitigasi, dan memantau mitigasi, Untuk risiko-risiko yang berkaitan dengan pelaporan keuangan, SKAI akan berkoordinasi dengan SKMR untuk melakukan *risk assessment*.
- c. Lingkungan pengendalian : ANTAM menerapkan *top level review*, *physical control*, pendokumentaian, pemisahan jabatan, penggunaan *charter*, otorisasi pejabat berwenang.

- d. Informasi dan Komunikasi. Informasi di ANTAM disampaikan dengan mekanisme *top-down* (dengan media disposisi) & *bottom-up* (penyampaian secara formal maupun informal). Komunikasi di ANTAM dilakukan baik internal (antara organ) maupun eksternal (dengan *stakeholder*).
- e. Pemantauan : Pemantauan akan tiap aktivitas ANTAM dilakukan SKAI, namun tiap insan ANTAM diperkenankan melaporkan jika menemukan adanya pelanggaran melalui saluran *whistleblower*.

8. Bagaimana koordinasi antara SKAI dengan Komite Audit?

SKAI mengadakan pertemuan rutin dengan Komite Audit setiap tiga bulan sekali. Dalam rapat tersebut dibahas temuan-temuan audit yang signifikan. Setiap bulan SKAI menyampaikan laporan *progress* audit kepada Komite Audit. Laporan hasil audit SKAI digunakan oleh Komite Audit untuk mengevaluasi pengendalian internal dan manajemen risiko perusahaan.

9. Bagaimana koordinasi antara SKAI dengan Auditor Eksternal?

SKAI dan auditor eksternal melakukan rapat sebelum Auditor Eksternal merumuskan program audit. Pada tahap ini, Auditor Eksternal akan menilai pengendalian internal perusahaan. Setelah menilai bahwa penilaian internal perusahaan baik, maka Auditor Eksternal akan membahas cakupan audit dengan Komite Audit. Auditor Eksternal memiliki akses atas laporan hasil audit SKAI.

Lampiran 5 : Daftar Pertanyaan untuk Komite Audit

Pertanyaan

1. Bagaimana komposisi Komite Audit?

Komite Audit berjumlah 7 orang. Komite Audit diketuai oleh seorang Komisaris Independen. Wakil Ketua Komite Audit berjumlah 2 orang dan merupakan anggota Dewan Komisaris. Anggota Komite Audit diangkat melalui *fit and proper test* oleh Dewan Komisaris. Empat orang anggota Komite Audit bukan merupakan pegawai BUMN sesuai PER-05/MBU/2006. Kemudian, 4 orang anggota Komite Audit memiliki keahlian di bidang keuangan sesuai rekomendasi 4.3 ASX dan peraturan Bapepam-LK Nomor IX.I.5.

2. Apakah Komite Audit memiliki *charter*?

Ya. *Charter* atau piagam Komite Audit berisi peran dan tanggung jawab Komite Audit, pelaporan, rapat Komite Audit, persyaratan anggota dan lainnya. *Charter* dikaji ulang jika ada perubahan dalam peraturan dan berlaku sejak peraturan tersebut mulai diterapkan.

3. Apakah Komite Audit mengadakan rapat rutin dan kepada siapa laporan kinerja di sampaikan?

Ya. Komite Audit mengadakan rapat rutin Komite setiap 1 bulan sekali. Komite Audit juga mengadakan rapat dengan SKAI setiap 3 bulan sekali untuk membahas temuan yang signifikan, *assessment internal control*, dan *quality assessment*. Komite Audit mengadakan rapat dengan Satuan Kerja Audit & Budgeting setiap 1 bulan sekali. Pada saat rapat, Komite Audit berwenang menghadirkan pihak dari luar seperti konsultan. Materi rapat komite dapat diperoleh melalui Sekretaris Dewan Komisaris. Sementara materi rapat dengan Satuan Kerja diperoleh melalui Sekretaris Satuan Kerja tersebut 1 minggu sebelum rapat. Adanya perbedaan pendapat dalam rapat harus didokumentasikan dalam risalah rapat. Untuk pelaporan, Komite Audit membuat laporan triwulanan yang disampaikan kepada Dewan Komisaris dan tahunan untuk diumumkan dalam RUPS sesuai peraturan Bapepam-LK No. IX.I.5.

4. Apakah Komite Audit diikutsertakan dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya?

Ya. Setiap setahun sekali Komite audit diikutsertakan dalam beragam pelatihan mengenai akuntansi, pengendalian internal, manajemen risiko, dan *corporate governance*. Pelatihan-pelatihan tersebut diadakan pihak eksternal seperti IAI.

5. Apa sajakah yang menjadi tugas dan tanggung jawab Komite Audit ANTAM?

Tugas dan tanggung jawab Komite Audit ANTAM, yaitu penelaahan laporan keuangan, evaluasi fungsi Audit Internal, evaluasi pengendalian internal, mengevaluasi dan mengelola risiko, mereview kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan, penunjukkan dan pengawasan Eksternal Auditor, dan melakukan *self assessment*. Jika berdasarkan *review* terhadap temuan yang tidak signifikan, maka harus dinyatakan dalam risalah rapat beserta rekomendasi perbaikan. Sementara jika signifikan, Komite Audit akan membuat nota dinas kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan ke Direksi. Komite Audit juga berkoordinasi dengan Satuan Kerja *Legal & Compliance* terkait daftar peraturan yang harus dipatuhi.

6. Bagaimanakah koordinasi Komite Audit dengan Audit Internal?

Komite Audit mengadakan rapat rutin triwulanan dengan SKAI membahas temuan yang signifikan, *assessment internal control*, dan *quality assessment*. Komite Audit melakukan pemantauan atas fungsi Audit Internal. Komite Audit juga dapat menggunakan laporan SKAI untuk menilai pengendalian internal perusahaan.

7. Bagaimanakah koordinasi Komite Audit dengan Eksternal Audit?

Komite Audit melakukan seleksi dan penunjukkan Auditor Eksternal dengan memperhatikan kepatuhan KAP terhadap peraturan, kewajaran *fee*, dan kualitas KAP tersebut. Setelah terpilih, Auditor Eksternal akan menilai pengendalian internal perusahaan. Setelah menilai bahwa penilaian internal perusahaan baik, maka Auditor Eksternal akan membahas cakupan audit dengan Komite Audit. Komite Audit dan Eksternal Auditor akan membahas *progress* audit dalam suatu pertemuan. Auditor Eksternal dapat ditunjuk untuk mengaudit tahun berikutnya jika KAP tersebut memenuhi persyaratan dan mendapat surat rekomendasi dari Satuan Kerja *accounting & Budgeting*

8. Siapa yang menilai kinerja Komite Audit?

Komite Audit dinilai secara *peer assessment* dan *self assessment*. Penilainya adalah Ketua Komite Audit, Sekretaris Dewan Komisaris, anggota Komite Audit lainnya, dan Satuan Kerja yang merupakan mitra kerja Komite Audit.

9. Bagaimana praktik *whistleblowing* di ANTAM?

Whistleblowing ditangani oleh suatu tim di bawah Dewan Komisaris. Tim *whistleblowing* di ANTAM terdiri dari anggota Komite Audit dan anggota Komite GCG. Laporan disampaikan kepada Sekdekom disertai bukti pendukung pelanggaran. Pedoman penerapan *whistleblowing* terdapat dalam *code of conduct* perusahaan. Jika pelanggaran tersebut terbukti, pelapor dapat menerima *reward* dan pelanggar mendapat hukuman



Lampiran 6 : Daftar Pertanyaan untuk ASM GCG *Implementation***Pertanyaan**1. Mengapa PT. ANTAM (Persero) Tbk. menerapkan *corporate governance*?

Alasan penerapan *corporate governance* ANTAM, yaitu :

- a. *Good governance*. Walaupun awalnya penerapan tata kelola perusahaan hanya merupakan pemenuhan kepatuhan pada peraturan, kini ANTAM menganggap bahwa implementasi GCG sebagai suatu kebutuhan. Selain itu perkembangan bisnis global dan kebutuhan dana dari investor merupakan alasan lain perlunya penerapan tata kelola perusahaan yang baik.
- b. *Good process*. ANTAM sebagai suatu perusahaan memiliki *stakeholder* yang beragam mulai dari masyarakat sekitar sampai pemerintah. Adanya penerapan GCG yang beretika merupakan upaya memberi keyakinan pada *stakeholders* bahwa perusahaan dikelola secara baik dan amanah.
- c. *Sustainability*. ANTAM ingin mempertahankan dan menjaga komitmen para Insan ANTAM terhadap praktik GCG di perusahaan dan menjadikan ANTAM perusahaan yang *sustain*.

2. Kapan ANTAM mulai menerapkan *corporate governance*?

ANTAM menerapkan *corporate governance* pada tahun 1997 bersamaan dengan penawaran saham perdanya di bursa saham Indonesia. Kemudian pada tahun 1999, ANTAM kembali melakukan penawaran saham di bursa saham Australia (ASX). Hal ini semakin memperkuat penerapan CG di ANTAM.

3. Bagaimana langkah-langkah penerapan *corporate governance* di ANTAM?

Tahapan penerapan CG di ANTAM, yaitu :

- a. *Awareness* : Tahap awal penerapan GCG ANTAM adalah dengan membangun kesadaran tiap insan ANTAM untuk menerapkan GCG. Pada tahap ini diadakan program induksi bagi Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite, dan karyawan baru ANTAM. Dalam program induksi akan dijelaskan hal-hal mengenai penerapan CG ANTAM, yaitu tujuan dan manfaat penerapan, kegiatan-kegiatan perusahaan yang didasari GCG, kebijakan perusahaan, pedoman penerapan GCG, dan lainnya.

- b. *Assessment*. Setelah membangun kesadaran, tahap selanjutnya adalah kajian dan pemeringkatan. Ada dua kajian yang dilakukan ANTAM. Pertama kajian independen oleh KNKG, BUMN, ASX Principles oleh E&Y dan RSM-AAJ. Kedua, *self assessment* yang dilakukan ANTAM berdasarkan pokok-pokok GCG BUMN dan FCGI. Atas penerapan tata kelola perusahaan ANTAM, dilakukan pemeringkatan oleh lembaga-lembaga yang fokus pada penerapan *corporate governance* seperti IICG dan IICD. ANTAM juga melakukan survei internal berupa penilaian mandiri terhadap praktik tata kelola perusahaan yang dilakukan Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite, dan persepsi karyawan.
- c. *CG Improvement*. Setelah melakukan kajian dan pemeringkatan, ANTAM melakukan perbaikan penerapan GCG berdasarkan rekomendasi yang diberikan pada tahap *assessment*. ANTAM mereview kebijakan pedoman dan prosedur perusahaan secara rutin dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Upaya lain adalah dengan memperkuat struktur organ perusahaan terutama organ yang terkait penerapan GCG seperti Dewan Direksi, Dewan Komisaris, Komite, dan Satuan Kerja Audit Internal. Selain memperkuat organ, ANTAM juga menegakkan standar etika perusahaan dan *whistleblowing system*.
- d. *Socialization*. Pada tahap ini dilakukan *training/workshop* untuk mensosialisasikan penerapan GCG. ANTAM menggunakan media internal dan eksternal. Media internal yang digunakan adalah email, portal, majalah dan website. Sementara itu, media eksternal yang digunakan adalah dengan mengundang narasumber untuk seminar, melakukan studi banding, dan media publik seperti majalah dan koran.
- e. *Disclosure*. Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam langkah penerapan GCG ANTAM. Pada tahap ini akan disajikan penerapan GCG ANTAM berdasarkan keempat tahap sebelumnya. Media yang digunakan untuk melakukan pengungkapan adalah *annual report*, media internal, media eksternal.
4. Apa sajakah manfaat dan pengaruh penerapan GCG di ANTAM?
Manfaat yang diperoleh antara lain :
- Mudah mengarahkan dan mengoperasikan perusahaan.

- Mudah mendeteksi adanya ketidaksesuaian dengan peraturan maupun etika.
- Mudah melakukan kontrol dari atas ke bawah.
- Perusahaan memiliki reputasi yang baik di dalam dan luar khususnya Australia.
- Mudah dalam mengelola kepentingan *shareholder* dan *stakeholder* lain.

