



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PERANAN AUDIT INTERNAL TERHADAP
CORPORATE GOVERNANCE, MANAJEMEN RISIKO DAN
PENGENDALIAN INTERNAL: STUDI KASUS PADA
PT. XYZ**

TESIS

**SARTIKA DWI WARACANOVA
0906653724**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
AGUSTUS 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PERANAN AUDIT INTERNAL TERHADAP
CORPORATE GOVERNANCE, MANAJEMEN RISIKO DAN
PENGENDALIAN INTERNAL: STUDI KASUS PADA
PT. XYZ**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Akuntansi**

**SARTIKA DWI WARACANOVA
0906653724**

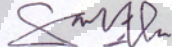
**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
AGUSTUS 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sartika Dwi Waracanova

NPM : 0906653724

Tanda Tangan: 

Tanggal : 1 Agustus 2012

HALAMAN PENGESAHAN

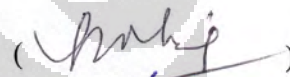
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Sartika Dwi Waracanova
NPM : 0906653724
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Peranan Audit Internal Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal: Studi Kasus pada PT. XYZ

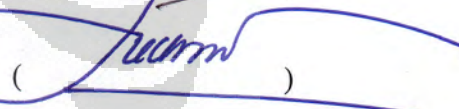
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

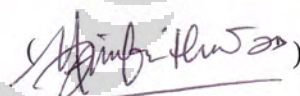
Pembimbing : Robert P. Tobing, MBA

()

Penguji : Dr. L. Sensi Wondabio See

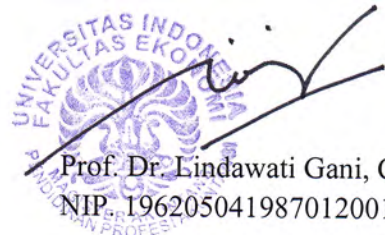
()

Penguji : Elisabeth Imelda, M.Ak

()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 1 Agustus 2012

Mengetahui,
Ketua Program

()
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar pada program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
2. Robert P. Tobing, MBA., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan menyediakan waktu, memberikan arahan, bimbingan, dan dukungannya guna menyelesaikan tesis ini;
3. Dr. Ludovicus Sensi Wondabio dan Elisabeth Imelda, SE, M.Ak. selaku tim penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berharga guna penyempurnaan tesis ini;
4. PT. XYZ khususnya Satuan Pengawasan Internal (SPI), Bapak Hazairin selaku Kepala SPI, Bapak Adi Prasetyana M., Ibu Alvi dan pekerja lainnya yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mendapatkan data dan melakukan penelitian;
5. Seluruh dosen pengajar pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna;
6. Orang tua dan keluarga, Sartono, Arnyke Canon, Sarastania Oktatriana dan Alm. Satria Dewa Angga Perdana yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi untuk penyelesaian studi dan penyusunan tesis yang dijalani;
7. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan;
8. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan di kelas A/09-2 Pagi (Bulan, Erika, Marcella, Agny, Mbak Riza, Mbak Atis, Memi, Tissa, Mas Arif, dan Tessa) dan kelas AKI-09/1 (Memi, Mbak Yanti, Nancy, Mbak Rini, Christo,

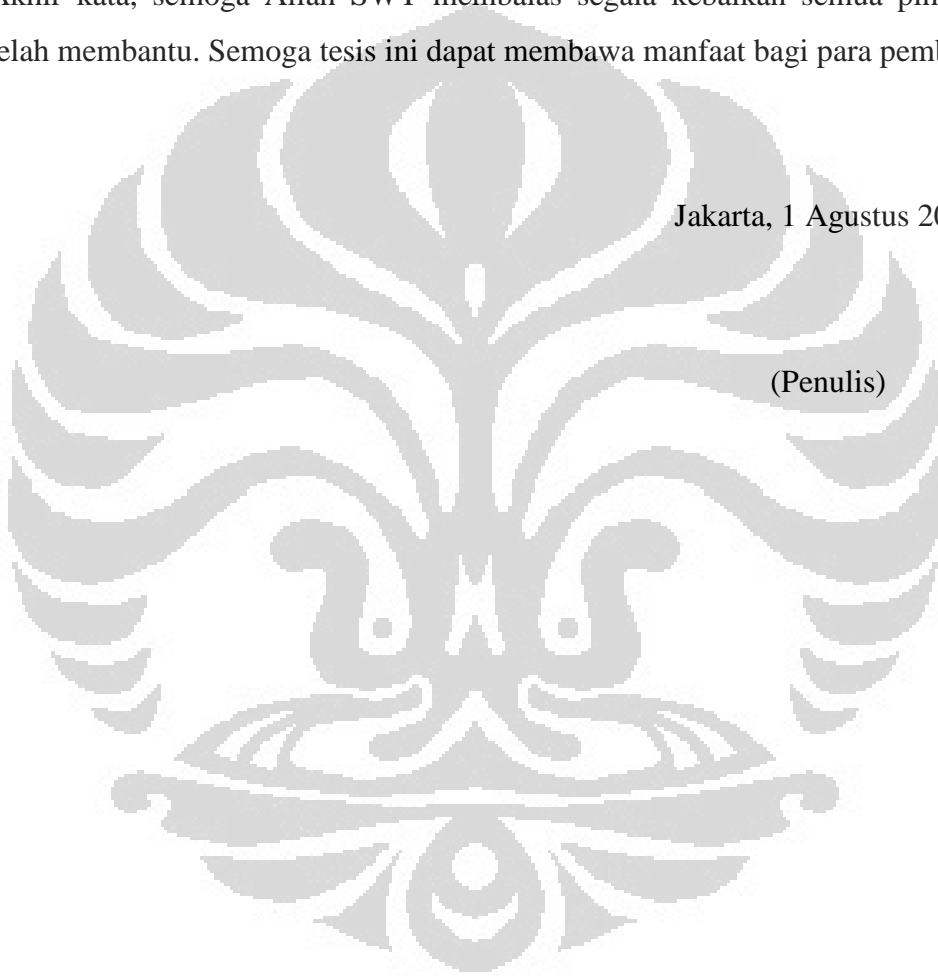
dan Tessa) yang senantiasa membantu dan memberikan dukungan selama perkuliahan di Magister Akuntansi Universitas Indonesia.

9. Seluruh staf dan karyawan/karyawati Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah memberikan bantuan dan dukungannya sejak masa perkuliahan sampai dengan selesainya penulisan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, 1 Agustus 2012

(Penulis)



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

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

Nama : Sartika Dwi Waracanova
NPM : 0906653724
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

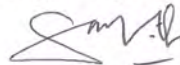
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“ANALISIS PERANAN AUDIT INTERNAL TERHADAP *CORPORATE GOVERNANCE*, MANAJEMEN RISIKO DAN PENGENDALIAN INTERNAL: STUDI KASUS PADA PT. XYZ”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dengan demikian ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 1 Agustus 2012
Yang menyatakan



(Sartika Dwi Waracanova)

ABSTRAK

Nama : Sartika Dwi Waracanova
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Peranan Audit Internal Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal: Studi Kasus pada XYZ

Audit internal merupakan pihak independen yang berada di dalam perusahaan yang membantu manajemen untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan proses tata kelola perusahaan, manajemen risiko dan pengendalian sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, audit internal dapat memberikan nilai tambah dan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tesis ini membahas peranan audit internal terhadap penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), manajemen risiko dan pengendalian internal pada PT. XYZ. Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan GCG, manajemen risiko dan pengendalian internal di perusahaan serta mengetahui bagaimana kualitas dan kuantitas dari audit internal dan perannya terhadap GCG, manajemen risiko dan pengendalian internal perusahaan.

PT. XYZ telah menerapkan prinsip-prinsip GCG, akan tetapi masih diperlukan penyempurnaan terutama pada prinsip transparansi dan akuntabilitas. Penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal secara umum telah berdasarkan pada kerangka *The Committee of Sponsoring Organizations* (COSO). Penerapan manajemen risiko masih diperlukan penyempurnaan pada komponen pemantauan (*monitoring*) sedangkan penerapan pengendalian internal masih diperlukan penyempurnaan pada komponen lingkungan pengendalian dan pemantauan (*monitoring*). Satuan Pengawasan Internal (SPI) PT. XYZ telah independen dan memiliki kualitas yang memadai, yaitu tingkat pendidikan dan kompetensi untuk melakukan pekerjaan auditnya. Untuk melaksanakan pengawasan yang menjadi ruang lingkup pekerjaannya, maka SPI menggunakan jasa *outsourcing*. Peranan SPI terhadap GCG, manajemen risiko dan pengendalian internal telah sesuai dengan *the Institute of Internal Auditors* (IIA) *Standard*, tetapi masih belum maksimal karena belum diterapkannya metodologi *Risk Based Audit* (RBA). Selain itu, SPI belum melaksanakan penilaian atas tata kelola teknologi informasi dan manajemen risiko secara keseluruhan serta aktivitas assurance dan konsultasinya terhadap efektivitas pengendalian internal masih bersifat parsial.

Kata kunci:

Audit internal, *good corporate governance*, manajemen risiko, pengendalian internal

ABSTRACT

Nama : Sartika Dwi Waracanova
Program Studi : Master of Accounting
Judul Tesis : Analysis of Internal Audit Roles in Corporate Governance, Risk Management and Internal Control: A Case Study at PT. XYZ.

Internal audit is an independent party within the company that helps management to evaluate the effectiveness of corporate governance, risk management and control implementation in accordance with regulations and company policies. Therefore, internal audit can give add value and support in achieving corporate goals.

This thesis discuss the internal audit roles in the implementation of Good Corporate Governance (GCG) principles, risk management and internal control at PT. XYZ. The purpose of this study was to determine the implementation of GCG, risk management and internal control within company and also to know the quality and quantity of internal audit and its roles in enhancing GCG, risk management and internal control.

PT. XYZ has applied the GCG principles, but still needs improvement, especially on the principles of transparency and accountability. Implementation of risk management and internal control overall have been based on The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) framework. Implementation of risk management needs improvement in the monitoring component, while implementation of internal control needs improvement in the control environment and monitoring components. Satuan Pengawasan Internal (SPI) PT. XYZ has been independent and has sufficient quality in education background and competencies to perform its work. To conduct supervision as the scope of its audit work, SPI uses outsourcing services. The roles of SPI in GCG, risk management and internal control are in accordance with the Institute of Internal Auditors (IIA) Standard, but still not in a maximum capacity because the Risk Based Audit (RBA) method hasn't implemented yet. Furthermore, SPI hasn't conducted an assessment of information technology governance and risk management as a whole and also assurance and consulting activities of the effectiveness of internal control is only partial.

Keywords:

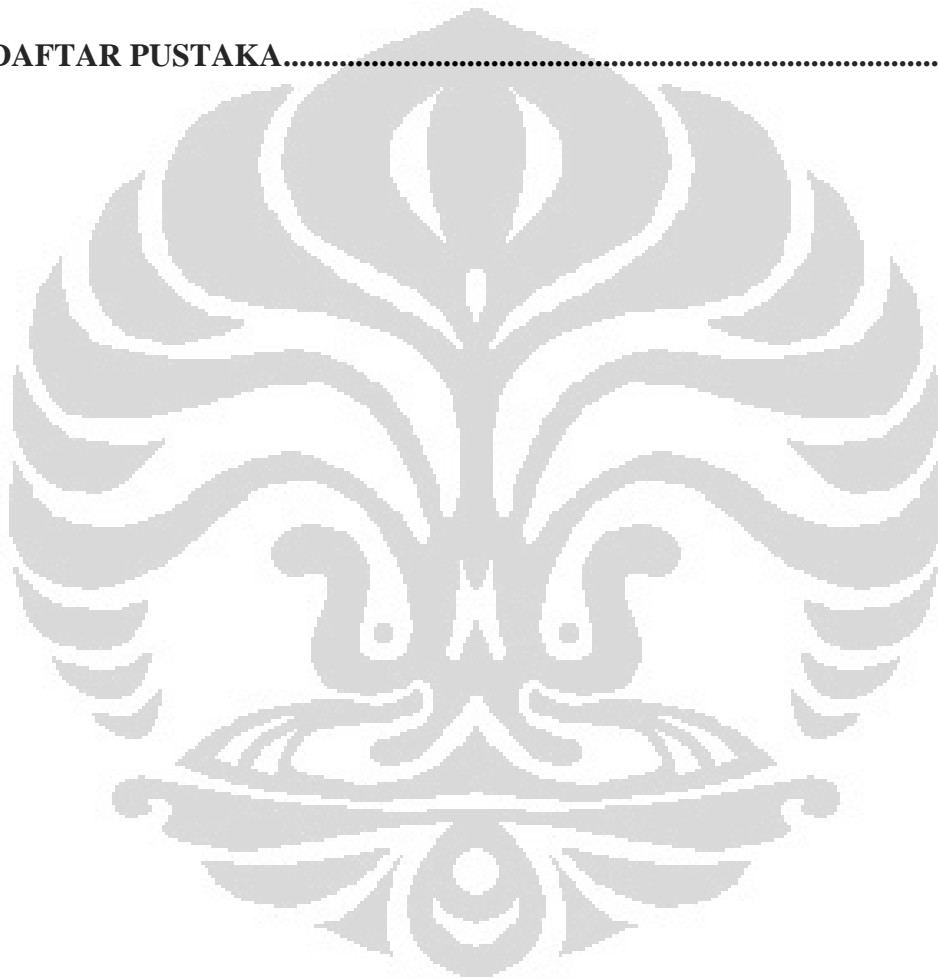
Internal Audit, good corporate governance, risk management, internal control

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | vi |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR GRAFIK | xiv |
| BAB 1 PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 6 |
| 1.5 Metodologi Penelitian | 7 |
| 1.6 Metodologi Penelitian | 7 |
| 1.7 Sistematika Penulisan | 8 |
| BAB 2 LANDASAN TEORI..... | 10 |
| 2.1 Audit Internal | 10 |
| 2.1.1 Pengertian Audit Internal | 10 |
| 2.1.2 Independensi Audit Internal | 11 |
| 2.1.3 Ruang Lingkup Audit Internal | 13 |
| 2.1.4 Peran Audit Internal | 15 |
| 2.1.5 Hubungan Audit Internal dengan Komite Audit | 17 |
| 2.2 <i>Corporate Governance</i> | 20 |
| 2.2.1 Pengertian <i>Corporate Governance</i> | 20 |
| 2.2.2 Teori Agensi (<i>Agency Theory</i>) | 21 |
| 2.2.3 Prinsip-prinsip <i>Corporate Governance</i> | 23 |
| 2.2.4 Tujuan dan Manfaat <i>Corporate Governance</i> | 25 |
| 2.2.5 Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada BUMN..... | 27 |
| 2.2.6 <i>Good Corporate Governance</i> dan Kinerja Perusahaan..... | 28 |
| 2.3 Peran Audit Internal Terhadap <i>Corporate Governance</i> | 31 |
| 2.4 Manajemen Risiko | 35 |
| 2.4.1 Pengertian Risiko | 35 |
| 2.4.2 Risiko-Risiko Dalam Industri Minyak dan Gas Bumi | 35 |
| 2.4.3 Pengertian Manajemen Risiko | 40 |
| 2.4.4 Proses Manajemen Risiko | 41 |
| 2.4.5 COSO <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> | 43 |
| 2.4.5.1 Komponen COSO <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> | 45 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 2.5 | Peran Audit Internal Terhadap Manajemen Risiko..... | 52 |
| 2.6 | Pengendalian Internal..... | 55 |
| 2.6.1 | Pengertian Pengendalian Internal..... | 55 |
| 2.6.2 | COSO – <i>Internal Control Framework</i> | 57 |
| 2.4.6.1 | Komponen COSO – <i>Internal Control Framework</i> | 59 |
| 2.7 | Peran Audit Internal Terhadap Pengendalian Internal..... | 67 |
| BAB 3 | GAMBARAN UMUM PT. XYZ | 70 |
| 3.1 | Profil PT. XYZ | 70 |
| 3.1.1 | Sejarah PT. XYZ..... | 70 |
| 3.1.2 | Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan PT. XYZ..... | 72 |
| 3.1.3 | Wilayah Kerja PT. XYZ..... | 73 |
| 3.1.4 | Aktivitas Bisnis PT. XYZ..... | 76 |
| 3.1.5 | Struktur Organisasi XYZ..... | 77 |
| 3.2 | <i>Corporate Governance</i> pada PT. XYZ..... | 79 |
| 3.2.1 | Tujuan Penerapan <i>Corporate Governance</i> | 81 |
| 3.2.2 | Prinsip-Prinsip <i>Corporate Governance</i> | 82 |
| 3.2.3 | Organ-Organ Perusahaan..... | 82 |
| 3.3 | Manajemen Risiko PT. XYZ..... | 89 |
| 3.3.1 | Struktur Manajemen Risiko..... | 90 |
| 3.3.2 | Kategori Risiko..... | 94 |
| 3.3.3 | Proses Manajemen Risiko..... | 97 |
| 3.3.4 | Pemetaan Risiko..... | 100 |
| 3.4 | Satuan Pengawasan Internal XYZ..... | 103 |
| 3.4.1 | Wewenang Satuan Pengawasan Internal..... | 103 |
| 3.4.2 | Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Internal..... | 104 |
| 3.4.3 | Ruang Lingkup Satuan Pengawasan Internal..... | 105 |
| 3.4.4 | Kode Etik Satuan Pengawasan Internal..... | 105 |
| 3.4.5 | Proses Penugasan Satuan Pengawasan Internal..... | 107 |
| 3.4.6 | Hubungan Satuan Pengawasan Internal dengan Komite Audit..... | 113 |
| 3.4.7 | Struktur Organisasi Satuan Pengawasan Internal..... | 114 |
| BAB 4 | ANALISIS DAN PEMBAHASAN..... | 117 |
| 4.1 | Analisis Penerapan <i>Corporate Governance</i> , Manajemen Risiko Dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ..... | 117 |
| 4.1.1 | Penilaian Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> | 117 |
| 4.1.2 | Penerapan <i>Corporate Governance</i> , Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal..... | 122 |
| 4.1.2.1 | Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governace</i> | 123 |
| 4.1.2.2 | Penerapan Manajemen Risiko Berdasarkan COSO <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> | 138 |
| 4.1.2.3 | Penerapan Pengendalian Internal Berdasarkan COSO <i>Internal Control – Integrated Framework</i> | 144 |
| 4.1.3 | Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan..... | 159 |

| | | |
|--|--|------------|
| 4.2 | Analisis Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ | 160 |
| 4.2.1 | Independensi Satuan Pengawasan Internal | 160 |
| 4.2.2 | Kualifikasi dan Kompetensi Satuan Pengawasan Internal | 161 |
| 4.3 | Analisis Peranan Satuan Pengawasan Internal Terhadap <i>Corporate Governance</i> , Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ | 167 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN..... | | 179 |
| 5.1 | Kesimpulan | 179 |
| 5.2 | Saran | 181 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 183 |



DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 2.1 | Penelitian-Penelitian Hubungan <i>Good Corporate Governance</i> dengan ROE | 30 |
| Tabel 2.2 | Perbandingan Peran Audit Internal Sebelum dan Sesudah Perubahan <i>Corporate Governance</i> | 32 |
| Tabel 3.1 | Lokasi Kegiatan Operasi PT. XYZ | 74 |
| Tabel 3.2 | Skala Nilai Probabilitas | 102 |
| Tabel 3.3 | Skala Nilai Dampak | 102 |
| Tabel 4.1 | Penilaian Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> PT. XYZ..... | 117 |
| Tabel 4.2 | Informasi-Informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011 | 130 |
| Tabel 4.3 | Penerapan Manajemen Risiko pada PT. XYZ Berdasarkan COSO <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> | 141 |
| Tabel 4.4 | Top 10 Risk PT. XYZ Tahun 2011..... | 143 |
| Tabel 4.5 | Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada PT. XYZ Berdasarkan COSO <i>Internal Control – Integrated Framework</i> | 145 |
| Tabel 4.6 | Perbandingan Penerapan <i>Corporate Governance</i> , Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Pada PT. XYZ Berdasarkan <i>Best Practice</i> | 148 |
| Tabel 4.7 | Rekapitulasi Jumlah Formasi Jabatan Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ Tahun 2011 | 162 |
| Tabel 4.8 | Objek Penugasan Audit Tahun 2011 | 165 |
| Tabel 4.9 | Tingkat Pendidikan dan Sertifikasi Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ | 167 |
| Tabel 4.10 | Peranan Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada PT. XYZ Terhadap <i>Corporate Governance</i> , Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Berdasarkan IIA <i>Standard</i> | 175 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|-----|
| Gambar 2.1 | <i>COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> | 44 |
| Gambar 2.2 | <i>COSO – Internal Control Framework</i> | 58 |
| Gambar 3.1 | Struktur Organisasi PT. XYZ | 78 |
| Gambar 3.2 | Skala Risiko Berdasarkan Hasil Pemetaan Risiko | 103 |
| Gambar 3.3 | Proses Audit Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ | 115 |
| Gambar 3.4 | Struktur Organisasi Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ | 116 |



DAFTAR GRAFIK

| | |
|---|-----|
| Grafik 4.1 <i>Return on Equity (ROE) PT. XYZ Tahun 2008-2011.....</i> | 159 |
|---|-----|



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin berkembangnya dunia usaha maka akan semakin berkembang juga pengelolaan suatu perusahaan, agar dapat tetap bertahan dalam persaingan bisnis dan usaha. Perubahan lingkungan bisnis yang menuju persaingan di pasar global menuntut pengelolaan perusahaan yang bertanggung jawab bukan hanya untuk *shareholder* tapi juga *stakeholder*. Oleh karena itu, pengelolaan perusahaan harus berdasarkan pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan GCG saat ini bukan lagi sekedar kewajiban, namun telah menjadi kebutuhan bagi setiap perusahaan dan organisasi. GCG menggambarkan bagaimana cara suatu perusahaan di kelola, di awasi dan bertanggung jawab terhadap kepentingan *shareholder* dan *stakeholdernya* yang berlandaskan pada nilai-nilai etika (Rezaee, 2009). Dengan diterapkannya GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor dan *stakeholder* dalam kualitas, keandalan, dan pengungkapan keuangan dan informasi yang transparan.

Penerapan GCG perlu didukung oleh berbagai pihak yang saling berhubungan yaitu pemerintah sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa. Pemerintah sebagai regulator telah mendukung penerapan GCG dengan membentuk peraturan-peraturan yang dapat membantu penerapan GCG di dalam perusahaan. Salah satu bentuk dukungan penerapan GCG yang dilakukan oleh Pemerintah Amerika Serikat yaitu dengan dikeluarkannya undang-undang *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) pada tahun 2002 bagi seluruh perusahaan publik di Amerika Serikat (Rezaee, 2009). Sedangkan Pemerintah Indonesia mendukung penerapan GCG dengan membentuk Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) dengan mengeluarkan Pedoman Umum GCG Indonesia. Pedoman tersebut diharapkan dapat dijadikan pedoman pokok pelaksanaan GCG dan berlaku bagi semua perusahaan di Indonesia. Selain itu juga, Pemerintah Indonesia juga mengeluarkan peraturan-peraturan untuk penerapan GCG di berbagai sektor bisnis, yaitu Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-

LK) untuk perusahaan publik yang sahamnya terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), Peraturan Bank Indonesia (BI) untuk perusahaan perbankan, Peraturan Menteri BUMN untuk perusahaan BUMN dan juga melalui peraturan-peraturan lainnya. Dengan adanya beberapa peraturan-peraturan tersebut, diharapkan dapat memperkuat akuntabilitas perusahaan dan dapat membangun kembali kepercayaan investor terhadap perusahaan.

Untuk meningkatkan pengelolaan perusahaan melalui penerapan GCG yang efektif, maka dibutuhkan sistem pengendalian internal yang memadai di dalam perusahaan. Sistem pengendalian internal berfungsi untuk menjaga aset perusahaan, penyalahgunaan wewenang serta mengidentifikasi dan menangani risiko yang terjadi di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya sistem pengendalian internal yang efektif maka akan menghindari terjadinya risiko-risiko yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan melalui Direksi harus dapat memastikan bahwa sistem pengendalian internal yang ada telah efektif melalui pengawasan. Dengan demikian perusahaan membutuhkan satuan kerja atau fungsi pengawasan internal sebagai pihak yang independen di dalam perusahaan untuk melakukan pengawasan internal terhadap efektivitas sistem pengendalian internal yang ada di dalam perusahaan.

Fungsi pengawasan internal yang juga disebut sebagai audit internal merupakan suatu jasa yang dapat memberikan nilai tambah sehingga dapat meningkatkan kegiatan operasional perusahaan, manajemen resiko, pengendalian internal, laporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Menurut KNKG, satuan kerja atau fungsi pengawasan internal dapat membantu Direksi dalam memastikan pencapaian tujuan perusahaan dengan: (i) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program perusahaan, (ii) memberikan saran dalam upaya memperbaiki efektivitas proses pengendalian risiko, (iii) melakukan evaluasi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan-peraturan, pelaksanaan GCG dan perundang-undangan, dan (iv) memfasilitasi kelancaran pelaksanaan audit oleh auditor eksternal. Pentingnya peranan dari fungsi pengawasan internal tersebut telah diatur dalam peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam rangka peningkatan penerapan GCG telah

mewajibkan untuk membentuk fungsi pengawasan internal terutama bagi perusahaan publik dan BUMN.

Pemerintah Indonesia sebagai regulator telah berusaha untuk meningkatkan pengelolaan perusahaan melalui penerapan GCG bersama-sama dengan komunitas bisnis. Sektor bisnis utama yang sangat penting untuk ditingkatkan dalam pengelolaan perusahaan yaitu BUMN dan pasar modal. BUMN memiliki peranan yang cukup penting dalam sistem perekonomian nasional, yaitu berperan dalam menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan dengan tujuan untuk mewujudkan kemakmuran rakyat, agen pembangunan yaitu pelopor atau perintis dalam sektor-sektor usaha yang belum diminati oleh usaha swasta dan pelaksana pelayanan publik dan penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta serta turut membantu pengembangan usaha kecil. Selain itu, BUMN merupakan salah satu sumber penerimaan negara. Oleh karena itu, sampai saat ini BUMN masih merupakan pelaku utama dalam perekonomian nasional. Hampir seluruh sektor perekonomian dilakukan oleh BUMN yaitu terdiri dari 16 sektor usaha seperti industri, asuransi, energi, kehutanan, konstruksi, logistik, pembiayaan, pertanian, perbankan, percetakan, perikanan, perkebunan, pertambangan, prasarana angkutan, pariwisata dan telekomunikasi (Kementrian BUMN, 2009).

Pada awal pendiriannya, BUMN bertujuan sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya korporasi, akan tetapi kinerja perusahaan masih belum memadai. Selama tahun 2009, dari 141 BUMN dengan total aset sebesar Rp. 2.234 triliun hanya memperoleh laba sebesar Rp. 88,046 triliun dan masih terdapat 24 BUMN yang mengalami kerugian sebesar Rp 1,724 triliun (Kementrian BUMN, 2009). Dengan adanya kerugian tersebut yang akhirnya akan membebani APBN. Rendahnya laba yang diperoleh jika dibandingkan dengan aset yang dimiliki menunjukkan buruknya kinerja BUMN. Salah satu faktor penyebab buruknya kinerja BUMN adalah lemahnya pengendalian internal dan juga tata kelola perusahaan sehingga menyebabkan banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan seperti korupsi dan inefisiensi di dalam BUMN. Hal ini yang mendorong dilakukannya reformasi BUMN, karena BUMN memiliki peran yang signifikan dalam perekonomian nasional maka harus dikelola secara

efektif dan efisien. Pemerintah Indonesia melalui menteri BUMN telah berusaha untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan ditetapkannya Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang telah disempurnakan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN serta Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2004 yang menganjurkan agar BUMN mengimplementasikan penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Sektor minyak dan gas bumi (migas) memiliki peran yang cukup besar pada perekonomian nasional, karena memberikan kontribusi yang cukup besar bagi penerimaan negara. Hal ini ditunjukkan dari total penerimaan migas nasional yang mencapai rata-rata 29% dari total penerimaan dalam negeri pada periode tahun 2003 sampai 2006. Selain itu juga sektor migas telah menciptakan peluang kerja bagi masyarakat sekitar 291 ribu orang (Kuncoro et al., 2009). Sektor migas di Indonesia terdiri sektor hulu dan hilir yang dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero). Kegiatan usaha hulu adalah kegiatan yang berkaitan dengan eksplorasi dan eksploitasi migas, sedangkan kegiatan usaha hilir adalah kegiatan yang berkaitan dengan pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan niaga. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi menjadikan Pertamina tidak lagi menjadi regulator dan pelaksana kegiatan hulu dan hilir, tetapi hanya sebagai salah satu pelaku bisnis di antara perusahaan bisnis yang ada. Regulator hulu dilakukan oleh Menteri Energi dan Ekonomi Sumber Daya Mineral dan pelaksanaannya dipegang oleh BP MIGAS, sedangkan regulator hilir dilakukan oleh BPH MIGAS.

Setelah diberlakukannya Undang-Undang tersebut, kegiatan hulu migas tidak hanya di dominasi oleh Pertamina, tetapi juga perusahaan migas lainnya. Oleh karena itu, Pertamina membentuk anak perusahaan yaitu PT. XYZ untuk meningkatkan dan memaksimalkan pelaksanaan kegiatan di sektor hulu. PT. XYZ memiliki wilayah kerja terluas yaitu 138 ribu kilometer persegi atau 48% dari seluruh perusahaan migas yang beroperasi di Indonesia. Akan tetapi, produksinya masih jauh tertinggal dibandingkan perusahaan minyak asing yang memiliki luas wilayah kerja yang lebih kecil. Pada tahun 2010, laju pengurusan minyak atau

produksi baru mencapai 4,46% dan masih kalah dibandingkan dengan Chevron sebesar 8,8%, ConocoPhillips sebesar 55,1% dan CNOOC sebesar 21,4% (Vivanews, 5 Maret 2012). Oleh karena itu, PT. XYZ harus meningkatkan kinerjanya untuk dapat meningkatkan produksinya dalam menemukan cadangan migas baru.

Sebagai salah satu anak perusahaan yang memberikan kontribusi terbesar terhadap laba induk perusahaan, maka PT. XYZ harus dapat dikelola secara profesional. Hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasionalnya serta dapat bersaing dengan para kompetitornya. Pengelolaan perusahaan yang efektif akan dapat mengatasi dan mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi sehingga strategi perusahaan dapat dijalankan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk meningkatkan penerapan proses tata kelola, pengelolaan dan pengendalian atas risiko maka PT. XYZ juga harus meningkatkan peranan audit internal dalam melaksanakan pengawasan. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh audit internal tersebut dapat meningkatkan efektivitas pengendalian internal serta dapat mengurangi risiko-risiko yang mungkin terjadi sehingga pengelolaan perusahaan menjadi lebih efektif dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penulisan karya akhir ini penulis ingin melakukan penelitian sejauh mana audit internal berperan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan proses tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan pengendalian internal. Oleh karena itu, penelitian karya akhir ini berjudul **“Analisis Peranan Audit Internal Terhadap Corporate Governance, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal: Studi Kasus pada PT. XYZ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan dan pelaksanaan proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal yang ada pada PT. XYZ?
2. Apakah fungsi audit internal PT.XYZ telah memadai dari segi kuantitas dan kualitasnya dalam melaksanakan fungsi pengawasan?

3. Bagaimana peranan audit internal dalam meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal pada PT. XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui penerapan dan pelaksanaan proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal yang ada pada PT. XYZ.
2. Mengetahui bagaimana kuantitas dan kualitas dari fungsi audit internal PT. XYZ dalam melakukan pengawasan.
3. Menganalisis dan mengetahui sejauh mana audit internal berperan dalam meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal pada PT. XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau saran kepada perusahaan untuk meningkatkan proses tata kelola, manajemen dan pengelolaan risiko serta pengendalian internal yang ada di dalam perusahaan. Selain itu juga dapat memberikan masukan kepada fungsi audit internal dalam meningkatkan perannya untuk membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas proses tata kelola, manajemen dan pengelolaan risiko serta pengendalian internal yang ada di dalam perusahaan.

2. Bagi Dunia Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi sebagai bahan kajian yang dapat berguna bagi penelitian selanjutnya. Selain itu dapat memberikan gambaran mengenai peranan fungsi audit internal dalam proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal pada jenis industri pertambangan dan perminyakan.

3. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan memberikan tambahan pengetahuan mengenai peranan audit internal dalam proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal pada perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan dan perminyakan.

1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian dan penulisan karya akhir ini dilakukan dengan menggunakan metode analisa deskriptif, yakni dengan membandingkan antara teori atau konsep yang ada dengan pelaksanaan di perusahaan. Metode penelitian yang akan digunakan dalam karya akhir ini meliputi:

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan pedoman literatur dalam pembahasan masalah dengan melakukan penelitian kepustakaan. Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari buku-buku, jurnal, karya akhir, tesis, disertasi serta peraturan yang berlaku terkait topik pembahasan. Selain itu, penelitian kepustakaan juga dilakukan dengan mempelajari catatan atau laporan tertulis yang disusun oleh PT. XYZ.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian ini dilakukan secara langsung pada PT. XYZ untuk mendapatkan data yang dibutuhkan melalui observasi, dan wawancara langsung dengan bagian audit internal PT. XYZ serta bagian lainnya yang terkait.

1.6 Keterbatasan Penelitian

Dalam penulisan dan penyusunan karya akhir ini, informasi-informasi pendukung yang digunakan dalam analisis diperoleh dengan metodologi wawancara dengan pihak-pihak yang terkait langsung dalam penelitian yaitu fungsi audit internal PT. XYZ. Selain itu juga, penelitian ini dilakukan dengan membandingkan teori-teori dan ketentuan yang berlaku terhadap penerapan yang ada di perusahaan berdasarkan laporan dan sumber internal perusahaan.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang disajikan dalam karya akhir ini disusun berdasarkan urutan bab yang merupakan satu kesatuan, yaitu sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Pada bab ini akan dibahas secara teoritis mengenai pengertian dan konsep mengenai audit internal, proses tata kelola perusahaan atau GCG, manajemen risiko, dan pengendalian internal. Teori dan konsep audit internal akan dibahas mengenai pengertian audit internal secara umum, independensi, ruang lingkup dan perannya. Teori dan konsep GCG akan dibahas mengenai pengertian GCG, teori agensi, prinsip-prinsip GCG, tujuan dan manfaat GCG. Teori dan konsep manajemen risiko akan dibahas mengenai pengertian risiko, jenis-jenis risiko yang terdapat pada industri minyak dan gas bumi serta proses manajemen risiko. Teori dan konsep pengendalian internal akan dibahas mengenai pengertian pengendalian internal dan COSO – *Internal Control Framework*. Selain itu, bab ini juga akan membahas peranan audit internal terhadap GCG, manajemen risiko, dan pengendalian internal.

Bab III : Gambaran Umum PT. XYZ

Pada bab ini akan dibahas secara singkat mengenai sejarah dan profil PT. XYZ, visi, misi, dan tata nilai perusahaan, ruang lingkup usaha, struktur organisasi, dan fungsi audit internal PT. XYZ, yaitu visi, misi, tugas dan wewenang, kode etik serta struktur organisasi dari fungsi audit internal PT. XYZ. Selain itu juga pada bab ini membahas mengenai penerapan *corporate governance* dan manajemen risiko pada PT. XYZ serta fungsi Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ.

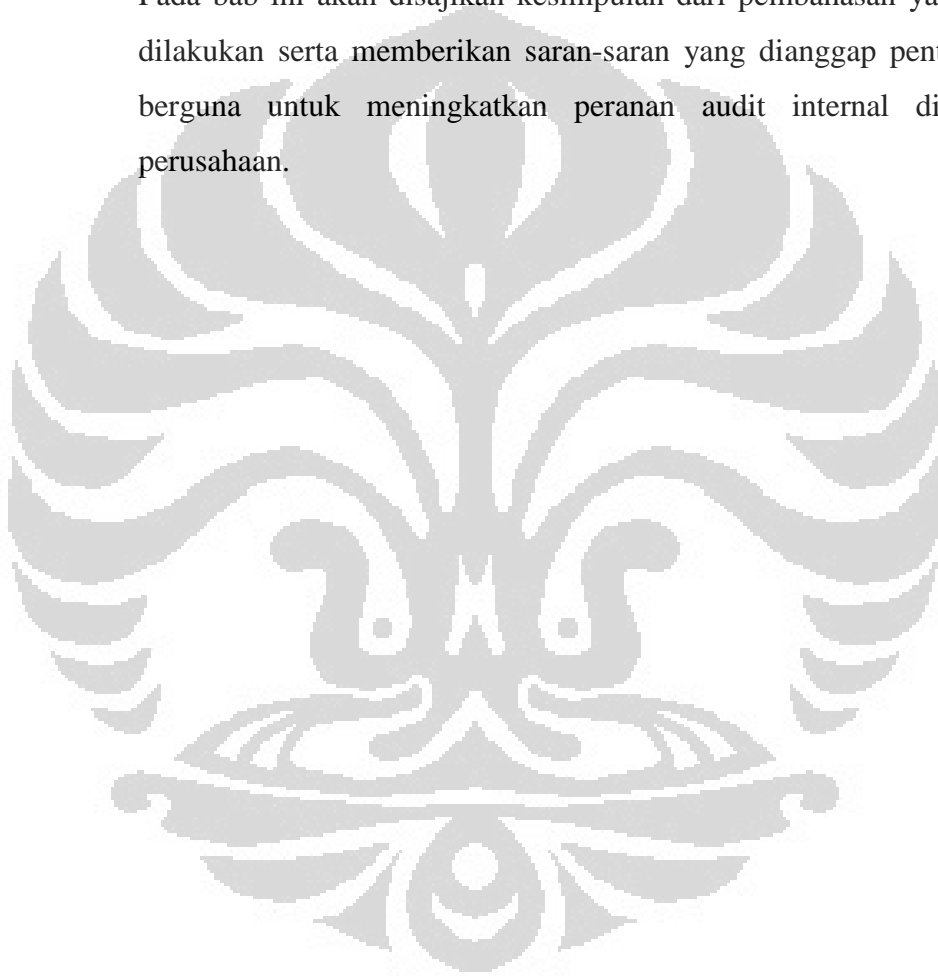
Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan menyajikan analisis dan pembahasan mengenai peranan audit internal di dalam perusahaan. Dan juga menyajikan analisis dan

pembahasan mengenai penerapan GCG, manajemen risiko, dan sistem pengendalian internal yang ada di dalam perusahaan. Selain itu, bab ini juga akan menyajikan analisis dan pembahasan mengenai peranan fungsi audit internal dalam meningkatkan penerapan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal yang ada di perusahaan

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan dari pembahasan yang telah dilakukan serta memberikan saran-saran yang dianggap penting dan berguna untuk meningkatkan peranan audit internal di dalam perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Audit Internal

2.1.1 Pengertian Audit Internal

Definisi auditing internal menurut *the Institute of Internal Auditors* (IIA) yang dikutip oleh Moeller (2009) menyatakan bahwa auditing internal merupakan fungsi penilaian independen yang dibentuk di dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas-aktivitasnya sebagai jasa yang diberikan kepada organisasi. Definisi auditing internal tersebut merupakan pendahuluan karena belum memaparkan lebih jauh mengenai tanggung jawab auditor internal.

IIA terus melakukan perubahan-perubahan dalam merumuskan definisi dari audit internal. Pada bulan Juli 1999, *Board of Director* IIA mendefinisikan audit internal sebagai berikut:

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

Menurut Sawyer (2003) mendefinisikan auditing internal sebagai sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan oleh auditor internal terhadap operasi dan pengendalian yang berbeda-beda di dalam organisasi untuk menentukan apakah (1) informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan; (2) risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi; (3) peraturan eksternal dan kebijakan serta prosedur internal yang dapat diterima telah diikuti; (4) kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi; (5) sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis; dan (6) tujuan organisasi telah dicapai secara efektif – semua dilakukan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.

Definisi audit internal menurut Agoes (2006) adalah proses audit yang dilakukan oleh audit internal perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan dan juga terhadap kebijakan manajemen puncak yang telah ditentukan dan ketaatan terhadap peraturan pemerintah seperti peraturan di bidang perpajakan, pasar modal, lingkungan hidup, perbankan, perindustrian, investasi, dan lain-lain serta ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi yang berlaku.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa audit internal adalah fungsi penilaian yang sistematis, independen, keyakinan objektif dan konsultasi yang dibentuk oleh organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola dengan memeriksa dan mengevaluasi aktivitas operasi dan pengendalian yang berbeda-beda di dalam organisasi untuk menentukan bahwa informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan, risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi, peraturan eksternal dan kebijakan serta prosedur internal yang dapat diterima telah diikuti, kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi, dan sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis. Dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif. Proses audit yang dilakukan oleh auditor internal harus berdasarkan peraturan pemerintah dan ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi yang berlaku.

2.1.2 Independensi Audit Internal

Audit internal harus memiliki independensi dan objektivitas dalam melaksanakan pekerjaannya untuk memenuhi kewajiban profesionalnya. Berdasarkan *The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (SPPIA) tahun 2010 dalam Standar Atribut 1100, independensi adalah kebebasan dari kondisi yang dapat yang dapat mengancam kegiatan audit internal dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam cara yang tidak bias. Sedangkan objektivitas merupakan sikap mental yang tidak bias yang harus dimiliki oleh auditor internal dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga memiliki keyakinan yang jujur dalam hasil pekerjaan dan tanpa kompromi dalam kualitas. Oleh karena

itu, auditor internal harus memiliki sikap mental yang objektif, tidak memihak dan menghindari dari kemungkinan terjadinya suatu benturan kepentingan (*conflict of interest*).

Audit internal dapat dikatakan independen apabila dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara bebas dan objektif. Independensi dan objektivitas dapat dicapai melalui kedudukan dalam organisasi dan sikap yang objektif dalam melaksanakan tugasnya. Dalam melaksanakan pekerjaannya, auditor internal harus mendapatkan dukungan dari manajemen senior dan dewan, sehingga dapat bekerja dalam lingkungan yang kooperatif dan terbebas dari segala gangguan.

Untuk mencapai tingkat independensi yang diperlukan dalam melaksanakan tanggung jawab atas kegiatan audit internal secara efektif, *Chief Audit Executive* (CAE) harus memiliki komunikasi yang memadai serta akses secara langsung dan tidak terbatas terhadap pimpinan organisasi, manajemen senior dan dewan. Independensi dan objektivitas dari fungsi audit internal juga tercermin dalam penyampaian laporan auditnya. CAE diharuskan untuk melaporkan hasil pekerjaan audit internal kepada seseorang dengan posisi level tertentu untuk dapat mempertanggungjawabkan tugas dan fungsinya dengan baik. Dengan adanya dukungan dari pimpinan dan manajemen senior maka auditor internal diberi kebebasan dalam menentukan ruang lingkup auditnya dan bebas mengkomunikasikan hasil audit dan saran perbaikan yang diusulkan.

Tingkat independensi dan efektivitas dari fungsi audit internal dapat terlihat dari penyampaian laporan hasil pekerjaannya. Audit internal memiliki dua kewajiban pelaporan, yaitu:

1. Pelaporan Fungsional

Pelaporan fungsional merupakan kewajiban menyampaikan laporan kepada pihak yang memberikan fungsi audit internal untuk mendapatkan independensi dan wewenangnya. CAE secara fungsional akan menyampaikan laporannya kepada Dewan Komisaris yaitu Komite Audit.

Pelaporan fungsional meliputi:

- a. Menyetujui piagam audit internal.
- b. Menyetujui penilaian risiko audit internal terkait dengan rencana audit.

- c. Menerima komunikasi dari CAE mengenai hasil kegiatan audit internal serta hal-hal lain yang dipandang perlu oleh CAE, termasuk pertemuan pribadi dengan CAE tanpa kehadiran manajemen serta konfirmasi tahunan atas independensi organisasional aktivitas audit internal.
 - d. Menyetujui keputusan mengenai evaluasi kinerja, penunjukkan atau pemberhentian CAE.
 - e. Menyetujui kompensasi dan penyesuaian gaji tahunan dari CAE.
 - f. Membuat pertanyaan yang tepat kepada manajemen dan CAE untuk menentukan apakah terdapat pembatasan lingkup pekerjaan audit atau pembatasan anggaran yang dapat menghalangi aktivitas audit internal dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
2. Pelaporan Administratif
- Pelaporan administratif adalah hubungan pelaporan di dalam struktur manajemen organisasi, yang memfasilitasi aktivitas operasional audit internal sehari-hari.
- Pelaporan administratif meliputi:
- a. Anggaran dan akuntansi manajemen.
 - b. Administrati sumber daya manusia, termasuk penilaian dan kompensasi pegawai.
 - c. Komunikasi internal dan arus informasi.
 - d. Administrasi kebijakan dan prosedur aktivitas audit internal.

2.1.3 Ruang Lingkup Audit Internal

Ruang lingkup audit internal di dalam perusahaan menurut Pickett (2005) berdasarkan IIA *Standard* 2110.A2 terdiri dari empat elemen utama, yaitu:

1. Keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional
- Auditor internal melakukan riview keandalan dan integritas atas informasi keuangan dan operasional dengan cara mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan berbagai informasi yang diperoleh dalam melaksanakan pekerjaan auditnya.

2. Efektivitas dan efisiensi operasi

Auditor internal harus menilai ekonomi dan sumber daya yang dipekerjakan atau digunakan dalam perusahaan. Selain itu, auditor internal juga harus meriview operasi atau program yang terdapat di perusahaan untuk memastikan bahwa hasilnya konsisten dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta operasi yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

3. Keamanan aset

Auditor internal harus meriview keamanan, kesesuaian dan memverifikasi keberadaan atas aset-aset perusahaan.

4. Kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan perjanjian

Auditor internal harus meriview sistem yang dibangun untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, perencanaan, prosedur, hukum, peraturan dan kontrak penting yang mungkin memiliki dampak yang signifikan dalam operasional perusahaan. Auditor internal juga harus melaporkan dan menentukan kepatuhan dari organisasi tersebut.

Menurut SPPIA dalam *Performance Standards 2100 – Nature of Work* telah menyebutkan bahwa audit internal harus melakukan evaluasi dan memberikan kontribusi dalam meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan teratur. Audit internal meriview sejauh mana manajemen perusahaan membangun sistem pengendalian internal sehingga tujuan yang telah ditetapkan dan sumber daya yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut digunakan secara efisien. Hal ini juga dapat melindungi dari kehilangan dan penyalahgunaan sumber daya tersebut. Kecukupan sistem informasi yang memadai harus dibentuk untuk memungkinkan manajemen menilai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tersebut tercapai dalam berbagai laporan yang sesuai. Pengendalian diperlukan untuk mengatasi risiko untuk mencapai suatu tujuan dan hal tersebut merupakan area yang menjadi perhatian audit internal.

2.1.4 Peran Audit Internal

Sebagai suatu fungsi yang independen di dalam perusahaan, audit internal berperan dalam membantu manajemen untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Peran audit internal telah berkembang tidak hanya menjadi fungsi yang berperan sebagai anjing penjaga (*watchdog*) yang meliputi aktivitas inspeksi, observasi, perhitungan, cek dan cek ulang yang bertujuan untuk memastikan ketaatan atau kepatuhan terhadap ketentuan, peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan. Audit internal berperan dalam membantu dalam memenuhi kebutuhan manajemen dan juga perusahaan yang tercermin dari aktivitas-aktivitasnya. Menurut Sawyer (2003) audit internal berperan dalam membantu manajemen dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Mengawasi kegiatan-kegiatan yang tidak dapat diawasi sendiri oleh manajemen puncak
- b. Mengidentifikasi dan meminimalkan risiko
- c. Memvalidasi laporan ke manajemen senior
- d. Membantu manajemen pada bidang-bidang teknis
- e. Membantu proses pengambilan keputusan
- f. Menganalisis masa depan dan bukan hanya untuk masa lalu
- g. Membantu manajer untuk mengelola perusahaan

Peranan audit internal pada saat ini telah mengalami perubahan dan telah berorientasi pada kepuasan jajaran manajemen sebagai pelanggannya. Peran audit internal tidak dapat lagi hanya sekedar berperan sebagai anjing penjaga (*watchdog*), tapi telah berperan sebagai mitra bisnis bagi manajemen yang berperan sebagai pemberi keyakinan (*assurance*) dan konsultasi sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Peranan audit internal sebagai pemberi keyakinan (*assurance*) dan konsultasi menurut Rezaee (2009) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Peran Audit Internal sebagai Pemberi Keyakinan (*Assurance*)

Audit internal telah dilatih dan ditempatkan untuk menyediakan berbagai jasa pemberi keyakinan. Pemberian keyakinan ditekankan pada pengukuran kinerja dan keberhasilan organisasi terhadap tata kelola perusahaan, etika, tanggung jawab sosial, dan masalah lingkungan. Pelaporan atas pemberian

keyakinan tersebut harus dilakukan oleh fungsi audit internal dalam organisasi. Oleh karena itu, objektivitas dan kredibilitas jasa pemberian keyakinan bergantung pada independensi dan kompetensi dari fungsi audit internal. Audit internal juga dapat membantu auditor eksternal dalam pelaksanaan auditnya terhadap pengendalian internal dan laporan keuangan. Dalam melakukan perannya sebagai pemberi keyakinan, audit internal harus mengkonfirmasi bahwa jasa pemberian keyakinan yang dilakukan telah sesuai dengan standar profesionalnya dan berdasarkan juga didukung oleh bukti audit yang cukup dan kompeten. Audit internal harus lebih memperhatikan penilaian risiko dan menggunakan pendekatan berbasis risiko dalam cakupan auditnya dengan mengadopsi suatu proses pendekatan terhadap perencanaan dan penilaian risiko.

2. Peran Audit Internal sebagai Konsultan

Audit internal dapat menyediakan jasa konsultasi kepada Dewan Komisaris, Komite Audit, Direksi, manajemen, dan bagian lainnya pada semua tingkatan di dalam organisasi. Menurut Rezaee (2009) peran audit internal sebagai konsultan terbagi menjadi tiga bagian yaitu:

a. Jasa Konsultasi kepada Dewan Komisaris dan Komite Audit

Dalam meningkatkan efektivitas pengawasan Dewan Komisaris dan Komite Audit sehingga diperlukan peran audit internal dalam menyediakan jasa konsultasi terhadap pengawasan laporan keuangan, pengendalian internal, manajemen risiko, program *whistleblower*, dan pedoman perilaku bisnis (*code of business ethics*). Audit internal telah dilatih dengan baik untuk menyediakan jasa konsultasi kepada Dewan Komisaris dan semua komite-komite, terutama Komite Audit, untuk meningkatkan efektivitasnya dalam fungsi pengawasan terhadap organisasi.

b. Jasa Konsultasi kepada Manajemen

Peran audit internal telah didefinisikan sebagai pemberi jasa konsultasi kepada Direksi dan manajemen pada semua tingkatan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari kinerja manajemen. Jasa konsultasi yang

diberikan kepada manajemen ditujukan pada efektivitas dan efisiensi area-area operasional, penilaian pengendalian internal, manajemen risiko, laporan keuangan, pengamanan aset, dan kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan standar-standar yang berlaku. Untuk memelihara independensi dan objektivitasnya, audit internal harus dapat memastikan untuk menahan diri dari pengambilan keputusan untuk kepentingan manajemen.

c. *Internal Auditor Training Services*

Audit internal menyediakan beberapa jasa pelatihan kepada semua personil dalam organisasi, termasuk pelatihan terhadap teknologi informasi, prosedur dan penilaian pengendalian internal, manajemen risiko, laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku serta kegiatan-kegiatan lainnya tanpa mengurangi independensi dan objektivitasnya. Sebagai pelatih dan ahli pendidikan organisasi, audit internal membawa lebih banyak pengetahuan ke dalam organisasi dan membantu semua personel dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2.1.5 Hubungan Audit Internal dengan Komite Audit

Setelah terjadi perubahan atas CG dan dengan dikeluarkannya *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) pada tahun 2002, semakin memperkuat hubungan antara Komite Audit dengan audit internal di dalam tata kelola perusahaan. *Section 302* dan *404* yang mewajibkan manajemen untuk menilai pengendalian internal yang ada di perusahaan serta *section 301* dan *401* yang mewajibkan Komite Audit untuk membentuk program *whistleblower* dan mengungkapkan kode etik organisasi (Grambling, 2004). Untuk memenuhi aturan-aturan tersebut, Komite Audit memerlukan bantuan audit internal terutama untuk membantu menilai efektivitas pengendalian internal yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu, audit internal dalam melakukan perannya terhadap proses tata kelola bertanggung jawab kepada Komite Audit dan Komite Audit harus menjamin independensi dari audit internal agar dapat menjalankan perannya dengan efektif.

Menurut Rezaee (2009), kedekatan hubungan pekerjaan antara Komite Audit dengan audit internal selain dapat meningkatkan efektivitas CG tetapi juga dapat meningkatkan fungsi audit internal, antara lain:

1. Independensi dan objektivitas fungsi audit internal dapat meningkat ketika temuan-temuan auditnya dapat secara langsung dilaporkan kepada Komite Audit.
2. Reputasi dan status dari audit internal dapat diperkuat ketika bekerja sama dengan seluruh tingkatan manajemen
3. Audit internal dapat menjadi sumber daya potensial yang signifikan untuk membantu Komite Audit melaksanakan tanggung jawabnya dalam fungsi pengawasan, seperti laporan keuangan, pengendalian internal, manajemen risiko, *whistleblowing*, eksternal audit, dan etika.

Komite Audit harus mengadakan pertemuan tertutup secara reguler dengan CAE untuk membahas dan mendiskusikan mengenai bisnis, laporan keuangan, pengendalian internal dan isu-isu audit lainnya. Dengan demikian audit internal dianggap sebagai “mata dan telinga” dari Komite Audit.

Komite Audit memiliki tanggung jawab utama terhadap fungsi audit internal perusahaan. Hubungan antara Komite Audit dengan audit internal harus dinyatakan dalam piagam audit internal. Tanggung jawab Komite Audit terhadap fungsi audit internal menurut Moeller (2009) sebagai berikut:

1. Meriview pengangkatan atau penunjukan, kinerja, dan penggantian CAE
Komite Audit bertanggung jawab untuk memastikan independensi dari fungsi audit internal, terutama saat harus berbicara secara terus terang mengenai identifikasi masalah dalam meriview dan menilai pengendalian internal serta aktivitas perusahaan lainnya. Oleh karena itu, Komite Audit bertanggung jawab dalam pengangkatan dan pemberhentian CAE. Untuk meningkatkan kualitas dari fungsi audit internal, terutama dalam penyampaian laporan audit secara langsung kepada Komite Audit, maka kinerja dan kompensasi akan dinilai, ditentukan dan diawasi oleh Komite Audit.
2. Menyetujui piagam audit internal
Persetujuan atas piagam audit internal oleh Komite Audit sangat penting untuk meningkatkan kekuatan dari fungsi audit internal dalam melaksanakan

tugasnya. Peran, tanggung jawab dan wewenang fungsi audit internal dalam perusahaan serta hubungannya dengan Komite Audit harus terdokumentasi dan terdefinisi secara jelas dalam piagam audit internal. Komunikasi antara Komite Audit dengan CAE atau fungsi audit internal termasuk penyampaian laporan secara periodik dan jadwal pertemuan atau rapat dengan Komite Audit secara reguler serta hak dan kewajiban audit internal dalam akses secara langsung terhadap Komite Audit harus secara jelas diatur dalam piagam audit internal.

3. Menyetujui rencana, sumber daya, dan anggaran fungsi audit internal
Komite Audit bertanggung jawab untuk meriview dan menyetujui semua rencana audit pada level tertinggi atau bagian audit yang harus dilakukan berdasarkan penilaian risiko beserta anggaran dan sumber dayanya. Audit internal harus menyediakan dokumen perencanaan tahunan audit yang komprehensif kepada Komite Audit sebagai bentuk rencana jangka panjang dari fungsi audit internal. Rencana audit tahunan harus dikembangkan melalui proses analisis risiko dan diskusi dengan manajemen senior dan Komite Audit. Manajemen senior dan Komite Audit dapat memberikan saran mengenai area-area potensial yang perlu diriview oleh audit internal.
4. Meriview semua laporan audit internal dan tindakan atas temuan audit yang signifikan
Audit internal harus menyediakan laporan atas seluruh aktivitas audit serta laporan atas hasil audit sebelumnya termasuk penilaian kembali atas suatu area signifikan yang telah diriview sebelumnya kepada Komite Audit. Audit internal juga harus mengungkapkan keterbatasan dan masalah secara jelas kepada Komite Audit atas tidak dilaksanakannya beberapa area khusus yang telah direncanakan untuk diriview sesuai dengan yang disarankan oleh Komite Audit. Komite Audit memiliki tanggung jawab yang sangat penting untuk meriview dan mengambil tindakan atas temuan audit yang signifikan yang dilaporkan oleh audit internal. Audit internal secara berkala harus melaporkan semua temuan audit yang signifikan serta status dan penyelesaian atas temuan-temuan tersebut. Audit internal juga harus bertindak secara agresif tidak hanya melaporkan temuan-temuan signifikan tersebut tetapi

harus melakukan tindakan pengawasan secara terus-menerus untuk menilai apakah tindakan koreksi yang tepat telah diambil dan melaporkannya kepada Komite Audit.

2.2 Corporate Governance

2.2.1 Pengertian *Corporate Governance*

Menurut Sir Adrian Cadbury dalam *Global Corporate Governance Forum* (2003), *Corporate Governance* (CG) berkaitan dengan mempertahankan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial dan antara tujuan individu dan komunitas. Kerangka CG yang ada bertujuan untuk mendorong penggunaan sumber daya yang efisien dan bersama-sama untuk meminta pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya tersebut. Tujuan dari CG adalah menyesuaikan sedekat mungkin kepentingan individu, perusahaan dan masyarakat.

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, manajemen, kreditur, pemerintah, karyawan dan pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak-hak dan tanggung jawabnya, atau suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan CG adalah untuk menciptakan suatu nilai tambah kepada para *stakeholdernya*.

Indonesian Institute of Corporate Governance (IICG) mendefinisikan *corporate governance* sebagai struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) sehingga dapat memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang.

Good Corporate Governance (GCG) menurut Daniri (2006) merupakan suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi, Dewan Komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.

Kementrian BUMN dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN mendefinisikan *corporate governance* sebagai:

“Prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* merupakan suatu sistem, struktur, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, Direksi, manajemen dan pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya dalam menentukan tujuan perusahaan. GCG dapat digunakan sebagai dasar untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuannya sehingga dapat memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya yang berlandaskan pada peraturan dan nilai-nilai etika. Dengan diterapkannya GCG dalam perusahaan-perusahaan maka akan tercipta keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial yang dapat menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan.

2.2.2 Teori Agensi (*Agency Theory*)

Konsep CG muncul berdasarkan pada teori agensi (*agency theory*) yang pertama kali dinyatakan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori agensi merupakan suatu teori yang menjabarkan mengenai hubungan agensi yang biasa terjadi pada suatu perusahaan yaitu hubungan yang terjadi antara agen dan prinsipal di dalam perusahaan. Manajemen suatu perusahaan disebut sebagai agen dan para pemegang saham disebut sebagai prinsipal. Para pemegang saham, selaku pemilik perusahaan atau '*principal*' yang memiliki dana, mendelegasikan wewenang dalam pengambilan keputusan sehari-hari di perusahaan kepada direktur atau manajemen, yaitu '*agents*' dari para pemegang saham untuk

menjalankan dan mengelola perusahaan sesuai dengan kesepakatan antara kedua pihak tersebut. Hubungan agensi antara manajemen dan pemegang saham tersebut tidak selalu berjalan dengan selaras dan harmonis sesuai dengan tujuan perusahaan. Adanya konflik kepentingan antara agen dan prinsipal dalam pengelolaan perusahaan sehingga menyebabkan terjadinya permasalahan dalam hubungan agensi, atau yang lebih dikenal dengan masalah agensi (*agency problem*).

Adanya pembagian dan pendelegasian pekerjaan serta wewenang yang berbeda antara prinsipal dan agen di dalam suatu perusahaan sehingga terjadinya asimetris informasi antara prinsipal dan agen merupakan penyebab terjadinya masalah agensi. Masalah tersebut terjadi karena adanya perbedaan tujuan atau keinginan dari prinsipal dan agen yang saling berlawanan. Agen sebagai manajemen perusahaan akan bertindak dengan penuh kesadaran untuk lebih mementingkan kepentingannya sendiri seperti berusaha untuk memperoleh bonus yang tinggi daripada sebagai suatu pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham untuk meningkatkan nilai para pemegang saham tersebut. Dengan demikian teori agensi lebih memandang bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun pemegang saham pada khususnya.

Dengan adanya masalah agensi maka para pemegang saham memiliki keperluan untuk mengendalikan manajemen. Prinsipal harus memeriksa pekerjaan agen agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Akan tetapi untuk menyelaraskan kepentingan pemegang saham dan manajemen cukup sulit dan memerlukan biaya yang cukup besar. Oleh karena itu, dengan adanya masalah agensi maka diperlukan biaya-biaya untuk mengatasinya dan biaya-biaya itu disebut sebagai biaya agensi (*agency cost*). Menurut Jensen dan Meckling (1976) dalam Darmawati, Khomsiyah dan Rahayu (2005), biaya-biaya agensi terdiri dari biaya pengawasan, *bonding expenditure* atau *bonding cost* serta kerugian residual (*residual loss*). Biaya pengawasan merupakan biaya yang dikeluarkan oleh prinsipal untuk melakukan pengawasan terhadap agen. Biaya pengawasan tersebut dirancang untuk membatasi aktivitas-aktivitas yang menyimpang yang dilakukan oleh agen. *Bonding expenditure* merupakan pengeluaran agen (manajemen) untuk

meyakinkan prinsipal bahwa agen tidak akan melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Sedangkan kerugian residual (*residual loss*) merupakan nilai uang yang setara dengan pengurangan nilai kesejahteraan yang dialami oleh prinsipal dan juga merupakan biaya yang timbul dari hubungan agensi tersebut.

Dengan adanya masalah agensi tersebut, maka pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, diperlukannya suatu sistem untuk mengawasi dan mengendalikan perusahaan agar kepentingan prinsipal dan agen dapat berjalan secara selaras dan seimbang dengan tujuan perusahaan. Sistem yang dapat secara jelas mengatur mengenai fungsi dari perangkat organisasi dalam suatu perusahaan agar dapat berjalan secara efektif dan optimal disebut dengan *Corporate Governance*.

2.2.3 Prinsip-Prinsip *Corporate Governance*

Dalam pelaksanaan GCG diperlukan prinsip-prinsip dasar yang melandasinya. Perusahaan harus memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG diterapkan pada bisnis dan dilaksanakan di seluruh perusahaan. Oleh karena itu, prinsip-prinsip GCG sangat diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan tetap memperhatikan para pemangku kepentingannya.

Dalam Pedoman Umum GCG yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) pada tahun 2006 menyatakan prinsip-prinsip dasar GCG sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. 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*)

Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Prinsip-prinsip GCG untuk BUMN sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)
Kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. Kemandirian (*Independency*)
Suatu 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.
5. Kewajaran (*Fairness*)
Keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.2.4 Tujuan dan Manfaat *Corporate Governance*

Hakikat GCG adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui pemantauan dan pengawasan kinerja manajemen dan akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya yang berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku. GCG juga dapat memberikan kerangka acuan agar pengawasan perusahaan menjadi efektif. Tujuan dari penerapan GCG bagi perusahaan menurut KNKG (2006) sebagai berikut:

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
3. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.

Tujuan penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien dan efektif serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero.
3. Mendorong agar Organ Persero dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Penerapan GCG dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena dapat menciptakan *checks and balance* yaitu pengawasan dan pengelolaan perusahaan. Manfaat dari penerapan GCG dalam perusahaan menurut Daniri (2005) sebagai berikut:

1. Mengurangi *agency cost*, yaitu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya tersebut dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat

penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.

2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik sehingga menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat risiko perusahaan.
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para *stakeholder* dalam lingkungan perusahaan terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang diambil perusahaan, karena *stakeholder* mendapat jaminan dan manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan.

2.2.5 Penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN

Secara umum, struktur *governance* pada BUMN tidak jauh berbeda dengan perusahaan swasta lainnya di Indonesia yang melibatkan beberapa *stakeholders* kunci yang menjaga kepentingan publik. Yang membedakan antara perusahaan sektor swasta dengan BUMN yaitu terletak pada *shareholdersnya*. BUMN merupakan perusahaan yang berfungsi sebagai pengelola kekayaan negara dan juga untuk melayani kepentingan publik, maka *shareholdersnya* diwakili oleh pemerintah. Setiap BUMN akan melibatkan tiga departemen atau lembaga lainnya yang mewakili kepentingan pemerintah, yaitu Kementerian BUMN, Kementerian Keuangan dan Kementerian Teknis. Ketiga kementerian tersebut dianggap sebagai bagian dari suatu mekanisme yang mewakili kepentingan pemerintah dalam pengelolaan BUMN. Kementerian Teknis akan berbeda-beda untuk setiap BUMN yang disesuaikan dengan karakteristik dan jenis usaha atau industrinya. Sebagai contoh, untuk BUMN yang bergerak di bidang eksplorasi minyak bumi dan gas alam seperti Pertamina, maka departemen teknis yang terlibat adalah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM). Sedangkan untuk BUMN pada industri keuangan seperti Bank Mandiri maka departemen teknis lain yang terlibat adalah Bank Indonesia (Syakhroza, 2005).

Untuk implementasi penerapan GCG pada BUMN, pemerintah telah mengeluarkan peraturan yaitu Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN dan telah disempurnakan dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) Pada BUMN. Dengan dikeluarkannya peraturan tersebut maka BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan serta menjadi dasar operasioanl perusahaan. Dengan berdasarkan pada peraturan tersebut, BUMN wajib membentuk Komite Audit yang bertugas untuk membantu Dewan Komisaris dalam meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan dan juga Sekretaris Perusahaan. Selain itu, Direksi wajib menyelenggarakan manajemen risiko, sistem pengendalian internal dan tata kelola teknologi informasi di dalam perusahaan. Direksi juga diwajibkan untuk menyelenggarakan pengawasan internal dengan membentuk Satuan Pengawasan Internal. Satuan Pengawasan Internal tersebut berfungsi untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian internal, manajemen risiko, proses tata kelola perusahaan dan efisiensi dan efektivitas kegiatan-kegiatan operasional perusahaan.

Implementasi GCG di lingkungan BUMN juga mewajibkan untuk memiliki *Statement of Corporate Intent* (SCI) yang merupakan komitmen dari Direksi kepada pemegang saham dalam bentuk perjanjian yang menekankan peran dan tanggung jawabnya serta di dukung oleh Dewan Komisaris dalam mengelola perusahaan. Penerapan GCG pada BUMN wajib dilakukan pengukurang dengan melakukan penilaian (*assessment*) untuk mengidentifikasi pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN dan evaluasinya secara berkala setiap dua tahun. Pelaksanaan penilaian tersebut dilakukan oleh penilai (*assessor*) independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris melalui proses pengadaan barang dan jasa atau juga menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG.

2.2.6 Good Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan

Esensi GCG adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui adanya supervisi atau pemantauan atas kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas dari manajemen terhadap para pemangku kepentingan yang berdasarkan pada

peraturan-peraturan yang berlaku. Dengan diterapkannya GCG pada perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena adanya keseimbangan antara pengawasan dan pengelolaan perusahaan (Daniri, 2005). Biaya agensi yang timbul untuk mengawasi kinerja manajemen dalam mengelola perusahaan dapat dikurangi dengan adanya tata kelola yang baik. Selain itu juga dengan diterapkannya tata kelola yang baik akan dapat mengurangi biaya modal (*cost of capital*) sehingga akan dapat memaksimalkan nilai bagi para pemegang saham.

Tujuan akhir dari penerapan GCG adalah memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholders*) melalui peningkatan kinerja perusahaan dan juga dapat meningkatkan citra perusahaan. Nilai atau hasil yang diperoleh oleh para pemegang saham dapat diukur dengan tingkat pengembalian ekuitas atau *Return on Equity* (ROE). ROE menjadi satu ukuran yang tepat dari segi akuntansi dan ukuran atas hasil akhir kinerja yang sebenarnya (Ross, Westerfield & Jeffre, 2010). ROE dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Equity}}$$

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk membuktikan bahwa penerapan GCG pada perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian-penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan GCG mempengaruhi kinerja perusahaan dengan ukuran ROE terdapat pada tabel 2.1. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka menunjukkan bahwa penerapan GCG dapat mempengaruhi kinerja perusahaan terutama kinerja operasional perusahaan dengan ukuran ROE dengan asumsi tanpa melihat faktor-faktor lainnya. Hal ini berarti bahwa semakin efektifnya penerapan GCG di suatu perusahaan maka kinerja perusahaan juga akan semakin meningkat. Oleh karena itu, kinerja perusahaan yang meningkat akan juga meningkatkan nilai dari pemegang saham.

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Hubungan *Good Corporate Governance* dengan ROE

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Penelitian |
|-----|--|--|---|
| 1. | Darmawati, Khomsiyah dan Rahayu (2005) | Hubungan <i>Corporate Governance</i> dan Kinerja Perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan Penelitian adalah untuk menguji hubungan variabel <i>corporate governance</i> (CG) terhadap kinerja perusahaan. ▪ Sampel Penelitian adalah perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta Tahun 2001 dan 2002 dengan kriteria masuk ke dalam pemeringkatan penerapan CG yang dilakukan oleh <i>The Indonesian Institute for Corporate Governance</i> (IICG), yaitu sebanyak 53 perusahaan (21 perusahaan tahun 2001 dan 32 perusahaan tahun 2002). ▪ Variabel penelitian terdiri variabel dependen yaitu kinerja perusahaan menggunakan <i>Tobin's Q</i> untuk ukuran kinerja pasar dan ROE untuk ukuran kinerja operasional pasar. Variabel independen adalah CG yang diukur berdasarkan kriteria <i>Corporate Governance Perception Index</i> (CGPI). Variabel kontrol yaitu komposisi aktiva perusahaan, kesempatan pertumbuhan dan ukuran perusahaan. ▪ Hipotesis penelitian adalah terdapat hubungan positif antara penerapan CG dengan perusahaan. ▪ Hasil penelitian adalah CG mempengaruhi ROE tetapi tidak mempengaruhi satupun variabel kontrol, dan CG maupun variabel kontrol tidak mempengaruhi kinerja pasar perusahaan. |
| 2. | Tutun Sugiharto (2009) | Hubungan Antara Kepemilikan Manajerial, <i>Return on Equity</i> (ROE), <i>Net Profit Margin</i> (NPM), dan <i>Tobin's Q</i> dengan <i>Good Corporate Governance</i> pada Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian adalah untuk membuktikan mengenai hubungan antara kepemilikan manajerial, ROE, NPM dan <i>Tobin's Q</i> dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI. ▪ Sampel penelitian adalah perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama tahun 2002-2006 dan memiliki indeks penerapan CG yang dilakukan oleh IICG dari tahun 2002-2006 (75 perusahaan untuk periode 2002-2006 yaitu 29 perusahaan yang berbeda setiap tahunnya). ▪ Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas yaitu kepemilikan manajerial, ROE, NPM dan <i>Tobin's Q</i>. Variabel terikat yaitu penerapan GCG yang diukur dengan nilai indeks CGPI melalui indeks IICG. ▪ Hipotesis penelitian adalah: (a) Terdapat hubungan positif antara kepemilikan manajerial dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI, (b) Terdapat hubungan positif antara ROE dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI, (c) Terdapat hubungan positif antara NPM dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI, dan (d) Terdapat hubungan positif antara <i>Tobin's Q</i> dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI. |

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Hubungan *Good Corporate Governance* dengan ROE
(Sambungan)

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Penelitian |
|-----|-------------------------------|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil penelitian ini adalah: (a) Terdapat hubungan positif antara kepemilikan manajerial dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI, (b) Terdapat hubungan positif antara ROE dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI, (c) Tidak terdapat hubungan positif antara NPM dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI, dan (d) Terdapat hubungan negatif antara <i>Tobin's Q</i> dengan penerapan GCG yang diukur melalui CGPI. |
| 3. | Tatap Maria Any Napitu (2011) | Pengaruh Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian adalah untuk membuktikan mengenai pengaruh penerapan GCG terhadap kinerja akuntansi dan nilai perusahaan diukur melalui CGPI. ▪ Sampel penelitian adalah seluruh perusahaan publik yang terdaftar di <i>Indonesian Capital Market Directory</i> (ICMD) untuk periode tahun 2007 yang memiliki <i>Corporate Governance Index</i> (CGI) dari lembaga IICD (139 perusahaan). ▪ Variabel penelitian terdiri dari variabel dependen yaitu kinerja akuntansi yang diukur menggunakan ROE dan nilai perusahaan yang diukur menggunakan <i>Price to Book Value</i> (PBV). Variabel independen yaitu CG yang diukur melalui CGI. Variabel kontrol adalah pertumbuhan (<i>growth</i>), dan ukuran perusahaan (<i>size</i>). ▪ Hipotesis penelitian adalah CGI berpengaruh positif terhadap ROE dan CGI berpengaruh positif terhadap PBV. ▪ Hasil penelitian adalah CGI memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ROE tetapi tidak mempengaruhi variabel kontrol dan CGI maupun variabel kontrol tidak mempengaruhi nilai perusahaan. |

Sumber: Telah diolah kembali dari Hasil Penelitian

2.3 Peran Audit Internal Terhadap *Corporate Governance*

Audit internal merupakan bagian integral dan komponen penting dari kerangka tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, audit internal memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan penerapan GCG pada perusahaan. IIA telah menetapkan peran audit internal dalam proses tata kelola yang terdapat pada SPPIA *Performance Standard* 2110 yang menyatakan bahwa aktivitas audit internal dalam proses tata kelola yaitu harus menilai dan memberikan

rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola dalam mencapai tujuan-tujuan berikut:

- a) Meningkatkan etika dan nilai-nilai yang sesuai dalam organisasi.
- b) Memastikan kinerja manajemen dan akuntabilitas organisasi yang efektif.
- c) Mengkomunikasikan informasi risiko dan pengendalian kepada bidang-bidang yang sesuai di dalam organisasi.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan dan mengkomunikasikan informasi di antara Dewan Komisaris, auditor eksternal dan internal, serta manajemen.

Dengan adanya perubahan atas GCG serta dikeluarkannya SOX pada tahun 2002 telah memperluas dan memperkuat peran audit internal dalam meningkatkan proses tata kelola perusahaan. Saat ini organisasi telah diwajibkan untuk memiliki fungsi audit internal yang bertanggung jawab dan bekerja sama kepada Komite Audit serta dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Perbedaan antara peran audit internal sebelum dan sesudah adanya perubahan GCG dapat dilihat pada tabel 2.2

Tabel 2.2
Perbandingan Peran Audit Internal Sebelum dan Sesudah Perubahan
Corporate Governance

| Sebelum Perubahan CG | Setelah Perubahan CG |
|---|---|
| Sukarela fungsi audit internal | Fungsi audit internal yang wajib |
| Fungsi audit internal secara <i>outsourcing</i> | Fungsi audit internal berdasarkan tujuannya |
| Jasa audit terhadap manajemen | Menyediakan jasa keyakinan dan konsultasi terhadap area-area manajemen risiko, pengendalian internal, pelaporan keuangan, dan tata kelola perusahaan. |
| Ketidakcukupan sumber daya dan organisasi | Kecukupan sumber daya dan wewenang |
| Pengawasan fungsi audit internal yang tidak tepat | <ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan oleh Komite Audit • Tanggung jawab pelaporan terhadap Komite Audit |
| Kurangnya kerjasama dengan eksternal auditor | Kerjasama yang baik dengan eksternal auditor |
| Dianggap sebagai “mata dan telinga” manajemen | Dianggap sebagai “mata dan telinga” Komite Audit |

Sumber: Rezaee, *Corporate Governance and Ethics*, (2009, p.229)

Menurut Marks (2007), audit internal berperan untuk meriview kebijakan, proses dan praktik tata kelola dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (a) memberikan keyakinan (*assurance*) bahwa kebijakan dan praktek tata kelola telah berjalan dengan efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi termasuk kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku, dan (b) memberikan jasa konsultasi untuk membantu manajemen dalam implementasi dan meningkatkan proses tata kelola yang telah ada. Pada organisasi yang telah memiliki struktur tata kelola yang baik, audit internal lebih berperan dalam memberikan keyakinan atas kebijakan dan proses tata kelola yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sedangkan bagi organisasi yang sedang dalam proses pengembangan tata kelola, peran audit internal akan lebih efektif sebagai konsultan.

Demikian juga menurut Gramling (2006) yang mengutip *IIA a position paper "Organizational Governance: Guidance for Internal Auditors"*, peran audit internal dalam proses tata kelola adalah memberikan keyakinan (*assurance*) dan konsultasi agar proses dan fungsi tata kelola yang telah dirancang dan ditentukan telah berjalan dengan efektif. Dalam menjalankan perannya sebagai pemberi keyakinan (*assurance*) tersebut, yang harus dilakukan oleh audit internal yaitu:

- a) Mengevaluasi apakah komponen tata kelola yang ada di dalam organisasi telah bekerja atau berjalan bersama sesuai dengan yang diharapkan.
- b) Menganalisis tingkat transparansi dari laporan yang merupakan bagian dari struktur tata kelola
- c) Membandingkan dengan *best practice* dari tata kelola.
- d) Mengidentifikasi kepatuhan terhadap kode tata kelola yang diakui dan berlaku.

Audit internal juga lebih baik berperan sebagai katalis untuk perubahan, memberikan nasihat atau mendukung dalam meningkatkan proses tata kelola suatu organisasi.

Untuk dapat meningkatkan perannya dalam proses tata kelola, rencana audit harus disusun dan dikembangkan berdasarkan penilaian risiko yang dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu, seluruh proses tata kelola harus dipertimbangkan dalam penilaian risiko organisasi. Rencana audit harus mencakup proses tata

kelola yang memiliki risiko tinggi dan juga proses atau area risiko yang diminta oleh manajemen eksekutif dan Dewan Komisaris. Tata kelola yang efektif juga bergantung pada pengendalian internal dan komunikasi efektivitas pengendalian tersebut kepada dewan, karena pengendalian merupakan tindakan yang diambil untuk mengelola risiko agar sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Menurut Marks (2007), saat menentukan perencanaan audit baik sebagai pemberi keyakinan atau konsultan dalam tata kelola, auditor internal harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Setuju akan definisi dari tata kelola untuk mendukung definisi dari ruang lingkup pelaksanaan audit yang akan dilaksanakan.
- b) Menentukan apakah tujuan utama dari pelaksanaan audit adalah memberikan keyakinan atau sebagai konsultan, atau kombinasi dari keduanya.
- c) Mendefinisikan ruang lingkup pelaksanaan audit dalam tata kelola, hanya terbatas untuk meriview aktivitas-aktivitas tertentu atau menilai aktivitas tata kelola secara keseluruhan.
- d) Memastikan kecukupan kemampuan sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan pekerjaan audit.
- e) Mengkomunikasikan rencana penugasan dan memastikan semua yang terlibat memahami perannya.

Dengan demikian rencana audit tersebut harus mendefinisikan secara jelas mengenai sifat pekerjaan yang akan dilakukan, proses tata kelola yang dituju, dan sifat penilaian yang akan dibuat. Apabila ditemukannya kelemahan dari pengendalian atau proses tata kelola yang belum sempurna, maka CAE dapat mempertimbangkan metode yang berbeda untuk meningkatkannya melalui jasa konsultasi. Penilaian audit internal terhadap proses tata kelola dapat didasarkan pada informasi yang diperoleh dari berbagai penugasan audit dari waktu ke waktu. Selama tahap perencanaan, evaluasi dan pelaporan, audit internal harus peka terhadap sifat dan konsekuensi potensial dari hasil penilaian dan memastikan komunikasi yang tepat dengan dewan dan manajemen eksekutif.

2.4 Manajemen Risiko

2.4.1 Pengertian Risiko

Menurut Peter L. Bernstein dalam Pickett (2005), kata 'risiko' berasal dari bahasa Italia yang berarti 'berani'. Oleh karena itu, risiko adalah sebuah pilihan yang daripada sebuah nasib. Tindakan yang diambil untuk menghadapi risiko tersebut akan bergantung pada kebebasan untuk menentukan pilihan berdasarkan informasi yang diketahui mengenai risiko tersebut.

Menurut *The Institute of Risk Management* (IRM), risiko dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari probabilitas kejadian dan konsekuensinya. Dalam semua jenis usaha, terdapat potensi untuk peristiwa dan konsekuensi yang merupakan suatu peluang untuk manfaat (sisi atas) atau ancaman terhadap keberhasilan (sisi bawah).

Menurut IIA, risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang akan berdampak pada pencapaian suatu tujuan. Risiko dapat diukur dalam hal dampak dan kemungkinan terjadinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa risiko adalah suatu peristiwa yang merupakan kombinasi dari probabilitas atas suatu kejadian dan konsekuensinya yang mungkin dapat terjadi sehingga akan berdampak atas tercapainya suatu tujuan. Risiko bukanlah sebuah nasib tapi merupakan suatu pilihan yang dapat diukur terutama dampak dan kemungkinan terjadinya.

2.4.2 Risiko-Risiko Dalam Industri Minyak dan Gas Bumi

Industri minyak dan gas bumi memiliki karakteristik dan sifat yang kompleks dan berbeda dengan industri lainnya. Industri minyak dan gas bumi membutuhkan dana yang besar dan teknologi yang tinggi. Adapun kegiatan usaha minyak dan gas bumi terdiri dari:

1. Kegiatan usaha hulu, yang mencakup eksplorasi dan eksploitasi.
2. Kegiatan usaha hilir, yang mencakup pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan niaga atau pemasaran.

Oleh karena itu, persiapan yang cermat harus dilakukan untuk menghindari risiko-risiko yang timbul dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut.

Risiko-risiko yang melekat dalam industri minyak dan gas bumi menurut BAPEPAM-LK melalui Surat Edaran No. SE-02/BL/2008 tanggal 31 Januari 2008 tentang Pedoman Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik Industri Pertambangan Minyak dan Gas Bumi adalah sebagai berikut:

1. Risiko Umum

Risiko umum terdiri dari:

a. Risiko pasar dan ketidakstabilan harga

Berfluktuasinya harga minyak dan gas bumi dunia akan berpengaruh secara langsung terhadap industri eksplorasi dan produksi yang dijalankan oleh perusahaan serta pendapatan dari penjualan minyak dan gas bumi.

b. Risiko berfluktuasinya nilai tukar rupiah

Nilai tukar rupiah dapat berfluktuasi dan terlihat dari beberapa sisi, antara lain:

- 1) Depresiasi rupiah dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan sebagian besar perusahaan minyak dan gas bumi membutuhkan peralatan berat serta teknologi perdagangan yang diimpor.
- 2) Bagi perusahaan minyak dan gas bumi yang mengandalkan pasar lokal sebagai komponen utamanya, depresiasi rupiah akan menyebabkan penurunan penjualan yang sebagai akibat dari melemahnya daya beli masyarakat.
- 3) Depresiasi rupiah dapat merugikan perusahaan yang memiliki hutang dalam mata uang asing yang jumlahnya cukup material.
- 4) Dari sisi lain, depresiasi rupiah dapat menguntungkan bagi perusahaan yang mengandalkan pasar ekspor.
- 5) Sedangkan apresiasi rupiah pada sisi sebaliknya dapat berpengaruh terhadap perusahaan yang mengandalkan penjualan pada pasar ekspor.

c. Risiko persaingan

Semakin banyaknya pesaing dalam bidang usaha minyak dan gas bumi maka dapat mengurangi pangsa pasar perusahaan serta akhirnya dapat mengurangi pendapatan perusahaan.

d. Risiko kebijakan pemerintah

Perubahan kebijakan-kebijakan ekonomi pemerintah dari waktu ke waktu dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi nasional dan juga dapat mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan. Selain itu, dengan berlakunya Undang-Undang Otonomi Daerah maka terdapat biaya tambahan yang harus ditanggung oleh perusahaan.

e. Risiko bencana alam

Dikarenakan kegiatan utama perusahaan dilakukan di alam terbuka, sehingga kondisi alam pada tempat penambangan berpengaruh secara langsung terhadap aktivitas perusahaan. Dengan terjadinya bencana alam seperti gempa bumi, tanah longsor, banjir, atau badai dapat menimbulkan kerugian secara material terhadap perusahaan. Kerugian yang ditimbulkan akibat bencana alam tersebut diantaranya adalah rusaknya fasilitas penambangan dan jatuhnya korban jiwa.

f. Risiko *leverage*

Risiko *leverage* adalah risiko-risiko yang berhubungan dengan kewajiban perusahaan karena pendanaan yang berasal dari luar perusahaan (*external financing*).

g. Risiko kapasitas yang menganggur

Risiko kapasitas yang menganggur adalah risiko penggunaan sumber daya yang tidak sesuai dengan kapasitasnya.

2. Risiko Khusus

Risiko khusus dalam industri minyak dan gas bumi terdiri dari:

a. Risiko eksplorasi, pengembangan dan produksi, dan operasi

Kegiatan eksplorasi, pengembangan dan produksi serta operasi memiliki beberapa risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan tersebut, antara lain:

1) Risiko Eksplorasi

Kegiatan eksplorasi yang dilakukan oleh perusahaan memiliki risiko yang tinggi yaitu kemungkinan ditemukannya atau tidak sumber tambang baru. Akan tetapi, walaupun ditemukannya sumber tambang baru tersebut belum tentu dapat memberikan tingkat keuntungan secara komersial terhadap perusahaan.

2) Risiko Pengembangan dan Produksi

Beberapa risiko yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam kegiatan pengembangan dan produksi antara lain risiko terhadap terjadinya ledakan, kebocoran, pencemaran lingkungan, dan kerusakan fasilitas produksi yang dijalankan oleh perusahaan.

3) Risiko Operasi

Dalam pengoperasian dari penambangan atau pengeboran minyak dan gas bumi sangat dipengaruhi oleh beberapa risiko antara lain risiko ledakan, kebakaran sumur minyak dan gas, runtuhnya situs pertambangan, pencemaran lingkungan, dan bencana lain yang dapat merugikan perusahaan. Apabila risiko-risiko tersebut terjadi, akan menimbulkan korban jiwa, kerusakan lokasi penambangan, kerusakan ring pengeboran, kerusakan sumur minyak dan gas, bendungan, dan fasilitas produksi lainnya.

b. Risiko cadangan bahan tambang

Minyak dan gas bumi adalah sumber daya alam yang tidak memungkinkan untuk diperbaharui lagi. Oleh karena itu, salah satu risiko yang dihadapi oleh perusahaan yang bergerak dalam industri pertambangan minyak dan gas bumi yaitu berkurangnya cadangan yang ada sehingga diperlukan usaha yang berkelanjutan untuk menambah dan menggantikan cadangan yang ada.

c. Risiko yang berhubungan dengan siklus kontrak penambangan

Perusahaan dapat menghadapi risiko tidak diperpanjangnya kontrak penambangan serta izin terkait yang digunakan untuk dapat melakukan kegiatan eksplorasi, pengembangan, dan produksi.

d. Risiko dampak lingkungan

Usaha dan bisnis perusahaan sangat tergantung pada beberapa undang-undang dan peraturan yang mengatur mengenai eksplorasi, pengembangan, produksi bahan tambang, serta dampak lingkungan dan keselamatan kerja. Pembuangan sisa minyak dan gas atau limbah dari bahan pertambangan lain dapat mengakibatkan pencemaran terhadap udara, tanah, dan air sehingga dapat menimbulkan kerugian terhadap negara dan atau pihak ketiga dan perusahaan harus mengganti rugi atas kerusakan yang ditimbulkan.

e. Risiko yang berhubungan dengan BP MIGAS

BP MIGAS adalah pembina dan pengawas Kontraktor Kontrak Kerja Sama (Kontraktor KKS) dalam menjalankan kegiatan eksplorasi, eksploitasi dan pemasaran minyak dan gas bumi Indonesia. BP MIGAS menandatangani kontrak bagi hasil dengan perusahaan energi pada area tertentu dan akan memperoleh persentase dari hasil produksi atas ladang-ladang pada area tertentu sesuai yang tertera di dalam kontrak tersebut. Kontrak bagi hasil tersebut berisi persyaratan-persyaratan yang spesifik antara lain mengenai kualitas dari jasa, *capital expenditure*, dan status hukum dari kontraktor. Apabila perusahaan gagal untuk memenuhi persyaratan yang telah disetujui di dalam kontrak, maka akan mengakibatkan kerugian material yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan, dan akhirnya dapat mempengaruhi operasi dan prospek perusahaan.

Perusahaan harus mendapatkan persetujuan BP MIGAS untuk dapat melakukan aktivitas yang berhubungan dengan produksi bagi hasil, termasuk eksplorasi, pengembangan, produksi, pengeboran, operasional lainnya, penjualan minyak dan gas, pengangkatan tenaga kerja serta untuk mengakhiri perjanjian. Seluruh fasilitas, properti, dan peralatan yang dibeli dan digunakan oleh perseroan dalam rangka kontrak merupakan milik BP MIGAS. Selain itu juga, BP MIGAS dapat membuat kebijakan berupa tidak diberikannya wilayah-wilayah kerja baru atau tidak diperpanjangnya lagi kontrak-kontrak pada wilayah-

wilayah kerja yang sekarang. Hal ini dapat mengurangi kegiatan pengeboran dan membatasi kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi oleh perusahaan.

f. Risiko-risiko lain

Risiko-risiko lainnya antara lain klaim asuransi, kemampuan untuk mengelola program ekspansi, tenaga kerja, teknologi, tidak tercapainya proyek, dan distribusi.

2.4.3 Pengertian Manajemen Risiko

Menurut Pickett (2005), manajemen risiko adalah sebuah proses yang dinamis untuk mengambil semua tahapan yang sesuai untuk mengetahui dan menangani risiko yang berdampak pada tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya akan menghadapi suatu ketidakpastian atau risiko. Menurut Moeller (2009), manajemen risiko merupakan suatu konsep yang berhubungan dengan asuransi yaitu seorang individu atau perusahaan menggunakan mekanisme asuransi untuk menyediakan perlindungan atas berbagai risiko.

Menurut *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), Enterprise Risk Management* (manajemen risiko perusahaan) adalah suatu proses yang dilakukan oleh Direksi, manajemen dan personil lainnya di dalam perusahaan, diterapkan dalam menetapkan strategi dan di seluruh perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa-peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi perusahaan dan mengelola risiko yang terdapat dalam *risk appetite* (selera risiko), untuk menyediakan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah suatu konsep yang berkaitan dengan asuransi dan sebuah proses yang dinamis yang dilakukan oleh Direksi, manajemen dan personil lainnya di dalam perusahaan yang diterapkan dalam menetapkan strategi di seluruh perusahaan. Proses tersebut dirancang dengan mengambil semua tahapan yang sesuai untuk mengetahui dan mengidentifikasi risiko atau peristiwa-peristiwa yang potensial yang dapat mempengaruhi perusahaan serta mengelola atau menanggapi risiko yang

terdapat dalam *risk appetite* (selera risiko) agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu juga, manajemen risiko menyediakan keyakinan yang memadai atas pencapaian perusahaan.

2.4.4 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko yang efektif dibangun dengan beberapa tahap dan harus diimplementasikan pada seluruh tingkatan di dalam perusahaan serta didukung oleh seluruh pihak di dalam perusahaan. Menurut Moeller (2009), proses manajemen risiko yang efektif terdiri dari empat tahap, yaitu:

1. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Manajemen harus berusaha untuk mengidentifikasi semua kemungkinan risiko yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan, mulai dari risiko bisnis keseluruhan yang besar atau lebih signifikan kemudian turun ke risiko yang kurang begitu penting berpengaruh terhadap proyek individual atau unit bisnis terkecil. Proses identifikasi risiko membutuhkan sebuah pembelajaran, yaitu pendekatan secara hati-hati untuk melihat risiko potensial di berbagai area operasional kemudian mengidentifikasi lebih banyak terhadap area-area yang memiliki risiko signifikan yang dapat mempengaruhi berbagai operasi dalam jangka waktu yang wajar. Proses identifikasi risiko harus terjadi pada berbagai tingkat dengan memahami bahwa sebuah risiko dapat mempengaruhi unit bisnis secara individual atau proyek yang tidak memiliki dampak yang besar terhadap perusahaan.

Salah satu cara yang terbaik untuk memulai proses identifikasi risiko adalah dengan bagan organisasi tingkat tertinggi pada tingkat korporat maupun unit operasi. Agar proses indentifikasi berjalan secara efektif adalah dengan mengidentifikasi orang-orang di semua tingkat perusahaan yang bertugas sebagai penilai risiko (*risk assessor*). Manajemen harus meriview risiko-risiko yang telah teridentifikasi dan menyoroti risiko-risiko yang lebih mempengaruhi perusahaan. Setelah itu, perusahaan harus menyiapkan daftar akhir dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi tersebut secara keseluruhan dan secara unit organisasi yang spesifik.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Setelah mengidentifikasi risiko-risiko perusahaan yang signifikan, langkah selanjutnya adalah menilai kemungkinan dan signifikansi atas risiko-risiko tersebut. Penilaian risiko dilakukan untuk membantu manajemen dalam memutuskan urutan risiko-risiko yang menjadi fokus utama. Berbagai pendekatan dapat digunakan dalam menilai risiko, mulai dari pendekatan kualitatif dan analisis kuantitatif secara matematis. Dalam melaksanakan penilaian risiko, harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. Probabilitas dan Ketidakpastian

Saat sejumlah besar risiko telah diidentifikasi, manajemen harus melakukan estimasi atas kemungkinan dan terjadinya risiko-risiko tersebut. Dalam proses penilaian risiko, manajemen harus melihat lebih dalam dan mengumpulkan informasi yang lebih banyak terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi tersebut. Tambahan informasi akan diperlukan sebelum semua risiko-risiko yang telah teridentifikasi tersebut dapat dinilai secara akurat.

b. *Risk Interdependencies* (Ketergantungan Risiko)

Ketergantungan risiko harus selalu dipertimbangkan dan dievaluasi oleh seluruh struktur organisasi perusahaan. Walaupun perusahaan harus memperhatikan risiko pada seluruh tingkat perusahaan, akan tetapi pengendalian yang lebih atas risiko di dalam lingkup usahanya sendiri. Setiap unit operasi bertanggung jawab untuk mengelola risikonya sendiri tetapi dapat merupakan suatu konsekuensi dari peristiwa risiko pada unit di atasnya atau dibawahnya di dalam struktur organisasi.

c. *Risk Ranking* (Peringkat Risiko)

Setelah perusahaan memiliki daftar atas risiko-risiko yang telah teridentifikasi, selanjutnya adalah melakukan estimasi atas signifikansi dan kemungkinannya. Estimasi tersebut dilakukan dengan menghitung peringkat atas risiko-risiko tersebut dan mengidentifikasi risiko yang paling signifikan di dalam perusahaan. Manajemen harus mengidentifikasi dengan menilai risiko dari unit per unit untuk

memastikan bahwa estimasi kemungkinan dan signifikansi risiko yang sesuai telah dilakukan di seluruh perusahaan.

3. Analisis Risiko (*Risk Analysis*)

Berdasarkan hasil dari penilaian risiko-risiko yang telah diidentifikasi serta peringkatnya, selanjutnya adalah melakukan analisis atas risiko-risiko tersebut. Analisis risiko dilakukan untuk memperkirakan dampak biaya yang ditimbulkan dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi dan kemudian menetapkan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengurangi risiko tersebut. Dalam melakukan analisis risiko juga menentukan tindakan antisipasi dan perbaikan yang akan diambil apabila risiko tersebut terjadi. Hasil analisis risiko tersebut dapat dimasukkan ke dalam perencanaan perusahaan sehingga tindakan perbaikan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut dapat diambil serta menyiapkan anggaran yang diperlukan apabila risiko tersebut memang terjadi.

4. Pengawasan Risiko (*Risk Monitoring*)

Perusahaan harus melakukan pengawasan dan penyesuaian secara langsung sesuai kebutuhan atas risiko-risiko yang telah teridentifikasi tersebut serta dilakukan secara berkelanjutan. Hal ini dikarenakan terjadinya perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap penilaian risiko. Oleh karena itu, penilaian risiko tidak cukup jika hanya dilakukan satu kali saja. Pengawasan risiko tersebut dapat dilakukan oleh pihak yang bertanggung jawab atas suatu proses atau pihak lain yang independen.

2.4.5 COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) menerbitkan metodologi risiko perusahaan yaitu *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO ERM) pada bulan September 2004. COSO ERM adalah sebuah kerangka dasar untuk membantu perusahaan secara konsisten dalam mendefinisikan risiko-risikonya. COSO ERM merupakan salah satu model

yang digunakan untuk mendefinisikan dan menggambarkan pengendalian internal yang menjadi dasar dalam mematuhi SOX *section* 404.

COSO ERM *framework* digambarkan dengan menggunakan model kubus tiga dimensi, seperti pada gambar 2.1. Model COSO ERM *framework* tersebut terdiri dari:

- a. Dimensi pertama, yaitu bagian atas yang menggambarkan dan mempresentasikan tujuan strategi dari manajemen risiko perusahaan. Dengan kerangka manajemen risiko tersebut, perusahaan diarahkan untuk mencapai tujuannya dalam empat kategori, yaitu:
 1. Strategik (*Strategic*), merupakan tujuan perusahaan pada tingkat tertinggi yaitu sejalan dengan dan mendukung misi perusahaan.
 2. Operasi (*Operations*), yaitu menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien.
 3. Pelaporan (*Reporting*), yaitu keandalan pelaporan yang dihasilkan oleh perusahaan.
 4. Kepatuhan (*Compliance*), yaitu kepatuhan perusahaan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku.
- b. Dimensi kedua, yaitu bagian samping yang menggambarkan struktur organisasi suatu perusahaan. Struktur organisasi perusahaan yang terdiri dari tingkat entitas kantor pusat sampai anak perusahaan dalam melaksanakan proses manajemen risiko. Bagian ini tergantung dari ukuran suatu perusahaan.
- c. Dimensi ketiga, yaitu bagian depan yang menggambarkan delapan komponen dari manajemen risiko di dalam perusahaan.

Gambar 2.1
COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework



Sumber: Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, (2005, p.126)

2.4.5.1 Komponen COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

Komponen-komponen dari kerangka COSO *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal (*Internal Environment*)

Lingkungan internal merupakan komponen tingkat teratas dalam COSO ERM, dan hampir sama dengan bagian atas dalam struktur organisasi yaitu *Chief Executive Officer* (CEO) yang ditunjuk sebagai kepala suatu fungsi di perusahaan. Lingkungan internal merupakan dasar dari seluruh komponen lainnya dalam model manajemen risiko suatu perusahaan, yang dapat mempengaruhi bagaimana strategi dan tujuan harus dibangun, bagaimana risiko yang berhubungan dengan aktivitas bisnis distrukturisasi, dan bagaimana risiko-risiko diidentifikasi dan ditindaklanjuti.

Komponen lingkungan internal terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut:

a. Filosofi Manajemen Risiko

Filosofi manajemen risiko merupakan sikap dan keyakinan bersama yang menjadi karakteristik bagaimana perusahaan memperhatikan risiko dalam segala hal. Dan juga sikap yang harus mengijinkan para pemangku kepentingan pada semua tingkat untuk menanggapi usulan dan kemungkinan risiko tertinggi di dalam perusahaan.

b. Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Selera risiko adalah jumlah risiko suatu perusahaan yang dapat diterima dalam mencapai tujuannya. Jumlah risiko tersebut dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif, akan tetapi semua manajemen harus memiliki pemahaman yang umum terhadap keseluruhan selera risiko perusahaan.

c. Sikap Direksi dan Dewan

Dewan Komisaris dan komite mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengawasi dan membimbing lingkungan risiko sebuah perusahaan. Pihak yang independen, diluar Direksi perusahaan harus meriview tindakan manajemen, mengajukan pertanyaan yang tepat, dan melayani sebagai pengendalian *checks dan balances* untuk perusahaan.

d. Integritas dan Nilai-Nilai Etika

Elemen lingkungan pengendalian dalam manajemen risiko perusahaan memerlukan lebih dari sekedar pedoman perilaku atau kode etik yang telah dipublikasi termasuk pernyataan misi yang baik dan standar integritas. Hal-hal tersebut dapat membantu untuk membangun budaya yang kuat dalam membimbing perusahaan di seluruh tingkatan dan membantu untuk membuat keputusan berdasarkan risiko.

e. Komitmen terhadap Kompetensi

Komitmen mengacu pada pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Manajemen memutuskan bagaimana tugas-tugas yang penting dicapai melalui pengembangan strategi dan menempatkan orang yang tepat untuk melaksanakannya. Dengan komitmen terhadap kompetensi yang kuat, manajer pada semua tingkat harus mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuannya.

f. Struktur Organisasi

Sebuah perusahaan harus mengembangkan suatu struktur organisasi dengan garis wewenang, tanggung jawab dan pelaporan yang sesuai dengan jelas.

g. Pemberian Wewenang dan Tanggung Jawab

Komponen ERM ini mengacu pada sejauh mana wewenang dan tanggung jawab diberikan atau didelegasikan. Semua individu di dalam perusahaan harus mengetahui bahwa tindakannya dapat saling berhubungan dan berkontribusi terhadap keseluruhan tujuan perusahaan.

h. Standar Sumber Daya Manusia

Praktik tentang mempekerjakan, pelatihan, kompensasi, promosi, disiplin karyawan serta semua tindakan yang mengirimkan pesan mengenai hal-hal yang disukai, ditoleransi dan dilarang di dalam perusahaan. Standar yang kuat diperlukan untuk memastikan bahwa peraturan sumber daya manusia dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan dan ditegakkan.

2. Penetapan Tujuan (*Objective Setting*)

Penetapan tujuan menguraikan kondisi-kondisi penting untuk membantu manajemen menciptakan proses manajemen risiko perusahaan yang efektif. Agar lingkungan pengendalian efektif, sebuah perusahaan harus menetapkan serangkaian tujuan strategis yang sejalan dengan misi dan meliputi aktivitas operasi, pelaporan dan kepatuhan. Misi merupakan pernyataan umum yang sangat penting dalam merumuskan pernyataan tujuan untuk mengembangkan strategi fungsional tertentu. Pernyataan misi harus mendorong perusahaan untuk mengembangkan tujuan tingkat tinggi dan kemudian membantu memilih dan mengimplementasikan tujuan-tujuan operasional, pelaporan dan kepatuhan.

Perusahaan harus mendefinisikan risiko yang terkait dengan strategi dan tujuan. Oleh karena itu, perusahaan juga harus menentukan selera dan toleransi terhadap risiko tersebut. Perusahaan harus menentukan tingkat risiko yang dapat diterima dan memberikan peraturan mengenai toleransi risiko, seberapa jauh penyimpangan yang dapat diterima dalam pengukuran tersebut. Diawali dengan penetapan misi, penetapan tujuan dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan tujuan strategi untuk mendukung pencapaian misi.
- b. Menetapkan strategi untuk mencapai tujuan.
- c. Mendefinisikan tujuan-tujuan yang terkait.
- d. Mendefinisikan selera risiko untuk melengkapai strategi.

Dalam rangka mengelola dan mengendalikan risiko pada seluruh tingkatan, perusahaan perlu menetapkan tujuan dan mendefinisikan toleransi terhadap untuk terlibat dalam praktik-praktik yang berisiko dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan.

3. Identifikasi Peristiwa (*Event Identification*)

Suatu peristiwa atau kejadian adalah insiden-insiden yang terjadi di dalam perusahaan baik internal atau eksternal dapat mempengaruhi implementasi strategi manajemen risiko perusahaan dan juga dalam mencapai tujuan. Peristiwa-peristiwa tersebut harus diidentifikasi untuk membedakan antara

risiko dan peluang. Perusahaan perlu mendefinisikan risiko yang signifikan secara jelas sehingga dapat melakukan suatu pengawasan dan mengambil beberapa tindakan yang memadai untuk mengatasi risiko tersebut. Dalam melaksanakan proses identifikasi suatu peristiwa dan kinerja, perusahaan dapat menggunakan *monitoring tools* untuk mengawasi biaya, anggaran, kualitas penilaian dan kepatuhan. Dalam melakukan proses pengawasan, maka harus meliputi:

- a. Peristiwa ekonomi eksternal, seperti kenaikan tingkat suku bunga pasar dan kenaikan harga suatu komoditas seperti harga minyak yang dapat mempengaruhi perekonomian.
- b. Peristiwa lingkungan alam, seperti kebakaran, banjir atau gempa bumi yang dapat mengakibatkan kerugian dalam mendapatkan bahan baku, hancurnya fasilitas fisik atau tidak tersedianya sumber daya manusia.
- c. Peristiwa politik, seperti diberlakukannya hukum dan peraturan baru hasil dari pemilihan umum yang berisiko secara signifikan terhadap perusahaan.
- d. Faktor sosial, seperti suatu peristiwa gempa bumi yang mengakibatkan perubahan populasi penduduk, demografi dan sosial.
- e. Peristiwa infrastruktur, seperti perubahan kebijakan pelayanan pelanggan yang disebabkan karena banyaknya keluhan dari pelanggan.
- f. Peristiwa yang berhubungan dengan proses internal, adanya perubahan infrastruktur yang menyebabkan perubahan pada suatu proses utama.
- g. Peristiwa teknologi eksternal dan internal, perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam setiap aktivitasnya.

4. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Komponen COSO ERM penilaian risiko menyarankan agar perusahaan memperhatikan dampak dari peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian risiko harus dilakukan dari dua perspektif yaitu kemungkinan (*likelihood*) dan dampak apabila risiko tersebut terjadi. Kemungkinan (*likelihood*) adalah probabilitas bahwa suatu risiko akan terjadi. Penilaian yang dilakukan oleh

manajemen atas kemungkinan terjadinya risiko tersebut dinyatakan dalam tingkatan tinggi, medium atau rendah. Untuk mengembangkan estimasi kemungkinan terjadinya risiko tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan dengan cara kualitatif dan kuantitatif serta harus didukung dengan data yang kuat. Sedangkan untuk estimasi atas dampak dari terjadinya suatu risiko lebih mudah dilakukan karena akan mengikuti kemungkinan dari terjadinya risiko-risiko tersebut.

Dalam melakukan proses penilaian risiko yang paling penting adalah mempertimbangkan jenis dari risiko tersebut. Oleh karena itu, risiko-risiko tersebut dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Risiko Bawaan (*Inherent Risk*)

Risiko bawaan adalah risiko yang melekat pada aktivitas-aktivitas perusahaan. Risiko-risiko ini terdapat diluar kendali manajemen dan biasanya berasal dari faktor-faktor eksternal.

b. Risiko Residual (*Residual Risk*)

Risiko residual adalah risiko yang tersisa setelah manajemen menanggapi atau merespon dan menerapkannya terhadap ancaman dari risiko tersebut.

5. Tanggapan Risiko (*Risk Response*)

Setelah dilakukannya penilaian dan identifikasi atas risiko-risiko yang signifikan dengan mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya terhadap biaya dan manfaatnya, maka manajemen harus mengembangkan strategi yang memadai untuk menanggapi risiko-risiko tersebut. Untuk menanggapi risiko-risiko tersebut dapat dilakukan dengan empat cara sebagai berikut:

a. *Avoidance* (Menghindari)

Strategi ini adalah dengan melarikan atau menghindari risiko sejauh mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan menjual unit bisnis yang dapat menimbulkan suatu risiko, keluar dari area geografi yang beresiko, atau menurunkan lini produk.

b. *Reduction* (Mengurangi)

Dengan keputusan bisnis dapat mungkin dapat mengurangi risiko tertentu. Contohnya adalah diversifikasi lini produk dapat mengurangi risiko pada satu produk dan membagi operasi TI ke dalam dua lokasi geografi yang terpisah.

c. *Sharing* (Membagi)

Perusahaan dapat membagi beberapa risikonya dengan pihak lain, sehingga pihak lain tersebut yang akan menanggung risikonya. Membagi risiko ini salah satunya dilakukan dengan cara membeli asuransi atau dengan cara lainnya yang tersedia.

d. *Acceptance* (Menerima)

Strategi ini adalah suatu strategi tanpa adanya tindakan untuk mengurangi risiko potensial yang terjadi. Perusahaan telah mempertimbangkan kemungkinan dan dampak dari suatu risiko dan kemudian memutuskan untuk menerima atau menolak risiko tersebut.

6. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian ERM adalah kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan tindakan dalam menanggapi risiko yang diidentifikasi. Setelah memilih tanggapan yang sesuai terhadap risiko, perusahaan harus memilih aktivitas pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tanggapan risiko tersebut telah dilaksanakan tepat waktu dan efisien. Setelah melalui proses identifikasi, pengujian dan proses menanggapi risiko, maka diperlukannya pengawasan atas proses tersebut yang dilakukan dengan empat tahap, yaitu:

- a. Mengembangkan pemahaman yang kuat atas risiko-risiko signifikan dan membangun prosedur pengendalian untuk mengawasi atau mengoreksi risiko tersebut.
- b. Menciptakan prosedur pengujian *fire drill-type* untuk menentukan prosedur pengendalian terkait risiko berjalan dengan efektif.
- c. Melakukan pengujian atas proses pengawasan risiko untuk menentukan apakah berjalan dengan efektif sesuai dengan yang direncanakan.

- d. Membuat penyesuaian atau pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan proses pengawasan terhadap risiko.

Banyak aktivitas pengendalian berada dibawah COSO pengendalian internal dan lebih mudah untuk diidentifikasi dan diuji. Aktivitas-aktivitas pengendalian yang umumnya termasuk dalam area pengendalian internal yaitu: (a) pemisahan tugas, (b) *audit trails*, (c) keamanan dan integritas, dan (d) dokumentasi. Prosedur-prosedur pengendalian tersebut serta yang lainnya dikenal dengan baik dan berlaku untuk semua proses pengendalian internal di dalam perusahaan serta dapat juga diaplikasikan terhadap berbagai peristiwa yang berkaitan dengan risiko.

7. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi dan komunikasi merupakan bagian yang sedikit terpisah dalam menentukan proses yang berhubungan dengan risiko daripada alat dan proses yang berkaitan dengan komponen COSO ERM lainnya. Komponen tanggapan risiko (*risk response*) menerima masukan atas risiko bawaan dan residual dari penilaian risiko dan toleransi risiko yang mendukung komponen penetapan tujuan. Tanggapan risiko dalam ERM kemudian menyediakan data atas tanggapan risiko dan portofolio risiko untuk aktivitas pengendalian serta sebagai umpan balik dalam penilaian risiko. Komponen pengawasan berdiri sendiri dan tidak memiliki hubungan secara langsung tetapi memiliki tanggung jawab secara keseluruhan untuk meriview seluruh fungsi.

8. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan ditempatkan sebagai komponen dasar dalam kerangka ERM. Hal ini dikarenakan pemantauan diperlukan untuk menentukan apakah komponen ERM yang terpasang berjalan dengan efektif. Komponen pemantauan membantu untuk memastikan bahwa ERM berjalan dengan efektif dan terus menerus baik dalam proses internal dan eksternal. Manajemen perusahaan harus bertanggung jawab terhadap pemantauan ERM. Untuk membangun kerangka ERM yang efektif, pemantauan harus dilakukan termasuk review secara terus menerus terhadap keseluruhan proses ERM dari identifikasi

tujuan sampai perkembangan aktivitas pengendalian ERM. Pemantauan harus dilakukan dalam beberapa tipe aktivitas sebagai berikut:

- a. Implementasi mekanisme pelaporan manajemen secara terus-menerus, seperti terhadap posisi kas, unit penjualan dan data keuangan utama. Sebuah perusahaan tidak harus menunggu sampai bulan pada tahun fiskal berakhir untuk status pelaporan tersebut dan tanggapan yang cepat atas laporan tersebut harus dimulai.
- b. Proses pelaporan secara periodik atas peringatan yang berhubungan dengan risiko harus mengawasi aspek-aspek utama dalam membangun kriteria risiko, termasuk tingkat kesalahan yang dapat diterima atau yang dapat dikendalikan. Pelaporan ini harus menekankan tren statistika dan perbandingan dengan periode terjadinya dan sektor industri.
- c. Pelaporan status secara periodik atau saat ini atas temuan dan rekomendasi yang terkait dengan risiko dari laporan audit internal dan eksternal.
- d. Pembaharuan atas informasi yang berkaitan dengan risiko dari beberapa sumber daya seperti perubahan peraturan pemerintah, tren industri, dan berita ekonomi umum. Tipe pelaporan atas ekonomi dan operasional harus tersedia untuk semua manajer dari berbagai tingkatan.

2.5 Peran Audit Internal Terhadap Manajemen Risiko

Audit internal adalah suatu fungsi yang independen di dalam perusahaan yang membantu Direksi dan Dewan Komisaris untuk memberikan keyakinan yang objektif dan aktivitas konsultasi terhadap pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola. Peran audit internal terhadap manajemen risiko telah diperjelas oleh IIA dalam SPPIA *Performance Standard* 2120 yaitu audit internal harus mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap peningkatan proses manajemen risiko di dalam perusahaan. Aktivitas audit internal harus mengevaluasi eksposur risiko yang berkaitan dengan tata kelola, operasi, dan sistem informasi perusahaan yang meliputi:

- a. Keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional.
- b. Efektivitas dan efisiensi operasi dan program.

- c. Keamanan aset.
- d. Kepatuhan terhadap hukum, peraturan, kebijakan, prosedur, dan kontrak.

Audit internal dapat memberikan keyakinan yang objektif yaitu dengan memeriksa, mengevaluasi, melaporkan, dan merekomendasikan perbaikan atas kecukupan dan efektivitas sistem manajemen risiko perusahaan kepada Dewan Komisaris.

Peran audit internal sebagai pemberi keyakinan yang objektif dalam manajemen risiko menurut Pickett (2005) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan keyakinan atas proses manajemen risiko.
2. Memberikan keyakinan bahwa risiko-risiko telah dievaluasi dengan benar.
3. Mengevaluasi proses manajemen risiko.
4. Mengevaluasi pelaporan atas risiko-risiko utama.
5. Meriview manajemen atas risiko-risiko utama.

Sedangkan dalam menilai kecukupan atas proses manajemen risiko, menurut Pickett (2005) maka audit internal harus memastikan bahwa:

1. Risiko yang timbul dari strategi dan aktivitas bisnis telah diidentifikasi dan diprioritaskan.
2. Manajemen dan dewan telah menentukan tingkat risiko yang dapat diterima bagi organisasi.
3. Aktivitas mitigasi risiko telah dirancang dan diimplementasikan untuk mengurangi, atau mengelola, risiko pada tingkat yang dapat diterima oleh manajemen dan dewan.
4. Aktivitas pengawasan yang sedang berlangsung telah dilakukan secara berkala dalam menilai kembali risiko dan efektivitas pengendalian dalam mengelola risiko.
5. Dewan dan manajemen menerima laporan secara berkala terhadap hasil dari proses manajemen risiko.

Dengan adanya penilaian atas manajemen risiko tersebut maka dapat membantu untuk memastikan bahwa semua risiko bisnis utama telah teridentifikasi dan dikelola dengan tepat sehingga sistem pengendalian internal dapat berjalan dengan efektif.

Menurut *The Institute of Risk Management* (IRM), peran audit internal terhadap manajemen risiko akan berbeda di setiap organisasi. Peran audit internal dapat mencakup beberapa atau semua hal berikut:

1. Memfokuskan pekerjaan audit internal pada risiko yang signifikan, seperti yang telah diidentifikasi oleh manajemen, dan audit atas proses manajemen risiko di seluruh organisasi.
2. Memberikan keyakinan atas pengelolaan risiko.
3. Memberikan dukungan dan keterlibatan yang aktif dalam proses manajemen risiko.
4. Memfasilitasi identifikasi atau penilaian risiko dan mendidik staf dalam manajemen risiko dan pengendalian internal.
5. Mengkoordinasikan pelaporan risiko kepada dewan, Komite Audit, dan pihak lain yang independen.

Aktivitas audit internal harus memperhatikan risiko-risiko yang mungkin terjadi di dalam perusahaan. Audit internal dapat memanfaatkan proses manajemen risiko di dalam perusahaan, apabila proses tersebut telah berjalan. Dalam merencanakan penugasan audit, audit internal perlu mempertimbangkan risiko signifikan yang diperoleh dari proses manajemen risiko dan juga sarana yang digunakan oleh manajemen untuk memperkecil risiko tersebut pada tingkat yang dapat diterima. Oleh karena itu, audit internal harus menerapkan *risk based auditing* (RBA) untuk memberikan pemahaman dasar atas proses manajemen risiko dalam menyusun rencana auditnya. Tahapan-tahapan RBA menurut Moeller (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan proses yang mencakup seluruh operasional perusahaan ke dalam area-area yang dapat diaudit (*audit universe*).
2. Menentukan dan melaksanakan proses peringkat dan skor berdasarkan risiko relatif yang ada.
3. Menilai risiko dalam proses dengan menekankan pada area berisiko tinggi
4. Memulai tindakan dan menempatkan pengendalian pada proses yang berisiko tinggi.

Dengan dilakukannya tahapan RBA tersebut maka area-area yang memiliki risiko terbesar atau tinggi akan dipilih ke dalam rencana kegiatan audit internal untuk

selanjutnya dilaksanakan audit. Dalam melaksanakan aktivitas auditnya, maka audit internal juga akan meriview kecukupan pengendalian internal pada area-area yang terdapat risiko yang signifikan didalamnya.

Selain sebagai pemberi keyakinan, audit internal juga dapat berperan sebagai konsultan yang membantu manajemen dalam meningkatkan proses manajemen risiko perusahaan. Tingkat konsultasi yang diberikan oleh audit internal dalam proses manajemen risiko sangat bergantung pada sumber daya lainnya baik internal dan eksternal serta pengetahuan para auditor internal terhadap risiko. Dalam berperan sebagai konsultasi, auditor internal harus memperhatikan tingkat independensi yang dimilikinya karena proses manajemen risiko merupakan tanggung jawab dari manajemen perusahaan. Dalam melakukan perannya terhadap manajemen risiko, beberapa tindakan yang tidak boleh dilakukan oleh audit internal menurut Pickett (2005) adalah sebagai berikut:

1. Penetapan *risk appetite* (selera risiko).
2. Penerapan proses manajemen risiko.
3. Pengelolaan keyakinan atas risiko.
4. Mengambil keputusan mengenai tanggapan risiko.
5. Menerapkan tanggapan risiko atas nama manajemen .
6. Akuntabilitas terhadap manajemen risiko.

2.6 Pengendalian Internal

2.6.1 Pengertian Pengendalian Internal

Menurut Moeller (2009), pengendalian internal merupakan suatu proses yang diimplementasikan oleh manajemen dan dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai atas:

- a. Keandalan informasi keuangan dan operasional
- b. Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur perencanaan, hukum, peraturan, dan undang-undang yang berlaku
- c. Keamanan aset
- d. Efisiensi operasi
- e. Pencapaian suatu misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan

f. Integritas dan nilai etika

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) SA Seksi 319 Paragraf 6 (2011), Pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh Dewan Komisaris, manajemen, dan personel lain entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tiga golongan tujuan berikut, yaitu:

- a. Keandalan laporan keuangan
- b. Efektivitas dan efisiensi operasi
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut IIA *International Standards for the Practice of Internal Auditing*, pengendalian internal adalah berbagai tindakan yang diambil oleh manajemen, dewan dan bagian lain di dalam organisasi untuk mengelola risiko dan meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan dan sasaran yang ditetapkan akan tercapai. Manajemen merencanakan, mengelola, dan mengarahkan tindakan-tindakan memadai yang akan dilakukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran akan tercapai.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) telah mengembangkan *Internal Control – Integrated Framework* pada tahun 1992. Menurut COSO *Internal Control – Integrated Framework* mendefinisikan pengendalian internal adalah sebuah proses yang dilakukan oleh Direksi, manajemen, dan personil lain suatu entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam kategori sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi operasi
- b. Keandalan laporan keuangan
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses dan tindakan yang dilakukan dan diimplementasikan oleh Direksi, manajemen, pihak lain atau personil lain suatu organisasi atau entitas yang dirancang untuk mengelola risiko dan meningkatkan kemungkinan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. Manajemen merencanakan, mengelola, dan mengarahkan tindakan-tindakan yang memadai untuk memberikan keyakinan

yang memadai atas efektivitas dan efisiensi operasi; keandalan informasi keuangan dan operasional; keamanan aset; kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, hukum, peraturan dan undang-undang yang berlaku; pencapaian misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan; serta integritas dan nilai etika.

2.6.2 COSO - *Internal Control Framework*

Berdasarkan definisi umum atas pengendalian internal, COSO mengembangkan dan menggunakan model tiga dimensi untuk menggambarkan sistem pengendalian internal di dalam organisasi seperti pada gambar 2.2. Model pengendalian internal tersebut terdiri dari:

- a. Dimensi pertama, yaitu bagian atas yang merupakan tujuan utama dari pengendalian internal.

Tujuan dirancangnya pengendalian internal adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Arrens (2010), manajemen merancang sistem pengendalian internal yang efektif terdiri dari tiga tujuan utama, yaitu:

1. Efisiensi dan Efektivitas Operasi

Dengan adanya sistem pengendalian internal di dalam perusahaan akan mendorong pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran perusahaan. Oleh karena itu, tujuan yang penting dari pengendalian internal adalah memperoleh informasi keuangan dan non keuangan yang akurat tentang operasi perusahaan untuk keperluan pengambilan keputusan.

2. Realibilitas Pelaporan Keuangan

Manajemen organisasi bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan keuangan bagi para investor, kreditor, dan pemakai lainnya. Manajemen memikul tanggung jawab baik hukum maupun profesional untuk memastikan bahwa informasi tersebut telah disajikan secara wajar sesuai dengan persyaratan pelaporan keuangan seperti prinsip akuntansi yang berlaku umum. Tujuan pengendalian internal yang efektif atas pelaporan keuangan adalah memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan tersebut.

3. Ketaatan terhadap Hukum dan Peraturan

Setiap organisasi-organisasi publik, non publik, dan nirlaba diwajibkan untuk mematuhi berbagai hukum dan peraturan. Beberapa contoh peraturan-peraturan adalah undang-undang perlindungan lingkungan dan hak sipil, atau peraturan yang berkaitan dengan akuntansi, seperti peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.

- b. Dimensi kedua, yaitu bagian samping yang merupakan tingkat unit entitas dan aktivitas yang ada di dalam organisasi.

Pengendalian internal dilaksanakan dan dievaluasi dalam dua tingkat yaitu tingkat entitas dan aktivitas. Pada tingkat entitas, pengendalian internal akan berlaku terhadap keseluruhan unit di dalam organisasi. Sedangkan pada tingkat aktivitas, pengendalian internal dirancang dan dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu di dalam organisasi. Keberadaan dari kedua tingkat tersebut tergantung pada struktur dari organisasi.

- c. Dimensi ketiga, yaitu bagian depan yang merupakan lima komponen dalam pengendalian internal

Lima komponen pengendalian internal digunakan untuk memberikan batasan dan kerangka kerja dalam melaksanakan dan mengevaluasi pengendalian internal yang ada di dalam organisasi agar tujuan dari pengendalian internal dapat tercapai. Kriteria penilaian untuk melakukan evaluasi atas pelaksanaan pengendalian internal diklasifikasikan ke dalam lima komponen tersebut.

Gambar 2.2
COSO – Internal Control Framework



Sumber: Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, (2009, p.33)

2.6.2.1 Komponen COSO – *Internal Control Framework*

Lima komponen pengendalian internal berdasarkan COSO – *Internal Control Framework* adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan dasar dari seluruh komponen pengendalian internal entitas dan memiliki pengaruh yang luas tentang bagaimana seluruh aktivitas terstruktur dan penilaian risiko. Lingkungan pengendalian mencerminkan keseluruhan sikap, kesadaran, kebijakan, dan tindakan yang dilakukan oleh Direksi, manajemen, dan pihak lain yang menyadari pentingnya pengendalian internal di dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki dasar pengendalian internal yang unik untuk mendukung struktur pengendalian internal lainnya. Sejarah dan kebudayaan organisasi berperan penting dalam membentuk lingkungan pengendalian.

Komponen dari lingkungan pengendalian adalah sebagai berikut:

a. Integritas dan Nilai-Nilai Etika

Integritas dan nilai-nilai etika perusahaan merupakan elemen lingkungan pengendalian yang penting. Nilai-nilai tersebut sering didefinisikan sebagai pesan dari atas ke bawah yang dikomunikasikan oleh manajemen senior. Produk dari integritas dan nilai-nilai etika adalah standar etika dan pedoman perilaku entitas serta bagaimana standar tersebut dikomunikasikan dan diberlakukan dalam prakteknya. Jika perusahaan telah mengembangkan standar etika dan pedoman perilaku dengan kuat yang menekankan integritas dan nilai etika, serta jika pemangku kepentingan telah mengikuti pedoman tersebut maka semua pemangku kepentingan akan memiliki keyakinan bahwa perusahaan tersebut telah memiliki nilai yang baik. Pedoman perilaku menjelaskan mengenai perilaku etis. Manajemen senior harus mengirimkan pesan etika yang cukup di seluruh perusahaan agar dapat menghilangkan atau mengurangi dorongan dan godaan bagi karyawan untuk melakukan tindakan tidak jujur, ilegal atau tidak etis. Dengan memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja dan tujuan bagi karyawan dapat mengurangi praktek kecurangan dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Komitmen terhadap Kompetensi

Lingkungan pengendalian suatu perusahaan dapat terkikis jika sejumlah posisi yang signifikan diduduki oleh orang-orang yang kurang memiliki keterampilan kerja yang diperlukan. Kompetensi merupakan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dalam mendefinisikan pekerjaan. Perusahaan perlu menentukan tingkat kompetensi yang diperlukan untuk berbagai tugas pekerjaan dan untuk menerjemahkan kebutuhan tersebut dalam tingkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Komitmen pada kompetensi meliputi pertimbangan manajemen mengenai tingkat kompetensi terhadap pekerjaan tertentu, dan bagaimana tingkatan tersebut diterjemahkan menjadi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Dikarenakan semua manusia memiliki tingkat keterampilan dan kemampuan yang berbeda-beda, supervisi dan pelatihan yang cukup harus tersedia untuk membantu orang-orang tersebut meningkatkan atau memiliki keterampilan yang cukup.

c. Dewan Komisaris dan Komite Audit

Lingkungan pengendalian sangat dipengaruhi oleh tindakan dari Direksi dan Dewan Komisaris atau Komite Audit suatu perusahaan. Dewan Komisaris atau Komite Audit yang aktif dan independen merupakan komponen yang penting dalam lingkungan pengendalian ini. Dengan menentukan tingkat kebijakan yang tinggi dan meriview perilaku perusahaan secara keseluruhan, Dewan Komisaris dan Komite Audit memiliki tanggung jawab utama untuk menentukan bahwa kebijakan tersebut berjalan pada bagian atas organisasi. Dewan Komisaris dan Komite Audit juga berperan untuk memastikan bahwa Direksi dan manajemen telah mengimplementasikan pengendalian internal yang memadai.

d. Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi

Filosofi dan gaya operasi dari manajemen senior memiliki pengaruh yang besar atas lingkungan pengendalian organisasi. Pendekatan atas tindakan yang diambil oleh manajemen puncak terhadap aktivitas operasional

perusahaan akan berbeda-beda sesuai dengan yang menjadi perhatiannya. Pendekatan-pendekatan tersebut harus disetujui dan terdokumentasi. Filosofi manajemen dan gaya operasional merupakan bagian dari lingkungan pengendalian organisasi suatu organisasi. Tidak ada satu gaya operasional dan filosofi yang terbaik untuk semua perusahaan, tetapi merupakan faktor penting dalam mempertimbangkan komponen lain dari lingkungan pengendalian pada suatu perusahaan.

e. Struktur Organisasi

Komponen pengendalian internal menyediakan sebuah kerangka untuk aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk membantu mencapai seluruh tujuan. Faktor lingkungan pengendalian ini berkaitan dengan bagaimana fungsi-fungsi dikelola dan diorganisir mengikuti bagan organisasi. Beberapa perusahaan tersentralisasi dan juga terdesentralisasi berdasarkan produk, geografi, atau faktor lainnya. Struktur organisasi merupakan aspek penting dalam lingkungan pengendalian organisasi, tetapi lingkungan pengendalian tidak menyediakan struktur yang lebih disukai. Struktur organisasi adalah cara atau pendekatan dalam usaha kerja individual untuk disetujui dan diintegrasikan dalam pencapaian tujuan secara keseluruhan. Setiap entitas, baik bisnis, pemerintah, atau organisasi non profit memerlukan perencanaan organisasi. Dengan adanya perencanaan perusahaan maka kelemahan dari pengendalian perusahaan dapat dihindari.

f. Pemberian Wewenang dan Tanggung Jawab

Struktur organisasi perusahaan mendefinisikan tugas dan integrasi dari keseluruhan tugas yang ada di dalam perusahaan. Penugasan wewenang pada dasarnya adalah cara pertanggung jawaban yang didefinisikan pada deskripsi pekerjaan dan bagan struktur perusahaan. Walaupun penugasan pekerjaan tidak dapat sepenuhnya luput dari tanggung jawab yang tumpang tindih atau bersama, lebih tepatnya tanggung jawab tersebut dapat dinyatakan dengan baik. Kegagalan untuk mendefinisikan secara jelas tentang wewenang dan tanggung jawab pekerjaan sering menyebabkan kebingungan dan konflik antara usaha kerja individual dan

kelompok. Sebuah lingkungan pengendalian yang kuat dapat terlihat dari pengetahuan dan kekuatan yang dimiliki oleh karyawan tingkat bawah untuk membuat keputusan yang sesuai dengan area operasionalnya.

g. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia

Praktik sumber daya manusia meliputi area seperti mempekerjakan, orientasi, pelatihan, evaluasi, konsultasi, promosi, kompensasi, dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat. Fungsi sumber daya manusia harus memiliki kebijakan yang memadai dan pedoman yang material, serta praktik-praktik yang mengirimkan pesan kepada karyawan mengenai tingkat kepatuhan pengendalian internal, perilaku etis dan kompetensi yang diharapkan. Praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang sangat penting meliputi area-area berikut: (1) rekrutmen dan mempekerjakan, (2) orientasi karyawan baru, (3) evaluasi, promosi dan kompensasi, dan (4) tindakan disiplin. Efektivitas kebijakan dan prosedur sumber daya merupakan komponen yang penting dalam lingkungan pengendalian secara keseluruhan. Pesan dari struktur perusahaan tingkat atas akan sampai sedikit jika sebuah perusahaan tidak mempunyai kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang kuat.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dapat berisiko baik dari faktor internal dan eksternal. Memahami dan mengelola lingkungan risiko merupakan elemen dasar dari pondasi pengendalian internal dan perusahaan harus memiliki proses untuk mengevaluasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Penilaian risiko harus menjadi proses terdepan yang dilaksanakan pada semua tingkat dan aktivitas di dalam perusahaan. COSO menggambarkan penilaian risiko ke dalam tiga langkah yaitu:

- a. Estimasi risiko yang signifikan.
- b. Menilai kemungkinan atau frekuensi terjadinya risiko.
- c. Mempertimbangkan bagaimana risiko harus dikelola dan dinilai serta tindakan yang harus diambil.

Proses penilaian risiko menempatkan tanggung jawab manajemen dalam menilai apakah risiko tersebut signifikan dan mengambil tindakan yang sesuai. Sebagai bagian dari penilaian keseluruhan atas pengendalian internal, manajemen harus mengambil langkah-langkah untuk menilai risiko yang mungkin berdampak pada keseluruhan perusahaan dan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan atau entitas. Berbagai risiko yang disebabkan oleh sumber internal atau eksternal mungkin akan memberikan dampak kepada perusahaan secara keseluruhan.

Menurut COSO – *Internal Control Framework*, risiko-risiko harus dipertimbangkan dari tiga perspektif, yaitu:

a. Risiko perusahaan karena faktor eksternal

Risiko ini meliputi pengembangan teknologi yang dapat mempengaruhi sifat dan waktu penelitian produk baru dan pengembangan atau menyebabkan perubahan pada proses pengadaan. Risiko karena faktor eksternal lainnya termasuk perubahan kebutuhan atau ekspektasi pelanggan, harga, garansi atau aktivitas pelayanan.

b. Risiko perusahaan karena faktor internal

Risiko yang mungkin terjadi karena faktor internal antara lain gangguan pada *server* Teknologi Informasi (TI) perusahaan atau fasilitas penyimpanan data yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan secara keseluruhan, kualitas dari karyawan yang dipekerjakan serta penyalahgunaan sumber daya oleh karyawan.

c. Risiko pada tingkat aktivitas khusus

Selain dilihat dari tingkat perusahaan secara luas, risiko juga harus dipertimbangkan untuk setiap unit bisnis dan aktivitas utama, seperti pemasaran, TI, dan keuangan. Tingkat aktivitas tersebut harus diidentifikasi secara terus-menerus dan dipertimbangkan dalam proses perencanaan.

3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu untuk memastikan bahwa tindakan yang diidentifikasikan untuk mengatasi

risiko telah dilakukan dan diikuti aktivitas pengendalian pada sub proses. Aktivitas pengendalian ada pada semua tingkat di dalam perusahaan. COSO – *Internal Control Framework* mengidentifikasi serangkaian aktivitas menurut jenis prosesnya. Aktivitas pengendalian biasanya meliputi baik kebijakan yang menetapkan apa yang harus dilakukan dan prosedur atas dampak dari kebijakan tersebut. Aktivitas pengendalian juga harus berhubungan dengan risiko yang telah diidentifikasi dari penilaian risiko.

Aktivitas pengendalian di dalam perusahaan menurut COSO – *Internal Control Framework*, sebagai berikut:

a. Riview tingkat atas

Manajemen pada semua tingkat harus meriview hasil atau kinerjanya dan perbedaan hasilnya dengan anggaran, statistik kompetitif dan pendekatan *benchmark* lainnya. Tindakan manajemen untuk menindaklanjuti hasil dari riview tingkat atas dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang merupakan aktivitas pengendalian.

b. Fungsional langsung atau aktivitas manajemen

Manajer pada semua tingkat harus meriview laporan operasional dari sistem pengendalian dan mengambil tindakan perbaikan yang sesuai.

c. Pengelolaan informasi

Sistem TI mengandung banyak pengendalian yang terdapat sistem pengawasan internal terhadap kepatuhan pada area-area tertentu kemudian melaporkan setiap pengecualian dari pengendalian internal. Laporan pengecualian tersebut harus menerima tindakan perbaikan oleh prosedur sistem otomatis, oleh personil operasional atau oleh manajemen. Aktivitas pengendalian lainnya meliputi pengendalian yang melebihi pengembangan sistem baru atau akses terhadap data dan program.

d. Pengendalian fisik

Sebuah perusahaan harus memiliki pengendalian yang cukup terhadap aset fisik, termasuk peralatan yang telah terpasang, persediaan dan surat berharga.

e. Indikator kinerja

Manajemen harus menghubungkan data-data, baik operasional dan keuangan, satu sama lain dan melakukan analisis yang sesuai, investigasi atau tindakan perbaikan. Proses tersebut merupakan aktivitas pengendalian perusahaan yang penting dan dapat memenuhi persyaratan laporan keuangan dan operasional.

f. Pemisahan tugas

Tugas harus dipisahkan dengan orang yang berbeda untuk mengurangi risiko kesalahan atau tindakan yang tidak sesuai.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi dan komunikasi merupakan komponen terkait tetapi berbeda dalam kerangka pengendalian internal. Kecukupan informasi didukung oleh sistem TI, harus dikomunikasikan dari atas ke bawah di dalam perusahaan dengan cara dan waktu yang memungkinkan orang untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Perusahaan harus memiliki prosedur yang efektif untuk berkomunikasi dengan pihak internal dan eksternal. Sebuah perusahaan membutuhkan informasi di seluruh tingkatan untuk mencapai tujuan operasional, keuangan dan kepatuhan. Informasi tersebut harus mengalir dari tingkat atas perusahaan ke tingkat bawah dan sebaliknya dari tingkat bawah ke tingkat atas. Perusahaan yang efektif harus memiliki sistem informasi untuk mendengarkan permintaan dan keluhan pelanggan dan untuk meneruskan informasi tersebut ke personil yang tepat. Pengendalian internal pada sistem TI menekankan pentingnya untuk menjaga informasi dan sistem pendukung yang konsisten sesuai kebutuhan perusahaan secara keseluruhan. Sistem informasi yang efektif beradaptasi untuk mendukung perubahan di berbagai tingkat.

Komunikasi memungkinkan individu untuk melaksanakan tanggung jawab pelaporan keuangan, operasional dan kepatuhan. Komunikasi harus terjadi pada tingkat dewan, termasuk kesepakatan dengan individual atau kelompok dan dengan yang diharapkan. Saluran komunikasi yang memadai merupakan elemen yang penting dalam kerangka pengendalian

internal secara keseluruhan dan perusahaan perlu membangun saluran tersebut dalam berbagai tingkatan organisasi dan aktivitas serta dengan pihak luar. Komponen yang paling penting dari elemen komunikasi adalah bahwa para pemangku kepentingan harus menerima pesan dari manajemen senior dan mengingatkan tanggung jawabnya terhadap pengendalian internal. Komunikasi harus berjalan dalam dua arah, bahwa pemangku kepentingan harus memiliki mekanisme pejaloran ke atas di dalam perusahaan.

Perusahaan juga perlu membangun saluran komunikasi dengan pihak luar termasuk pelanggan, pemasok, pemegang saham, bank, regulator, dan lainnya. Informasi yang disediakan untuk pihak luar harus relevan dengan kebutuhan pihak luar tersebut dan membangun pemahaman yang baik dengan perusahaan.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Proses pemantauan harus ditempatkan untuk menilai efektivitas komponen pengendalian internal yang dibangun dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Sebuah perusahaan perlu membangun berbagai aktivitas pemantauan untuk mengukur efektivitas pengendalian internal. Hal tersebut dapat dilakukan melalui evaluasi secara terpisah dengan aktivitas yang sedang berlangsung untuk mengawasi kinerja dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan. Frekuensi dan sifat dari review secara terpisah tergantung dari luasnya perusahaan dan risiko signifikan yang harus dikendalikan. Evaluasi tersebut harus dilakukan secara langsung oleh manajemen melalui penilaian sendiri (*self-assessment*).

Kelemahan pengendalian internal yang diidentifikasi melalui proses di dalam sistem pengendalian internal itu sendiri, melalui aktivitas pemantauan, atau melalui kejadian eksternal lainnya, harus dilaporkan kepada tingkat manajemen perusahaan yang sesuai. Menurut pedoman pengendalian internal COSO, temuan atas kelemahan pengendalian internal harus dilaporkan tidak hanya kepada individu yang bertanggung jawab pada fungsi atau aktivitas yang terlibat, yang berada dalam posisi untuk mengambil tindakan perbaikan, tetapi juga setidaknya kepada satu tingkat manajemen di atas yang secara

langsung bertanggung jawab. Proses ini memungkinkan individu untuk memberikan dukungan yang diperlukan atau pengawasan untuk mengambil tindakan perbaikan, dan untuk berkomunikasi dengan yang lainnya di perusahaan yang aktivitasnya mungkin akan terpengaruh. Ketika temuan melewati batas-batas organisasi, maka laporan juga harus melewati dan diarahkan ke tingkat yang cukup tinggi untuk memastikan tindakan yang tepat.

2.7 Peran Audit Internal Terhadap Pengendalian Internal

Audit internal memiliki peranan yang sangat penting terhadap efektivitas pengendalian internal di dalam perusahaan. IIA telah menjelaskan peran audit internal terhadap pengendalian internal dalam SPPIA *Performance Standard* 2130. Audit internal harus membantu perusahaan dalam memelihara pengendalian yang efektif dengan cara mengevaluasi efektivitas dan efisiensi serta dengan meningkatkan perbaikan secara terus-menerus. Berdasarkan hasil penilaian risiko, aktivitas audit internal harus mengevaluasi kecukupan dan efektivitas pengendalian internal yang meliputi tata kelola perusahaan, operasi, dan sistem informasi, mengenai:

- a. Keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional.
- b. Efektivitas dan efisiensi operasi dan program.
- c. Keamanan aset.
- d. Kepatuhan terhadap hukum, peraturan, kebijakan, prosedur, dan kontrak.

Audit internal dapat membantu manajemen dengan mengevaluasi sistem pengendalian internal dan menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam pengendalian internal tersebut. Audit internal hanya dapat membantu manajemen dan bukan berperan sebagai manajemen. Selain itu, audit internal dapat juga berperan sebagai konsultan manajemen terhadap sistem pengendalian internal. Audit internal dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan yang diperlukan kepada manajemen untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal.

Dalam melaksanakan perannya terhadap pengendalian internal, audit internal harus memiliki keahlian terhadap aspek-aspek pengendalian serta

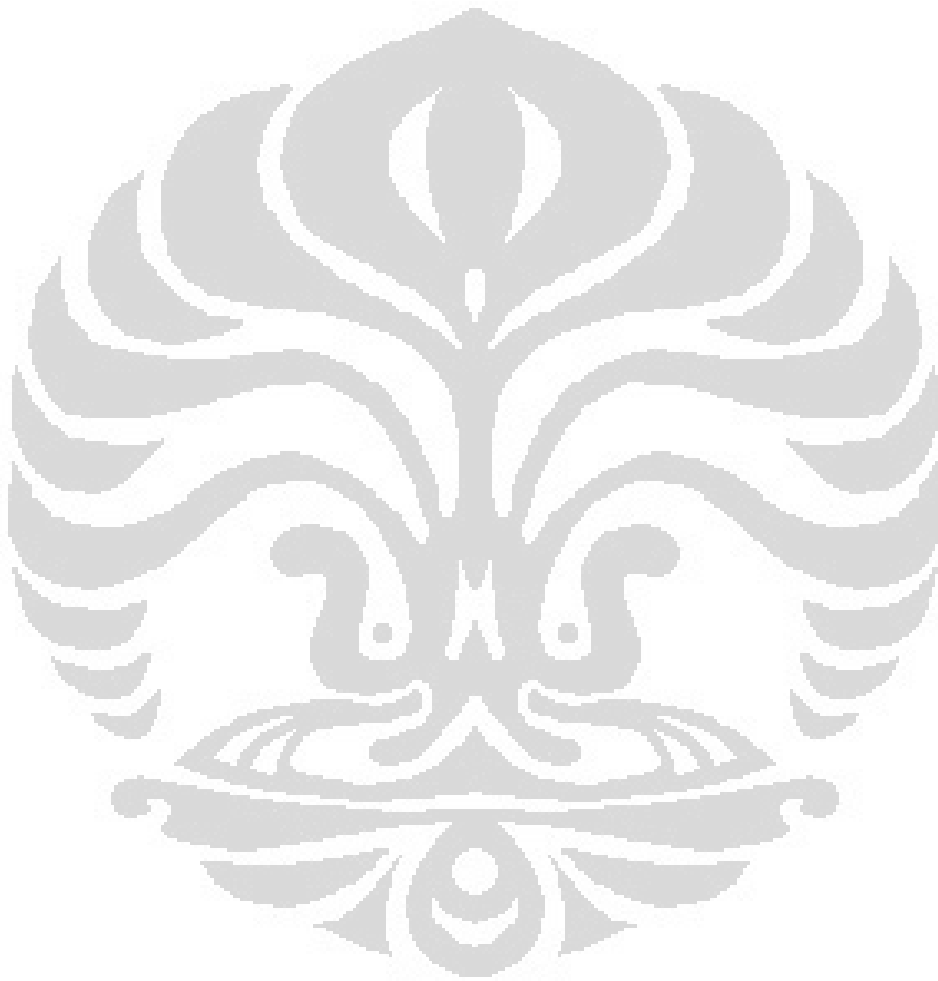
pengetahuan mengenai prinsip-prinsip manajemen. Peran audit internal terhadap sistem pengendalian internal menurut Pickett (2005) meliputi:

1. Menilai area-area yang paling beresiko terhadap tujuan utama yang telah ditentukan.
2. Menentukan dan melaksanakan program untuk meriview profil sistem tertinggi yang dapat menarik risiko tertinggi.
3. Meriview masing-masing sistem dengan memeriksa dan mengevaluasi sistem yang terkait dengan pengendalian internal untuk menentukan sejauh mana tujuan utama pengendalian telah terpenuhi.
4. Memberi nasehat kepada manajemen apakah pengendalian telah beroperasi dengan sesuai dan efektif atau tidak sekaligus untuk meningkatkan pencapaian tujuan dari sistem pengendalian.
5. Merekomendasikan perbaikan yang diperlukan untuk memperkuat pengendalian.
6. Menindaklanjuti hasil kerja audit untuk mengetahui apakah manajemen telah melaksanakan tindakan rekomendasi audit yang telah disepakati.

Laporan audit internal terhadap pengendalian internal harus merinci tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan dan juga harus akurat, objektif, jelas, singkat, lengkap, dan tepat waktu. Laporan tersebut juga harus menguraikan dengan jelas kekuatan dan kelemahan dari pengendalian internal serta tindakan perbaikan yang dapat diambil untuk mengatasi kelemahan tersebut. Apabila terdapat rekomendasi perbaikan yang belum dilaksanakan oleh manajemen, maka harus dilaporkan juga oleh audit internal serta pernyataan mengenai risiko dan kemungkinan yang akan terjadi apabila tindakan perbaikan tidak dilakukan.

Peran audit internal terhadap pengendalian internal semakin penting setelah dikeluarkannya SOX yaitu *section* 302 dan 404. *Section* 302 yang mengharuskan manajemen secara kuartalan melaporkan laporan keuangan dan laporan pengendalian keuangan. Sedangkan *section* 404 yang mengharuskan manajemen untuk menilai efektivitas rancangan dan pelaksanaan pengendalian internal di dalam *Internal Control Over Financial Reporting* (ICoFR). Walaupun untuk mematuhi kedua *section* itu adalah tanggung jawab manajemen, audit internal dapat sangat membantu manajemen dalam mematuhi tanggung jawabnya

tersebut. Audit internal harus mempertahankan independensi dan objektivitasnya dalam membantu manajemen. CAE harus berkonsultasi dengan Komite Audit terkait dengan sumber daya untuk mematuhi *section* 302 dan 404 tanpa memisahkan aktivitas audit internal untuk memberikan nilai tambah bagi kinerja perusahaan. Manajemen memiliki tanggung jawab utama terhadap rancangan, implementasi, dan pemeliharaan pengendalian internal, sedangkan audit internal hanya memberikan keyakinan dan konsultasi.



BAB III

GAMBARAN UMUM PT. XYZ

3.1 Profil PT. XYZ

3.1.1 Sejarah PT. XYZ

Pemboran sumur minyak di Indonesia pertama kali dilakukan oleh Belanda pada tahun 1871 di daerah Cirebon. Akan tetapi sumur Telaga Said yang berada di wilayah Sumatera Utara merupakan sumur produksi pertama yang dibor. Dengan didirikannya Royal Dutch Company di Pangkalan Brandan pada tahun 1885, yang menandakan bahwa kegiatan eksploitasi minyak di Indonesia dimulai. Setelah sumur Telaga Said diproduksi, maka kegiatan industri perminyakan di tanah air terus berkembang. Penemuan demi penemuan sumber minyak terus bermunculan. Penemuan sumber minyak baru banyak ditemukan di wilayah Jawa Timur, Sumatera Selatan, Sumatera Tengah dan Kalimantan Timur. Akan tetapi pada masa itu, sumber-sumber minyak masih dikuasai oleh Belanda dan juga Jepang. Setelah berakhirnya Perang Asia Timur Raya dan Indonesia mulai menjalankan pemerintahan yang teratur, maka seluruh lapangan minyak dan gas bumi yang ditinggalkan oleh Belanda dan Jepang dikelola oleh negara.

Untuk mengelola aset perminyakan yang ditinggalkan oleh Belanda dan Jepang, pemerintah mendirikan sebuah perusahaan minyak nasional pada tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT. Perusahaan Minyak Nasional yang disingkat menjadi PT. PERMINA. Namun pada tahun 1960, PT. PERMINA direstrukturisasi menjadi PN. PERMINA sebagai bentuk tindak lanjut dari kebijakan bahwa yang berhak melakukan eksplorasi minyak dan gas di Indonesia adalah negara. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah oleh Presiden pada tanggal 20 Agustus 1968, PN. PERMINA yang bergerak di bidang produksi digabung dengan PN. PERTAMIN yang bergerak di bidang pemasaran. Perusahaan gabungan tersebut dinamakan PN. Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional (Pertamina). Penggabungan tersebut bertujuan untuk menyatukan tenaga, modal dan sumber daya yang jumlahnya sangat terbatas.

Untuk memperkuat perusahaan gabungan yang baru dibentuk tersebut, Pemerintah kemudian mengeluarkan Undang-Undang No. 8 tahun 1971 tentang

Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara yang menempatkan Pertamina sebagai satu-satunya perusahaan milik negara yang ditugaskan untuk melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi di seluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, semua perusahaan minyak yang hendak menjalankan usaha di Indonesia wajib bekerja sama dengan Pertamina. Oleh karena itu, Pertamina memainkan peran ganda yaitu sebagai regulator bagi mitra yang menjalin kerja sama melalui mekanisme Kontrak Kerja Sama (KKS) di wilayah kerja (WK) Pertamina. Selain itu, Pertamina juga bertindak sebagai operator untuk mengerjakan sendiri sebagian wilayah kerjanya.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi oleh Pemerintah, maka kedudukan Pertamina berubah. Sebagai konsekuensi dari penerapan Undang-Undang tersebut, maka Pertamina beralih bentuknya menjadi Perusahaan Terbatas (Persero) dengan nama PT. Pertamina (Persero) melalui Peraturan Pemerintah No. 31 tahun 2003 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara menjadi Perusahaan Perseroan. Pertamina tidak lagi melaksanakan peran gandanya dan juga mengharuskan pemisahan antara kegiatan usaha minyak dan gas bumi (migas) di sisi hulu dan hilir. Peran regulator diserahkan ke lembaga pemerintah sedangkan Pertamina hanya berperan sebagai operator murni. Peran regulator di sektor hulu dijalankan oleh BP MIGAS sedangkan peran regulator hilir dijalankan oleh BPH MIGAS. Untuk mengelola usaha di sektor hulu maka Pertamina membentuk sejumlah anak perusahaan sebagai entitas bisnis yang merupakan kepanjangan tangan dalam pengelolaan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi minyak, gas dan panas bumi, pengelolaan transportasi pipa migas, jasa pemboran, dan pengelolaan portofolio di sektor hulu.

Dengan adanya konsekuensi pemisahan usaha hulu dan hilir, maka Pertamina membentuk PT. XYZ pada tanggal 13 September 2005 sebagai anak perusahaan yang menjalankan usaha di sektor hulu. Saham PT. XYZ dimiliki oleh PT. Pertamina (Persero) sebesar 99,99% atau 246.975 lembar saham perseroan dan Koperasi Energi Indonesia (KEI) sebesar 0,01% atau 25 lembar saham perseroan. PT. XYZ menyelenggarakan kegiatan usaha di sektor hulu yang meliputi eksplorasi dan eksploitasi migas. Selain itu, PT. XYZ juga melaksanakan

kegiatan usaha penunjang lain yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung kegiatan usaha utamanya. Wilayah kerja PT. XYZ merupakan wilayah kerja yang dahulu dikelola oleh PT. Pertamina (Persero) setelah dilakukan pemisahan wilayah kerja berdasarkan Kontrak Kerja Sama (KKS) dengan BP MIGAS baik yang dahulu dikelola oleh PT. Pertamina (Persero) sendiri maupun yang dikelola melalui *Technical Assistance Contract (TAC)*, *Joint Operating Body Enhanced Oil Recovery (JOB-EOR)*. Dengan wilayah kerja tersebut, maka PT. XYZ memiliki modal yang kuat untuk meningkatkan produksi migas nasional serta menjadi penyumbang laba terbesar PT. Pertamina (Persero).

3.1.2 Visi, Misi, dan Tata Nilai Perusahaan PT. XYZ

A. Visi

Dalam menjadi produsen minyak dan gas bumi terkemuka, PT. XYZ telah membagi visinya ke dalam masa perencanaan strategis tiga tahun yang selaras dengan tiga tahapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang, yang diwujudkan pada akhir setiap Rencana Pembangunan Tiga Tahun (Repetita) sebagai berikut:

- a. Visi Repetita I (2006 – 2008), yaitu: “Menjadi Produsen Minyak dan Gas yang Efektif, Efisien dan Terpandang”.
- b. Visi Repetita II (2009 – 2011), yaitu: “Menjadi Produsen Minyak dan Gas Nomor 1 di Indonesia”.
- c. Visi Repetita III (2012 – 2014), yaitu: “PT. XYZ *World Class*”.

B. Misi

Melaksanakan pengusahaan sektor hulu minyak dan gas secara efisien dan efektif dengan berwawasan lingkungan yang sehat dan mengutamakan keselamatan serta keunggulan yang memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

C. Tata Nilai Perusahaan

Nilai-nilai PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. *Sincere*
PT. XYZ dalam menjalankan usahanya selalu bertindak jujur dan bersih dari konflik kepentingan.
 2. *Strong*
PT. XYZ melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri, kukuh dan kompeten.
 3. *Sensible*
PT. XYZ senantiasa berwawasan luas dan peduli pada lingkungan dalam menjalankan operasinya.
- Sincere, Strong dan Sensible (3S)* merupakan nilai-nilai yang menjadi landasan moral PT. XYZ dalam menjalankan misi dan mewujudkan visi menjadi PT. XYZ *World Class*.

3.1.3 Wilayah Kerja PT. XYZ

Berdasarkan Kontrak Kerja Sama (KKS) dengan BP MIGAS yang telah ditandatangani oleh pada tanggal 17 September 2005, PT. XYZ mendapatkan hak untuk pengelolaan wilayah kerja pertambangan minyak dan gas seluas $\pm 138.611 \text{ Km}^2$ dengan pola kerjasama bagi hasil dengan pemerintah. Operasional pengelolaan wilayah kerja tersebut dibagi menjadi pengoperasian sendiri (*own operation*) dan melalui kerjasama kemitraan. Sedangkan dalam mengelola dan mengoperasikan wilayah kerjanya, perusahaan mengelompokkan aset area produksi menjadi tiga kawasan, yaitu: Region Sumatera, Region Jawa, dan Region Kawasan Timur Indonesia (KTI). Sampai dengan tahun 2011, aset area produksi terdiri dari 11 area operasi sendiri, 7 Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP), 3 proyek pengembangan minyak dan gas serta 45 area kontrak kerjasama kemitraan yang terdiri dari 28 kontrak *Technical Assistant Contract* (TAC) dan Kerja Sama Operasi (KSO). Rincian lokasi kegiatan operasi PT. XYZ akan disajikan dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1
Lokasi Kegiatan Operasi PT. XYZ

| No. | Region/Unit Bisnis/Mitra | Lapangan | Daerah Geografis |
|---------------------------|---|--------------------------|------------------|
| I. SUMATERA | | | |
| a. Operasi Sendiri | | | |
| 1. | Region Sumatera | Rantau | NAD |
| 2. | Region Sumatera | Pangkalan Susu | Sumatera Utara |
| 3. | Region Sumatera | Pendopo | Sumatera Selatan |
| 4. | Region Sumatera | Prabumulih | Sumatera Selatan |
| 5. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Lirik | Lirik | Riau |
| 6. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Limau | Limau | Sumatera Selatan |
| 7. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Adera | Adera (Abab, Dewa, Raja) | Sumatera Selatan |
| 8. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Ramba | Ramba | Sumatera Selatan |
| b. Proyek | | | |
| 1. | Proyek Pengembangan Gas Suban | Suban | Sumatera Selatan |
| c. Kemitraan | | | |
| 1. | TAC P – Blue Sky Langsa Ltd. | Langsa | NAD |
| 2. | PT. HASEBA | Kuala Simpang Timur | NAD |
| 3. | KSO PT. XYZ – Pasific Oil & Gas (Perlak) Ltd. | Perlak | Sumatera Utara |
| 4. | TAC P – Putra Kencana Diski Petroleum | Diski | Sumatera Utara |
| 5. | TAC P – Pertalahan Arnebatara Natuna | Udang | Natuna |
| 6. | TAC P – Eksindo Telaga Said Darat | Telaga Said | Sumatera Selatan |
| 7. | TAC P – Salamander Energy NSL | Kambuna | Sumatera Selatan |
| 8. | TAC P – Gold Water TMT Pte. Ltd | Tanjung Miring Timur | Sumatera Selatan |
| 9. | TAC P – Pilon Petro Tanjung Lontar Ltd | Tanjung Lontar | Sumatera Selatan |
| 10. | TAC P – Radiant Ramok Senabing | Ramok Senabing | Sumatera Selatan |
| 11. | TAC P – Indojava Sukaraja | Sukaraja – Pendopo | Sumatera Selatan |
| 12. | TAC P – Indama Putra Kayapratama | Kaya | Sumatera Selatan |
| 13. | TAC P – Binatek Reka Kruh | Kruh | Sumatera Selatan |
| 14. | KSO PT. XYZ – Formasi Sumatera Energi | Tanjung Tiga Timur | Sumatera Selatan |
| 15. | KSO PT. XYZ – Geo Minergy Sungai Lilin | Sungai Lilin | Sumatera Selatan |
| 16. | KSO PT. XYZ – Geraldo Putra Mandiri | Ibul Tenggara | Sumatera Selatan |

Tabel 3.1
Lokasi Kegiatan Operasi PT. XYZ (Sambungan)

| No. | Region/Unit Bisnis/Mitra | Lapangan | Daerah Geografis |
|---------------------------|--|---------------------|--------------------------|
| 17. | KSO PT. XYZ – Benakat Barat Petroleum | Benakat Barat | Sumatera Selatan |
| 18. | KSO PT. XYZ – Indrilco Hulu Energy | Uno Dos Rayu | Sumatera Selatan |
| 19. | KSO PT. XYZ – Santika Pendopo Energy | Talang Akar Pendopo | Sumatera Selatan |
| 20. | KSO PT. XYZ – Cooper Energy Sukananti | Tangai Sukananti | Sumatera Selatan |
| 21. | KSO PT. XYZ – Samudera Energy Tanjung Lontar | Tanjung Lontar | Sumatera Selatan |
| 22. | TAC P – Babat Kukui Energi | Babat Kukui | Jambi |
| 23. | TAC P – Prakarsa Bt. Meruo Senami Jambi | Meruo Senami | Jambi |
| 24. | TAC P – Insani Mitrasani Gelam | Sungai Selam | Jambi |
| 25. | TAC P – Akar Golindo | Tuba Obi East | Jambi |
| 26. | KSO PT. XYZ – Ramba Energy West Jambi | West Jambi | Jambi |
| 27. | TAC P – Binawahana Petrindo Meruap | Meruap | Jambi |
| 28. | KSO PT. XYZ – Prisma Kampung Minyak Ltd | Kampung Minyak | Sumatera Selatan |
| II. JAWA | | | |
| a. Operasi Sendiri | | | |
| 1. | Region Jawa | Subang | Jawa Barat |
| 2. | Region Jawa | Tambun | Jawa Barat |
| 3. | Region Jawa | Jatibarang | Jawa Barat |
| 4. | Region Jawa | Cepu | Jawa Tengah – Jawa Timur |
| b. Proyek | | | |
| 1. | Proyek Percepatan Pondok Tengah | Pondok Tengah | Jawa Barat |
| 2. | Proyek Pengembangan Gas Jawa | Gundih | Jawa Tengah |
| c. Kemitraan | | | |
| 1. | KSO PT. XYZ – PD Migas Kota Bekasi | Jatinegara | Jawa Barat |
| 2. | TAC P – Pelangi Haurgeulis Resources | Haurgeulis | Jawa Barat |
| 3. | TAC P – Rainbow Emerald PMS | Pamanukan Selatan | Jawa Barat |
| 4. | TAC P – Ellipse Energy Jatirarangan | Jatirarangan | Jawa Barat |
| 5. | TAC P – Bangadua Petroleum | Bangadua | Jawa Barat |
| 6. | KSO PT. XYZ – Kendal Oil & Gas | Blok Kendal | Jawa Tengah |
| 7. | TAC P – Korea Dev. (Poleng) Co. Ltd | Poleng | Jawa Timur |

Tabel 3.1
Lokasi Kegiatan Operasi PT. XYZ (Lanjutan)

| No. | Region/Unit Bisnis/Mitra | Lapangan | Daerah Geografis |
|---|--|-----------------|-------------------------|
| 8. | TAC P – Radiant Energi Sukatani | Sukatani | Jawa Timur |
| 9. | KSO PT. XYZ – Inderlberg Indonesia Perkasa | Blok Suci | Jawa Timur |
| III. KAWASAN TIMUR INDONESIA (KTI) | | | |
| a. Operasi Sendiri | | | |
| 1. | Region KTI | Sangatta | Kalimantan Timur |
| 2. | Region KTI | Bunyu | Kalimantan Timur |
| 3. | Region KTI | Papua | Papua Barat |
| 4. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Tanjung | Tanjung | Kalimantan Selatan |
| 5. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Sangasanga Tarakan | Sangasanga | Kalimantan Timur |
| 6. | Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) Sangasanga Tarakan | Tarakan | Kalimantan Timur |
| b. Proyek | | | |
| 1. | Proyek Pengembangan Gas Matindok | Matindok | Sulawesi Tengah |
| c. Kemitraan | | | |
| 1. | TAC P – Medco EP Sembakung | Sembakung | Kalimantan Timur |
| 2. | TAC P – Semco | Semberah | Kalimantan Timur |
| 3. | KSO PT. XYZ – Patina Group (Bangkudulis) | Bangkudulis | Kalimantan Timur |
| 4. | TAC P – Intermega Sabaku | Sabaku | Papua Barat |
| 5. | TAC P – Intermega Salawati | Salawati | Papua Barat |
| 6. | TAC P – IBN Holdico Linda/Sele | Linda/Sele | Papua Barat |
| 7. | TAC P – Patrindo Persada Maju | Mogoi Wasian | Papua Barat |
| 8. | KSO PT. XYZ – Petroenergy Utama Wiriagar | Wiriagar | Papua Barat |
| 9. | KSO PT. XYZ – Kamundan Energy | Bintuni Basin | Papua Barat |

Sumber: Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011

3.1.4 Aktivitas Bisnis PT. XYZ

Aktivitas bisnis yang dilakukan oleh PT. XYZ dalam perusahaan sektor hulu minyak dan gas terbagi dalam tiga aktivitas utama, yaitu: eksplorasi, eksploitasi, dan penjualan minyak dan gas.

A. Eksplorasi

Aktivitas eksplorasi memiliki peranan penting untuk menjaga tingkat cadangan minyak dan gas serta mencegah terjadinya penurunan produksi.

Aktivitas eksplorasi yang dilakukan oleh PT. XYZ bertujuan untuk memperoleh cadangan minyak dan gas baru baik di dalam maupun di luar negeri. Kegiatan eksplorasi minyak dan gas bumi yang dilakukan oleh PT. XYZ meliputi kegiatan studi Geologi dan Geofisika, pematangan *lead* dan prospek, kegiatan survei Geologi dan Geofisika serta pemboran eksplorasi.

B. Eksploitasi

Aktivitas eksploitasi berkaitan dengan produksi minyak dan gas melalui pengelolaan aset atas wilayah kerja PT. XYZ. Pengelolaan atas wilayah kerja tersebut dilakukan dengan menerapkan dua pola pengelolaan yaitu pengelolaan operasi sendiri dan kemitraan. Hal ini dilakukan bertujuan agar perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasi dengan lebih fokus dan terarah. Pengelolaan kemitraan yaitu kerjasama antara perusahaan dengan para mitra dalam mengelola lapangan eksplorasi dan produksi untuk mengoptimalkan wilayah kerja dengan mengutamakan aspek keuangan, engineering, serta tidak mengabaikan unsur keamanan, kesehatan, dan keselamatan kerja serta kepedulian terhadap lingkungan.

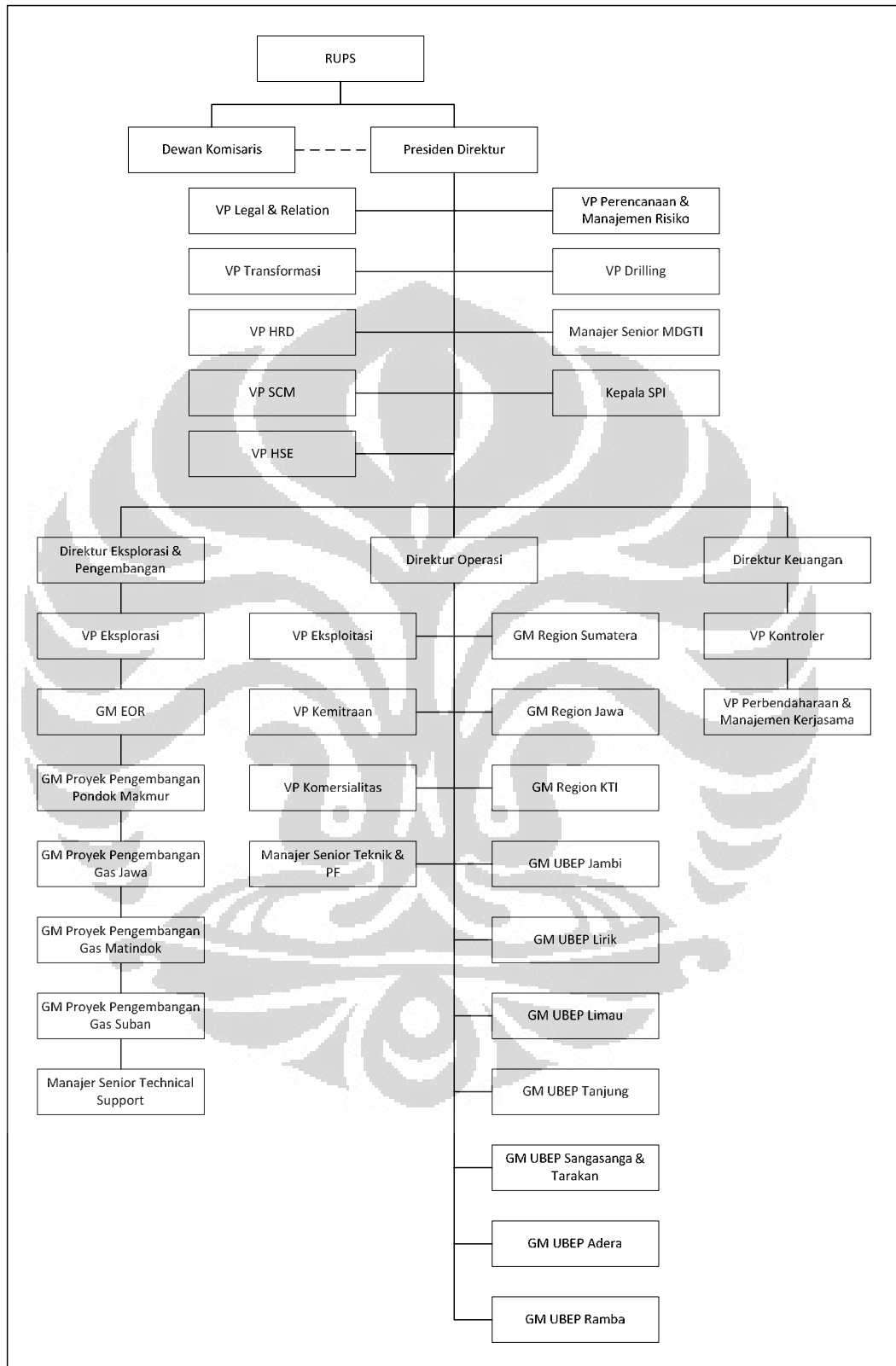
C. Penjualan Minyak dan Gas

Komersialitas atas minyak dan gas adalah kegiatan lifting minyak dan gas bumi yang berasal dari hasil operasi sendiri, Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP), Kemitraan TAC ataupun KSO. Produksi minyak mentah yang dihasilkan dari wilayah kerja tersebut akan disalurkan untuk selanjutnya diolah ke kilang minyak domestik PT. Pertamina (Persero). Sedangkan hasil produksi gas bumi akan disalurkan kepada konsumen.

3.1.5 Struktur Organisasi PT. XYZ

Struktur organisasi PT. XYZ dapat disajikan pada gambar 3.1.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PT. XYZ



Sumber: Telah diolah kembali dari data pada PT. XYZ

3.2 *Corporate Governance* pada PT. XYZ

Dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri BUMN No. 117/MBU/2002 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN yang disempurnakan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, telah melandasi PT. XYZ untuk menerapkan GCG di seluruh aktivitas perusahaan. Untuk melaksanakan keputusan tersebut, maka dibutuhkan komitmen dari seluruh anggota Direksi, Dewan Komisaris dan pekerja PT. XYZ untuk menerapkan GCG dengan standar tertinggi di dalam perusahaan. Prinsip-prinsip GCG yaitu keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran telah tertanam dalam nilai-nilai perusahaan sekaligus menjadi budaya kerja perusahaan.

Penerapan tata kelola perusahaan (*governance*) pada PT. XYZ dilakukan melalui tiga tahapan sebagai berikut:

1. *Comprehension* (Pemahaman secara mendalam)

Tahapan *comprehension* merupakan tahapan awal dalam penerapan tata kelola perusahaan. Pada tahapan ini dilakukan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai prinsip-prinsip tata kelola perusahaan oleh *key persons* yaitu: Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, Manajemen, Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawasan Internal, dan Komite Etika & GCG. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahapan *comprehension* adalah sebagai berikut:

- a. Internalisasi GCG kepada manajemen
- b. Dibentuknya Komite Etika dan GCG
- c. Pelatihan (*training*) GCG kepada Komite Etika & GCG
- d. Penyusunan kerangka dasar Etika Kerja dan Bisnis
- e. Dilakukannya *pre-assessment* GCG

2. *Consolidation* (Konsolidasi manusia dan sistem)

Tahapan selanjutnya adalah tahapan konsolidasi antara manusia dan sistem yang ada di perusahaan untuk mengimplementasi tata kelola perusahaan. Pada tahapan ini terdapat dua unsur utama yaitu sistem dan komitmen.

Tujuan dari tahapan ini adalah pembangunan sarana dan prasarana tata kelola perusahaan serta komitmen manajemen. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk pada tahapan *consolidation* adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan Etika Kerja dan Bisnis
- b. Penyusunan *Board Manual*
- c. Pelaksanaan penilaian GCG oleh penilai atau *assessor* independen
- d. Pelaksanaan sosialisasi dan internalisasi GCG kepada manajemen

3. *Continuous Improvement* (Perbaikan terus-menerus)

Tahapan selanjutnya adalah melakukan perbaikan secara terus-menerus atas penerapan tata kelola perusahaan yang telah diterapkan oleh perusahaan. Unsur utama pada tahapan ini adalah belajar dan berbagi dengan sasaran menjadi perusahaan yang memiliki kompetensi dalam praktik bisnis yang berdasarkan prinsip-prinsip GCG. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap perbaikan secara terus-menerus adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan praktik bisnis secara terus-menerus berdasarkan prinsip-prinsip GCG
- b. *Learning* dan *sharing* atas penerapan GCG
- c. Internalisasi dan sosialisasi GCG kepada seluruh manajemen dan pekerja
- d. Penilaian (*assessment*) GCG yang dilakukan secara rutin setiap tahunnya oleh lembaga penilai independen.

Pada saat ini, PT. XYZ telah berada pada tahapan ketiga yaitu *continuous improvement* (perbaikan terus-menerus) dalam meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan dalam setiap aktivitas bisnisnya. Dengan diterapkannya proses tata kelola dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan, maka dapat membantu pencapaian visi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip GCG dan praktik terbaik GCG pada perusahaan menjadi suatu keharusan untuk dapat mewujudkan visi perusahaan menjadi “*World Class Company*”.

3.2.1 Tujuan dan Manfaat Penerapan *Corporate Governance*

Penerapan prinsip-prinsip dan praktik terbaik GCG pada PT. XYZ merupakan suatu keharusan dalam rangka untuk mewujudkan visi perusahaan menjadi “*World Class Company*”. Tujuan dari penerapan prinsip-prinsip dan praktik terbaik GCG adalah sebagai berikut:

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan.
3. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional.

Adapun manfaat dari penerapan prinsip-prinsip dan praktik terbaik GCG adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab antar fungsi baik di organ utama maupun organ pendukung. Hal tersebut mengarah pada iklim kerja dan budaya koordinasi yang lebih baik.
2. Terciptanya komitmen bersama yang kuat dalam pencapaian visi perusahaan.
3. Meningkatnya kepercayaan pemangku kepentingan yang dapat dilihat dari semakin baiknya hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan utama seperti pemegang saham (PT. Pertamina (Persero)) serta manajemen BP MIGAS maupun pemerintah (Dirjen Migas).

4. Terciptanya iklim kerja yang kondusif yang mendorong pada peningkatan kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya angka produksi serta keuntungan perusahaan.

3.2.2 Prinsip-Prinsip *Corporate Governance*

Prinsip-prinsip GCG yang diterapkan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. *Transparansi (Transparency)*
PT. XYZ menyediakan informasi yang material dan relevan secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan.
2. *Akuntabilitas (Accountability)*
PT. XYZ mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar untuk kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.
3. *Pertanggungjawaban (Responsibility)*
PT. XYZ mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai sosial sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat dan lingkungan.
4. *Kemandirian (Independency)*
PT. XYZ 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.
5. *Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)*
PT. XYZ memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

3.2.3 Organ-Organ Perusahaan

Dalam implementasi atau penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan, akan sangat berkaitan dengan lembaga pendukung atau organ-organ utama perusahaan. Organ perusahaan merupakan struktur GCG yang berperan penting

dalam pelaksanaan GCG yang efektif. Organ perusahaan dari PT. XYZ adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi yang merupakan organ utama perusahaan. Dewan Komisaris melaksanakan fungsi pengawasan atas tindakan Direksi dalam melaksanakan perusahaan. Selain itu, organ-organ pendukung juga diperlukan untuk meningkatkan penerapan GCG.

A. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan organ perusahaan yang memegang kekuasaan dan wewenang tertinggi di dalam perusahaan. Penyelenggaraan RUPS merupakan tanggung jawab dari Direksi. Dalam menyelenggarakan RUPS, pemanggilan peserta rapat dilakukan melalui pemanggilan tertulis yang disertai dengan adanya tanda bukti penerimaan. Tugas dan tanggung jawab dari RUPS adalah sebagai berikut:

- a. Mengesahkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), *Work Program & Budget* (WP&B) dan Laporan Tahunan yang diajukan oleh Direksi.
- b. Menetapkan dan menyetujui kebijakan yang berhubungan dengan Dewan Komisaris dan Direksi, termasuk dalam hal penunjukan auditor eksternal.

B. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan Anggaran Dasar serta memberi nasihat kepada Direksi sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan. Fungsi pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris mencakup tindakan pencegahan, perbaikan, sampai kepada pemberhentian sementara. Dewan Komisaris dan anggotanya harus memenuhi kualifikasi dari sisi hukum, kompetensi, independensi dan pribadi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dewan Komisaris harus memiliki latar belakang dan kemampuan akuntansi dan/atau keuangan, bidang hulu minyak dan gas serta manajemen. Pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris dan anggotanya dilakukan oleh RUPS.

Rapat Dewan Komisaris dilakukan paling sedikit satu bulan sekali atau sewaktu-waktu apabila diperlukan. Komposisi Dewan Komisaris pada PT. XYZ pada 31 Desember 2011 adalah berjumlah 5 orang, terdiri dari: Komisaris Utama dan 4 orang Komisaris. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan tindakan Direksi dalam melaksanakan pengurusan perusahaan dan melaporkan hasil pengawasannya secara tertulis kepada pemegang saham.
- b. Memberi nasihat kepada Direksi termasuk pelaksanaan RJPP, RKAP, WP&B serta ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan RUPS dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Menyusun rencana kerja setiap tahun yang memuat sasaran atau target yang ingin dicapai dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemegang saham.
- d. Mereviu kebijakan dan strategi manajemen risiko, serta memberikan masukan atau arahan kepada Direksi terkait dengan pengelolaan risiko.
- e. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Dewan Komisaris harus:
 - 1) Mematuhi Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung jawaban serta kewajaran
 - 2) Bertindak sewaktu-waktu untuk kepentingan dan usaha perusahaan serta bertanggung jawab kepada perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh RUPS.
- f. Dewan Komisaris tidak boleh mengambil keputusan kegiatan operasional, kecuali dalam keadaan tertentu pada saat Dewan Komisaris menjabat sebagai Direksi sementara.
- g. Memastikan bahwa tidak ada jabatan Direksi yang kosong.
- h. Melakukan pemanggilan dan penyelenggaraan RUPS Tahunan dan RUPS Lainnya jika Direksi berhalangan atau terdapat pertentangan kepentingan antara Direksi dengan perusahaan.

- i. Anggota Dewan Komisaris bertanggung jawab secara tanggung renteng, yaitu:
 - 1) Bersama dengan anggota Direksi terhadap pihak yang dirugikan apabila laporan keuangan yang disediakan ternyata tidak benar dan/atau menyesatkan. Bersama dengan anggota Direksi, apabila setelah tahun buku berakhir ternyata perusahaan menderita kerugian dan pemegang saham tidak dapat mengembalikan dividen interim yang telah dibagikan sebelum tahun buku berakhir.
 - 2) Bersama dengan anggota Direksi membayar seluruh kewajiban perusahaan akibat kepailitan yang disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian Dewan Komisaris dan Direksi jika kekayaan perusahaan tidak cukup untuk membayarnya.
 - 3) Bersama dengan anggota Direksi atas persetujuan dan/atau rekomendasi tertulis yang diberikan terhadap perbuatan tertentu.
- j. Bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perusahaan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya.
- k. Bersama dengan Direksi memastikan bahwa auditor internal maupun eksternal dan Komite Audit memiliki akses terhadap informasi mengenai perusahaan yang dianggap perlu dalam melaksanakan tugasnya.
- l. Memantau efektivitas penerapan praktek GCG.
- m. Memantau implementasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*).
- n. Mengesahkan Uraian Tugas Sekretaris Dewan Komisaris dan menetapkan indikator kinerjanya.
- o. Melaporkan pengangkatan anggota Komite Audit kepada pemegang saham.

Dewan Komisaris dapat membentuk komite-komite untuk membantu dalam melaksanakan tugasnya sebagai fungsi pengawasan. Selain itu juga, Dewan Komisaris dapat dibantu oleh seorang Sekretaris Dewan Komisaris untuk menyelenggarakan kegiatan administrasi kesekretariatan. Organ pendukung Dewan Komisaris pada PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Komite Audit

2. Sekretaris Dewan Komisaris

C. Direksi

Direksi merupakan organ perusahaan yang bertugas untuk memimpin, mengurus dan mengendalikan perusahaan untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar. Susunan Direksi pada PT. XYZ sampai dengan tahun 2010 dan 2011 adalah sebagai berikut:

1. Presiden Direktur
2. Direktur Operasi
3. Direktur Eksplorasi dan Pengembangan
4. Direktur Keuangan

Direksi harus memenuhi kualifikasi dari sisi hukum, kompetensi, independensi dan pribadi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian dan pembagian tugas Direksi dilakukan oleh RUPS. Rapat Direksi dilakukan paling sedikit satu bulan sekali atau sewaktu-waktu apabila diperlukan. Tugas dan tanggung jawab Direksi adalah sebagai berikut:

- a. Memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan.
- b. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan.
- c. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha perusahaan.
- e. Mewakili perusahaan di dalam dan di luar pengadilan serta melakukan segala tindakan dan perbuatan, baik mengenai pengurusan maupun mengenai pemilikan kekayaan perusahaan serta mengikat perusahaan dengan pihak lain dan/atau pihak lain dengan perusahaan, sesuai dengan batasan-batasan yang ditetapkan oleh Anggaran Dasar.

- f. Melakukan perbuatan-perbuatan tertentu yang membutuhkan persetujuan tertulis dari Dewan Komisaris.
- g. Mengalihkan, melepaskan hak atau menjadikan jaminan hutang seluruh atau sebagian besar harta kekayaan perusahaan (yang bukan merupakan barang dagangan) baik dalam satu transaksi atau beberapa transaksi yang berdiri sendiri ataupun yang berkaitan satu sama lain dengan persetujuan RUPS.
- h. Mengalihkan atau menjadikan sebagai jaminan hutang atau melepaskan hak atas harta kekayaan perusahaan sesuai dengan Anggaran Dasar.
- i. Melakukan perbuatan-perbuatan tertentu yang membutuhkan rekomendasi tertulis dari Dewan Komisaris dan persetujuan RUPS.
- j. Menetapkan kebijakan perusahaan melalui Rapat Direksi.
- k. Tindakan yang dilakukan oleh anggota Direksi di luar yang diputuskan oleh Rapat Direksi menjadi tanggung jawab pribadi yang bersangkutan sampai dengan tindakan dimaksud disetujui oleh Rapat Direksi.
- l. Presiden Direktur berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili perusahaan dengan ketentuan semua tindakan Presiden Direktur dimaksud telah disetujui oleh Rapat Direksi.
- m. Anggota Direksi bertanggung jawab secara tanggung renteng, yaitu:
 - 1) Bersama dengan anggota Dewan Komisaris, terhadap pihak yang dirugikan apabila laporan keuangan yang disediakan ternyata tidak benar dan/atau menyesatkan.
 - 2) Bersama dengan anggota Dewan Komisaris, apabila setelah tahun buku berakhir ternyata perusahaan menderita kerugian dan pemegang saham tidak dapat mengembalikan dividen interim yang telah dibagikan sebelum tahun buku berakhir.
 - 3) Bersama dengan anggota Dewan Komisaris, membayar seluruh kewajiban perusahaan akibat kepailitan yang disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian Dewan Komisaris dan Direksi jika kekayaan perusahaan tidak cukup untuk membayarnya.

- 4) Bersama dengan anggota Dewan Komisaris, atas persetujuan dan/atau rekomendasi tertulis yang diberikan terhadap perbuatan tertentu.
 - 5) Apabila 2 anggota Direksi atau lebih bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya. Setiap anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian perusahaan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya.
- n. Bertanggung jawab sepenuhnya apabila Direksi bertindak tanpa persetujuan Dewan Komisaris, dimana tindakan tersebut merugikan perusahaan atau pihak ketiga.
 - o. Bersama dengan Dewan Komisaris memastikan bahwa auditor internal maupun eksternal dan Komite Audit memiliki akses terhadap informasi mengenai perusahaan yang dianggap perlu dalam melaksanakan tugasnya.
 - p. Mengkaji dan mengelola risiko usaha.
 - q. Menerapkan praktek *Good Corporate Governance* secara efektif.
 - r. Memastikan perusahaan melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibilities*) sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
 - s. Melaksanakan petunjuk yang diberikan oleh RUPS.

D. Organ-Organ Pendukung

Selain organ-organ utama seperti RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi maka organ-organ pendukung juga diperlukan untuk meningkatkan penerapan GCG di dalam perusahaan. Organ-organ pendukung ini merupakan organ pendukung Direksi dalam menjalankan tugas pelaksanaan operasional sehari-hari di perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur. Pengangkatan dan pemberhentian organ-organ pendukung tersebut dilakukan oleh Presiden Direktur dan disetujui oleh Dewan Komisaris. Organ-organ pendukung perusahaan juga dapat mendukung implementasi dan penerapan GCG yang efektif. Organ-organ pendukung pada PT. XYZ sampai dengan tahun 2010 dan 2011 terdiri dari:

1. Satuan Pengawasan Internal (SPI)

2. Komite Etika dan GCG

Komite Etika dan GCG terdiri dari: Kepala SPI sebagai ketua, *Vice President (VP) Legal & Relation*, *VP Drilling*, *VP Eksplorasi*, *VP Eksploitasi*, *VP Human Resource Department (HRD)*, *VP Supply Chain Management (SCM)*, *VP Health, Safety and Environment (HSE)*, *VP Perencanaan & Manajemen Risiko*, *VP Kontroler*, *Manajer Senior Data Geomatika & Teknologi Informatika* dan *Koordinator Asset Jawa* pada fungsi SPI.

3. Komite Manajemen Risiko

4. Sekretaris Perusahaan (Fungsi Sekretaris Perusahaan berada di bawah Fungsi *Legal & Relation*)

3.3 Manajemen Risiko pada PT. XYZ

Perkembangan lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang sangat cepat serta diikuti dengan semakin kompleksnya risiko yang melekat pada seluruh kegiatan usaha atau bisnis perusahaan yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan. Risiko-risiko tersebut juga dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk menghadapi risiko-risiko tersebut, maka perusahaan membutuhkan suatu sistem pengelolaan risiko yang efektif dan komprehensif. Pengelolaan risiko tersebut sangat diperlukan bagi perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang usaha dan mencegah kemungkinan kerugian pada bisnis perusahaan serta menciptakan kondisi GCG dalam perusahaan. Pentingnya pengelolaan risiko di dalam perusahaan, maka diperlukan suatu kebijakan manajemen risiko yang sejalan dengan visi, misi dan strategis perusahaan. Oleh karena itu, PT. XYZ telah melaksanakan pengelolaan risiko melalui kebijakan mengenai pengelolaan risiko yang dituangkan dalam Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ. Pedoman manajemen risiko tersebut digunakan sebagai pedoman atau acuan bagi seluruh jajaran perusahaan dalam melaksanakan manajemen risiko di perusahaan.

3.3.1 Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka mewujudkan pelaksanaan proses dan sistem manajemen risiko yang efektif maka perlu dibentuk organisasi dan fungsi yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan sistem manajemen risiko. Struktur organisasi manajemen risiko pada PT. XYZ adalah sebagai berikut:

A. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko adalah komite yang terdiri dari: Presiden Direktur sebagai ketua komite, Direktur Operasi sebagai wakil ketua komite, VP Perencanaan & Manajemen sebagai sekretaris komite. Sedangkan anggota dari Komite Manajemen Risiko adalah VP Eksplorasi, VP Eksploitasi, VP HSE, VP Kontroler, dan VP *Legal & Relation*. Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko yang komprehensif secara tertulis bersama dengan Direksi dan/atau Dewan Komisaris. Kebijakan dan strategi manajemen risiko tersebut termasuk juga penetapan dan persetujuan batasan risiko baik secara keseluruhan, per jenis risiko maupun per aktivitas fungsional. Kebijakan dan strategi manajemen risiko ditetapkan sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun atau frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas usaha secara signifikan.
- b. Bertanggung jawab atas pemantauan pelaksanaan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh perusahaan.
- c. Mengevaluasi efektifitas penerapan manajemen risiko perusahaan secara berkala, antara lain berupa: (i) Metodologi pengukuran risiko, (ii) Implementasi sistem informasi manajemen, dan (iii) Ketepatan kebijakan, prosedur, dan penetapan batasan risiko. Evaluasi dilakukan secara berkala yang bertujuan untuk mengantisipasi perubahan situasi, kondisi serta perkembangan eksternal dan internal perusahaan.
- d. Penetapan atas hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal (*irregularities*).
- e. Memantau kegiatan yang dilakukan oleh Unit Kerja Manajemen Risiko.

- f. Mengembangkan budaya sadar risiko (*risk consciousness*) kepada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian internal yang efektif.
- g. Mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko.
- h. Menetapkan prosedur kerja untuk dasar pelaksanaan Unit Kerja Manajemen Risiko.

B. Tim Unit Kerja Manajemen Risiko

Tim Unit Kerja Manajemen Risiko adalah unit kerja yang terdiri dari: VP Perencanaan & Manajemen Risiko sebagai koordinator, Manajer Manajemen Risiko sebagai wakil koordinator I, Manajer Evaluasi & Pengendalian sebagai wakil koordinator II, ahli risiko operasional, ahli analisa risiko dan investasi serta karyawan PT. XYZ lainnya yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan atau Surat Perintah Direksi Perusahaan. Tim Unit Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Komite Manajemen Risiko. Dalam menjalankan tugasnya Tim Unit Kerja Manajemen Risiko harus independen terhadap Fungsi yaitu adanya pemisahan tanggung jawab antara Unit Kerja Manajemen Risiko dengan Fungsi yang melakukan aktivitas atau kegiatan usaha. Wewenang dan tanggung jawab Tim Unit Kerja Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

- a. Mempersiapkan dan memastikan agar implementasi manajemen risiko perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai target yang telah direncanakan berdasarkan kebijakan manajemen risiko PT. XYZ.
- b. Melaksanakan aktivitas manajemen risiko pada masing-masing fungsi, yaitu: (i) mengidentifikasi kejadian risiko, penyebab risiko, gejala risiko dan dampak risiko, (ii) melakukan pengukuran risiko, (iii) melakukan respon atas risiko yang ada dengan mitigasi yang cukup, (iv) menetapkan program-program perbaikan atau implementasi sistem atau penggunaan *software* dalam pengelolaan risiko, (v) memantau posisi risiko perusahaan secara korporat, per jenis risiko dan risiko per aktivitas

fungsional dengan menetapkan sistem pemantauan (*monitoring*), review dan pelaporan dari lapangan sampai ke pusat untuk pengambilan keputusan atau tindak lanjut dan dituangkan dalam bentuk pemetaan risiko.

- c. Menyusun laporan profil risiko perusahaan secara berkala dan menyampaikannya kepada Komite Manajemen Risiko dengan tembusan Direksi perusahaan.
- d. Memberikan masukan kepada Komite Manajemen Risiko mengenai besaran atau maksimum eksposur risiko yang akan dimasukkan ke dalam RKAP.
- e. Mengkaji secara berkala kecukupan dan kelayakan dari kebijakan, pedoman dan strategi penerapan manajemen risiko.

C. Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko

Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko adalah suatu organisasi yang ditetapkan oleh Presiden Direktur yang berwenang untuk melakukan koordinasi pelaksanaan manajemen risiko yang diterapkan oleh perusahaan pada setiap fungsi baik di tingkat region, Unit Bisnis PT. XYZ (UBEP) maupun proyek dibawah koordinasi Koordinator Tim Unit Kerja Manajemen Risiko. Dalam menjalankan tugasnya Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko harus independen terhadap Fungsi yaitu adanya pemisahan tanggung jawab antara Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko dengan Fungsi yang melakukan aktivitas atau kegiatan usaha. Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada pimpinan Fungsi. Wewenang dan tanggung jawab Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

- a. Mempersiapkan dan memastikan agar implementasi manajemen risiko perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan target yang telah direncanakan berdasarkan kebijakan manajemen risiko PT. XYZ.
- b. Melaksanakan aktivitas manajemen risiko pada masing-masing fungsi, yaitu:
 - 1) Mengidentifikasi kejadian risiko, penyebab risiko, gejala risiko dan dampak risiko.

- 2) Melakukan pengukuran risiko.
- 3) Melakukan respon atas risiko yang ada dengan mitigasi yang cukup.
- 4) Memantau posisi risiko perusahaan secara korporat, per jenis risiko dan risiko per aktivitas fungsional dengan menetapkan sistem pemantauan (*monitoring*), review dan pelaporan dari lapangan sampai ke pusat untuk pengambilan keputusan atau tindak lanjut dan dituangkan dalam bentuk pemetaan risiko.
- 5) Menyusun laporan profil risiko secara berkala dan menyampaikannya kepada Koordinator Tim Unit Kerja Manajemen Risiko.
- 6) Memberikan masukan kepada Koordinator Tim Unit Kerja Manajemen Risiko mengenai besaran atau maksimum eksposur risiko untuk dimasukkan ke dalam RKAP.
- 7) Memberikan masukan terkait dengan kebijakan, pedoman dan strategi penerapan manajemen risiko serta menyampaikan rekomendasi perubahan kepada Koordinator Tim Unit Kerja Manajemen Risiko.

D. Fungsi

Fungsi adalah seluruh unit usaha dan unit fungsional di dalam lingkungan perusahaan yang memiliki risiko dalam melaksanakan aktivitas yang sekurang-kurangnya memenuhi satu kriteria sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kegiatan usaha.
- b. Memiliki aset operasional (non inventaris).
- c. Melaksanakan aktivitas produksi barang atau jasa.
- d. Memiliki eksposur sekurang-kurangnya satu jenis dari risiko perusahaan.

Wewenang dan tanggung jawab pimpinan Fungsi dalam pengelolaan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab sesuai dengan hirarki struktur organisasi dalam pelaksanaan manajemen risiko.
- b. Memastikan kebijakan dan strategi manajemen risiko perusahaan yang diterapkan oleh karyawan di masing-masing fungsi.

- c. Mengembangkan budaya sadar risiko kepada seluruh karyawan di dalam fungsinya agar pelaksanaan manajemen risiko selaras dengan kebijakan perusahaan.
- d. Berkoordinasi dengan Tim maupun Sub Tim Unit Kerja Manajemen Risiko.

3.3.2 Kategori Risiko

Setiap aktivitas bisnis yang dilakukan oleh PT. XYZ akan menghadapi berbagai risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Kategori jenis risiko yang dimiliki oleh PT. XYZ yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan operasional secara normal karena adanya faktor internal dan eksternal. Risiko ini dapat terjadi karena adanya kesalahan dan penyalahgunaan wewenang, ketidakpastian terhadap ketentuan atau kelemahan struktur pengendalian internal, dan prosedur yang tidak memadai serta dikarenakan adanya gangguan pada sistem informasi manajemen dan komunikasi. Risiko operasional antara lain meliputi:

a. Risiko Informasi dan Teknologi

Risiko yang terjadi karena adanya permasalahan pada teknologi informasi, yang disebabkan antara lain tidak tersedianya dan tidak bekerjanya infrastruktur informasi dan teknologi serta adanya keusangan teknologi dan permasalahan lainnya.

b. Risiko Sumber Daya Manusia

Risiko yang berhubungan dengan sumber daya manusia antara lain: inkompetensi pekerja, inproduktivitas, ketidaktepatan sistem penilaian kinerja dan remunerasi, budaya kerja yang tidak kondusif, rendahnya koordinasi dan komunikasi baik antar karyawan maupun fungsi, bentuk-bentuk pencurian oleh pihak internal, struktur organisasi yang tidak efektif, dan lain-lain.

- c. Risiko Bencana Alam
Risiko yang disebabkan terjadinya bencana alam, antara lain: banjir, gempa bumi, gunung meletus, badai, sambaran petir, dan lain-lain.
- d. Risiko Lingkungan dan Sosial
Risiko yang berhubungan dengan lingkungan dan sosial, antara lain: pencemaran atau polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi kerja, konflik kepentingan, rendahnya sosialisasi aktivitas kegiatan, dan lain-lain.
- e. Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja
Risiko yang berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan kerja, antara lain rendahnya kesadaran akan keselamatan dan kesehatan kerja termasuk prosedur serta peraturan yang mengakibatkan kecelakaan kerja, radiasi, kebakaran, gangguan bunyi dan getaran, dan lain-lain.
- f. Risiko Kelangsungan Operasional
Risiko yang terjadi pada kelangsungan kegiatan operasional, antara lain: masalah dalam penyediaan bahan baku dan bahan penunjang, kehandalan peralatan produksi, pemeliharaan, distribusi bahan produk, proses pengadaan, dan lain-lain.
- g. Risiko Eksplorasi dan Eksploitasi
Risiko yang terjadi pada aktivitas eksplorasi dan eksploitasi, antara lain: risiko adanya kesalahan evaluasi sub *surface*, risiko pemboran (*blow out, hole problem, loss in hole, well problem, loss of well*), dan lain-lain.
- h. Risiko Kegagalan Kerjasama
Risiko adanya kegagalan dalam kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan, antara lain: pemutusan sepihak atas kontrak oleh mitra kerjasama, wan prestasi mitra kerjasama, dan lain-lain.
- i. Risiko Politis
Risiko yang berkaitan dengan politik, antara lain: kondisi politik negara, kebijakan pemerintah yang bersifat menyeluruh, dan lain-lain.
- j. Risiko Reputasi
Risiko yang berkaitan dengan reputasi perusahaan, antara lain: adanya publikasi negatif yang terkait dengan aktivitas usaha perusahaan atau persepsi negatif terhadap citra perusahaan, dan lain-lain.

k. Risiko Strategik

Risiko yang berkaitan dengan strategi perusahaan, antara lain: adanya penetapan dan pelaksanaan strategi perusahaan yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya perusahaan terhadap perubahan eksternal, dan lain-lain.

l. Risiko *Surface Facilities*

Risiko yang berkaitan dengan keadaan fasilitas produksi, instalasi, mekanikal, dan utilitis.

2. Risiko Legal

Risiko legal adalah risiko yang berkaitan dengan aspek yuridis yang dapat mengakibatkan terjadinya permasalahan hukum. Risiko ini terjadi disebabkan antara lain: tidak adanya peraturan perundang-undangan yang mendukung, kelemahan perikatan (seperti tidak tertuangnya kepentingan perusahaan secara tertulis dalam perjanjian), tidak dipenuhinya syarat sah kontrak, pengikatan jaminan yang tidak sempurna, ketidakpatuhan dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan, prosedur dan/atau ketentuan lain yang berlaku serta ketidaklengkapan dokumen.

3. Risiko Finansial dan Ekonomis

Risiko finansial dan ekonomis adalah risiko yang berkaitan dengan keadaan ekonomi dan finansial suatu negara yang berdampak terhadap perusahaan. Risiko finansial dan ekonomi ini meliputi:

1. Risiko Likuiditas

Risiko yang timbul dikarenakan tidak selarasnya kebutuhan dana dengan tata waktu pendanaan.

2. Risiko Nilai Tukar Mata Uang Asing

Risiko yang timbul dikarenakan perubahan nilai tukar mata uang yang digunakan dalam transaksi finansial kegiatan usaha.

3. Risiko Tingkat Bunga

Risiko yang terjadi dikarenakan adanya perubahan tingkat bunga pinjaman khususnya pada pembiayaan proyek-proyek jangka panjang.

4. Risiko Kredit

Risiko yang terjadi dikarenakan pelanggan tidak membayar kewajibannya atas produk atau jasa yang telah diberikan oleh perusahaan.

5. Risiko Portofolio Investasi

Risiko yang timbul akibat penilaian dan pemilihan proyek-proyek yang dijalankan oleh perusahaan.

6. Risiko Inefisiensi Biaya

Risiko yang timbul dikarenakan kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan yang mengakibatkan denda, penalti, penundaan pekerjaan, reimbursement biaya, *reimbursement* pajak tidak tertagih, dan lain-lain.

7. Risiko Pasar

Risiko yang timbul dikarenakan adanya pergerakan variabel pasar, antara lain: perubahan harga produk, perubahan kualitas produk, persaingan usaha, kesalahan penentuan harga, kegagalan pengembangan produk baru, kesalahan distribusi, dan lain-lain.

8. Risiko Pembayaran pada Pihak Ketiga

Risiko yang timbul dikarenakan terlambatnya pembayaran kepada pihak ketiga.

3.3.3 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko merupakan penerapan secara sistematis atas strategi dan kebijakan serta pelaksanaan sistem manajemen risiko. Proses manajemen risiko pada PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Lingkup Risiko (*Scope of Risk*)

Penentuan lingkup risiko pada tahap awal proses manajemen risiko bertujuan untuk menentukan lingkup analisis yang akan dilakukan sesuai dengan aktivitas atau kegiatan usaha yang menjadi obyek analisis dan sesuai dengan kewenangan pada setiap tingkatan organisasi yang melakukan analisis.

2. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Identifikasi risiko adalah proses mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas atau kegiatan dalam proses bisnis perusahaan yang berpotensi mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan berdasarkan lingkup risiko yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya. Dalam proses identifikasi risiko harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bersifat proaktif bukan reaktif.
- b. Mencakup seluruh area kegiatan secara sistematis dan menggabungkan seluruh sumber informasi yang tersedia.
- c. Mengembangkan pemahaman yang jelas dan analisa mengenai risiko-risiko yang terdapat dalam kegiatan usaha yang lebih kompleks.

Proses identifikasi risiko dapat dilakukan berdasarkan pada pengalaman akan kerugian yang pernah terjadi pada perusahaan. Dalam melaksanakan proses identifikasi risiko dapat digunakan sebagai pendekatan dan metode baik secara kuantitatif atau kualitatif.

3. Pengukuran Risiko (*Risk Measurement*)

Pengukuran risiko adalah proses mengukur eksposur risiko perusahaan yang telah teridentifikasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan/atau kualitatif yang telah diakui dan memiliki metodologi pengukuran risiko yang dapat mengidentifikasi setiap sensitivitas atau konsentrasi bisnis. Hasil pengukuran risiko merupakan dasar untuk mengkategorikan peringkat risiko berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkannya. Untuk mengetahui profil risiko perusahaan maka dilakukan pemetaan risiko (*risk mapping*) berdasarkan pada tingkat risiko dan dampaknya terhadap perusahaan. Pendekatan pengukuran profil risiko perusahaan digunakan untuk mengukur sensitivitas aktivitas bisnis terhadap perubahan faktor-faktor terkait baik dalam kondisi normal maupun tidak normal serta kecenderungan perubahan faktor-faktor tersebut berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya. Metode pengukuran risiko harus dapat dikaitkan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Sensitivitas aktivitas bisnis terhadap perubahan faktor-faktor terkait baik dalam kondisi normal maupun tidak normal.
- b. Kemampuan sistem pengumpulan data.
- c. Kemampuan manajemen memahami makna dan keterbatasan dari hasil akhir sistem pengukuran risiko yang digunakan.

Metode pengukuran risiko harus dipahami secara jelas oleh pihak-pihak yang terkait dalam pengendalian risiko.

4. Respon Risiko (*Risk Response*)

Respon risiko adalah proses penentuan alternatif penanganan risiko (*risk treatment*) yang mungkin dapat dilakukan perusahaan mulai dari pemilihan sampai dengan penerapannya. Beberapa alternatif penanganan risiko perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Menghindari risiko (*risk avoiding*) dengan tidak melakukan aktivitas atau kegiatan usaha tertentu.
- b. Pengurangan risiko (*risk reducing*) dengan melakukan aktivitas-aktivitas yang dapat mengurangi risiko, misalnya dengan peningkatan keselamatan kerja, pemeliharaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan *hedging*.
- c. Pembagian risiko (*risk sharing*) dengan pihak lain, misalnya dengan melakukan kerjasama dalam bentuk kerjasama operasi dan lain sebagainya.
- d. Pemindahan risiko (*risk transfer*) dengan pihak lain, misalnya melalui penutupan asuransi.
- e. Kombinasi antara beberapa alternatif-alternatif tersebut di atas.

Pemilihan alternatif penanganan risiko harus disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan dan manajemen risiko. Setelah dipilihnya alternatif penanganan risiko maka selanjutnya adalah melakukan penerapan. Penerapan adalah proses pelaksanaan pilihan penanganan risiko yang paling optimum bagi perusahaan.

5. Pemantauan dan Pelaporan (*Monitoring and Reporting*)

Pemantauan dan pelaporan terhadap eksposur risiko yang bersifat material atau yang berdampak secara signifikan kepada kondisi keuangan perusahaan, yang mencakup antara lain:

- a. Memantau keseluruhan eksposur bisnis perusahaan yang dilakukan secara berkelanjutan.
- b. Memastikan bahwa eksposur risiko tidak melampaui batasan (*limit*) yang telah ditetapkan.
- c. Mengidentifikasi risiko dan menganalisis atas eksposur risiko tersebut.
- d. Mendistribusikan hasil analisis tersebut kepada pihak berwenang dalam proses pengambilan keputusan.

6. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah suatu usaha untuk mengendalikan timbulnya potensi risiko tertentu. Pengendalian tersebut antara lain dilakukan melalui tindakan yang bersifat preventif atau korektif berdasarkan hasil pemantauan (*monitoring*) risiko yang telah dilakukan oleh perusahaan.

3.3.4 Pemetaan Risiko

Dalam menentukan profil risiko perusahaan dan tindakan mitigasi untuk mengelola risiko, sebelumnya adalah menentukan batasan risiko suatu perusahaan. Batasan risiko merupakan toleransi risiko yang harus ditetapkan oleh perusahaan sebelum dilakukannya kegiatan bisnis. Sistem penetapan batasan risiko perlu dimiliki oleh perusahaan dan merupakan komponen penting dalam pengelolaan risiko. Sistem penetapan batasan risiko sekurang-kurangnya harus meliputi:

- a. Penetapan batasan secara individual (unit bisnis) dan konsolidasi
- b. Pengintegrasian batasan maupun eksposur risiko dari seluruh kegiatan perusahaan.
- c. Kemampuan modal perusahaan untuk menyerap eksposur risiko atau kerugian yang timbul.

Dalam melakukan penetapan batasan risiko maka perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Kinerja di masa lalu
- b. Sistem pengukuran risiko dan penilaian eksposur
- c. Kualitas pengendalian internal
- d. Kemampuan sistem dalam penyelesaian kegiatan bisnis

Usulan atas batasan risiko dilakukan oleh Tim Unit Kerja Manajemen Risiko yang selanjutnya direkomendasikan kepada Komite Manajemen Risiko untuk mendapatkan persetujuan. Setelah batasan risiko tersebut disetujui oleh Komite Manajemen Risiko selanjutnya akan diterapkan pada fungsi terkait. Apabila terjadi pelampauan atas batasan risiko harus dapat diidentifikasi dengan segera untuk ditindaklanjuti oleh manajemen. Pelampauan batasan risiko tersebut hanya dapat dilakukan apabila telah mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang.

Setelah ditentukannya jenis dan batasan risiko oleh perusahaan maka tahapan selanjutnya adalah menyusun profil risiko perusahaan. Profil risiko dapat disusun dengan menggunakan *risk register* (daftar risiko) berdasarkan kejadian-kejadian risiko yang ada di seluruh fungsi yang ada di perusahaan baik di pusat, region, UBEP maupun proyek. *Risk register* disusun dengan menggunakan Sistem *Risk Register Online* dan akan diperbaharui secara berkala dengan menyesuaikan kejadian-kejadian risiko yang ada di perusahaan. Berdasarkan kejadian risiko yang telah teridentifikasi tersebut, selanjutnya adalah melakukan pemetaan risiko (*risk mapping*). Pemetaan risiko bertujuan untuk menentukan tingkat skala prioritas atas suatu risiko yang mungkin terjadi pada fungsi-fungsi perusahaan. Pemetaan risiko dilakukan dengan membandingkan antara probabilitas dan dampak terjadinya suatu risiko. Untuk menentukan dampak dan probabilitas dari risiko-risiko dilakukan dengan menggunakan skala nilai atas dampak dan probabilitas yang ditetapkan oleh Direktorat Hulu PT. Pertamina (Persero). Skala nilai atas dampak dan probabilitas tersebut dapat disajikan pada tabel 3.2 dan 3.3.

Setelah dilakukan penilaian dengan menggunakan skala nilai probabilitas dan dampak yang berdasarkan pada tabel 3.2 dan 3.3, maka selanjutnya adalah menentukan peringkat dari risiko-risiko tersebut. Penentuan peringkat risiko

dilakukan dengan menggunakan *risk matrix* (matriks risiko) yang berdasarkan pada hasil perhitungan dari probabilitas dan dampak. *Risk matrix* akan membagi risiko-risiko yang telah teridentifikasi ke dalam empat kategori, yaitu: *extreme risk*, *high risk*, *medium risk* dan *low risk*. *Risk matrix* yang membagi peringkat risiko dapat disajikan pada gambar 3.2. Berdasarkan hasil dari *risk matrix*, maka akan menunjukkan risiko-risiko yang sangat berdampak signifikan terhadap perusahaan. Perusahaan dapat menyusun profil risiko utama untuk dapat memfokuskan untuk mengelola risiko-risiko yang memiliki peringkat tertinggi untuk menentukan tindakan mitigasi yang efektif untuk mengatasi risiko-risiko tersebut.

Tabel 3.2
Skala Nilai Probabilitas

| No. | Kategori Probabilitas | Deskripsi | Persentase (%) |
|-----|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1. | <i>Unlikely</i> | Tidak Mungkin Terjadi | $0 < x \leq 10\%$ |
| 2. | <i>Rare</i> | Jarang Terjadi | $10\% < x \leq 30\%$ |
| 3. | <i>Moderate</i> | Bisa Terjadi | $30\% < x \leq 50\%$ |
| 4. | <i>Likely</i> | Sangat Mungkin Terjadi | $50\% < x \leq 70\%$ |
| 5. | <i>Almost Certain</i> | Hampir Pasti Terjadi | $70\% < x \leq 90\%$ |
| 6. | <i>Definitely</i> | Pasti Terjadi | $90\% < x \leq 100\%$ |

Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ 2011

Tabel 3.3
Skala Nilai Dampak

| No. | Kategori Dampak | Deskripsi | Range | Nilai Dampak (Rp. Juta) |
|-----|----------------------|------------------|-----------|---------------------------------|
| 1. | <i>Insignificant</i> | Tidak Signifikan | 0 – 20% | $N \leq 69.405$ |
| 2. | <i>Minor</i> | Kecil | 21 – 40% | $69.405 < n \leq 1.156.763$ |
| 3. | <i>Moderate</i> | Sedang | 41 – 60% | $1.156.763 < n \leq 3.470.290$ |
| 4. | <i>Significant</i> | Signifikan | 61 – 80% | $3.470.290 < n \leq 13.881.161$ |
| 5. | <i>Catastrophic</i> | Sangat Besar | 81 – 100% | $n > 13.881.161$ |

Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ 2011

Gambar 3.2
Skala Risiko Berdasarkan Hasil Pemetaan Risiko

| | | | | | | |
|-------------------|----------------|---------------|--------|----------|-------------|--------------|
| Probabilitas ↑ | Definitely | Medium | High | Extreme | Extreme | Extreme |
| | Almost Certain | Medium | High | Extreme | Extreme | Extreme |
| | Likely | Medium | High | High | Extreme | Extreme |
| | Moderate | Low | Medium | High | High | Extreme |
| | Unlikely | Low | Medium | Medium | High | High |
| | Rare | Low | Low | Low | Medium | Medium |
| | | Insignificant | Minor | Moderate | Significant | Catastrophic |
| | | Dampak → | | | | |

Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ 2011

3.4 Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ

Dalam upaya untuk pencapaian visi dan misi PT. XYZ, maka diperlukan suatu fungsi yang independen dan objektif untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Fungsi yang independen dan objektif tersebut adalah Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang bertujuan untuk membantu perusahaan melalui kegiatan *assurance* dan konsultasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian dan proses *governance*.

3.4.1 Wewenang Satuan Pengawasan Internal

Wewenang Satuan Pengawasan Internal (SPI) PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Kepala SPI diberikan wewenang untuk memimpin program audit secara luas dan komprehensif di dalam Perusahaan.
2. SPI memeriksa dan mengevaluasi kecukupan dan efektifitas dari sistem kontrol manajemen Perusahaan untuk mengarahkan aktivitasnya ke arah pencapaian sasaran yang sesuai dengan kebijakan dan rencana organisasi.

3. Kepala SPI dan para staf auditnya diberikan wewenang untuk mendapatkan akses penuh, bebas dan tidak terbatas kepada seluruh fungsi, catatan, aset dan karyawan Perusahaan.

3.4.2 Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Internal

Tanggung jawab dari Kepala SPI PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan bagi aktivitas audit dan mengarahkan fungsi internal SPI dari segi teknis dan administrasi.
2. Mengembangkan dan melaksanakan program audit yang komprehensif untuk mengevaluasi pengendalian manajemen yang terdapat di seluruh aktivitas perusahaan.
3. Menguji efektivitas seluruh tingkatan manajemen dalam kepengurusannya atas sumber daya organisasi dan kepatuhan mereka terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
4. Menelaah kecukupan prosedur dan catatan-catatan dalam mencapai sasaran yang dimaksud, dan menilai kebijakan dan perencanaan yang berhubungan dengan aktivitas atau fungsi yang sedang diaudit.
5. Merekomendasikan perbaikan pengendalian manajemen yang dirancang untuk mengamankan sumber daya perusahaan, meningkatkan pertumbuhan perusahaan, dan memastikan kepatuhan terhadap hukum, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Menerbitkan laporan hasil audit, termasuk rekomendasi untuk perbaikan.
7. Menilai kecukupan dari tindakan manajemen operasional dalam memperbaiki kondisi penyimpangan yang dilaporkan, menerima tindakan perbaikan yang memadai, penelaahan yang terus dilaksanakan dengan pihak manajemen yang tepat atas tindakan yang dianggap kurang memadai oleh Kepala SPI sampai akhirnya tercapai pemecahan yang memuaskan dari permasalahan tersebut.
8. Melaksanakan audit investigatif (*fraud audit*) atas permintaan Direksi, termasuk menelaah representasi yang dibuat oleh pihak-pihak di luar perusahaan.
9. Bertindak dalam kapasitasnya sebagai konsultan secara relatif terhadap area-area tanggung jawab di atas.

3.4.3 Ruang Lingkup Satuan Pengawasan Internal

Lingkup penugasan SPI PT. XYZ yaitu melakukan evaluasi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan proses pengelolaan risiko, pengendalian, dan *governance*, dengan menggunakan pendekatan yang sistematis, teratur dan menyeluruh sebagai berikut:

1. SPI membantu perusahaan dengan cara mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian internal.
2. SPI membantu perusahaan dalam memelihara pengendalian internal yang efektif dengan cara mengevaluasi kecukupan, efisiensi dan efektivitas pengendalian tersebut, serta mendorong peningkatan pengendalian intern secara berkesinambungan. Berdasarkan hasil penilaian risiko, SPI mengevaluasi kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal, yang mencakup *governance*, kegiatan operasi dan sistem informasi perusahaan.
3. SPI menilai dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses *governance* dalam mencapai tujuan-tujuan berikut:
 - a. Mengembangkan etika dan nilai-nilai yang memadai di dalam perusahaan.
 - b. Memastikan pengelolaan kinerja perusahaan yang efektif dan akuntabilitas.
 - c. Secara efektif mengkomunikasikan risiko dan pengendalian kepada unit-unit yang tepat di dalam perusahaan.
 - d. Secara efektif mengkoordinasikan kegiatan dari, dan mengkomunikasikan informasi di antara Presiden Direktur, Dewan Komisaris, SPI dan eksternal serta manajemen.

SPI mengevaluasi rancangan implementasi dan efektivitas dari kegiatan, program dan sasaran perusahaan yang berhubungan dengan etika perusahaan.

3.4.4 Kode Etik Satuan Pengawasan Internal

Agar pelaksanaan penugasan SPI dapat berjalan secara profesional, maka perlu ditetapkan Kode Etik yang memuat standar perilaku yang digunakan sebagai pedoman bagi seluruh auditor SPI dan membentuk prinsip-prinsip dasar

dalam menjalankan praktik SPI. Para auditor SPI wajib menjalankan tanggung jawab profesinya dengan penuh martabat dan kehormatan. Pelanggaran terhadap standar perilaku yang ditetapkan dalam Kode Etik ini dapat mengakibatkan dikenakan sanksi kepada auditor SPI. Standar perilaku (Kode Etik) Auditor SPI PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Auditor SPI menunjukkan kejujuran, objektivitas, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan memenuhi tanggungjawab profesinya.
2. Auditor SPI menunjukkan loyalitas terhadap perusahaannya atau terhadap pihak yang dilayani. Namun demikian, auditor SPI tidak boleh secara sadar terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang menyimpang atau melanggar hukum.
3. Auditor SPI tidak boleh secara sadar terlibat dalam kegiatan atau tindakan yang dapat mendiskreditkan profesi SPI atau mendiskreditkan perusahaannya.
4. Auditor SPI menahan diri dari kegiatan-kegiatan yang dapat menimbulkan konflik dengan kepentingan perusahaannya, atau kegiatan-kegiatan yang dapat menimbulkan prasangka, yang meragukan kemampuannya untuk dapat melaksanakan tugas dan memenuhi tanggungjawab profesinya secara objektif.
5. Auditor SPI tidak boleh menerima sesuatu dalam bentuk apapun dari karyawan, klien, pelanggan, pemasok, ataupun mitra bisnis perusahaannya, yang dapat, atau patut diduga dapat, mempengaruhi pertimbangan profesionalnya.
6. Auditor SPI hanya melakukan jasa-jasa yang dapat diselesaikan dengan menggunakan kompetensi profesional yang dimilikinya.
7. Auditor SPI mengusahakan berbagai upaya agar senantiasa memenuhi Standar Profesi Auditor Internal.
8. Auditor SPI bersikap hati-hati dan bijaksana dalam menggunakan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan tugasnya. Auditor SPI tidak boleh menggunakan informasi rahasia untuk mendapatkan keuntungan pribadi, secara melanggar hukum, atau yang dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaannya.
9. Dalam melaporkan hasil pekerjaannya, auditor SPI mengungkapkan semua fakta-fakta penting yang diketahuinya, yaitu fakta-fakta yang jika tidak

diungkap dapat mendistorsi laporan atas kegiatan yang direviw atau menutupi adanya praktik-praktik yang melanggar hukum.

10. Auditor SPI senantiasa meningkatkan kompetensi serta efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugasnya. Auditor SPI wajib mengikuti pendidikan profesional berkelanjutan.

3.4.5 Proses Penugasan Satuan Pengawasan Internal

Dalam melaksanakan pekerjaannya, terutama aktivitas penugasan yaitu audit dan *assessment* pada fungsi SPI PT. XYZ terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan dalam proses penugasan audit atau *assessment* tersebut terdiri dari: perencanaan penugasan, pelaksanaan penugasan, pelaporan hasil penugasan, dan monitoring tindak lanjut hasil penugasan. Tahapan-tahapan proses penugasan audit atau *assessment* tersebut dapat digambarkan seperti pada gambar 3.3.

A. Perencanaan Penugasan

Tahapan dalam perencanaan penugasan audit meliputi aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

1. Menentukan ruang lingkup audit yang akan direncanakan dalam perencanaan penugasan audit. Penentuan ruang lingkup audit meliputi kegiatan yang diaudit, periode yang diaudit dan teknik audit yang digunakan. Ruang lingkup audit ini dapat mencakup seluruh kegiatan, program, fungsi atau mencakup bagian tertentu dari suatu kegiatan, program dan fungsi.
2. Menentukan tujuan audit, yaitu melakukan penilaian apakah kegiatan, program atau fungsi pada objek audit telah dilaksanakan secara hemat, efisien dan efektif serta taat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Menentukan sasaran audit, yaitu dapat berupa kegiatan, aktivitas, program atau fungsi pada objek audit yang diketahui atau diidentifikasi membutuhkan tindakan perbaikan atau peningkatan dalam segi kehematan, daya guna dan hasil guna. Sasaran audit harus selalu memiliki unsur pokok sebagai berikut:

a. Kriteria

Kriteria adalah standar, ukuran, ketentuan yang seharusnya ditaati di dalam menggunakan sumber daya secara ekonomis dan efisien serta pencapaian tujuan secara efektif. Kriteria harus layak dan jelas.

b. Penyebab

Penyebab adalah suatu tindakan manajemen dan/atau pegawai yang telah melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan kriteria atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan kriteria.

c. Akibat

Akibat adalah suatu hasil yang didapat melalui pengukuran kuantitatif atas penyimpangan antara kondisi dengan kriteria atau akan menyebabkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Akibat biasanya dijabarkan dan diukur atau dinilai dalam bentuk uang.

4. Melakukan persiapan audit dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran secara singkat mengenai keadaan objek audit melalui pengumpulan informasi, penelaahan peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal perusahaan serta observasi yang berkaitan dengan kegiatan, program dan fungsi objek audit. Prosedur audit yang dilakukan dalam persiapan audit adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pembicaraan pendahuluan dengan pimpinan kegiatan atau fungsi untuk menjelaskan maksud dan tujuan audit yang akan dilakukan.
- b. Melakukan koordinasi tentang permintaan data dan hal lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan audit.
- c. Memperoleh latar belakang dan informasi umum atas organisasi dan aktivitas, kegiatan dan fungsi yang diaudit.
- d. Melakukan analisis latar belakang dan informasi umum tersebut dalam rangka untuk memperoleh bukti yang relevan.
- e. Menyelidiki kemungkinan atau alternatif kriteria dan elemen-elemen lain pada kegiatan-kegiatan manajemen dalam menetapkan alternatif sasaran audit.

- f. Apabila alternatif sasaran audit akan dipertimbangkan dalam audit, maka harus mendapatkan bukti yang relevan apabila bukti tersebut belum diperoleh pada langkah sebelumnya. Alternatif sasaran audit tersebut dikelompokkan dalam satu atau lebih elemen sasaran pemeriksaan untuk mendapatkan alternatif sasaran tentatif audit atau *Tentatif Audit Objective* (TAO).
 - g. Mengikhtisarkan bukti dan pendalaman-pendalaman yang terdapat pada TAO.
 - h. Membuat kesimpulan berdasarkan bukti yang relevan dan pendalaman-pendalaman pada TAO mengenai apakah audit akan dilanjutkan atau menarik diri dari audit.
5. Menyusun dan mendokumentasikan program kerja dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran penugasan. Program kerja menetapkan prosedur untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi dan mendokumentasikan informasi selama penugasan. Program kerja ini harus memperoleh persetujuan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Perubahan atau penyesuaian atas program kerja harus segera mendapatkan persetujuan.

B. Pelaksanaan Penugasan

Tahapan pelaksanaan penugasan audit meliputi aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

1. Membuat surat penugasan yang harus disusun untuk mendukung pelaksanaan penugasan audit. Surat penugasan harus ditandatangani oleh Kepala SPI dan memuat informasi mengenai dasar penugasan, nama klien, ruang lingkup, waktu pelaksanaan penugasan, jumlah dan nama auditor, serta status atau kedudukan dalam penugasan. Surat penugasan tersebut disampaikan kepada klien dengan tembusan kepada Presiden Direktur dan Direktur terkait.
2. Untuk pelaksanaan penugasan audit yang dilakukan oleh pihak *outsourcing* yang dikarenakan terbatasnya jumlah personil SPI, maka langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan auditor *outsourcing* dengan mengacu kepada MoU dengan auditor pemerintah atau BPKP serta proses pengadaan jasa oleh *Supply Chain Management*.
 - b. Menerbitkan surat perintah untuk memulai pelaksanaan penugasan audit atau *assessment* kepada auditor *outsourcing* dengan tembusan kepada Direksi dan klien.
3. Jika klien menyetujui untuk dilakukan audit maka pelaksanaan penugasan audit akan segera dilakukan. Apabila klien tidak setuju maka SPI akan segera membuat laporan kepada Direksi berupa *Management Letter*.
 4. Melaksanakan *entry meeting* antara auditor dengan klien pada awal penugasan. *Entry meeting* dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi umum mengenai aspek penting yang berhubungan dengan klien dan membangun koordinasi yang lebih baik serta mengantisipasi secara dini atas kemungkinan adanya potensi hambatan dalam pelaksanaan tugas audit.
 5. Melakukan penelaahan dan pengujian atas pengendalian internal pada setiap objek audit. Pengujian pengendalian ini dilakukan untuk lebih memantapkan TAO yang telah diidentifikasi pada tahap audit sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian internal dan lebih mengenali adanya kelemahan, sehingga dapat dipastikan suatu TAO dapat dilanjutkan menjadi sasaran definitif audit atau *Firm Audit Objective* (FAO) atau tidak perlu dilanjutkan karena telah sesuai dengan kriteria.
 6. Melaksanakan *interim meeting* dengan klien pada saat penugasan berlangsung yang bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil penugasan sementara agar diperoleh kepastian informasi mengenai suatu masalah atau temuan hasil audit.
 7. Melaksanakan *exit meeting* dengan klien dan/atau fungsi lainnya yang terkait pada akhir penugasan yang bertujuan untuk melakukan pembahasan mengenai hasil penugasan atas temuan audit, sehingga

diperoleh informasi hasil penugasan yang lengkap dan seimbang. Informasi-informasi tersebut antara lain:

- a. Kelengkapan data atau bukti audit lainnya yang belum diperoleh.
 - b. Keterangan penjelasan dari pimpinan klien mengenai hasil penugasan.
 - c. Perkembangan atau progres tindak lanjut hasil penugasan yang sudah dapat dilaksanakan oleh klien sampai dengan *exit meeting*.
 - d. Proses klarifikasi data akhir antara auditor dengan klien.
8. Mendokumentasikan hasil pembahasan pada *exit meeting* dalam suatu notulen dan ditandatangani bersama antara penanggung jawab atau pengawas atau ketua tim penugasan audit dengan pimpinan klien. Materi dan notulen yang telah ditandatangani tersebut merupakan dasar untuk penyusunan Berita Acara Pembahasan Temuan dan Kesepakatan Tindak Lanjut serta Laporan Hasil Penugasan.

C. Pelaporan Hasil Penugasan

Tahapan pelaporan meliputi aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

1. Melakukan riviw atas notulen hasil penugasan yang telah dibahas dengan klien beserta data pendukung yang telah disepakati dari hasil pembahasan.
2. Menyusun konsep laporan sesuai dengan jenis penugasan berdasarkan bentuk dan syarat laporan sesuai dengan standar pelaporan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
3. Mengajukan konsep laporan yang telah disusun oleh ketua tim kepada koordinator penugasan untuk dilakukan riviw dari sisi kualitas hasil penugasan dan kepatuhan terhadap Standar Profesi Auditor Internal dan melampirkan lembar riviw tersebut ke dalam laporan yang akan disusun.
4. Setelah riviw dianggap cukup oleh koordinator, selanjutnya adalah melakukan pembahasan di fungsi SPI yang melibatkan seluruh fungsi organisasi yaitu seluruh koordinator maupun auditor lainnya untuk

memastikan pemenuhan kualitas hasil penugasan dan kepatuhan kepada Standar Profesi Auditor Internal.

5. Menyusun kembali konsep laporan atas hasil penugasan yang telah dilakukan sebelumnya untuk memperbaiki laporan maupun pemenuhan lingkup penugasan audit dianggap kurang.
6. Menerbitkan laporan hasil penugasan audit yang telah ditandatangani oleh Kepala SPI atau pejabat yang ditunjuk dan telah terlebih dahulu diparaf oleh koordinator.
7. Mendistribusikan laporan hasil penugasan audit secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang berkepentingan yaitu klien, Presiden Direktur dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.

D. Monitoring Tindak Lanjut Hasil Penugasan

Tahapan monitoring tindak lanjut hasil penugasan meliputi aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

1. SPI melakukan inventarisasi temuan dengan melakukan kodifikasi, pengelompokan dan penentuan status temuan yang mengacu pada Sistem Informasi SPI.
2. Klien menindaklanjuti rekomendasi SPI dalam waktu 20 hari kerja setelah batas waktu yang tercantum dalam Berita Acara Pembahasan Temuan dan Kesepakatan Tindak Lanjut. Jika tidak, maka SPI akan membuat surat konfirmasi monitoring pertama yang ditujukan kepada klien dengan tembusan kepada atasan klien.
3. Klien menindaklanjuti rekomendasi SPI dalam waktu 20 hari kerja setelah batas waktu konfirmasi monitoring pertama. Jika tidak, maka SPI akan membuat surat konfirmasi monitoring kedua yang ditujukan kepada atasan langsung klien dengan tembusan kepada klien.
4. Klien menindaklanjuti rekomendasi SPI dalam waktu 20 hari kerja setelah batas waktu konfirmasi monitoring kedua. Jika tidak, maka SPI akan membuat surat konfirmasi monitoring ketiga yang ditujukan kepada atasan langsung klien dengan tembusan kepada Direksi dan klien.

5. Melakukan pemuktahiran status temuan baik yang telah dilaksanakan ataupun belum dilaksanakan.
6. Menyusun Laporan Hasil Monitoring Tindak Lanjut.
7. Mendistribusikan Laporan Hasil Monitoring Tindak Lanjut kepada Direksi dan Komite Audit.

3.4.6 Hubungan Satuan Pengawasan Internal dengan Komite Audit

Komite Audit dapat membantu untuk meningkatkan independensi dan objektivitas dari fungsi SPI di dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam pengawasan. SPI memiliki hubungan fungsional dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Hubungan atau komunikasi antara Komite Audit dengan SPI pada PT. XYZ dapat dilihat melalui:

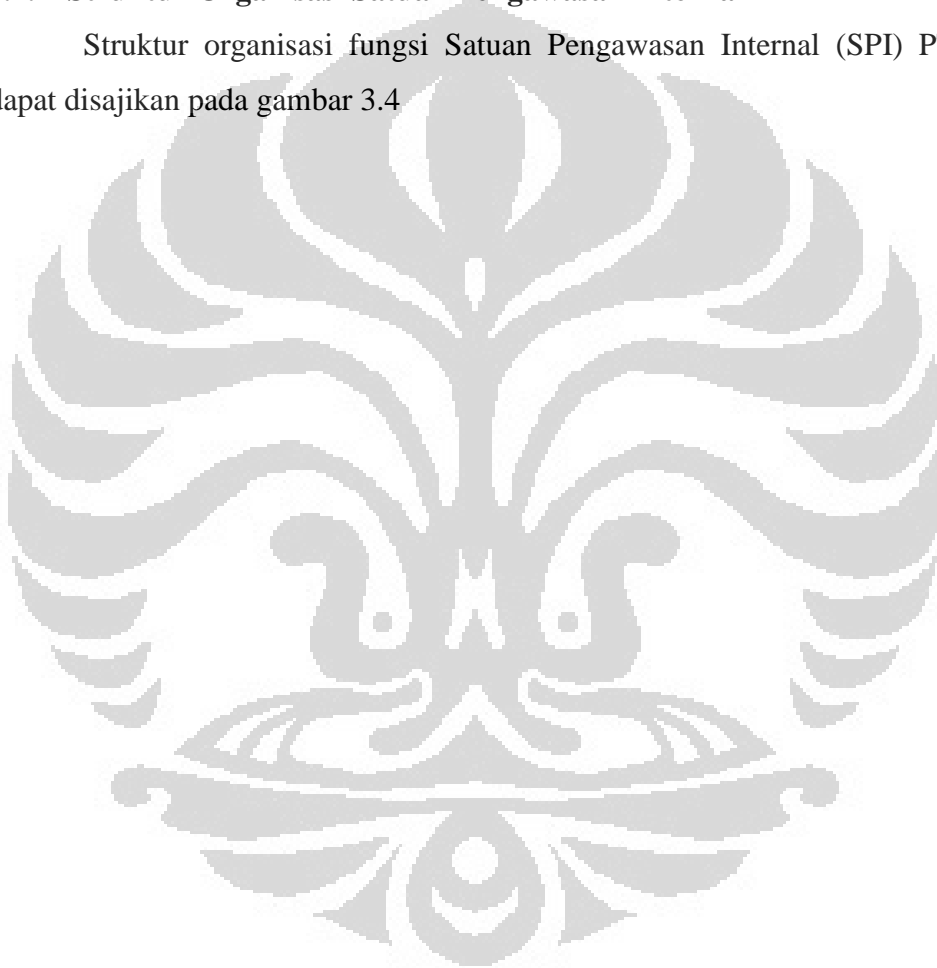
- a. Dalam pengangkatan dan pemberhentian Kepala SPI yang dilakukan oleh Presiden Direktur, Komite Audit akan memberikan pendapatnya untuk menyetujui pengangkatan dan pemberhentian tersebut.
- b. SPI dapat berkomunikasi secara langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit melalui rapat Dewan Komisaris atau Komite Audit yang dilakukan secara reguler, tentang permasalahan yang berkaitan dengan pelaksanaan audit, pengendalian internal, laporan keuangan dan pelaksanaan GCG yang bertujuan untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan.
- c. Rencana audit tahunan yang telah disusun oleh SPI harus mendapat persetujuan dari Presiden Direktur dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
- d. SPI menyampaikan laporan-laporan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit mengenai hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Tindakan yang tepat telah dilakukan oleh SPI untuk memperbaiki temuan audit yang signifikan.
 - 2) Aktivitas audit telah ditujukan ke arah eksposur-eksposur risiko tertinggi dan ke arah peningkatan efisiensi, keekonomian dan efektivitas operasi.
 - 3) Rencana audit internal telah memadai.

- 4) Tidak terdapat pembatasan terhadap penilaian staf dan wewenang dari aktivitas SPI atau akses yang dimiliki oleh SPI terhadap seluruh aktivitas, catatan-catatan, aset dan karyawan.

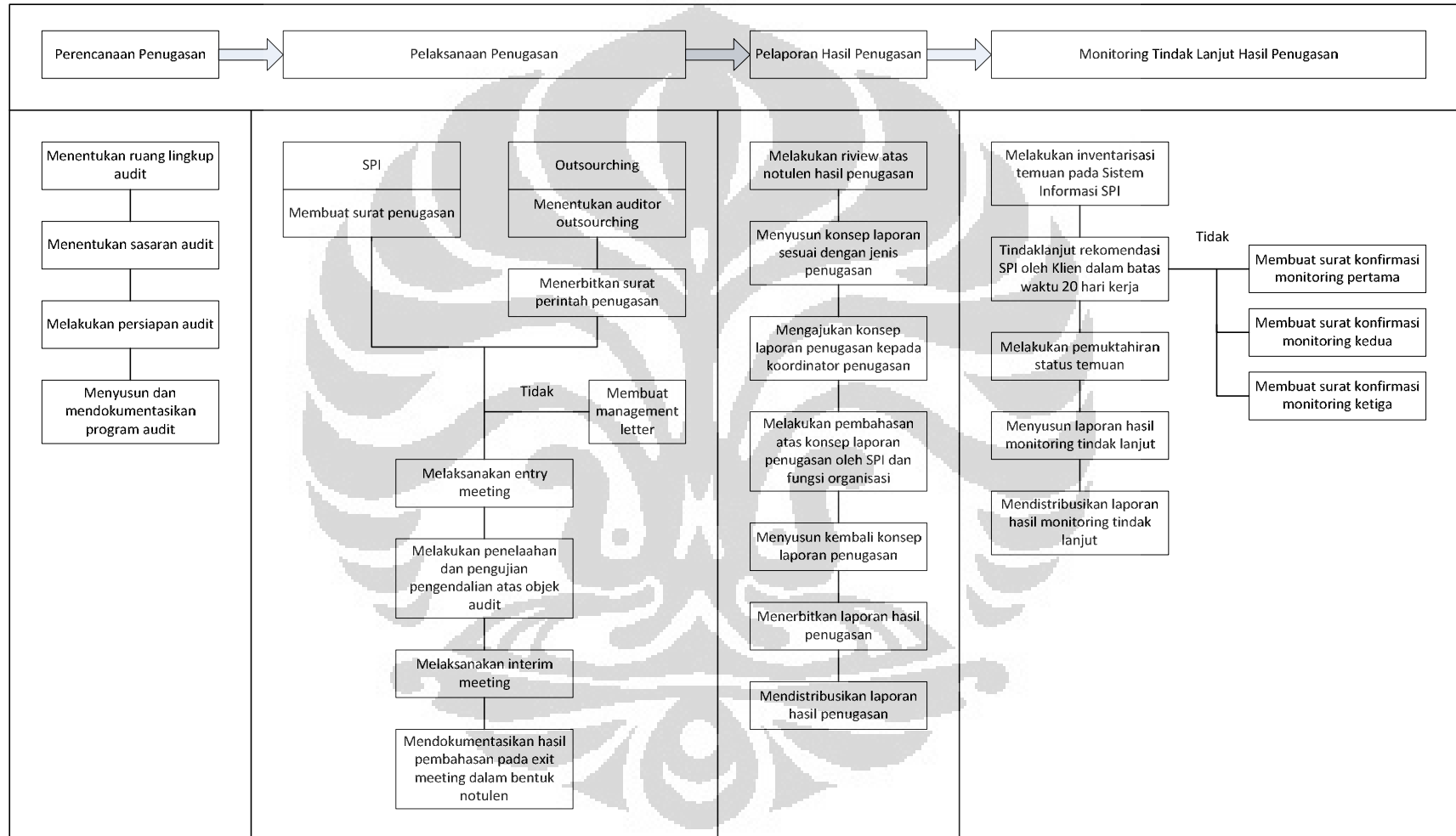
Laporan yang disampaikan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit adalah Laporan Hasil Penugasan dan Laporan Kinerja SPI secara reguler yaitu setiap tiga bulanan atau triwulanan.

3.4.7 Struktur Organisasi Satuan Pengawasan Internal

Struktur organisasi fungsi Satuan Pengawasan Internal (SPI) PT. XYZ dapat disajikan pada gambar 3.4

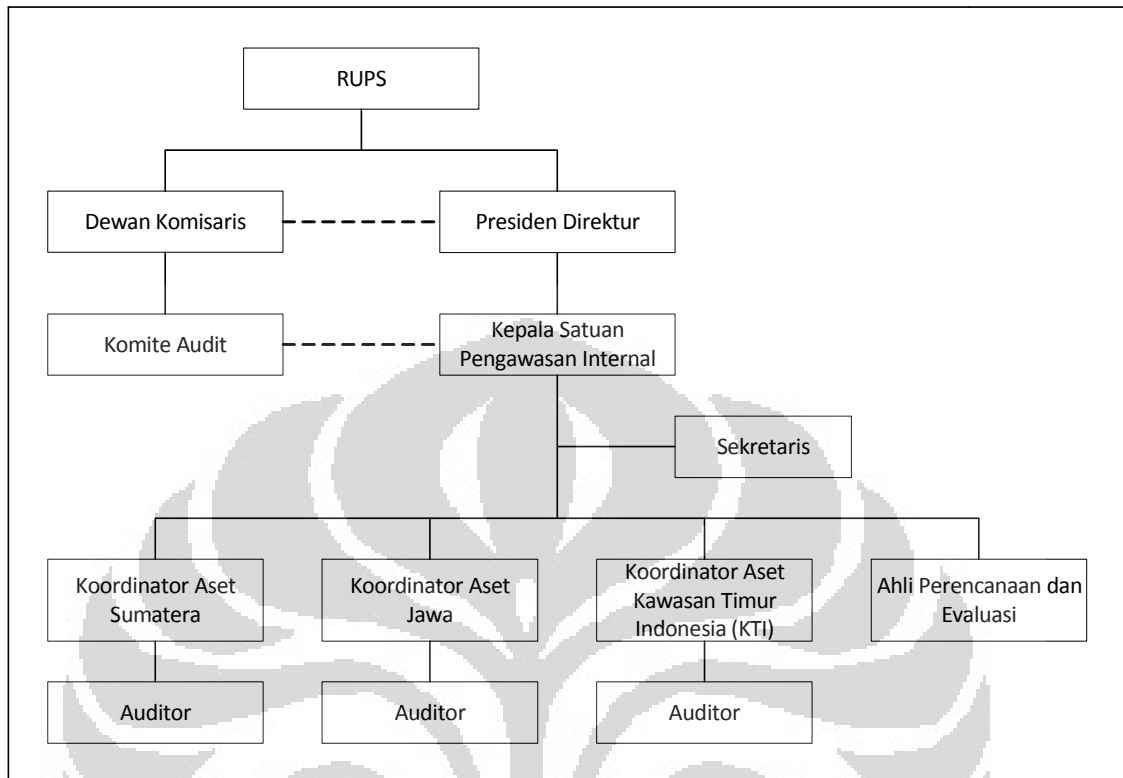


Gambar 3.3
Proses Audit Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ



Sumber: Diolah kembali dari data Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ

Gambar 3.4
Struktur Organisasi Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ



Sumber: Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ

4.1.1 Penilaian Penerapan *Good Corporate Governance*

Selaku anak perusahaan BUMN, PT. XYZ telah melaksanakan penilaian atas penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai dengan Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP-114/MBU/2008 tanggal 11 Juni 2008 tentang Pembentukan Tim Koordinasi dan *Monitoring Good Corporate Governance*. Hasil penilaian GCG pada PT. XYZ untuk periode tahun 2008-2011 terdapat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Penilaian Penerapan *Good Corporate Governance* PT. XYZ

| No. | Aspek Pengujian | Nilai Maksimal | Tahun 2011 | | Tahun 2010 | | Tahun 2009 | | Tahun 2008 & 2007 | |
|------|--|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------------------|---------------|
| | | | Skor | Capaian | Skor | Capaian | Skor | Capaian | Skor | Capaian |
| I. | Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS | 9 | 6,67 | 74,11% | 6,12 | 68,01% | 6,23 | 69,25% | 6,04 | 67,16% |
| II. | Kebijakan <i>Good Corporate Governance</i> | 8 | 7,71 | 96,38% | 7,71 | 96,38% | 7,56 | 94,50% | 7,07 | 88,43% |
| III. | Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> | 66 | 55,64 | 84,30% | 53,47 | 81,02% | 53,53 | 81,10% | 46,74 | 70,82% |
| IV. | Pengungkapan Informasi (<i>Disclosure</i>) | 7 | 5,75 | 82,14% | 4,49 | 64,09% | 2,38 | 33,94% | 2,19 | 31,25% |
| V. | Komitmen | 10 | 8,92 | 89,20% | 8,62 | 86,18% | 8,71 | 81,69% | 8,08 | 80,83% |
| | Skor Keseluruhan | 100 | 84,69 | 84,69% | 80,41 | 80,41% | 77,86 | 77,86% | 70,13 | 70,13% |

Sumber: Laporan *Assessment Good Corporate Governance* PT. XYZ Tahun 2011, 2010, 2009 dan 2008

Berdasarkan tabel 4.1, hasil penilaian atas penerapan GCG pada PT. XYZ yang dilakukan oleh pihak eksternal yang independen yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hasil penilaian tersebut merupakan perbandingan antara kondisi penerapan GCG di PT. XYZ dengan praktik terbaik penerapan GCG. Peningkatan penerapan GCG tersebut terlihat dari skor yang diperoleh oleh perusahaan pada awal penerapannya tahun 2007 dan 2008 adalah sebesar 70,13 atau 70,13%

kemudian meningkat pada tahun 2009 sebesar 77,86 atau 77,86% selanjutnya meningkat pada tahun 2010 sebesar 80,41 atau 80,41% dan mengalami peningkatan pada tahun 2011 sebesar 84,69 atau 84,69%.

Berdasarkan skor tersebut, maka penerapan GCG pada PT. XYZ selama tahun 2007-2008 sampai dengan tahun 2011 perolehan skor penilaian GCG mengalami peningkatan. Pada tahun 2007-2008 yang merupakan awal penerapan GCG berpredikat cukup baik dan masih sama pada tahun 2009. Sedangkan pada tahun 2010, penerapan GCG mengalami peningkatan menjadi baik begitu juga dengan tahun 2011.

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil penilaian tersebut telah menunjukkan bahwa penerapan GCG pada PT. XYZ sudah baik. Akan tetapi masih terdapat beberapa kelemahan-kelemahan yang terdapat pada beberapa aspek sehingga penerapan GCG secara keseluruhan menjadi belum maksimal. Rincian kelemahan-kelemahan dari beberapa aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS

Penerapan pada indikator tanggung jawab pemegang saham/RUPS yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan RUPS belum menetapkan auditor eksternal yang akan mengaudit Laporan Keuangan tahun 2011, ketentuan mengenai perangkapan jabatan Dewan Komisaris dan Direksi, sistem penilaian *fit and proper test* bagi calon anggota komisaris, dan sistem penilaian kinerja Dewan Komisaris secara individu.
- b. Risalah RUPS belum memuat mengenai perbedaan sistem perhitungan insentif antara pemegang saham dengan manajemen untuk Dewan Komisaris dan Direksi, dinamika rapat atas pelaksanaan RUPS yang ada, dan sistem penilaian kinerja Dewan Komisaris secara individu.

2. Kebijakan GCG

Penerapan pada indikator kebijakan GCG yang masih memerlukan perbaikan yaitu perusahaan belum memiliki kebijakan sistem pengendalian internal yang terintegrasi dalam *Framework The Committee of Sponsoring*

Organizations (COSO) baik mengenai tanggung jawab pelaksanaannya maupun evaluasinya.

3. Penerapan GCG

A. Komisaris

Penerapan pada indikator penerapan GCG untuk aspek Komisaris yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- 1) Dewan Komisaris belum menetapkan kriteria informasi yang dapat disampaikan kepada *stakeholder* lainnya dan rincian pembagian tugas bagi anggota komisaris yang baru aktif.
- 2) Dewan Komisaris belum melakukan pengkajian secara spesifik atas kelayakan visi dan misi perusahaan, memberikan arahan dan masukan mengenai manajemen risiko korporasi secara menyeluruh di perusahaan terutama yang bersifat rutin dan memberikan masukan mengenai implementasi *Information Technology* (IT) yang disampaikan oleh Direksi.
- 3) Program pengenalan komisaris bagi anggota Dewan Komisaris yang baru belum dilengkapi dengan jadwal dan lamanya masa pengenalan.
- 4) Belum dilaksanakannya rencana program pengembangan komisaris.

B. Komite Komisaris

Penerapan pada indikator penerapan GCG untuk aspek Komite Komisaris yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- 1) Komite komisaris belum memberikan usulan atau masukan mengenai sistem pengupahan Direksi sebagaimana yang diatur dalam *Charter* Hulu.
- 2) Komite komisaris belum memberikan rekomendasi atas jenis dan jumlah asuransi yang ditutup oleh perusahaan dalam hubungannya dengan risiko seperti asuransi aset milik pemerintah (BP MIGAS) yang harus diasuransikan oleh PT. XYZ selaku Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS).

- 3) Komite komisaris belum melakukan review atas efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen yang terintegrasi dan review atas *Term of Reference* (TOR) untuk auditor eksternal.

C. Direksi

Penerapan pada indikator penerapan GCG untuk aspek Direksi yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- 1) Direksi belum menetapkan *Standard of Procedure* (SOP) untuk pelaksanaan tugas di unit kerja atas suatu proses bisnis dan juga uraian tugas yang jelas untuk tingkat asisten manajer ke bawah.
- 2) Direksi belum menerapkan sistem tentang IT secara terstruktur dan terintegrasi karena belum memiliki *IT Master Plan*. Selain itu juga, Direksi belum melaksanakan kebijakan dan mekanisme untuk mencegah pengambilan keuntungan pribadi secara konsisten. Hal ini terlihat dari belum semua anggota Direksi memperbaharui surat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan pada awal tahun.
- 3) Direksi belum menyampaikan *Work Program & Budget* (WP&B) kepada pemegang saham dan Dewan Komisaris sehingga terjadinya keterlambatan penyampaian WP&B kepada BP MIGAS dan juga laporan kinerja bulanan kepada Dewan Komisaris dan pemegang saham.
- 4) Direksi belum memberikan asersi mengenai penerapan pengendalian internal yang didasarkan pada hasil review atas sistem pengendalian internal secara terpisah.
- 5) Risalah rapat Direksi belum mengungkapkan evaluasi terhadap hasil rapat sebelumnya dan ditandatangani oleh ketua rapat dan salah seorang anggota Direksi lainnya yang ditunjuk.

D. Satuan Pengawasan Internal (SPI)

Penerapan pada indikator penerapan GCG untuk aspek Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas atau jumlah SPI belum memadai jika dibandingkan dengan ruang lingkup tugas yang harus dilaksanakan.

- 2) SPI belum melakukan evaluasi atas kecukupan dan efektivitas pengendalian internal dalam lingkup korporat. Saat ini evaluasi atas kecukupan dan efektivitas pengendalian internal baru dilakukan secara parsial dalam aktivitas audit atau aktivitas tertentu.
- 3) SPI belum secara khusus melakukan evaluasi atas pencapaian sasaran dan tujuan program serta penyempurnaan pengelolaan risiko dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan pengendalian proses bisnis kepada manajemen.

E. Sekretaris Perusahaan

Penerapan pada indikator penerapan GCG untuk aspek Sekretaris Perusahaan yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- 1) Sekretaris Perusahaan yaitu Fungsi VP *Legal & Relation* belum memberikan informasi kepada *stakeholder* secara tepat waktu khususnya terkait dengan muatan *website* yang tidak *update*. Hal ini dikarenakan belum adanya mekanisme penyampaian informasi dari unit-unit terkait kepada Sekretaris Perusahaan.
- 2) Laporan VP *Legal & Relation* kepada Direksi belum disampaikan secara tepat waktu dan juga substansi laporannya belum memadai, dikarenakan belum memuat informasi mengenai penyelenggaraan rapat-rapat yang dikoordinasi oleh VP *Legal & Relation*.

4. Pengungkapan Informasi (*Disclosure*)

Penerapan pada indikator pengungkapan informasi (*disclosure*) yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- a. *Annual Report* pada tahun 2010 belum melengkapi pengungkapan informasi mengenai: (i) jumlah rapat dan presentase kehadiran anggota Dewan Komisaris dan Direksi, (ii) jumlah remunerasi bagi masing-masing anggota Dewan Komisaris dan Direksi, (iii) Uraian mengenai Komisaris Independen di perusahaan, (iv) uraian mengenai jaminan perusahaan atas hak *stakeholder*, dan (v) kepemilikan saham oleh Dewan Komisaris dan Direksi beserta keluarganya pada perusahaan lain.

- b. Belum dipublikasikannya *Annual Report* kepada *stakeholder* secara luas melalui *website* perusahaan.

5. Komitmen

Penerapan pada indikator komitmen yang masih memerlukan perbaikan adalah sebagai berikut:

- a. Belum semua jajaran manajemen PT. XYZ menandatangani lembar pernyataan kepatuhan terhadap Pedoman Etika Bisnis dan Kerja serta diperbaharui setiap tahunnya.
- b. Komite GCG & Etika yang bertugas menangani ketaatan terhadap aturan GCG belum menyampaikan laporan berkala kepada Dewan Komisaris.

4.1.2 Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal

Penerapan tata kelola perusahaan dengan standar tertinggi merupakan komitmen dari Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh karyawan PT. XYZ dalam pengelolaan perusahaannya. PT. XYZ telah mengimplementasikan GCG pada seluruh aspek perusahaan, baik struktur organisasi maupun proses bisnis. Struktur organisasi PT. XYZ telah disusun yang bertujuan untuk memberikan kejelasan terhadap fungsi mengenai hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawabnya serta hubungannya dengan fungsi-fungsi terkait dan juga pihak-pihak eksternal. Hal ini meliputi proses pengendalian internal dan eksternal yang efektif sehingga akan tercipta suatu keseimbangan internal yaitu antar organ perusahaan dan keseimbangan eksternal yaitu antar pemangku kepentingan. Sedangkan dari sisi proses bisnis, melalui penerapan GCG maka akan mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk menjalankan dan meningkatkan bisnis secara bertanggung jawab dan beretika.

Dengan dilaksanakannya penerapan tata kelola perusahaan yang baik melalui pengelolaan risiko dan pengendalian yang efektif berdasarkan *best practice* maka akan dapat mewujudkan visi dan tujuan perusahaan menjadi perusahaan berkelas dunia. PT. XYZ telah menerapkan tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal yang mengacu kepada *best practice*, peraturan

perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, antara lain Keputusan Menteri BUMN No. 117/MBU/2002 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN yang disempurnakan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) dan peraturan-peraturan lainnya yang berlaku. Keseluruhan penerapan tata kelola perusahaan, manajemen risiko dan pengendalian internal pada PT. XYZ dengan membandingkan antara kriteria *best practice* atau peraturan yang berlaku akan disajikan dalam tabel 4.6.

4.1.2.1 Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip GCG yang diterapkan oleh PT. XYZ seperti yang terdapat pada *Code of Corporate Governance* yaitu: transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*) serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*). PT. XYZ telah menerapkan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasional dalam setiap melaksanakan aktivitas bisnis dan usahanya. Penerapan prinsip-prinsip GCG pada PT. XYZ yang berdasarkan pada KNKG dan peraturan-peraturan yang berlaku akan dijabarkan sebagai berikut:

A. **Transparansi (*Transparency*)**

Penerapan prinsip transparansi yang telah dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- 1) PT. XYZ telah mengungkapkan informasi yang material tidak hanya terbatas seperti yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan. Informasi-informasi yang diungkapkan oleh PT. XYZ dalam Laporan Tahunan 2011 berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku antara lain Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang telah disempurnakan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada

BUMN serta Keputusan BAPEPAM-LK No. KEP-134/BL/2006 Peraturan No. X.K.6 tentang Kewajiban Penyampaian Laporan Tahunan Bagi Emiten atau Perusahaan Publik terdapat pada tabel 4.2. Sebagian informasi yang seharusnya terdapat dalam Laporan Tahunan telah diungkapkan oleh perusahaan. Adapun beberapa informasi yang belum diungkapkan dalam Laporan tahunan, yaitu: (a) kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit, (b) sistem penetapan remunerasi dan jumlah remunerasi anggota Komite Audit, (c) frekuensi dan tingkat kehadiran rapat anggota Komite Audit, dan (d) uraian mengenai sistem pengendalian internal.

- 2) PT. XYZ telah menyediakan informasi berupa Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan secara tepat waktu, jelas dan mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan.
- 3) Informasi Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan hanya dapat diakses atau tersedia bagi pemangku kepentingan tertentu sesuai dengan yang diwajibkan yaitu pemegang saham dan internal perusahaan tetapi tidak bagi para pemangku kepentingan secara luas melalui *website* perusahaan.

Berdasarkan analisis di atas, PT. XYZ telah menerapkan prinsip transparansi dengan menyediakan informasi-informasi material berupa Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan yang melebihi persyaratan keterbukaan informasi yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan kepada *stakeholders*. Informasi tersebut juga telah disampaikan secara tepat waktu kepada pemangku kepentingan tertentu. Akan tetapi penerapan prinsip transparansi ini masih belum maksimal, sehingga masih perlu dilakukan penyempurnaan. Hal ini terlihat dari masih terdapatnya beberapa informasi yang belum diungkapkan dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan pada tahun 2011 serta masih belum tersedianya informasi tersebut bagi pemangku kepentingan secara luas di dalam *website* perusahaan, karena informasi-informasi tersebut hanya tersedia bagi pemangku kepentingan tertentu.

B. Akuntabilitas (*Accountability*)

Penerapan prinsip akuntabilitas yang telah dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- 1) PT. XYZ telah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing organ perusahaan berdasarkan tingkatan formasi jabatan pada perusahaan yang selaras dengan visi, misi, tata nilai dan strategi perusahaan. Akan tetapi, uraian tugas untuk tingkat asisten manajer ke bawah belum ditetapkan dengan jelas oleh perusahaan. Selain itu juga, perusahaan telah menetapkan sistem tata kerja untuk aktivitas perusahaan yang terdiri dari Pedoman, Tata Kerja Organisasi (TKO), Tata Kerja Individu (TKI), SOP dan Tata Kerja Penggunaan Alat (TKPA) sebagai acuan bagi seluruh organ perusahaan dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Akan tetapi, perusahaan belum menetapkan SOP untuk pelaksanaan tugas di unit kerja. Perusahaan juga belum menetapkan dan mendokumentasikan Pedoman Sistem Pengendalian Internal serta program *IT Master Plan* untuk mengembangkan teknologi informasi dan meningkatkan tata kelola teknologi informasi.
- 2) PT. XYZ telah menempatkan karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dan memadai berdasarkan kriteria kualifikasi yang harus dimiliki untuk masing-masing jabatan yang ada di perusahaan yaitu berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi yang harus dimiliki.
- 3) PT. XYZ telah menetapkan sistem penilaian kinerja untuk seluruh tingkatan perusahaan secara konsisten dengan sasaran usaha perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan sistem penilaian kinerja 360 derajat, yaitu setiap karyawan akan dinilai kinerjanya oleh fungsi atasan atau manajemen, fungsi bawahan dan fungsi setara serta fungsi terkait sesuai dengan jabatannya. Selain itu juga, perusahaan telah menetapkan sistem penghargaan dan sanksi (*reward and consequence system*) sebagai ukuran dalam melaksanakan penilaian bagi para karyawan.

- 4) Seluruh organ perusahaan dan seluruh karyawan pada PT. XYZ telah mengetahui dan memahami Etika Kerja dan Bisnis (EKB) yang telah disusun oleh perusahaan. EKB tersebut telah dijadikan acuan untuk dilaksanakan dalam setiap aktivitas personil pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara pribadi maupun dalam melaksanakan aktivitas bisnis perusahaan, sehingga perusahaan menjalankan aktivitas operasional dan usahanya secara beretika.

Untuk memastikan akuntabilitas dari masing-masing organ perusahaan, maka diperlukan sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan. Akan tetapi saat ini perusahaan masih belum memiliki Pedoman Sistem Pengendalian Internal yang terdokumentasi sebagai acuan dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal bagi organ perusahaan. Untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian internal tersebut, maka diperlukan adanya fungsi pengawasan yang independen. Oleh karena itu diperlukan fungsi Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai pihak yang independen untuk melakukan pengawasan terhadap sistem pengendalian internal perusahaan. Fungsi SPI saat ini telah melakukan evaluasi atau penilaian terhadap sistem pengendalian internal dalam setiap aktivitas auditnya. Untuk semakin meningkatkan sistem pengendalian internal maka diperlukan adanya pengelolaan risiko. Oleh karena itu, perusahaan telah menerapkan sistem manajemen risiko untuk mengelola risiko-risiko signifikan yang ada di perusahaan.

Berdasarkan analisis diatas, secara umum PT. XYZ telah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan menetapkan rincian tugas bagi organ perusahaan, menempatkan karyawan yang sesuai dan melaksanakan sistem pengendalian internal yang efektif. Akan tetapi penerapan prinsip akuntabilitas tersebut masih belum dilakukan secara maksimal sehingga masih diperlukan penyempurnaan. Hal ini terlihat dari belum ditetapkannya uraian tugas untuk tingkat asisten manajer ke bawah dengan jelas oleh perusahaan dan juga belum ditetapkannya SOP untuk pelaksanaan tugas di unit kerja serta belum terdokumentasikannya Pedoman Sistem Pengendalian Internal dan program IT *Master Plan* untuk mengembangkan teknologi informasi.

C. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Penerapan prinsip pertanggungjawaban yang telah dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- 1) Seluruh organ perusahaan dan karyawan PT. XYZ telah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. PT. XYZ juga telah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan aktivitas operasi bisnis dan usahanya.
- 2) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, seluruh organ perusahaan dan karyawan telah mematuhi peraturan-peraturan dan ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal.
- 3) PT. XYZ telah mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal serta peraturan-peraturan daerah setempat pada area operasional perusahaan.
- 4) PT. XYZ telah berperan untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi perusahaan, komunitas setempat dan masyarakat dengan menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan, sosial dan lingkungan dalam menjalankan kegiatan usahanya. PT. XYZ telah melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan Program Bina Lingkungan yang terbagi dalam empat aspek yaitu:

a. Aspek Ekonomi

PT. XYZ melaksanakan kegiatan untuk meningkatkan kelanjutan ekonomi perusahaan, karyawan dan masyarakat. Adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam meningkatkan aspek ekonomi adalah: (1) pemberian remunerasi kepada karyawan, (2) program purnakarya, (3) kelancaran rantai pasokan, (4) investrasi sosial dalam bentuk infrastruktur yang berdampak langsung pada masyarakat sekitar daerah operasi, dan (5) kegiatan ekonomi masyarakat untuk meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat.

b. Aspek Lingkungan

Kegiatan yang dilakukan oleh PT. XYZ untuk memperhatikan lingkungan adalah: (1) pengelolaan lingkungan hidup, melalui

analisis dan evaluasi atas Analisis Dampak Lingkungan Hidup (AMDAL) dan Upaya Pengelolaan Lingkungan – Upaya Pemantauan Lingkungan (UKL-UPL), dan (2) pengurangan emisi karbon, melalui: revegetasi, kampanye hemat energi, pemakaian *refrigerant non-CFC*, pengurangan gas suar, penggunaan lampu tenaga surya, pipanisasi, pemanfaatan CO₂, optimalisasi operasi pembangkit listrik, dan injeksi air terproduksi.

c. Aspek Produk

PT. XYZ berkomitmen untuk memelihara dan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mempertahankan loyalitas pelanggan. Perusahaan mengelola *Customer Awareness* untuk menerima pengaduan dan memberikan layanan kepada pelanggan.

d. Aspek Sosial

PT. XYZ melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam aspek sosial, yaitu: (1) pengembangan masyarakat, melalui program pelatihan siap kerja, dan (2) peningkatan pendidikan, melalui: memberikan fasilitas sarana belajar mengajar dan pemberian beasiswa.

Berdasarkan analisis diatas, secara umum PT. XYZ telah menerapkan prinsip pertanggungjawaban dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini terlihat dari kepatuhan organ perusahaan, seluruh karyawan dan perusahaan terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan yang berlaku. Selain itu, perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan pada area-area operasional perusahaan.

D. Kemandirian (*Independency*)

Penerapan prinsip kemandirian yang telah dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- 1) Seluruh organ perusahaan dan karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bebas dari benturan kepentingan dan segala pengaruh atau tekanan dari pihak internal dan eksternal begitu juga dengan pengambilan keputusan yang dilakukan secara objektif. Untuk meningkatkan komitmen bagi organ perusahaan dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya yang bebas dari benturan kepentingan, maka setiap awal tahun anggota Dewan Komisaris dan Direksi telah menandatangani pernyataan tidak berbenturan kepentingan.

- 2) Seluruh organ perusahaan dan karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan tidak saling mendominasi atau melemparkan tanggung jawab antara satu dengan yang lainnya serta mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal perusahaan.

Berdasarkan analisis diatas, secara umum PT. XYZ telah menerapkan prinsip kemandirian dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini terlihat dari adanya komitmen dari organ perusahaan dan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bebas dari benturan kepentingan serta mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku.

E. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Penerapan prinsip kemandirian yang telah dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- 1) PT. XYZ telah memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan. Para pemangku kepentingan dapat menyampaikan pendapatnya kepada perusahaan melalui media yang diberikan oleh perusahaan yaitu: (a) RUPS bagi para pemegang saham, (b) sistem pelaporan pelanggaran bagi pemangku kepentingan atau pihak eksternal untuk melaporkan adanya dugaan pelanggaran atau penyimpangan, dan (c) layanan pengaduan konsumen melalui fasilitas “Hubungi Kami” yang terdapat pada *website* perusahaan serta dapat disampaikan melalui *faximile*, telepon dan email.
- 2) PT. XYZ telah memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada para pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 3) PT. XYZ telah memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, pengembangan karir dan melaksanakan tugas secara

profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender* dan kondisi fisik. Dalam proses penerimaan karyawan atau rekrutmen, perusahaan telah memberikan pengumuman melalui media massa, *website* perusahaan, rekomendasi Perguruan Tinggi serta referensi profesional untuk tenaga kerja berpengalaman maupun *fresh graduate*. Perusahaan juga telah melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kompetensi teknik melalui: program kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan serta adanya wadah pembelajaran berkelanjutan yang dilakukan oleh karyawan, dari karyawan dan untuk karyawan yaitu PT. XYZ School.

Berdasarkan analisis diatas, secara umum PT. XYZ telah menerapkan prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini terlihat dari aktivitas pengembangan SDM, perlakuan yang sama terhadap para pemangku kepentingan serta adanya media komunikasi yang dapat digunakan oleh pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapatnya terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis penerapan prinsip-prinsip GCG berdasarkan KNKG dan peraturan-peraturan yang berlaku, secara umum perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan perusahaannya. Akan tetapi, masih terdapat beberapa prinsip yang penerapannya masih belum maksimal sehingga diperlukan penyempurnaan lagi, yaitu prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----------|----------------------------|--|----------------------------------|
| A. | Profil Perusahaan | | |
| 1. | Nama dan alamat perusahaan | Telah terdapat nama dan alamat, kode pos, no. telepon, no. <i>faximile</i> , email dan website perusahaan secara jelas | N/A |
| 2. | Riwayat singkat perusahaan | Profil dan sejarah singkat perusahaan telah disajikan secara jelas | N/A |
| 3. | Bidang dan kegiatan usaha | Bidang usaha dan kegiatan-kegiatan usaha perusahaan telah disajikan secara jelas | N/A |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----|--|---|--|
| 4. | Struktur organisasi | Struktur organisasi perusahaan telah disajikan dalam bentuk bagan organisasi | N/A |
| 5. | Visi, misi dan tata nilai | Pernyataan visi, misi dan tata nilai perusahaan telah disajikan secara jelas | N/A |
| 6. | Nama dan profil Dewan Komisaris | Nama dan profil singkat para anggota Dewan Komisaris yang meliputi riwayat pendidikan, jabatan dan pengalaman kerjaserta perubahan komposisi anggota Dewan Komisaris telah disajikan | N/A |
| 7. | Nama dan profil Direksi | Nama dan profil singkat para anggota Direksi yang meliputi riwayat pendidikan, jabatan dan pengalaman kerja serta perubahan komposisi anggota Direksi telah disajikan | N/A |
| 8. | Jumlah karyawan dan pengembangan kompetensi | <p>a. Informasi demografi karyawan disajikan berdasarkan usia, pendidikan, status pekerjaan, <i>gender</i> dan lokasi kerja.</p> <p>b. Informasi pengembangan kompetensi disajikan dengan membandingkan rincian rencana dan realiasi pengembangan kompetensi yang dilakukan selama satu tahun yang mencerminkan adanya persamaan kesempatan kepada seluruh karyawan. Selain itu juga disajikan biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam pengembangan kompetensi karyawan.</p> | N/A |
| 9. | Uraian pemegang saham | Uraian pemegang saham disajikan dengan nama dan prosentase kepemilikan saham masing-masing pemegang saham | N/A |
| 10. | Anak perusahaan | N/A | Perusahaan tidak memiliki anak perusahaan sehingga tidak terdapat informasi mengenai anak perusahaan |
| 11. | Kronologi pencatatan saham | N/A | Saham PT. XYZ belum terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI) |
| 12. | Kronologi pencatatan efek lainnya | N/A | Saham PT. XYZ belum terdaftar dalam BEI |
| 13. | Nama dan alamat lembaga dan atau profesi penunjang pasar modal | N/A | Saham PT. XYZ belum terdaftar dalam BEI |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----------|---|--|---|
| 13. | Nama dan alamat lembaga dan atau profesi penunjang pasar modal | N/A | Saham PT. XYZ belum terdaftar dalam BEI |
| 14. | Penghargaan dan atau sertifikasi yang diterima perusahaan baik yang berskala nasional maupun internasional | Informasi atas penghargaan yang diterima oleh perusahaan telah disajikan yang meliputi: nama penghargaan atau sertifikat, tahun perolehan, badan pemberi penghargaan atau sertifikat dan masa berlakunya sertifikat | N/A |
| 15. | Nama dan alamat perusahaan anak dan atau kantor cabang atau kantor perwakilan (jika ada) | Nama, alamat dan no. Telepon kantor cabang yaitu Region, Lapangan dan Unit Bisnis PT. XYZ telah disajikan | N/A |
| B. | Ikhtisar Data Keuangan Penting | | |
| 1. | Informasi keuangan dalam bentuk perbandingan selama lima tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari lima tahun, terdiri dari: | | |
| a. | Hasil usaha perusahaan | Informasi hasil usaha perusahaan telah disajikan dengan perbandingan 5 tahun buku sejak memulai usahanya yang memuat, antara lain: pendapatn usaha, laba/rugi kotor, laba/rugi usaha, laba/rugi bersih | N/A |
| b. | Posisi keuangan perusahaan | Informasi hasil usaha perusahaan telah disajikan dengan perbandingan 5 tahun buku sejak memulai usahanya yang memuat, antara lain: modal kerja bersih, jumlah investasi, jumlah aset, jumlah kewajiban, dan jumlah ekuitas | N/A |
| c. | Rasio keuangan | Informasi rasio keuangan telah disajikan dengan perbandingan selama 5 tahun buku sejak memulai usahanya | N/A |
| 2. | Informasi harga saham dalam bentuk tabel dan grafik | N/A | Saham PT. XYZ tidak terdaftar dalam BEI |
| 3. | Informasi dalam 2 tahun buku terakhir mengenai obligasi, sukuk, atau obligasi konvertibel yang Diterbitkan | N/A | PT. XYZ tidak menerbitkan obligasi dalam 2 tahun terakhir |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----------|---|--|---|
| C. | Laporan Dewan Komisaris dan Direksi | | |
| 1. | Laporan Dewan Komisaris, meliputi: a. Penilaian terhadap kinerja Direksi mengenai pengelolaan perusahaan. b. Pandangan atas prospek usaha perusahaan yang disusun oleh Direksi. c. Komite-komite yang berada dibawah pengawasan Dewan Komisaris. d. Perubahan komposisi anggota Dewan Komisaris | Laporan Dewan Komisaris telah disajikan yang memuat informasi mengenai: a. Pandangan atas prospek usaha perusahaan b. Kinerja perusahaan c. Tugas dan tanggung jawab serta kegiatan pengawasan selama satu tahun d. Penjelasan singkat mengenai Komite Audit e. Komitmen dan apresiasi | Informasi perubahan komposisi anggota Dewan Komisaris disajikan dalam bagian nama dan profil singkat anggota Dewan Komisaris (point. A/6) |
| 2. | Laporan Direksi, meliputi: a. Kinerja perusahaan. b. Gambaran tentang prospek usaha c. Penerapan tata kelola perusahaan yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. d. Perubahan komposisi Direksi | Laporan Direksi telah disajikan yang memuat informasi mengenai: a. Kinerja perusahaan b. Gambaran mengenai prospek usaha c. Kebijakan strategis tahun 2011 d. Penerapan Tata Kelola Perusahaan e. Tantangan yang dihadapi perusahaan f. Perubahan komposisi anggota Direksi | N/A |
| E. | Analisis dan Pembahasan Manajemen | | |
| 1. | Tinjauan operasi per segmen usaha (produksi, penjualan/pendapatan usaha, profitabilitas dan peningkatan kapasitas produksi) | Informasi tinjauan operasional telah disajikan yang memuat mengenai: produksi/kegiatan usaha, penjualan atau pendapatan usaha, profitabilitas, dan peningkatan atau penurunan kapasitas produksi untuk masing-masing segmen usaha atau kegiatan usaha | N/A |
| 2. | Analisis kinerja keuangan (aktiva, kewajiban, penjualan/pendapatan usaha, beban usaha dan laba bersih) | Informasi analisis kinerja keuangan disajikan dengan perbandingan antara kinerja tahun 2011 dengan tahun 2010 dalam bentuk tabel dan disertai penjelasan (narasi), yang terdiri dari: a. Aset lancar, aset tidak lancar, dan jumlah aset b. Kewajiban lancar, kewajiban tidak lancar dan jumlah kewajiban c. Penjualan atau pendapatan usaha d. Beban usaha e. Laba/rugi bersih | N/A |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----|--|---|---|
| 3. | Bahasan dan analisis tentang kemampuan membayar hutang dan tingkat kolektabilitas perusahaan | Informasi mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar hutang dan tingkat kolektabilitas perusahaan telah disajikan | N/A |
| 4. | Bahasan tentang struktur modal (<i>capital structure</i>), kebijakan manajemen atas struktur modal (<i>capital structure policies</i>), dan tingkat solvabilitas perusahaan | Informasi mengenai penjelasan mengenai struktur modal, kebijakan manajemen atas struktur modal dan tingkat solvabilitas perusahaan telah disajikan | N/A |
| 5. | Bahasan mengenai ikatan yang material untuk investasi barang modal | N/A | PT. XYZ tidak memiliki ikatan terkait dengan investasi barang modal |
| 6. | Bahasan dan analisis tentang informasi keuangan yang telah dilaporkan yang mengandung kejadian yang sifatnya luar biasa dan jarang terjadi | Pengungkapan mengenai tidak terjadinya kejadian luar biasa yang berpengaruh terhadap keuangan perusahaan selama tahun 2011 telah disajikan | N/A |
| 7. | Uraian tentang komponen-komponen substansial dari pendapatan dan beban lainnya, untuk dapat mengetahui hasil usaha perusahaan | Informasi mengenai penjelasan tentang komponen substansial dari pendapatan lainnya dan beban lainnya telah disajikan | N/A |
| 8. | Jika Laporan Keuangan mengungkapkan peningkatan atau penurunan yang material dari penjualan atau pendapatan bersih, maka wajib disertai dengan bahasan tentang sejauh mana perubahan tersebut dapat dikaitkan antara lain dengan, jumlah barang atau jasa yang dijual, dan atau adanya produk atau jasa baru | Penjelasan mengenai peningkatan dan penurunan material dalam Laporan Keuangan yang meliputi penjelasan atas besaran peningkatan atau penurunan penjualan atau pendapatan bersih dan peningkatan atau penurunan material dari penjualan atau pendapatan bersih terkait dengan jumlah barang yang dijual dan adanya produk atau jasa baru telah disajikan | N/A |
| 9. | Bahasan tentang dampak perubahan harga terhadap penjualan atau pendapatan bersih perusahaan serta laba operasi perusahaan selama 2 tahun atau sejak perusahaan memulai usahanya, jika baru memulai usahanya kurang dari 2 tahun | Penjelasan mengenai dampak terjadinya perubahan harga terhadap penjualan atau pendapatan bersih perusahaan serta laba operasi perusahaan selama 2 tahun atau sejak perusahaan memulai usahanya, jika baru memulai usahanya kurang dari 2 tahun telah disajikan | N/A |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----------|--|--|---|
| 10. | Informasi dan fakta material yang terjadi setelah tanggal Laporan Akuntan | Pengungkapan atas tidak terjadinya kejadian atau informasi dan fakta material setelah tanggal Laporan Akuntan selama tahun 2011 telah disajikan. | N/A |
| 11. | Uraian tentang prospek usaha perusahaan | Penjelasan mengenai prospek perusahaan sehubungan dengan industri, ekonomi secara umum dan pasar internasional telah disajikan | N/A |
| 12. | Uraian tentang aspek pemasaran | Penjelasan mengenai aspek pemasaran atau komersialitas atas produk perusahaan yang meliputi pangsa pasarnya telah disajikan | N/A |
| 13. | Pernyataan mengenai kebijakan dividen dan tanggal serta jumlah dividen kas per saham dan jumlah dividen per tahun yang diumumkan atau dibayar selama 2 tahun buku terakhir | Informasi mengenai kebijakan dividen meliputi: jumlah dividen dan jumlah dividen per lembar saham tahun 2011 telah disajikan | N/A |
| 14. | Realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum | N/A | PT. XYZ belum melakukan penawaran umum atas sahamnya di BEI |
| 15. | Informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, akuisisi atau restrukturisasi hutang atau modal | N/A | PT. XYZ tidak melakukan investasi, ekspansi, divestasi, akuisisi atau restrukturisasi hutang atau modal |
| 16. | Uraian memuat antara lain peraturan perundang-undangan dan dampaknya terhadap perusahaan | Penjelasan mengenai dampak diterbitkannya atau berlakunya peraturan perundang-undangan terhadap perusahaan telah disajikan | N/A |
| 17. | Uraian mengenai perubahan kebijakan akuntansi | Penjelasan mengenai perubahan kebijakan akuntansi selama tahun 2011 telah disajikan | N/A |
| F. | <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> | | |
| 1. | RUPS, meliputi: (a) informasi pelaksanaan RUPS, dan (b) hasil RUPS | Informasi mengenai pelaksanaan RUPS selama tahun 2011 dan hasilnya telah disajikan | N/A |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----|--|--|--|
| 2. | Dewan Komisaris, meliputi: a. Uraian pelaksanaan tugas. b. Pengungkapan prosedur penetapan dan besarnya remunerasi anggota Dewan Komisaris. c. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran Dewan Komisaris. d. Kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris. | Informasi mengenai Dewan Komisaris yang disajikan meliputi: a. Uraian tugas dan tanggung jawab b. Komposisi Dewan Komisaris c. Rapat Dewan Komisaris dan tingkat kehadiran anggota Dewan Komisaris d. Rekomendasi Dewan Komisaris kepada Direksi e. Sistem penetapan dan besarnya remunerasi serta fasilitas yang diterima oleh Dewan Komisaris | Informasi mengenai kepemilikan saham masing-masing anggota Dewan Komisaris |
| 3. | Direksi, meliputi: a. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi. b. Pengungkapan prosedur penetapan dan besarnya remunerasi anggota Direksi. c. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran anggota Direksi. d. Program pelatihan untuk peningkatan kompetensi Direksi. e. Kepemilikan saham anggota Direksi. | Informasi mengenai Direksi yang disajikan meliputi: a. Uraian tugas dan tanggung jawab b. Rapat Direksi dan tingkat kehadiran anggota Direksi c. Program pengembangan Direksi d. Sistem penetapan dan besarnya remunerasi serta fasilitas yang diterima oleh Direksi | Informasi mengenai kepemilikan saham masing-masing anggota Direksi |
| 4. | Komite Audit, meliputi: a. Nama dan profil singkat anggota Komite Audit. b. Uraian tugas dan tanggung jawab. c. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran anggota Komite Audit. d. Laporan singkat pelaksanaan kegiatan Komite Audit. e. Pengungkapan prosedur penetapan dan besarnya remunerasi anggota Komite Audit. f. Kepemilikan saham anggota Komite Audit | Informasi mengenai Komite Audit, meliputi: a. Nama dan profil singkat anggota Komite Audit b. Independensi Komite Audit c. Kompetensi Komite Audit d. Uraian tugas dan tanggung jawab Komite Audit e. Laporan realisasi kinerja Komite Audit | a. Sistem penetapan dan besarnya remunerasi anggota Komite Audit b. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran anggota Komite Audit c. Kepemilikan saham masing-masing anggota Komite Audit |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----|---|--|--|
| 5. | Komite-komite lain, meliputi: a. Nama dan profil singkat anggota komite. b. Uraian tugas dan tanggung jawab. c. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran anggota komite. d. Laporan singkat pelaksanaan kegiatan komite. e. Pengungkapan prosedur penetapan dan besarnya remunerasi anggota komite. f. Kepemilikan saham anggota komite. | N/A | Perusahaan tidak memiliki Komite-Komite lainnya, seperti Komite Nominasi dan Remunerasi, Komite Manajemen Risiko dan lain-lain |
| 6. | Audit Internal, meliputi: a. Nama dan profil singkat Kepala Audit Internal. b. Uraian pelaksanaan tugas audit internal | Informasi mengenai Satuan Pengawasan Internal (SPI) meliputi: a. Nama dan profil singkat kepala SPI yang meliputi riwayat pendidikan, jabatan dan pengalaman kerja b. Wewenang dan tanggung jawab SPI c. Uraian pelaksanaan tugas selama tahun 2011 | N/A |
| 7. | Sekretaris Perusahaan, meliputi: a. Nama dan profil singkat Sekretaris Perusahaan b. Uraian pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan | Informasi mengenai Sekretaris Perusahaan meliputi: a. Nama dan profil singkat kepala SPI yang meliputi riwayat pendidikan, jabatan dan pengalaman kerja b. Tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan c. Hak dan kewajiban Sekretaris Perusahaan d. Uraian pelaksanaan tugas selama tahun 2011 | N/A |
| 8. | Auditor Eksternal, meliputi: a. Proses pemilihan auditor eksternal. b. Jumlah remunerasi | Informasi mengenai auditor eksternal telah disajikan, meliputi: a. Nama auditor eksternal selama 5 tahun terakhir b. Proses pemilihan auditor eksternal c. Pendapat auditor eksternal atas Laporan Keuangan selama 5 tahun | Jumlah remunerasi (<i>fee audit</i>) tidak disajikan karena auditor eksternal dipilih oleh induk perusahaan |
| 9. | Uraian mengenai sistem pengendalian internal | N/A | Tidak terdapat penjelasan mengenai sistem pengendalian internal perusahaan selama tahun 2011 |

Tabel 4.2
Informasi-informasi Dalam Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011
(Sambungan)

| No. | Kriteria Uraian Informasi | PT. XYZ | Informasi Yang Belum Diungkapkan |
|-----|---|--|----------------------------------|
| 10. | Uraian mengenai risiko dan manajemen risiko perusahaan | Informasi manajemen risiko yang disajikan meliputi: a. Struktur manajemen risiko b. Profil risiko perusahaan tahun 2011 c. Mitigasi risiko d. Monitoring atas mitigasi risiko | N/A |
| 11. | Uraian mengenai Etika Bisnis dan Pedoman Perilaku | Informasi mengenai Etika Kerja dan Bisnis telah disajikan | N/A |
| 12. | Uraian mengenai tanggung jawab sosial perusahaan, meliputi aktivitas dan biaya yang dikeluarkan | Informasi atas tanggung jawab sosial perusahaan telah disajikan, yang meliputi aktivitas-aktivitas tiap aspek dan biaya yang dikeluarkan | N/A |
| 13. | Perkara penting yang dihadapi oleh perusahaan | Informasi mengenai perkara atau gugatan hukum yang dialami oleh perusahaan dari tahun 2006 – 2011 dan status penyelesaiannya telah disajikan | N/A |
| 14. | Pelaksanaan GCG dan tingkat kepatuhannya | Penilaian atas implementasi GCG yang dilakukan oleh pihak independen berupa skor dan uraiannya telah disajikan | N/A |
| 15. | Akses informasi | Informasi mengenai akses informasi bagi pihak internal maupun pihak eksternal atau pemangku kepentingan secara luas telah disajikan | N/A |
| 16. | <i>Whistleblowing system</i> | Informasi mengenai penjelasan Sistem Pelaporan Pelanggaran telah disajikan, meliputi: keberadaan, mekanisme dan penggunaan serta output Sistem Pelaporan Pelanggaran | N/A |
| 17. | Tanggung jawab Direksi atas Laporan Keuangan | Surat pernyataan Direksi atas tanggung jawab terhadap Laporan Keuangan telah disajikan | N/A |
| 18. | Laporan Keuangan yang telah diaudit | Laporan Keuangan yang telah diaudit tahun 2011 yang terdiri dari: Laporan Laba/Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, Neraca, Laporan Arus Kas dan Catatan atas Laporan Keuangan telah disajikan | N/A |

Sumber: Telah diolah kembali dari Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011

4.1.2.2 Penerapan Manajemen Risiko Berdasarkan COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

PT. XYZ telah menerapkan manajemen risiko perusahaan sebagai usaha untuk melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik. Sistem manajemen risiko diterapkan dengan tujuan untuk mengelola risiko-risiko melekat pada proses dan

aktivitas bisnis perusahaan di seluruh area operasi dan fungsi perusahaan. Sistem manajemen risiko pada PT. XYZ dikembangkan dan menjadi tanggung jawab dari Fungsi VP Manajemen Risiko pada bagian Perencanaan dan Manajemen Risiko (PMR) yang berkoordinasi dengan seluruh fungsi dan unit perusahaan. Sistem Manajemen Risiko tersebut mulai dikembangkan oleh PT. XYZ pada tahun 2010 melalui penyusunan dan penetapan Pedoman Manajemen Risiko dan Tata Kerja Organisasi Manajemen Risiko. Sistem manajemen risiko perusahaan telah dikembangkan berdasarkan *best practice*, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis penerapan manajemen risiko berdasarkan kerangka COSO yang merupakan salah satu pedoman manajemen risiko yang berlaku saat ini. Penerapan manajemen risiko PT. XYZ berdasarkan COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* akan disajikan pada tabel 4.3. Berdasarkan tabel 4.3 tersebut, secara umum penerapan manajemen risiko pada PT. XYZ telah berdasarkan pada COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Dengan demikian PT. XYZ telah menerapkan sistem manajemen risiko untuk mengelola risiko signifikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Akan tetapi penerapan manajemen risiko tersebut masih diperlukan penyempurnaan, khususnya pada bagian *monitoring* (pemantauan). Hal ini dikarenakan belum dilakukannya penilaian atas kecukupan sistem dan proses manajemen risiko oleh pihak independen baik dari internal ataupun eksternal perusahaan. Fungsi SPI saat ini belum secara khusus melakukan penilaian atau *assessment* atas kecukupan sistem dan proses manajemen risiko. Selain itu juga, Dewan Komisaris PT. XYZ belum membentuk Komite Perencanaan dan Manajemen Risiko yang secara khusus mengawasi dan memberikan masukan kepada Direksi atau fungsi Perencanaan dan Manajemen Risiko (PMR) dalam pengembangan dan pelaksanaan sistem dan proses manajemen risiko perusahaan.

Aktivitas manajemen risiko selama tahun 2011 yang dilakukan oleh fungsi PMR adalah melakukan kegiatan *Updating Risk Register* diseluruh area operasi dan fungsi PT. XYZ untuk mengidentifikasi adanya risiko baru yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang melalui sistem manajemen risiko *online*. Berdasarkan hasil kegiatan

Updating Risk Register tersebut, telah teridentifikasi 336 kejadian risiko dari seluruh Fungsi, Region, Unit Bisnis PT. XYZ serta proyek. Setelah dilakukan pemetaan risiko atas kejadian risiko tersebut, kemudian berdasarkan nilai *Risk Priority Number* (RPN) dihasilkan 50 risiko tertinggi PT. XYZ (*Top 50 Risk*) dengan nilai dampak sebesar Rp. 42,3 triliun. Atas hasil *Top 50 Risk* tersebut, selanjutnya dilakukan pemeringkatan menjadi 10 risiko tertinggi (*Top 10 Risk*) yang merupakan risiko bawaan atau yang melekat dalam proses bisnis perusahaan dengan nilai dampak sebesar Rp. 22 triliun. Selain itu juga, teridentifikasi *Upside Risk* yaitu risiko-risiko yang secara langsung tidak berpengaruh terhadap pencapaian laba bersih tetapi berpengaruh pada kinerja jangka panjang perusahaan dengan nilai dampak sebesar Rp. 7,2 triliun. *Top 10 Risk* PT. XYZ pada tahun 2011 terdapat pada tabel 4.4. Setelah risiko-risiko tertinggi perusahaan teridentifikasi, selanjutnya adalah menyusun rencana mitigasi risiko yang dilakukan oleh pemilik risiko (*risk owner*). Pada tahun 2011, telah tersusun 424 rencana mitigasi risiko yang akan dilaksanakan untuk mengelola risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Selama tahun 2011, setelah dilakukannya monitoring atas pelaksanaan rencana mitigasi tersebut, terdapat 409 rencana mitigasi yang telah berjalan dan 15 rencana mitigasi yang belum berjalan.

Dengan dilakukannya sistem manajemen risiko tersebut, maka akan semakin meningkatkan pendapatan usaha atau laba bersih yang diperoleh oleh PT. XYZ. Pendapatan usaha PT. XYZ pada tahun 2011 sebesar Rp. 44,235 triliun mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 35,595 triliun pada tahun 2010. Sedangkan laba bersih perusahaan juga mengalami peningkatan, yaitu sebesar Rp. 11,361 triliun pada tahun 2010 menjadi sebesar Rp. 17,723 triliun pada tahun 2011. Berdasarkan perolehan laba bersih dan pendapatan usaha tersebut, maka salah satu tujuan dari penerapan manajemen risiko untuk memperoleh manfaat yang maksimal atas peluang usaha dapat tercapai. Hal ini terlihat dari pendapatan usaha dan laba bersih yang dihasilkan perusahaan yang mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Tabel 4.3
Penerapan Manajemen Risiko pada PT. XYZ Berdasarkan
COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

| No. | COSO <i>Enterprise Risk Management</i> | Sistem Manajemen Risiko PT. PT. XYZ |
|-----|--|---|
| 1. | Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>) | <p>Untuk dapat menerapkan manajemen risiko sebagai bagian integral dari bisnis perusahaan, PT. XYZ telah membangun infrastruktur atas manajemen risiko agar manajemen risiko dapat diterapkan di perusahaan secara efektif dan dipahami oleh seluruh tingkatan perusahaan, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Membentuk struktur manajemen risiko, yaitu: Komite Manajemen Risiko, Tim Unit Kerja Manajemen Risiko, Sub Tim Unit Manajemen Risiko dan Fungsi. b. Menyusun dan memperbaharui Pedoman dan TKO Manajemen Risiko, kemudian disampaikan kepada seluruh pemilik risiko. c. Menentukan kategori risiko yang melekat di dalam aktivitas perusahaan, yaitu: risiko operasional, risiko legal dan risiko finansial & ekonomis serta menentukan batasan selera risiko yang dapat diterima oleh perusahaan. d. Melaksanakan <i>ERM Awarness</i> kepada Dewan Komisaris dan Direksi untuk memberikan pemantapan atas implementasi manajemen risiko di perusahaan. e. Membuat sistem manajemen risiko menggunakan <i>web-based</i> yang terintegrasi sehingga pembuatan <i>Risk Register</i> dan <i>monitoring</i> mitigasi risiko dapat dilaksanakan secara online kepada seluruh Region, Unit Bisnis PT. XYZ, Fungsi maupun Proyek. f. Meningkatkan kompetensi atas struktur dan fungsi yang bertanggung jawab atas manajemen risiko melalui sertifikasi <i>Certified Risk Management Professional (CRMP)</i> dan pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh perusahaan dan induk perusahaan. |
| 2. | Penetapan Tujuan (<i>Objective Setting</i>) | <p>PT. XYZ telah menetapkan tujuan dan manfaat serta strategi dari penerapan manajemen risiko yang selaras dengan tujuan dan strategi perusahaan, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tujuan dan manfaat penerapan manajemen risiko, yaitu: (i) membantu perusahaan dalam usaha untuk memperoleh manfaat yang maksimal atas peluang-peluang usaha, (ii) mengurangi atau menghindarkan dari kerugian potensial, (iii) mengurangi biaya-biaya yang terpaksa harus dikeluarkan atas terjadinya risiko, (iv) mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif, (v) menciptakan suatu kondisi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan (vi) meningkatkan nilai perusahaan. b. Strategi penerapan manajemen risiko yang mencakup: (i) penentuan profil atau komposisi risiko, (ii) penentuan tanggung jawab pengelolaan risiko pada setiap tingkatan organisasi, (iii) langkah antisipasi pengendalian risiko pada setiap tingkatan organisasi, dan (iv) adanya rencana kontigensi yang memadai. Strategi penerapan manajemen risiko ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko dan dievaluasi secara berkala sesuai dengan perkembangan kejadian risiko dan kebutuhan perusahaan. |

Tabel 4.3
Penerapan Manajemen Risiko pada PT. XYZ Berdasarkan
COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Sambungan)

| No. | COSO <i>Enterprise Risk Management</i> | Sistem Manajemen Risiko PT. PT. XYZ |
|-----|---|--|
| 3. | Identifikasi Peristiwa (<i>Event Identification</i>) | Pemilik proses pada seluruh area operasi dan fungsi PT. XYZ akan melakukan proses identifikasi atas seluruh risiko yang melekat pada setiap aktivitas atau kegiatan proses bisnis perusahaan berdasarkan jenis dan ruang lingkup risiko yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pemilik risiko selanjutnya akan menyusun <i>risk register</i> atas risiko-risiko yang telah teridentifikasi tersebut dan diperbaharui setiap tahunnya untuk mengidentifikasi risiko baru yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan melalui sistem manajemen risiko online. |
| 4. | Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>) | Pengukuran risiko dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif atas risiko perusahaan yang telah teridentifikasi baik risiko inheren dan risiko residual. Selanjutnya adalah melakukan pengukuran risiko dengan melakukan pemetaan risiko berdasarkan skala dampak (berdasarkan proyeksi laba berjalan) dan probabilitas sesuai yang ditentukan oleh Direktorat Hulu PT. Pertamina (Persero). Setelah dilakukan pemetaan risiko, kemudian menentukan peringkat risiko tersebut berdasarkan kriteria peringkat risiko (<i>extreme, high, medium</i> dan <i>low</i>) untuk selanjutnya dikelompokkan menjadi <i>Top 50 Risk</i> dan <i>Top 10 Risk</i> tertinggi sebagai profil risiko utama perusahaan berdasarkan <i>Risk Priority Number</i> (RPN). |
| 5. | Tanggapan Risiko (<i>Risk Response</i>) | PT. XYZ telah menentukan alternatif-alternatif untuk menangani risiko-risiko yang telah teridentifikasi pada tahapan penilaian risiko, yaitu: (i) menghindari risiko, (ii) mengurangi risiko, (iii) membagi risiko, (iv) memindahkan risiko dan (v) kombinasi dari beberapa alternatif tersebut. Pemilik risiko akan memilih alternatif-alternatif atas penanganan risiko yang sesuai dan membuat perencanaan mitigasi risiko dengan mempertimbangkan biaya yang akan dikeluarkan atas mitigasi risiko tersebut. |
| 6. | Aktivitas Pengendalian (<i>Control Activities</i>) | Pemilik risiko akan melaksanakan tindakan mitigasi berdasarkan pada rencana mitigasi risiko yang telah disusun sebelumnya. Tindakan mitigasi ini bertujuan untuk mencegah dan mengendalikan timbulnya potensi risiko tersebut melalui tindakan yang bersifat preventif (pencegahan) dan korektif agar seluruh risiko terutama <i>Top 10 Risk</i> yang risiko inherennya <i>extreme</i> dan <i>high</i> dapat diturunkan menjadi <i>medium</i> atau <i>low</i> . |
| 7. | Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>) | Sistem Informasi Manajemen Risiko dibentuk oleh perusahaan secara terintegrasi menggunakan <i>web-based</i> untuk menjamin bahwa informasi atas seluruh kegiatan manajemen risiko dapat dilaporkan secara akurat dan tepat waktu kepada pihak-pihak terkait. Unit Kerja Manajemen Risiko pada masing-masing unit atau fungsi menyusun laporan atas pelaksanaan manajemen risiko secara berkala untuk disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko. Dan selanjutnya, Komite Manajemen Risiko akan menyusun laporan atas pelaksanaan manajemen risiko perusahaan untuk disampaikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. |

Tabel 4.3
Penerapan Manajemen Risiko pada PT. XYZ Berdasarkan
COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Sambungan)

| No. | COSO <i>Enterprise Risk Management</i> | Sistem Manajemen Risiko PT. PT. XYZ |
|-----|--|--|
| 8. | Pemantauan (<i>Monitoring</i>) | Pemilik risiko secara berkala melakukan pemantauan atas proses pengendalian risiko untuk memastikan bahwa tindakan mitigasi telah dilaksanakan. Komite Manajemen Risiko akan melakukan pemantauan secara keseluruhan atas eksposur risiko perusahaan yang dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa eksposur risiko tersebut tidak melampaui batasan toleransi risiko yang telah ditetapkan. Selain itu juga, Komite Manajemen Risiko secara berkala melakukan evaluasi dan pengkajian ulang atas penerapan manajemen risiko perusahaan untuk mengantisipasi perubahan situasi, kondisi serta perkembangan eksternal maupun internal perusahaan. |

Sumber: Diolah kembali dari Data pada PT. PT. XYZ Tahun 2011

Tabel 4.4
Top 10 Risk PT. XYZ Tahun 2011

| No. | Jenis Risiko | Kejadian Risiko |
|-----|---|---|
| 1. | Risiko <i>Surface Facility</i> | Potensi terganggunya <i>lifting</i> minyak dari Terminal Arubay (Lapangan Pangkalan Susu/ Lapangan Rantau/TAC SENSL/TAC ETSD/JOB P-CNSL) ke SBM Arubay |
| 2. | Risiko Operasional | Potensi pencemaran lingkungan dan <i>losses</i> produksi akibat kebocoran <i>trunk line 6"</i> Rantau - Pangkalan Susu |
| 3. | Risiko <i>Health, Safety and Environment</i> (HSE) – HSE <i>Awareness</i> | Potensi terganggunya produksi/ <i>revenue</i> karena kebocoran tubing dan <i>X-mast tree</i> akibat kegagalan penggantian peralatan karena kurang tersedianya <i>rig</i> di sumur Lapangan Subang |
| 4. | Risiko <i>Health, Safety and Environment</i> (HSE) – Peralatan | Potensi terhambatnya produksi atau terganggunya <i>revenue</i> karena kondisi fasilitas tidak mendukung (<i>unsafe</i>), peralatan tidak berfungsi (belum sertifikasi) |
| 5. | Risiko Operasional | Potensi menurunnya/terhentinya produksi migas di UBEP Tanjung akibat <i>shortage gas</i> dan kondisi <i>powerplant existing</i> |
| 6. | Risiko Finansial | Potensi Naiknya Biaya Proyek Pengembangan Gas Matindok (PPGM) |
| 7. | Risiko <i>Health, Safety and Environment</i> (HSE) – HSE <i>Awareness</i> | Potensi terganggunya kegiatan produksi karena budaya HSE para pekerja masih rendah (hasil studi <i>Dupont</i> Tahun 2005, rating 1 dari skala 5 dan Tahun 2009, rating 1,45 dari skala 5) |
| 8. | Risiko <i>Surface Facility</i> | Potensi kebocoran pipa transportasi minyak dari PPP (Pusat Pengumpul Produksi) Prabumulih ke RU III Plaju |
| 9. | Risiko Operasional | Potensi kehilangan kesempatan untuk meningkatkan produksi minyak dan gas pada sumur-sumur TAC Kodeco Poleng (Minyak + 1500 BOPD, Gas + 7 MMSCFD) |
| 10. | Risiko Legal | Potensi penyerobotan WK (Wilayah Kerja) oleh PT Adaro Indonesia |

Sumber: Telah diolah kembali dari Laporan Tahunan PT. XYZ Tahun 2011

4.1.2.2 Penerapan Pengendalian Internal Berdasarkan COSO *Internal Control – Integrated Framework*

Untuk meningkatkan penerapan tata kelola terutama akuntabilitas perusahaan maka diperlukan sistem pengendalian internal yang efektif. PT. XYZ telah menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif untuk dilaksanakan oleh seluruh personil perusahaan baik pada tingkat entitas maupun tingkat aktivitas atau operasional yang ada di perusahaan. Sistem pengendalian internal menyatu pada aktivitas sehari-hari perusahaan dan menjadi bagian perencanaan, pengorganisasian maupun pengarahan yang dilakukan oleh manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian internal tersebut dapat bersifat preventif atau mencegah kejadian yang tidak diinginkan terjadi, detektif atau mendeteksi dan memperbaiki kelemahan yang ada, dan *directive* atau mendorong terjadinya hal yang diinginkan. Sistem pengendalian internal telah dikembangkan berdasarkan *best practice*, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, Direksi harus menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan.

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis penerapan sistem pengendalian internal berdasarkan kerangka COSO yang merupakan salah satu pedoman pengendalian internal yang berlaku saat ini. Penerapan sistem pengendalian internal pada PT. XYZ berdasarkan COSO *Internal Control – Integrated Framework* akan disajikan pada tabel 4.5. Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, secara umum penerapan sistem pengendalian internal pada PT. XYZ telah berdasarkan pada COSO *Internal Control – Integrated Framework*. Dengan demikian PT. XYZ telah menerapkan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan perusahaannya. Akan tetapi penerapan sistem pengendalian internal tersebut masih diperlukan penyempurnaan, khususnya pada bagian lingkungan pengendalian dan *monitoring* (pemantauan). Penyempurnaan pada bagian lingkungan pengendalian disebabkan oleh: (a) Direksi belum menetapkan dan mendokumentasikan Pedoman Sistem Pengendalian Internal, (b) Uraian tugas pada tingkat asisten manajer ke bawah belum ditetapkan dengan jelas, (c) SOP

untuk pelaksanaan tugas di unit kerja perusahaan belum ditetapkan, (d) Direksi belum menetapkan program *IT Master Plan* untuk mengembangkan teknologi informasi dan meningkatkan tata kelola teknologi informasi, dan (e) Direksi belum memberikan asersi atas sistem pengendalian internal secara keseluruhan atau korporat. Sedangkan pada bagian *monitoring* (pemantauan) disebabkan oleh: (a) belum dilakukannya evaluasi atas kecukupan dan efektivitas pengendalian internal dalam lingkup korporat oleh fungsi SPI, dan (b) belum dilakukannya evaluasi secara berkala atas kualitas teknologi informasi perusahaan.

Pada tahun 2011, PT. XYZ telah mulai mengembangkan pengendalian internal atas laporan keuangan atau *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR). Pengembangan ICoFR tersebut dilakukan melalui koordinasi dengan induk perusahaan yaitu PT. Pertamina (Persero) dan dilaksanakan oleh konsultan independen. Adapun ruang lingkup pengembangan ICoFR ini meliputi: desain, implementasi, pengujian dan pemeliharaan.

Tabel 4.5
Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada PT. XYZ Berdasarkan
COSO *Internal Control – Integrated Framework*

| No. | COSO <i>Internal Control Framework</i> | Pengendalian Internal pada PT. XYZ |
|-----|--|---|
| 1. | Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>) | <p>Penerapan sistem pengendalian yang dilakukan oleh PT. XYZ untuk menciptakan lingkungan pengendalian yang efektif adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Telah dimilikinya Standar Etika Kerja dan Bisnis yang berlaku untuk Direksi, manajemen, pekerja dan pekerjanya serta pihak ketiga yang bekerja dengan mengatasnamakan PT. XYZ serta telah disosialisasikan kepada seluruh personil perusahaan untuk dijadikan acuan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pengawasan atas pelaksanaan Etika Kerja dan Bisnis telah dilakukan oleh Komite Etika & GCG dan Pengawas Etika yang terdiri dari Pengawas Etika di Kantor Pusat, Region, dan Area & Unit-unit Bisnis. b. Tingkat kompetensi telah ditetapkan untuk seluruh jabatan yang ada di perusahaan di dalam Uraian Penilaian Jabatan, dan dijadikan sebagai dasar untuk menilai kompetensi karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut. Untuk meningkatkan kompetensi seluruh karyawan, maka dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan secara terpusat maupun masing-masing fungsi dan unit bisnis. c. Direksi dan Dewan Komisaris telah memiliki integritas dan independen serta berperan aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pengelolaan dan pengawasan perusahaan. |

Tabel 4.5
Penerapan Pengendalian Internal pada PT. PT. XYZ Berdasarkan
COSO *Internal Control – Integrated Framework* (Sambungan)

| No. | COSO <i>Internal Control Framework</i> | Pengendalian Internal pada PT. PT. XYZ |
|-----|--|--|
| | | <p>d. Deskripsi pekerjaan yang berisi uraian tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk masing-masing pekerjaan serta sistem tata kerja yang terdiri dari Pedoman, TKO, TKI, TKPA dan SOP yang merupakan acuan dalam pelaksanaan kegiatan operasi telah disusun oleh perusahaan. Akan tetapi, ada beberapa dokumen atau program yang masih belum ditetapkan atau terdokumentasi, yaitu: uraian tugas pada tingkat asisten manajer ke bawah belum ditetapkan secara jelas, SOP untuk pelaksanaan tugas di unit kerja perusahaan belum ditetapkan, Pedoman Sistem Pengendalian Internal belum ditetapkan oleh perusahaan, program <i>IT Master Plan</i> untuk mengembangkan teknologi informasi untuk meningkatkan tata kelola teknologi informasi belum ditetapkan. Selain itu juga, Direksi belum memberikan asersi atau pernyataan mengenai sistem pengendalian internal secara keseluruhan atau korporat oleh Direksi.</p> <p>e. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan oleh perusahaan mulai dari rekrutmen, pengembangan karir dan pendidikan serta penilaian kinerja oleh Fungsi <i>Human Resource Development</i> (HRD). Proses rekrutmen telah dilaksanakan berdasarkan pada kebutuhan perusahaan yang dilakukan secara online untuk tenaga berpengalaman maupaun <i>fresh graduate</i> dengan mempertimbangkan kemampuan dan latar belakang setiap pelamar. Perusahaan menyelenggarakan pendidikan bagi karyawan baru yaitu Bimbingan Profesi Sarjana (BPS) dan Bimbingan Praktis Ahli (BPA) yang dilakukan secara terpusat di Pertamina <i>Learning Center</i> (PLC). Perusahaan juga telah menetapkan sistem penilaian 360 derajat dan juga sistem penghargaan dan sanksi (<i>reward and consequence system</i>) sebagai ukuran dan sistem penilaian kinerja yang berlaku bagi seluruh karyawan perusahaan.</p> |
| 2. | Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>) | PT. XYZ telah memiliki dan menerapkan sistem manajemen risiko sebagai bagian integral dari bisnis perusahaan. Penilaian risiko dilakukan atas seluruh risiko yang melekat dalam aktivitas operasi dan bisnis pada Region, Unit Bisnis PT. XYZ, Fungsi dan Proyek dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, selanjutnya dilakukan pemetaan risiko berdasarkan skala dampak (berdasarkan proyeksi laba berjalan) dan probabilitas sesuai yang ditentukan oleh Direktorat Hulu PT. Pertamina (Persero) untuk menentukan peringkat risiko berdasarkan Risk Priority Number (RPN) untuk mengkategorikan risiko ke dalam kriteria peringkat risiko (<i>extreme, high, medium dan low</i>) |
| 3. | Aktivitas Pengendalian (<i>Control Activities</i>) | Tindakan mitigasi risiko dilakukan oleh pemilik proses berdasarkan rencana mitigasi risiko yang telah disusun dalam pelaksanaan pengukuran risiko, yang bertujuan untuk mencegah, memperbaiki dan mengendalikan risiko tersebut melalui tindakan yang bersifat preventif dan korektif sehingga risiko-risiko tersebut dapat diminimalisir dampak apabila risiko tersebut terjadi |

Tabel 4.5
Penerapan Pengendalian Internal pada PT. PT. XYZ Berdasarkan
COSO *Internal Control – Integrated Framework* (Sambungan)

| No. | COSO <i>Internal Control Framework</i> | Pengendalian Internal pada PT. PT. XYZ |
|-----|--|--|
| 4. | Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>) | Seluruh fungsi dan unit perusahaan akan menyusun laporan-laporan hasil kegiatannya secara berkala untuk disampaikan kepada manajemen senior dan Direksi yang kemudian akan disampaikan kepada Dewan Komisaris. Sistem informasi perusahaan dilakukan menggunakan <i>web-based</i> melalui intranet perusahaan yang dapat diakses oleh seluruh tingkatan perusahaan. Komunikasi perusahaan dengan pihak eksternal dilakukan melalui website perusahaan ataupun Fungsi <i>Legal & Relation</i> . Perusahaan juga memiliki <i>whistleblowing system</i> sebagai sarana untuk melaporkan adanya indikasi kecurangan dan <i>contact person</i> sebagai sarana layanan pengaduan baik konsumen yang dapat diakses oleh seluruh <i>stakeholder</i> . |
| 5. | Pemantauan (<i>Monitoring</i>) | Pemantauan atas pelaksanaan pengendalian internal dilakukan oleh Fungsi SPI melalui aktivitas <i>assurance</i> atau audit di seluruh fungsi perusahaan secara rutin untuk memastikan apakah pengendalian yang ada pada fungsi tersebut telah memadai dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan-kelemahan pengendalian serta memantau pelaksanaan rekomendasi perbaikan tersebut. Akan tetapi, saat ini fungsi SPI belum melaksanakan evaluasi atas kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal secara korporat dan belum dilakukannya evaluasi atas teknologi informasi perusahaan. Hasil dari aktivitas pengawasan tersebut akan dilaporkan kepada masing-masing fungsi, Direksi dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit atas kecukupan pengendalian internal tersebut. |

Sumber: Diolah kembali dari Data pada PT. PT. XYZ Tahun 2011

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice*

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT.XYZ |
|-----|--|---|--|
| A. | Struktur <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) | - | - |
| 1. | Pemegang Saham atau Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) | - | - |
| a. | Setiap pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi akurat berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS | Informasi penyelenggaraan RUPS disampaikan kepada pemegang saham melalui pemanggilan tertulis atau undangan tertulis yang akan disampaikan langsung kepada pemegang saham dan juga disertai tanda bukti penerimaan oleh pemegang saham atas undangan penyelenggaraan RUPS tersebut | - |
| b. | Pemegang saham atau RUPS menetapkan sistem dan mekanisme mengenai pengangkatan, gaji dan tunjangan serta penilaian kinerja Dewan Komisaris dan Direksi | Penyelenggaraan RUPS PT. XYZ bertujuan untuk mengesahkan: a. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) b. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) c. <i>Work Program & Budget</i> (WP&B) d. Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan e. Penunjukkan Auditor Eksternal atau Kantor Akuntan Publik (KAP) f. Kebijakan yang berhubungan dengan Dewan Komisaris dan Direksi, yang meliputi: mekanisme pengangkatan atau pemberhentian, hak & kewajiban, pemberian remunerasi & fasilitas, penilaian kinerja serta pemberian sanksi atas perbuatan hukum yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Komisaris | - |
| c. | Risalah RUPS memuat hasil penyelenggaraan RUPS dan ditandatangani oleh ketua RUPS dan pemegang saham | Notulen atau Risalah RUPS akan mencatat atau memuat hasil penyelenggaraan RUPS termasuk segala sesuatu yang dibicarakan, diputuskan dan adanya perbedaan pendapat yang terjadi dalam RUPS. Pengesahan Risalah RUPS tersebut dilakukan dengan ditandatanganinya oleh ketua rapat beserta salah satu anggota rapat. | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|--|--|---|
| d. | Pemegang saham memperoleh akses atas informasi perusahaan secara tepat waktu dan lengkap | Pemegang saham akan menerima informasi-informasi mengenai perusahaan seperti RJPP, RKAP, WB&P, Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan yang disampaikan melalui penyelenggaraan RUPS secara tepat waktu sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku | - |
| 2. | Dewan Komisaris | | |
| a. | Paling sedikit 20% dari komposisi Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen | Komposisi Dewan Komisaris PT. XYZ tahun 2012 adalah sebanyak 5 orang dan salah satunya adalah Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan minimal jumlah Komisaris Independen yang harus dimiliki perusahaan yaitu 20% dari 5 orang anggota Dewan Komisaris. | - |
| b. | Anggota Dewan Komisaris memiliki kemampuan dan integritas untuk melaksanakan fungsi pengawasan dan memberikan nasihat untuk kepentingan perusahaan | Anggota Dewan Komisaris PT. XYZ telah memenuhi kualifikasi dari sisi hukum, kompetensi, independensi dan pribadi yang disyaratkan perusahaan. Anggota Dewan Komisaris telah memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bidang perminyakan sehingga dapat memberikan nasihat untuk kepentingan perusahaan. | - |
| c. | Rapat Dewan Komisaris diadakan secara berkala | Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan secara berkala paling sedikit 1 bulan sekali dengan mengundang Direksi. Selama tahun 2011, Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan sebanyak 11 kali bersama dengan Direksi. | - |
| d. | Dewan Komisaris memperoleh informasi secara tepat waktu, terukur dan lengkap | Dewan Komisaris memperoleh informasi dari Direksi dan fungsi-fungsi terkait berupa laporan-laporan yang disampaikan secara berkala dan tepat waktu. | - |
| e. | Dewan Komisaris harus bebas dari benturan kepentingan dan tekanan dalam mengambil keputusan terhadap kegiatan perusahaan | Seluruh Dewan Komisaris PT. XYZ telah menandatangani surat pernyataan bebas dari benturan kepentingan setiap awal tahun sebagai wujud komitmen Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bebas dari tekanan pihak lain. | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|--|---|--|
| 3. | Komite-Komite | | |
| a. | Dewan Komisaris membentuk komite-komite yang terdiri dari Komite Audit, Komite Pemantau Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi, serta Komite Pengembangan Usaha | Dewan Komisaris PT. XYZ telah membentuk Komite Audit untuk melaksanakan pengawasan dalam pengelolaan perusahaan | PT. XYZ tidak memiliki Komite Pemantau Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi serta Komite Pengembangan Usaha. |
| b. | Komite Audit terdiri dari satu orang Komisaris Independen dan sekurang-kurangnya dua orang anggota yang berasal dari luar perusahaan | Susunan Komite Audit PT. XYZ tahun 2011 adalah 1 orang Komisaris Independen selaku ketua dan 3 orang anggota yang independen dan berasal dari luar lingkungan perusahaan. | - |
| c. | Salah satu anggota Komite Audit memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau keuangan, memiliki pengetahuan untuk memahami laporan keuangan serta pengalaman dalam bidang pengawasan atau pemeriksaan | Ketiga anggota Komite Audit PT. XYZ memiliki latar belakang pendidikan akuntansi dan keuangan serta memiliki pengetahuan dalam memahami laporan keuangan dan memiliki pengalaman kerja dalam bidang pengawasan. | - |
| d. | Komite Audit tidak memiliki hubungan keluarga dan hubungan usaha dengan perusahaan yang dapat menimbulkan dampak negatif dan konflik kepentingan terhadap perusahaan | Komite Audit PT. XYZ baik ketua maupun ketiga anggotanya merupakan pihak independen yang berasal dari luar lingkungan perusahaan, sehingga tidak memiliki hubungan usaha dan keluarga dengan perusahaan | - |
| e. | Komite Audit memiliki Piagam Komite Audit | Piagam Komite Audit (<i>Audit Committee Charter</i>) telah ditetapkan oleh Dewan Komisaris | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|--|--|---|
| f. | Komite Audit menyampaikan laporan secara berkala kepada Dewan Komisaris | Komite Audit PT. XYZ menyampaikan laporan secara berkala atas tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pengawasan terhadap proses penyusunan laporan keuangan, pemilihan auditor eksternal dan proses auditnya, termasuk mengevaluasi independensi dari auditor eksternal, proses audit oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI), <i>assesment control</i> dan risiko serta penerapan GCG | - |
| 4. | Direksi | | |
| a. | Direksi memiliki tugas untuk mengelola perusahaan dan bertanggung jawab kepada pemegang saham melalui RUPS | Tugas dan tanggung jawab Direksi PT. XYZ adalah memimpin, mengurus dan mengendalikan perusahaan untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan secara baik dan benar serta bertanggung jawab terhadap RUPS | - |
| b. | Direksi wajib menyusun Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk disahkan dalam RUPS | Direksi PT. XYZ telah menyusun RJPP, RKAP, WB&P, Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan dan akan disahkan melalui RUPS | - |
| c. | Direksi mematuhi Anggaran Dasar perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku | Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Direksi PT. XYZ harus dan telah mematuhi Anggaran Dasar dan peraturan serta ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal perusahaan | - |
| d. | Direksi harus bebas dari benturan kepentingan dan tekanan dalam mengambil keputusan terhadap kegiatan perusahaan | Salah satu kriteria Direksi adalah memenuhi kualifikasi independensi yaitu tidak memiliki hubungan keluarga dan usaha dengan perusahaan. Selain itu juga, seluruh anggota Direksi PT. XYZ telah menandatangani surat pernyataan bebas dari benturan kepentingan setiap awal tahun sebagai wujud komitmen Direksi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bebas dari tekanan pihak lain. | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT.XYZ |
|-----|--|--|---|
| e. | Rapat Direksi harus diadakan secara berkala | Rapat Direksi diadakan paling sedikit 1 bulan sekali yang dipimpin oleh Presiden Direktur. Selama tahun 2011, Direksi PT. XYZ telah menyelenggarakan rapat sebanyak 11 kali. | - |
| 5. | Satuan Pengawasan Internal (SPI) | | |
| a. | Kepala SPI diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama dengan persetujuan Dewan Komisaris | Untuk menjamin independensi dari fungsi SPI, maka Kepala SPI PT. XYZ diangkat dan diberhentikan oleh Presiden Direktur dan dengan persetujuan Dewan Komisaris melalui Komite Audit | - |
| b. | SPI memiliki Piagam Pengawasan Internal | Piagam Audit SPI (<i>Internal Audit Charter</i>) telah dimiliki oleh SPI PT. XYZ yang telah disahkan dan ditandatangani oleh Presiden Direktur dan Ketua Komite Audit | - |
| c. | SPI melaksanakan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian internal, manajemen risiko dan proses tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan | SPI PT. XYZ telah melaksanakan evaluasi atas kecukupan dan efektivitas pelaksanaan pengendalian internal secara parsial dalam aktivitas audit dan penerapan tata kelola perusahaan. Sedangkan terhadap manajemen risiko belum dilakukan. | SPI PT. XYZ belum melaksanakan evaluasi atas efektivitas, yaitu: a. Manajemen risiko perusahaan b. Sistem pengendalian internal perusahaan secara keseluruhan |
| d. | SPI melaksanakan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi dan kegiatan lainnya | SPI PT. XYZ telah melaksanakan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional perusahaan yang meliputi perencanaan, pengelolaan keuangan, penggunaan sumber daya, personil, pencatatan atau pelaporan, pelaksanaan kegiatan operasi, tugas pokok fungsi dan kepatuhan terhadap ketentuan dan prosedur yang berlaku. Pemeriksaan dan penilaian tersebut dilakukan melalui aktivitas audit yang terdiri dari audit operasional, keuangan dan kepatuhan untuk memastikan pengendalian internal pada masing-masing unit perusahaan. | SPI PT. XYZ belum melaksanakan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang teknologi informasi terutama dalam tata kelola teknologi informasi perusahaan |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|---|--|---|
| e. | SPI menyampaikan laporan secara berkala kepada Direktur utama dan Dewan Komisaris | SPI PT. XYZ telah menyampaikan Laporan Hasil Penugasan dan Laporan Kinerja SPI secara berkala kepada Presiden Direktur. Dan laporan-laporan tersebut juga disampaikan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit. | - |
| 6. | Sekretaris Perusahaan | | |
| a. | Sekretaris Perusahaan diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama dengan persetujuan Dewan Komisaris | Sekretaris Perusahaan PT. XYZ dilaksanakan oleh Fungsi VP <i>Legal & Relation</i> . VP <i>Legal & Relation</i> tersebut diangkat dan diberhentikan secara langsung oleh Presiden Direktur dengan persetujuan Dewan Komisaris. Fungsi VP <i>Legal & Relation</i> dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur. | - |
| b. | Sekretaris Perusahaan memberikan informasi yang material dan relevan kepada <i>stakeholder</i> | Sekretaris Perusahaan PT. XYZ bertindak sebagai pejabat penghubung yang bertugas untuk memfasilitasi dalam penyampaian informasi kepada pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga informasi yang disampaikan mengenai kegiatan usaha PT. XYZ telah efektif, efisien dan akurat. | - |
| c. | Sekretaris Perusahaan bertugas untuk menatausahakan dan menyimpan dokumen-dokumen perusahaan | Sekretaris Perusahaan PT. XYZ bertindak sebagai sumber informasi utama atas semua informasi terkait dengan kegiatan usaha perusahaan. Oleh karena itu, Sekretaris Perusahaan telah melaksanakan penatausahaan, memelihara dan menyimpan dokumen-dokumen perusahaan sehingga seluruh salinan dokumen tersebut terkontrol dan teradministrasi dengan baik. | - |
| d. | Sekretaris Perusahaan menyampaikan laporan berkala kepada Direksi | Sekretaris Perusahaan menyampaikan laporan kinerja dan pelaksanaan tugasnya secara berkala kepada Presiden Direksi dan disampaikan juga kepada Dewan Komisaris | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----------|---|--|---|
| B. | Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) | | |
| 1. | <i>Pedoman Good Corporate Governance</i> | | |
| a. | Perusahaan memiliki dan mendokumentasikan Pedoman GCG | PT. XYZ telah memiliki <i>Code of Corporate Governance</i> yang telah disahkan dan ditandatangani oleh Presiden Direktur dan Dewan Komisaris | - |
| b. | Pedoman GCG telah dilaksanakan oleh perusahaan | <i>Code of Corporate Governance</i> telah dijadikan acuan oleh organ perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya atas pengelolaan perusahaan | - |
| 2. | Etika Bisnis dan Pedoman Perilaku | | |
| a. | Perusahaan memiliki dan mendokumentasikan Pedoman Perilaku dan Etika Bisnis | PT. XYZ telah memiliki Etika Kerja & Bisnis yang telah disahkan dan ditandatangani oleh Presiden Direktur dan Dewan Komisaris | - |
| b. | Etika Bisnis dan Pedoman Perilaku telah disampaikan kepada seluruh tingkatan perusahaan | Etika Kerja & Bisnis telah disampaikan kepada seluruh organ perusahaan dan karyawan serta telah dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya | - |
| 3. | Panduan Dewan | | |
| a. | Perusahaan memiliki dan mendokumentasikan Panduan Dewan | PT. XYZ telah memiliki Panduan Dewan (<i>Board Manual</i>) yang telah disahkan dan ditandatangani oleh Presiden Direktur dan Dewan Komisaris | - |
| 4. | Manajemen Risiko | | |
| a. | Perusahaan memiliki dan mendokumentasikan Pedoman Manajemen Risiko | PT. XYZ telah memiliki Pedoman Manajemen Risiko yang telah disahkan dan ditandatangani oleh Presiden Direktur dan anggota Komite Manajemen Risiko dan disetujui oleh Dewan Komisaris pada tahun 2010 | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|--|---|--|
| b. | Perusahaan telah melaksanakan program manajemen risiko perusahaan secara terpadu | PT. XYZ telah melaksanakan manajemen risiko yang dikoordinasi oleh VP Perencanaan dan Manajemen Risiko. Tahapan manajemen risiko yang dilakukan oleh PT. XYZ adalah penyusunan <i>risk register</i> , penentuan batasan risiko, pemetaan risiko, penyusunan <i>risk profile (Top 10 Risk)</i> , mitigasi risiko dan pemantauan pelaksanaan mitigasi risiko. | <i>Monitoring</i> (pemantauan) atas kecukupan proses manajemen risiko belum dilakukan oleh pihak independen baik dari dalam yaitu SPI maupun luar perusahaan. Selain itu juga, belum dibentuknya Komite Perencanaan dan Manajemen Risiko yang secara khusus membantu Dewan Komisaris untuk mengawasi dan mengembangkan sistem manajemen risiko perusahaan. |
| c. | Direksi menyampaikan laporan profil risiko dan mitigasinya kepada Dewan Komisaris | Secara berkala Presiden Direktur selaku ketua Komite Manajemen Risiko menyampaikan laporan pelaksanaan manajemen risiko dan pemantauan atas risiko-risiko signifikan setelah dilakukan mitigasi risiko kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit | - |
| 5. | Sistem Pengendalian Internal | | |
| a. | Perusahaan memiliki dan mendokumentasikan Pedoman Sistem Pengendalian internal | PT. XYZ belum memiliki pedoman pengendalian internal yang terdokumentasi | Pedoman Sistem Pengendalian Internal yang terdokumentasi belum dimiliki oleh perusahaan |
| b. | Sistem pengendalian internal telah dilaksanakan oleh perusahaan | PT. XYZ telah melaksanakan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan perusahaan dan aktivitas operasional perusahaan yang meliputi: lingkungan pengendalian, pengkajian terhadap pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian, sistem informasi dan komunikasi, dan <i>monitoring</i> | Terdapat beberapa dokumen atau program yang masih belum ditetapkan atau terdokumentasi secara jelas, yaitu: a. Uraian tugas pada tingkat asisten manajer ke bawah b. SOP untuk pelaksanaan tugas di unit kerja perusahaan |
| c. | Direksi memberikan asersi atau bertanggung jawab terhadap sistem pengendalian internal | Direksi PT. XYZ belum memberikan asersi atas sistem pengendalian internal perusahaan | Asersi Direksi PT. XYZ atas sistem pengendalian internal perusahaan belum dilakukan |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|---|--|--|
| 6. | <i>Whistleblowing System</i> | | |
| a. | Perusahaan memiliki mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan (<i>whistleblowing system</i>) | PT. XYZ telah memiliki Sistem Pelaporan Pelanggaran dengan membuat suatu Tata Kerja Organisasi (TKO) pada tahun 2011 | - |
| b. | Mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan telah diketahui oleh <i>stakeholders</i> | Sistem Pelaporan Pelanggaran telah disosialisasikan kepada seluruh karyawan PT. XYZ dan pemangku kepentingan atau pihak eksternal perusahaan untuk menyampaikan adanya pengaduan atas etika. Mekanisme pelaporan dapat disampaikan melalui media <i>email</i> , <i>website</i> atau <i>sms</i> | - |
| 7. | Tata Kelola Teknologi Informasi | | |
| a. | Perusahaan telah menetapkan tata kelola teknologi informasi | Direksi PT. XYZ belum menetapkan program atau <i>Information Technology (IT) Master Plan</i> dalam perusahaan | Kebijakan <i>IT Master Plan</i> belum ditetapkan oleh Direksi PT. XYZ |
| b. | Teknologi informasi telah dievaluasi secara berkala | PT. XYZ belum melakukan evaluasi atas kecukupan dan efektivitas teknologi informasi | Efektivitas teknologi informasi pada PT. XYZ belum dilakukan evaluasi secara berkala oleh pihak independen |
| 8. | Auditor Eksternal | | |
| a. | Laporan Keuangan diaudit oleh auditor eksternal yang ditunjuk oleh RUPS | Laporan Keuangan Tahunan PT. XYZ telah diaudit oleh auditor eksternal, yaitu: tahun 2007 s/d 2009 diaudit oleh E&Y dengan pendapat wajar tanpa pengecualian dan tahun 2010 s/d 2011 diaudit oleh PwC dengan pendapat wajar tanpa pengecualian | - |
| b. | Dewan Komisaris melalui Komite Audit melakukan proses penunjukkan auditor eksternal | Dewan Komisaris tidak melakukan penunjukkan auditor eksternal atau Kantor Akuntan Publik (KAP). Hal ini dikarenakan penunjukkan KAP tersebut dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero) selaku induk perusahaan dengan mempertimbangkan konsolidasi antara induk dan seluruh anak perusahaan | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|---|---|---|
| 9. | Informasi | | |
| a. | Perusahaan mengungkapkan informasi penting secara tepat waktu, akurat, jelas dan objektif dalam Laporan Tahunan | PT. XYZ telah mengungkapkan informasi-informasi penting dalam Laporan Tahunan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Adapun informasi yang belum terdapat dalam Laporan Tahunan PT. XYZ tahun 2011 yaitu: a. Kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit. b. Sistem penetapan remunerasi dan jumlah remunerasi anggota Komite Audit. c. Frekuensi dan tingkat kehadiran rapat anggota Komite Audit. d. Uraian mengenai sistem pengendalian internal. | Informasi yang belum diungkapkan dalam Laporan Tahunan PT. XYZ tahun 2011 adalah: Tahunan PT. XYZ tahun 2011 yaitu: a. Kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit. b. Sistem penetapan remunerasi dan jumlah remunerasi anggota Komite Audit. c. Frekuensi dan tingkat kehadiran rapat anggota Komite Audit. d. Uraian mengenai sistem pengendalian internal. |
| b. | Informasi penting dapat diakses oleh <i>stakeholders</i> | Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan PT. XYZ tahun 2011 hanya dapat diakses oleh pemangku kepentingan tertentu yaitu pemegang saham dan internal perusahaan | Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan tidak dapat diakses oleh pemangku kepentingan secara luas dan tidak terdapat pada <i>website</i> perusahaan |
| 10. | Tanggung Jawab Sosial | | |
| a. | Perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat | PT. XYZ telah melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Program Bina Lingkungan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar area operasional perusahaan. Tanggung jawab sosial tersebut terbagi dalam empat aspek, yaitu: ekonomi, lingkungan, produk dan sosial. | - |
| b. | Perusahaan memberikan pengembangan karir dan kesempatan yang sama terhadap seluruh karyawan | PT. XYZ telah memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, pengembangan karir dan melaksanakan tugas secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, <i>gender</i> dan kondisi fisik | - |

Tabel 4.6
Perbandingan Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ
Berdasarkan *Best Practice* (Sambungan)

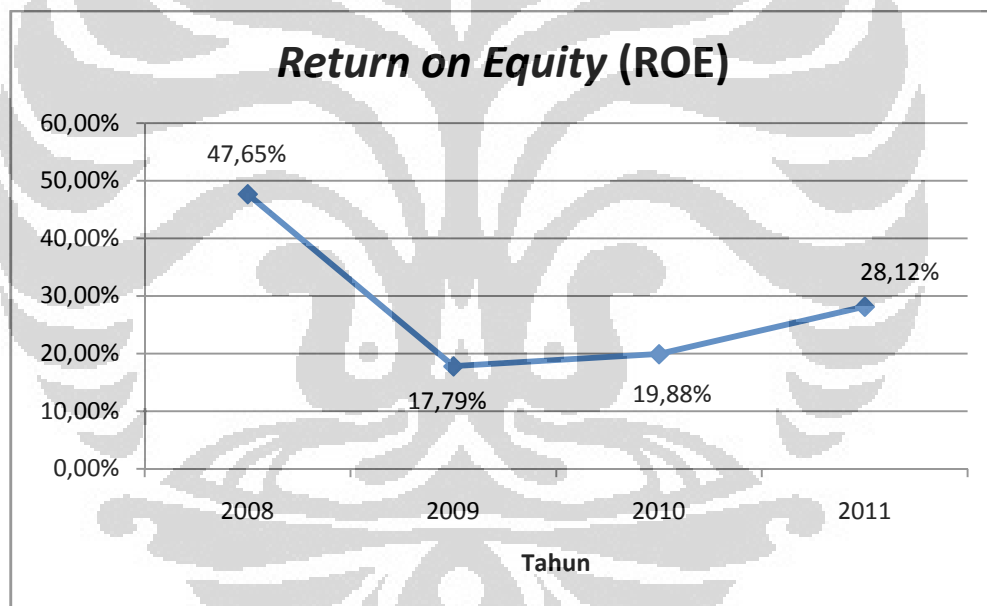
| No. | <i>Best Practice</i> | PT. XYZ | Penerapan Yang Belum Dilakukan oleh PT. XYZ |
|-----|---|--|---|
| 11. | Penilaian <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) | | |
| a. | Perusahaan melakukan pengukuran atau penilaian terhadap penerapan GCG | PT. XYZ telah melaksanakan penilaian terhadap penerapan GCG setiap tahunnya yang dilakukan oleh pihak independen yaitu BPKP yang mencakup 5 aspek tata kelola dengan menggunakan kriteria yang disepakati antara BPKP dengan Kementerian BUMN. | - |

Sumber: Telah diolah kembali dari data pada PT. XYZ Tahun 2011

4.1.3 Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan

Tujuan akhir dari penerapan tata kelola yang baik adalah memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholders*) melalui peningkatan kinerja perusahaan dan juga dapat meningkatkan citra perusahaan. Telah terdapat beberapa hasil penelitian yang membuktikan bahwa penerapan GCG yang efektif pada suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui ukuran *Return On Equity* (ROE), dengan asumsi tidak mempertimbangkan faktor-faktor lainnya. Hasil penelitian-penelitian tersebut terdapat pada Tabel 2.1 di Bab 2. Hasil perhitungan ROE pada PT. XYZ selama tahun 2008-2011 dapat ditunjukkan dalam grafik 4.1.

Grafik 4.1
Return on Equity (ROE) PT. XYZ Tahun 2008-2011



Sumber: Telah diolah kembali dari data Laporan Keuangan PT. XYZ Tahun 2008 s/d 2011

Berdasarkan grafik 4.1 tersebut, ROE PT. XYZ selama tahun 2008-2011 mengalami fluktuasi. ROE pada tahun 2008 sebesar 47,65% mengalami penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2009 yaitu sebesar 17,17%. Kemudian pada tahun 2010 mengalami peningkatan kembali sebesar 19,88% begitu juga pada tahun 2011 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 28,12%. Akan tetapi peningkatan ROE pada tahun 2010 dan 2011 masih rendah dibandingkan dengan ROE pada tahun 2008. Dengan terjadinya penurunan

yang sangat signifikan pada tahun 2009 serta kenaikan yang masih rendah pada tahun berikutnya dibandingkan dengan tahun 2008, menunjukkan bahwa GCG belum sepenuhnya diterapkan oleh perusahaan sebagai landasan operasionalnya dalam melaksanakan kegiatan usaha dan bisnisnya.

Berdasarkan hasil penilaian penerapan GCG selama tahun 2008-2011 yang telah dilakukan oleh pihak independen, menunjukkan adanya peningkatan pada setiap tahunnya seperti yang terdapat pada tabel 4.1. Akan tetapi peningkatan skor penerapan GCG tersebut tidak diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari kenaikan atas skor penerapan GCG pada tahun 2008 dan 2009 yaitu sebesar 70,13% (cukup baik) menjadi 77,86% (baik), tetapi tidak diikuti kenaikan pada kinerja perusahaan. Pada tahun 2008 dan 2009, kinerja perusahaan justru mengalami penurunan yang sangat signifikan dari 47,65% menjadi 17,79%. Sedangkan pada tahun 2010 dan 2011 skor penilaian GCG mengalami peningkatan yaitu sebesar 80,41% (baik) menjadi 84,69% (baik) yang juga diikuti oleh peningkatan ROE pada tahun 2010 sebesar 19,88% menjadi 28,12% pada tahun 2011. Akan tetapi peningkatan tersebut masih rendah jika dibandingkan dengan kinerja perusahaan atau ROE pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari penerapan GCG yaitu untuk meningkatkan kinerja perusahaan telah tercapai akan tetapi peningkatan tersebut masih belum maksimal. Selama 4 tahun terakhir yaitu tahun 2008-2011, seluruh organ perusahaan masih belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk pengelolaan perusahaan. Dengan demikian perusahaan belum sepenuhnya menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas usaha dan bisnis.

4.2 Analisis Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ

4.2.1 Independensi Satuan Pengawasan Internal

Kedudukan fungsi Satuan Pengawasan Internal (SPI) PT. XYZ saat ini yang berdasarkan pada struktur organisasi perusahaan seperti pada gambar 3.1 telah independen. Dalam struktur organisasi tersebut, SPI memiliki garis wewenang dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur atau sama dengan Direksi perusahaan yaitu: Direktur Eksplorasi dan Pengembangan,

Direktur Operasi serta Direktur Keuangan. Hal ini berarti bahwa SPI telah diberikan wewenang dan dukungan secara penuh oleh Presiden Direktur untuk melaksanakan pengawasan terhadap seluruh bagian atau fungsi perusahaan.

Selain kedudukan SPI tersebut, independensi atas SPI juga dapat tercermin dari penyampaian laporan hasil auditnya. SPI PT. XYZ telah menyampaikan laporan hasil penugasan dan laporan kinerja SPI secara berkala kepada Presiden Direktur. Laporan-laporan tersebut juga disampaikan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit untuk memenuhi tanggung jawab dan kewajiban dalam menyampaikan pelaporan fungsionalnya. Dengan disampaikannya laporan-laporan tersebut kepada Presiden Direktur dan Komite Audit, maka akan meningkatkan independensi SPI dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai fungsi pengawasan. Untuk menjamin independensi dan objektivitasnya, Kepala SPI diangkat dan diberhentikan oleh Presiden Direktur dan melalui persetujuan Komite Audit. Kepala SPI juga dapat berkomunikasi secara langsung dengan Dewan Komisaris melalui keikutsertaan Kepala SPI secara reguler dalam rapat Dewan Komisaris yang membahas evaluasi tanggung jawab Direksi tentang masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan audit, pengendalian internal, laporan keuangan dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG).

Dengan demikian berdasarkan kedudukannya dalam struktur organisasi yang bertanggung jawab langsung dan berada dibawah Presiden Direktur. Dan juga berdasarkan kewajiban penyampaian laporan pelaksanaan tugas dan laporan kinerja secara administrasi kepada Presiden Direktur dan secara fungsional kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa fungsi SPI pada PT. XYZ telah memenuhi tingkat independensi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

4.2.2 Kualifikasi dan Kompetensi Satuan Pengawasan Internal

Kualifikasi dan kompetensi atas fungsi SPI pada PT. XYZ akan dijabarkan dalam beberapa kategori sebagai berikut:

A. Personil

Berdasarkan struktur organisasi fungsi SPI pada PT. XYZ yang terdapat pada gambar 3.2, jumlah personil yang seharusnya dimiliki oleh SPI sesuai dengan rekapitulasi jumlah formasi jabatan adalah sebanyak 15 orang. Jumlah tersebut terdiri dari: Kepala SPI, Koordinator Aset setiap region (Sumatera, Jawa dan Kawasan Timur Indonesia), Ahli Perencanaan dan Evaluasi, Auditor dan Sekretaris. Akan tetapi jumlah formasi jabatan tersebut tidak sepenuhnya terisi. Sampai dengan tahun 2011, jumlah personil yang ada pada fungsi SPI hanya sebanyak 13 orang, sehingga terdapat 2 formasi jabatan yang kosong atau *vacant*. Jumlah formasi jabatan yang kosong adalah auditor sebanyak 2 formasi yaitu Auditor Aset Jawa dan Auditor Aset Kawasan Timur Indonesia (KTI). Rincian rekapitulasi jumlah formasi jabatan tersebut terdapat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Jumlah Formasi Jabatan
Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ Tahun 2011

| No. | Jabatan | Rekapitulasi Formasi Jabatan | | |
|-----|--|------------------------------|-----------|----------|
| | | Formasi | Terisi | Kosong |
| 1 | Kepala SPI | 1 | 1 | - |
| 2 | Sekretaris | 1 | 1 | - |
| 3 | Koordinator Aset Sumatera | 1 | 1 | - |
| 4 | Auditor Aset Sumatera | 4 | 3 | 1 |
| 5 | Koordinator Aset Jawa | 1 | 1 | - |
| 6 | Auditor Aset Jawa | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Koordinator Aset Kawasan Timur Indonesia (KTI) | 1 | 1 | - |
| 8 | Auditor Aset Kawasan Timur Indonesia (KTI) | 2 | 2 | - |
| 9 | Ahli Perencanaan dan Evaluasi | 1 | 1 | - |
| | Jumlah | 15 | 13 | 2 |

Sumber: Telah diolah kembali dari Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ Tahun 2011

Walaupun sampai saat ini belum adanya batasan minimum dari jumlah suatu fungsi audit internal, akan tetapi jumlah audit internal dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pemeriksaan dan pengawasan yang dilakukan terhadap perusahaan. Luasnya wilayah kerja PT. XYZ yang menjadi ruang lingkup pekerjaan fungsi SPI maka jumlah personil fungsi SPI yang dimiliki saat ini tidak mencukupi untuk melaksanakan pengawasan di

seluruh area operasional perusahaan. Dikarenakan terbatasnya jumlah personil tersebut, maka fungsi SPI menggunakan jasa *outsourcing* yaitu BPKP untuk membantu SPI dalam melakukan pengawasan di seluruh area operasional perusahaan.

Penggunaan dan pemilihan jasa *outsourcing* tersebut dipilih oleh fungsi SCM dan SPI PT. XYZ dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Biaya dan Manfaat (*Cost and Benefit*)

Analisis biaya dan manfaat dilakukan oleh fungsi SPI pada saat menentukan jasa *outsourcing* yang akan digunakan untuk melaksanakan audit. Pemilihan BPKP sebagai jasa *outsourcing* dilakukan oleh fungsi SCM dan SPI dikarenakan biayanya yang lebih murah dibandingkan dengan jasa *outsourcing* lainnya. Biaya yang harus dikeluarkan oleh SPI PT. XYZ dalam menggunakan BPKP adalah sebesar Rp. 400.000,- per hari untuk masing-masing personil (per orang) yang merupakan pengganti uang makan dan transportasi. Dengan biaya yang lebih murah tersebut maka akan dapat meningkatkan pengawasan atas unit kerja dan fungsi di seluruh wilayah kerja perusahaan.

2. Kompetensi

Analisis kompetensi untuk jasa *outsourcing* yang akan digunakan dalam pelaksanaan audit sangat diutamakan oleh fungsi SPI PT. XYZ. Jasa *outsourcing* tersebut harus memiliki kompetensi dan pengalaman dalam melaksanakan audit pada industri minyak dan gas bumi. Oleh karena itu, BPKP dipilih sebagai jasa *outsourcing* karena BPKP telah memiliki pengalaman dan kompetensi yang memadai dalam melaksanakan audit-audit pada industri perminyakan dan gas bumi serta kontrak kerjasama operasi dengan pemerintah.

Berdasarkan analisis biaya dan manfaat (*cost and benefit*) serta kompetensi tersebut maka BPKP dipilih sebagai jasa *outsourcing* untuk melaksanakan audit pada PT. XYZ.

Selama tahun 2011, jumlah jasa *outsourcing* (BPKP) yang melaksanakan audit pada PT. XYZ adalah rata-rata sebanyak 20 tim yang masing-masing tim terdiri dari 7 orang, yaitu: *supervisor, quality assurance,*

pengendali teknis dan anggota tim sebanyak 4 orang. Setiap tim akan melaksanakan penugasan audit sebanyak 40 hari untuk setiap objek audit. Dengan demikian selama satu tahun biaya audit untuk jasa *outsourcing* yang akan dikeluarkan oleh PT. XYZ adalah kurang/lebih sebesar Rp. 2,240 miliar ($20 \text{ tim} \times 7 \text{ orang} \times 40 \text{ hari} \times \text{Rp. } 400.000,-$). Berdasarkan biaya yang dikeluarkan atas jasa *outsourcing* tersebut akan lebih efisien dibandingkan jika fungsi SPI menambah personilnya. Hal ini dapat terlihat dari perbandingan antara biaya untuk jasa *outsourcing* dengan jumlah personil (orang) yang melaksanakan audit, yaitu kurang/lebih 140 orang ($20 \text{ tim} \times 7 \text{ orang}$) sehingga masing-masing personil akan memperoleh kurang/lebih Rp. 16 juta per tahun atau Rp. 1,333 juta per bulan. Dengan demikian menunjukkan bahwa menggunakan jasa *outsourcing* akan lebih murah atau efisien jika dibandingkan menambah personil atau karyawan baru karena harus mengeluarkan biaya yang lebih besar yaitu gaji dan tunjangan lainnya.

Objek audit yang akan dilakukan oleh BPKP sebagian besar adalah operasi kemitraan yaitu *Technical Assistant Contract* (TAC) dan Kerja Sama Operasi (KSO). Hal ini dikarenakan operasi kemitraan tersebut dilakukan oleh pihak ketiga atau swasta sehingga lebih banyak membebankan biaya kepada perusahaan. Oleh karena itu, pelaksanaan audit lebih ditekankan kepada analisis berupa kewajaran biaya yang akan dibebankan kepada perusahaan. Untuk operasi sendiri dilakukan oleh SPI karena untuk menganalisis kecukupan pengendalian dan sistem perusahaan dalam melaksanakan pengelolaan tersebut serta biaya yang dikeluarkan atas operasi. Selain itu juga, produksi yang dihasilkan dari operasi kemitraan tersebut lebih kecil dari seluruh produksi perusahaan, yaitu sebesar 30% dari total produksi PT. XYZ sehingga risiko atas produksi dari operasi kemitraan lebih kecil dibandingkan dengan operasi sendiri yang dilakukan oleh perusahaan. Pembagian objek audit yang dilakukan oleh fungsi SPI dan BPKP pada tahun 2011 terdapat pada tabel 4.8. Pemantauan (*monitoring*) atas kinerja BPKP dilakukan oleh fungsi SPI pada saat pelaksanaan audit untuk melihat perkembangan atas pekerjaan audit yang dilakukan oleh BPKP tersebut.

Dengan digunakannya jasa *outsourcing* tersebut, maka fungsi pengawasan terhadap seluruh fungsi dan unit serta aktivitas operasional baik operasi sendiri maupun kemitraan dapat dilaksanakan dengan optimum oleh fungsi SPI. Selain itu juga, pengawasan yang dilakukan menjadi lebih efisien jika dibandingkan dengan penambahan jumlah personil SPI.

Tabel 4.8
Objek Penugasan Audit Tahun 2011

| No. | Objek Penugasan | Auditor |
|-----------|---|--------------------|
| A. | Operasi Sendiri | |
| 1. | Region Sumatera | BPKP |
| 2. | Unit Bisnis XYZ Jambi | BPKP |
| 3. | Unit Bisnis XYZ Adera | SPI PT. XYZ |
| 4. | Unit Bisnis XYZ Limau | BPKP |
| 5. | Region Jawa | BPKP |
| 6. | Eksplorasi | BPKP |
| 7. | Proyek Pengembangan Gas Jawa (PPGJ) | BPKP |
| 8. | <i>Supply Chain Management</i> (SCM) Kantor Pusat | BPKP |
| 9. | <i>Legal & Relations</i> Kantor Pusat | BPKP |
| 10. | Region Kawasan Timur Indonesia (KTI) | BPKP |
| 11. | Unit Bisnis XYZ Tanjung | BPKP |
| 12. | Unit Bisnis XYZ Satar | BPKP |
| 13. | Proyek Pengembangan Gas Matindok (PPGM) | BPKP |
| B. | Operasi Kemitraan | |
| 1. | TAC P – BWP Meruap | BPKP |
| 2. | TAC P – Salamander | BPKP |
| 3. | TAC P – Pertalahan A. Natuna | BPKP |
| 4. | TAC P – Rainbow Energy P.S. | BPKP & SPI PT. XYZ |
| 5. | TAC P – Kodeco Poleng | BPKP |
| 6. | TAC P – Bangodua Petroleum | BPKP & SPI PT. XYZ |
| 7. | KSO Formasi Sumatera Energi | BPKP |
| 8. | KSO Indelberg Indonesia Perkasa | SPI PT. XYZ |
| 9. | KSO Pacific Oil & Gas | SPI PT. XYZ |
| 10. | KSO Geo Minergy S. Lilin | BPKP |
| 11. | KSO Geraldo Putra Mandiri | SPI PT. XYZ |
| 12. | KSO Kamundan Energy | SPI PT. XYZ |
| 13. | KSO Kendal Oil and Gas | SPI PT. XYZ |
| 14. | KSO Patina Group | SPI PT. XYZ |
| 15. | KSO Indrilco Hulu Energy | BPKP |

Sumber: Telah diolah kembali dari Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ Tahun 2011

B. Kompetensi

Fungsi SPI pada PT. XYZ telah berupaya untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme auditor internalnya melalui peningkatkan pendidikan dan

pengembangan keahlian profesionalnya. Pengembangan keahlian profesional diperoleh melalui sertifikasi, konferensi, seminar, pelatihan-pelatihan dan *workshop* yang diselenggarakan oleh lembaga profesi baik nasional maupun internasional. Beberapa pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan oleh fungsi SPI PT. XYZ untuk meningkatkan kualitas dan profesionalnya, antara lain: *Qualified Internal Auditor (QIA) Training Dasar II dan Lanjutan I*, *QIA Training Dasar I*, *Certified Information Systems Auditor*, dan *Certified Risk Management*, Seminar Nasional Internal Audit, *Advance Oil & Gas Financial Management Course*, *Competency Based Development*, Audit atas Pengadaan Barang dan Jasa, *Behaviour Based Safety*, Kongres Ikatan Auditor Teknologi Indonesia (IATI), *Workshop Risk Assessment Techniques*, *Sharing Knowledge Business Process Improvement*, *Workshop Audit KKKS Migas*, *Sharing Session Standard Profesi Audit Internal dan Quality Assurance*, *Pembekalan Tim Counterpart untuk Pengembangan Program ICoFR*, dan *Workshop Procurement Integrity for the Resources Industry*. Seluruh personil pada fungsi SPI memiliki tingkat pendidikan sarjana yaitu strata satu dan strata dua, kecuali sekretaris yang memiliki tingkat pendidikan diploma. Sedangkan sertifikasi yang dimiliki oleh fungsi SPI hanya setengah dari jumlah keseluruhan personil SPI saat ini, yang terdiri dari QIA, CRMP, dan CFE (*Certified Fraud Examiners*). Rincian tingkat pendidikan dan sertifikasi yang dimiliki oleh fungsi SPI pada PT. XYZ terdapat pada tabel 4.9. Dengan demikian berdasarkan tingkat pendidikan dan sertifikasi yang dimiliki oleh auditor SPI, maka fungsi SPI PT. XYZ telah memiliki kompetensi yang memadai untuk dapat melaksanakan aktivitas pengawasan dan konsultasi di dalam perusahaan.

Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas, fungsi SPI pada PT. XYZ telah memiliki kompetensi dan kualitas yang memadai untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam berperan sebagai *assurance* dan konsultasi. Akan tetapi dari segi kuantitasnya masih belum memadai. Hal ini terlihat dari jumlah personil atau tenaga audit yang dimiliki oleh fungsi SPI PT. XYZ masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan luas wilayah perusahaan

yang menjadi ruang lingkup pekerjaan auditnya. Oleh karena itu, fungsi SPI telah menggunakan jasa *outsourcing* untuk memenuhi jumlah personil atau tenaga auditnya sehingga pekerjaan audit dapat tetap dilaksanakan secara optimum. Selain itu juga, dengan menggunakan jasa *outsourcing* akan lebih efisien dari segi biaya pengawasan yang dikeluarkan jika dibandingkan dengan menambah personil atau karyawan pada fungsi SPI. Dengan demikian pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh fungsi SPI pada PT. XYZ menjadi lebih efisien dan efektif.

Tabel 4.9
Tingkat Pendidikan dan Sertifikasi
Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ

| No. | Jabatan | Tingkat Pendidikan | | | Sertifikasi | | |
|-----|-------------------------------|--------------------|-----------|----------|-------------|----------|----------|
| | | S 2 | S 1 | D III | QIA | CFE | CRMP |
| 1 | Kepala SPI | 1 | - | - | 1 | - | - |
| 2 | Sekretaris | - | - | 1 | - | - | - |
| 3 | Koordinator Aset Sumatera | - | 1 | - | 1 | - | - |
| 4 | Auditor Aset Sumatera | - | 3 | - | 1 | 1 | 1 |
| 5 | Koordinator Aset Jawa | 1 | - | - | - | - | - |
| 6 | Auditor Aset Jawa | - | 2 | - | 1 | - | - |
| 7 | Koordinator Aset KTI | - | 1 | - | - | - | - |
| 8 | Auditor Aset KTI | - | 2 | - | 1 | - | 1 |
| 9 | Ahli Perencanaan dan Evaluasi | - | 1 | - | - | - | - |
| | Jumlah | 2 | 10 | 1 | 5 | 1 | 2 |

Sumber: Telah diolah kembali dari Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ Tahun 2011

4.3 Analisis Peranan Satuan Pengawasan Internal Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada PT. XYZ

Fungsi SPI pada PT. XYZ merupakan suatu fungsi yang dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan melalui kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Fungsi SPI membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian internal dan proses tata kelola perusahaan melalui aktivitas *assurance* dan konsultasinya. Aktivitas SPI tersebut telah mengacu pada *the Institute of Internal Auditors (IIA) Standard*, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Peranan SPI pada PT. XYZ dalam ruang lingkup tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian berdasarkan *IIA Standard* akan dijabarkan sebagai berikut:

A. Tata Kelola (*Corporate Governance*)

Peranan SPI pada PT. XYZ dalam aktivitas *assurance* dan konsultasinya terhadap proses tata kelola yang berdasarkan pada IIA *Standard – 2110* adalah sebagai berikut:

- 1) SPI telah berperan dalam meningkatkan penerapan atas Etika Kerja dan Bisnis (EKB) perusahaan. Fungsi SPI merupakan bagian dari Komite Etika & GCG yaitu Kepala SPI sebagai Ketua dan Koordinator Aset Jawa sebagai anggota. Oleh karena itu, fungsi SPI telah mengawasi dan memastikan bahwa EKB telah diketahui dan dilaksanakan oleh seluruh organ, karyawan dan perusahaan di seluruh wilayah kerja perusahaan. Untuk melakukan pengawasan atas pelaksanaan EKB tersebut, maka Komite Etika & GCG berkoordinasi dengan pengawas etika yang berada pada seluruh fungsi dan unit perusahaan. Komite Etika & GCG juga akan menindaklanjuti pelanggaran etika yang terjadi melalui koordinasi dengan fungsi terkait yaitu atasan langsung, Fungsi HRD dan Fungsi Legal.
- 2) SPI telah memastikan efektivitas kinerja manajemen dan akuntabilitas perusahaan melalui aktivitas *assurancenya*. Saat ini fungsi SPI telah melaksanakan aktivitas *assurance* terhadap kegiatan operasional perusahaan di seluruh fungsi dan unit kerja. Aktivitas *assurance* tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa fungsi-fungsi di dalam perusahaan telah dikelola secara efektif dan efisien mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendaliannya sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku. Oleh karena itu, fungsi SPI telah memastikan bahwa kinerja manajemen dan akuntabilitasnya dalam mengelola perusahaan melalui kegiatan operasional telah dilaksanakan telah efektif dan efisien sejalan dengan sasaran dan tujuan perusahaan dari segi keuangan, sistem dan prosedur, pengendalian internal, penggunaan sumber daya, serta kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku. SPI juga telah berperan sebagai konsultan dengan memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan atas kegiatan

operasional perusahaan baik terhadap sistem dan prosedurnya serta pengendalian internalnya.

- 3) SPI telah mengkomunikasikan informasi mengenai risiko dan pengendalian kepada pemilik risiko. Fungsi SPI telah memastikan bahwa pengendalian internal yang ada pada seluruh fungsi-fungsi perusahaan telah memadai sehingga dapat meminimalisir adanya risiko yang dapat berdampak pada perusahaan dalam aktivitas auditnya atas seluruh kegiatan operasional perusahaan. Fungsi SPI saat ini belum menerapkan metodologi *Risk Based Audit* (RBA) dalam penyusunan rencana auditnya yang terintegrasi dengan hasil manajemen risiko terutama pada risiko-risiko utama perusahaan. Oleh karena itu, penyampaian informasi mengenai risiko dan kecukupan pengendalian internal tidak dilakukan pada pemilik risiko yang memiliki risiko-risiko signifikan dalam kegiatan operasinya seperti pada profil risiko perusahaan dan hasil manajemen risiko, tetapi pada seluruh pemilik risiko atau fungsi dan unit perusahaan. Dengan demikian komunikasi atas risiko dan kecukupan pengendalian belum difokuskan secara khusus kepada area-area atau proses bisnis yang memiliki risiko-risiko yang signifikan.
- 4) SPI telah mengkoordinasikan kegiatan dan mengkomunikasikan informasi di antara Dewan Komisaris, manajemen dan auditor eksternal. Proses koordinasi dan komunikasi dengan Dewan Komisaris dan Direksi dilakukan oleh SPI melalui penyampaian Laporan Hasil Penugasan dan Laporan Kinerja SPI secara berkala baik bulanan maupun triwulanan dan juga melalui keikutsertaan SPI dalam rapat-rapat Dewan Komisaris dan Direksi yang diadakan secara berkala. Koordinasi dan komunikasi dengan manajemen dilakukan pada saat melaksanakan aktivitas audit atau *assurance* dalam penyampaian laporan hasil audit dan monitoring tindak lanjut hasil audit untuk memastikan bahwa tindakan perbaikan atas temuan audit telah dilakukan sesuai dengan rencana. Sedangkan koordinasi dan komunikasi dengan auditor eksternal dilakukan pada saat pelaksanaan audit oleh auditor eksternal yaitu KAP, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan BP MIGAS. SPI membantu auditor eksternal pada

saat proses audit dan monitoring tindak lanjut atas hasil audit dari auditor eksternal.

Berdasarkan hasil analisis di atas, fungsi SPI telah berperan dalam meningkatkan proses tata kelola perusahaan melalui aktivitas *assurance* dan konsultasinya sesuai dengan IIA *Standard* - 2110. Untuk meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan, maka fungsi SPI telah membantu pihak independen dalam pelaksanaan penilaian atas penerapan GCG di perusahaan. Akan tetapi fungsi SPI belum melakukan penilaian atas tata kelola teknologi informasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan strategi perusahaan, serta belum memfokuskan pelaksanaan audit atas pada fungsi atau kegiatan operasional yang memiliki risiko signifikan yang berdampak pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Hal ini dikarenakan aktivitas audit SPI dilakukan pada seluruh fungsi dan kegiatan operasional perusahaan.

B. Manajemen Risiko

Peranan SPI pada PT. XYZ dalam aktivitas *assurance* dan konsultasinya terhadap manajemen risikoperusahaan yang berdasarkan pada IIA *Standard* – 2120 adalah sebagai berikut:

- 1) SPI telah memastikan bahwa proses manajemen risiko yang telah dilaksanakan oleh perusahaan telah sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Hal ini terlihat dari keterlibatan fungsi SPI pada saat penyusunan dan penetapan profil risiko perusahaan. Dalam proses identifikasi risiko, yaitu pada saat penyusunan *risk register*, fungsi SPI telah membantu manajemen untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian risiko yang mungkin terjadi pada proses bisnis dan kegiatan operasional di seluruh fungsi perusahaan maupun pada fungsi SPI sendiri. Oleh karena itu fungsi SPI telah memastikan bahwa seluruh kejadian-kejadian risiko yang signifikan telah teridentifikasi dalam *risk register* perusahaan. Selain itu, fungsi SPI juga telah memastikan bahwa risiko-risiko tersebut telah dinilai dan dipetakan dengan peringkat kategori yang sesuai berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian fungsi SPI telah memastikan bahwa seluruh risiko-risiko signifikan perusahaan telah

teridentifikasi dan dinilai dengan benar oleh manajemen berdasarkan dengan ketentuan yang berlaku melalui aktivitas konsultasinya.

- 2) SPI telah memastikan bahwa tindakan mitigasi risiko yang dilakukan oleh manajemen dan pemilik proses telah sesuai dengan batasan selera risiko perusahaan. Dalam aktivitas auditnya fungsi SPI telah memastikan bahwa pengendalian internal yang ada pada seluruh fungsi di setiap proses bisnis dan kegiatan operasional telah memadai dan efektif untuk dapat mencegah atau meminimalisir terjadinya risiko. Oleh karena itu, fungsi SPI telah memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan atas kecukupan pengendalian internal yang ada pada fungsi perusahaan. Akan tetapi, SPI belum difokuskan untuk mengevaluasi kecukupan pengendalian pada risiko-risiko utama perusahaan. Hal ini dikarenakan fungsi SPI belum menerapkan metodologi RBA dalam penyusunan rencana auditnya. Dengan demikian evaluasi atas kecukupan pengendalian atas risiko belum secara khusus dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan mitigasi atas risiko-risiko utama perusahaan telah memadai untuk mencegah atau meminimalisir terjadinya risiko-risiko tersebut yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan baik jangka pendek yaitu pencapaian pendapatan atau laba perusahaan maupun tujuan jangka panjang perusahaan.
- 3) SPI telah mengkomunikasikan informasi mengenai risiko yang ditemukan secara tepat waktu kepada pemilik risiko atau manajemen, Direksi dan Dewan Komisaris. Dalam melaksanakan aktivitas audit atau *assurance*, fungsi SPI dapat menemukan adanya risiko-risiko atau kelemahan dalam pengendalian internal atas fungsi dan aktivitas perusahaan. Temuan-temuan dalam aktivitas audit tersebut akan disampaikan kepada pemilik bisnis atau fungsi terkait yaitu manajemen dan Direksi pada fungsi terkait untuk dilakukan tindakan perbaikan melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan sesuai dengan persetujuan Direksi dan manajemen. Selanjutnya atas rekomendasi atau tindakan perbaikan yang telah disetujui, maka fungsi SPI akan melakukan monitoring hasil tindak lanjut tersebut. Atas temuan-temuan

audit dalam aktivitas *assurance* tersebut, akan dilaporkan kepada Presiden Direktur dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.

Berdasarkan hasil analisis di atas, fungsi SPI telah berperan dalam manajemen risiko perusahaan melalui aktivitas *assurance* maupun konsultasinya sesuai dengan IIA Standard - 2120. Akan tetapi fungsi SPI belum mengevaluasi atau menilai kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko secara keseluruhan serta mengembangkan proses manajemen risiko perusahaan baik sebagai *assurance* maupun konsultan pelaksanaan *assurance* maupun penilaian (*assessment*) yang dilakukan oleh SPI PT. XYZ lebih difokuskan pada kecukupan pengendalian internal pada seluruh fungsi dan aktivitas operasional perusahaan untuk meminimalisir adanya kemungkinan risiko dalam aktivitas operasionalnya. Selain itu juga, aktivitas audit atau *assurance* yang dilakukan oleh fungsi SPI belum menerapkan metodologi RBA dalam perencanaan audit sehingga aktivitas audit dilakukan pada seluruh fungsi dan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas *assurance* atau audit yang dilakukan oleh fungsi SPI belum difokuskan pada risiko-risiko utama perusahaan yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga aktivitas audit atau *assurance* menjadi kurang efektif dan tidak efisien.

C. Pengendalian Internal

Peranan SPI pada PT. XYZ dalam aktivitas *assurance* dan konsultasinya terhadap pengendalian internal yang berdasarkan pada IIA *Standard* – 2130 adalah sebagai berikut:

- 1) SPI telah memastikan dan mengevaluasi keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional. Dalam melaksanakan aktivitas auditnya, fungsi SPI telah memastikan bahwa informasi keuangan yang terdapat pada fungsi dan kegiatan operasional perusahaan dapat diandalkan dan berintegritas. Oleh karena itu, fungsi SPI telah melakukan penilaian atas kecukupan sistem akuntansi dan pengendalian operasional

perusahaan mulai dari proses identifikasi, pengukuran, pengklasifikasian dan pelaporannya.

- 2) SPI telah mengevaluasi dan memastikan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Dalam aktivitas auditnya, fungsi SPI telah memastikan bahwa kegiatan operasional perusahaan telah menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Fungsi SPI telah mengevaluasi program kerja dan aktivitas operasional yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasional telah sesuai dengan apa yang direncanakan serta hasilnya telah sesuai atau konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan operasional tersebut. Selain itu juga, fungsi SPI telah melakukan identifikasi adanya kemungkinan peluang untuk dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan dan memberikan rekomendasi-rekomendasi atas permasalahan yang terjadi dalam kegiatan operasional tersebut.
- 3) SPI telah memastikan dan mengevaluasi keamanan atas aset-aset perusahaan. Dalam aktivitas auditnya, fungsi SPI akan memastikan keamanan dari aset-aset perusahaan dengan cara melakukan proses verifikasi atas keberadaan aset-aset perusahaan. Selain itu juga, fungsi SPI telah mengevaluasi kecukupan atas teknik-teknik pengamanan aset perusahaan yang dilakukan oleh manajemen.
- 4) SPI telah memastikan kepatuhan fungsi-fungsi perusahaan terhadap hukum, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Dalam aktivitas auditnya, fungsi SPI akan memastikan bahwa sistem yang ada saat ini serta kegiatan operasional yang dilakukan telah sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan yang berlaku baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan hasil analisis di atas, fungsi SPI telah berperan dalam pengendalian internal perusahaan melalui aktivitas *assurance* maupun konsultasinya sesuai dengan IIA *Standard* - 2130. Melalui aktivitas *assurancenya*, SPI telah mengevaluasi kecukupan dan efektivitas atas sistem pengendalian internal perusahaan untuk masing-masing fungsi dan kegiatan

operasional perusahaan serta meningkatkan sistem pengendalian internal melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan. Akan tetapi, saat ini fungsi SPI belum mengevaluasi atas kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan secara keseluruhan atau korporat. Oleh karena itu, SPI telah berkoordinasi dengan SPI induk perusahaan yaitu SPI PT. Pertamina (Persero) untuk melakukan penilaian (*assessment*) atas kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan secara keseluruhan untuk tujuan pelaporan keuangan atau ICoFR.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis di atas, fungsi SPI pada PT. XYZ telah berperan dalam meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal melalui aktivitas *assurance* dan konsultasinya yang sesuai dengan *IIA Standard*. Keseluruhan peranan SPI pada PT. XYZ terhadap tata kelola perusahaan, manajemen risiko dan pengendalian internal berdasarkan *IIA Standard* akan disajikan pada tabel 4.10. Akan tetapi peranan SPI tersebut masih diperlukan penyempurnaan lagi, terutama peranannya terhadap manajemen risiko. Fungsi SPI belum melakukan evaluasi dan penilaian (*assessment*) atas kecukupan dan efektivitas sistem dan proses manajemen risiko perusahaan serta melakukan *assurance* atas tindakan mitigasi risiko terhadap risiko-risiko utama perusahaan secara khusus. Hal ini dikarenakan fungsi SPI belum menggunakan metodologi RBA dalam penyusunan rencana auditnya, sehingga aktivitas *assurance* atau audit yang dilaksanakan belum terfokuskan pada risiko-risiko utama perusahaan yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, aktivitas *assurance* dan konsultasi yang dilakukan oleh fungsi SPI pada PT. XYZ dalam meningkatkan proses tata kelola perusahaan, manajemen risiko dan pengendalian internal menjadi kurang efektif dan efisien.

Tabel 4.10
Peranan Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada PT. XYZ Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Berdasarkan IIA Standard

| No. | IIA Standard | SPI PT. XYZ | Kelemahan dan Saran |
|-----------|---|--|---|
| A. | Proses Tata Kelola | | |
| 1. | Meningkatkan etika dan nilai-nilai perusahaan | SPI merupakan bagian dari Komite Etika & GCG yaitu Kepala SPI sebagai Ketua dan Koordinator Aset Jawa sebagai anggota. Oleh karena itu, fungsi SPI telah mengawasi dan memastikan bahwa Etika Kerja dan Bisnis (EKB) telah diketahui dan dilaksanakan oleh seluruh organ, karyawan dan perusahaan di seluruh wilayah kerja perusahaan. Selain itu juga, SPI telah berkoordinasi dengan fungsi terkait (Fungsi HRD dan Fungsi <i>Legal</i>) dalam menindaklanjuti pelanggaran etika yang terjadi di perusahaan. | - |
| 2. | Memastikan efektivitas kinerja manajemen dan akuntabilitas perusahaan | SPI telah melaksanakan aktivitas <i>assurance</i> terhadap kegiatan operasional perusahaan di seluruh fungsi dan unit kerja mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendaliannya sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku agar pengelolaan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien sejalan dengan sasaran dan tujuan perusahaan dari segi keuangan, sistem dan prosedur, pengendalian internal, penggunaan sumber daya, serta kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku. | - |
| 3. | Mengkomunikasikan informasi mengenai risiko dan pengendalian kepada area-area yang sesuai | SPI telah memastikan bahwa pengendalian internal yang ada pada seluruh fungsi dan unit perusahaan telah memadai dalam aktivitas auditnya terhadap seluruh fungsi dan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, informasi mengenai kecukupan pengendalian dan kemungkinan risiko yang timbul akibat adanya kelemahan pengendalian dikomunikasikan kepada seluruh pemilik risiko atau manajemen seluruh fungsi dan unit perusahaan. | SPI tidak mengkomunikasikan informasi mengenai risiko dan kecukupan pengendalian langsung kepada area-area yang memiliki risiko signifikan sesuai dengan profil risiko perusahaan, tetapi pada saat seluruh fungsi perusahaan. Oleh karena itu, sebaiknya aktivitas audit langsung difokuskan pada area-area yang memiliki risiko signifikan sesuai dengan profil risiko perusahaan dan menggunakan metodologi <i>Risk Based Audit (RBA)</i> dalam penyusunan rencana auditnya. |

Tabel 4.10
Peranan Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada PT. XYZ Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Berdasarkan IIA Standard (Sambungan)

| No. | IIA Standard | SPI PT. XYZ | Kelemahan dan Saran |
|-----------|---|---|---|
| 4. | Mengkoordinasikan kegiatan dan mengkomunikasikan informasi di antara Dewan Komisaris, manajemen dan auditor eksternal | a. Koordinasi dan komunikasi dengan Dewan Komisaris dan Direksi dilakukan melalui penyampaian Laporan Hasil Penugasan dan Laporan Kinerja SPI secara berkala dan juga dalam keikutsertaan SPI dalam rapat-rapat Dewan Komisaris dan Direksi yang diadakan secara berkala. b. Koordinasi dan komunikasi dengan manajemen dilakukan pada saat melaksanakan aktivitas audit atau <i>assurance</i> serta dalam penyampaian laporan hasil audit dan monitoring tindak lanjut hasil audit. c. Koordinasi dan komunikasi dengan auditor eksternal yaitu Kantor Akuntan Publik (KAP), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan BP MIGAS dilakukan pada saat pelaksanaan audit serta monitoring tindak lanjut atas hasil audit atau temuan oleh auditor eksternal. | - |
| 5. | Mengevaluasi efektivitas tata kelola teknologi informasi secara berkala | SPI belum melakukan evaluasi dan penilaian atas kecukupan dan efektivitas tata kelola teknologi informasi perusahaan. | SPI masih memfokuskan pengawasan atas pengelolaan dan sistem operasional perusahaan. Oleh karena itu, SPI harus segera melakukan evaluasi dan penilaian atas tata kelola teknologi informasi yang dapat mendukung tujuan dan strategi perusahaan. |
| B. | Manajemen Risiko | | |
| 1. | Memastikan bahwa risiko signifikan telah dinilai | SPI telah membantu manajemen dalam penyusunan <i>risk register</i> , yaitu mengidentifikasi kejadian-kejadian risiko yang mungkin terjadi pada proses bisnis dan kegiatan operasional di seluruh fungsi perusahaan maupun pada fungsi SPI sendiri. Selain itu, SPI telah memastikan bahwa risiko-risiko signifikan yang telah teridentifikasi tersebut telah dinilai dan dipetakan dengan benar ke dalam peringkat kategori yang sesuai berdasarkan ketentuan yang berlaku. | - |

Tabel 4.10
Peranan Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada PT. XYZ Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Berdasarkan IIA Standard (Sambungan)

| No. | IIA Standard | SPI PT. XYZ | Kelemahan dan Saran |
|-----|---|--|--|
| 2. | Memastikan bahwa tanggapan risiko yang dipilih telah sesuai dengan selera risiko perusahaan | SPI telah mengevaluasi dan menilai atas kecukupan dan efektivitas pengendalian internal yang ada pada seluruh fungsi di setiap proses bisnis dan kegiatan operasional perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pengendalian internal yang ada telah memadai dan efektif untuk dapat mencegah atau meminimalisir terjadinya risiko. | SPI belum memastikan bahwa rencana mitigasi risiko atas risiko-risiko utama perusahaan sesuai dengan profil risiko perusahaan dikarenakan aktivitas audit belum terfokuskan pada risiko utama perusahaan. Oleh karena itu, SPI harus memastikan bahwa rencana mitigasi risiko terutama risiko utama perusahaan telah memadai dan sesuai. |
| 3. | Mengkomunikasikan informasi mengenai risiko yang ditemukan secara tepat waktu kepada pemilik risiko atau manajemen, Direksi dan Dewan Komisaris | SPI telah mengkomunikasikan temuan-temuan audit atas kelemahan pengendalian internal pada seluruh fungsi dan kegiatan operasional perusahaan. Temuan-temuan audit tersebut akan disampaikan kepada manajemen dan Direksi pada fungsi terkait untuk dilakukan tindakan perbaikan serta dilakukan monitoring hasil tindak lanjut atas temuan-temuan audit tersebut, kemudian selanjutnya adalah melaporkannya kepada Presiden Direktur dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. | - |
| 4. | Menilai dan mengevaluasi atas kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko secara keseluruhan serta mengembangkan proses manajemen risiko perusahaan | SPI belum melakukan penilaian atas kecukupan dan efektivitas sistem dan proses manajemen risiko secara keseluruhan serta memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan untuk mengembangkan sistem manajemen risiko perusahaan. | SPI belum melakukan penilaian atas kecukupan sistem manajemen risiko secara keseluruhan dan mengembangkan sistem manajemen risiko perusahaan, dikarenakan aktivitas audit telah difokuskan pada kecukupan pengendalian internal atas seluruh fungsi dan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, SPI harus melakukan penilaian atas kecukupan sistem manajemen risiko perusahaan sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan proses manajemen risiko agar selaras dengan tujuan dan strategi perusahaan. |

Tabel 4.10
Peranan Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada PT. XYZ Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal Berdasarkan IIA *Standard* (Sambungan)

| No. | IIA <i>Standard</i> | SPI PT. XYZ | Kelemahan dan Saran |
|-----------|---|---|---------------------|
| C. | Pengendalian Internal | | |
| 1. | Mengevaluasi kecukupan atas keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional | SPI telah melakukan penilaian atas sistem akuntansi dan pengendalian operasional perusahaan mulai dari proses identifikasi, pengukuran, pengklasifikasian dan pelaporannya. | - |
| 2. | Mengevaluasi kecukupan atas efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> a. SPI telah memastikan bahwa kegiatan operasional perusahaan telah menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. b. SPI telah mengevaluasi program kerja dan aktivitas operasional yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasional telah sesuai dengan yang direncanakan serta hasilnya sesuai atau konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. c. SPI telah mengidentifikasi adanya kemungkinan peluang sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan dan memberikan rekomendasi-rekomendasi atas permasalahan yang terjadi dalam kegiatan operasional tersebut. | - |
| 3. | Mengevaluasi kecukupan atas keamanan atas aset-aset perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> a. SPI telah memastikan bahwa keamanan dari aset-aset perusahaan dengan melakukan proses verifikasi atas keberadaan aset-aset perusahaan. b. SPI telah mengevaluasi kecukupan atas teknik-teknik pengamanan aset perusahaan yang telah dilakukan oleh manajemen. | - |
| 4. | Mengevaluasi kecukupan atas kepatuhan fungsi-fungsi perusahaan terhadap hukum, peraturan dan ketentuan yang berlaku | SPI telah memastikan bahwa sistem yang berjalan atau ada di dalam perusahaan serta kegiatan operasional yang dilakukan telah sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan yang berlaku baik internal maupun eksternal. | - |

Sumber: Telah diolah kembali dari data Satuan Pengawasan Internal PT. XYZ

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

A. Penerapan *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal

PT. XYZ secara umum telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) . Akan tetapi, masih terdapat beberapa prinsip yang penerapannya masih belum maksimal sehingga diperlukan adanya penyempurnaan yaitu prinsip transparansi dan akuntabilitas. Penerapan prinsip transparansi masih belum maksimal dikarenakan terdapatnya beberapa informasi material yang belum diungkapkan dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan, yaitu: (a) kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit, (b) sistem penetapan remunerasi dan jumlah remunerasi anggota Komite Audit, (c) frekuensi dan tingkat kehadiran rapat anggota Komite Audit, dan (d) uraian mengenai sistem pengendalian internal. Selain itu juga, informasi-informasi tersebut (Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan) hanya tersedia bagi pemangku kepentingan tertentu dan belum tersedia bagi pemangku kepentingan secara luas di dalam *website* perusahaan. Sedangkan penerapan prinsip akuntabilitas yang belum maksimal yaitu: (a) belum jelasnya uraian tugas untuk tingkat asisten manajer ke bawah, (b) *Standard of Procedure* (SOP) untuk pelaksanaan tugas di unit kerja atas suatu proses bisnis belum ditetapkan, dan (c) program *Information Technology* (IT) *Master Plan* untuk meningkatkan tata kelola teknologi informasi belum ditetapkan.

Penerapan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal pada PT. XYZ secara umum telah berdasarkan pada *Framework The Committee of Sponsoring Organizations* (COSO). Penerapan manajemen risiko yang masih belum maksimal yaitu pada komponen pemantauan (*monitoring*). Hal ini dikarenakan belum dilakukannya penilaian (*assessment*) dan evaluasi atas

proses dan sistem manajemen risiko oleh pihak independen baik dari internal yaitu fungsi Satuan Pengawasan Internal (SPI) dan Dewan Komisaris maupun pihak eksternal. Selain itu, Dewan Komisaris belum membentuk Komite Perencanaan dan Manajemen Risiko yang dapat membantu untuk mengawasi dan mengembangkan penerapan manajemen risiko perusahaan. Sedangkan penerapan sistem pengendalian internal masih belum maksimal yaitu pada komponen lingkungan pengendalian dan pemantauan (*monitoring*). Hal ini dikarenakan belum ditetapkan dan terdokumentasinya Pedoman Sistem Pengendalian Internal perusahaan. Selain itu juga, penilaian atau evaluasi atas kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh SPI belum dilakukan secara keseluruhan sehingga Direksi belum memberikan asersi atas kecukupan sistem pengendalian internal perusahaan secara keseluruhan.

B. Satuan Pengawasan Internal

SPI PT. XYZ telah independen berdasarkan kedudukan dan penyampaian laporannya. Akan tetapi dari segi kuantitasnya masih belum memadai sehingga menggunakan jasa *outsourcing* yaitu BPKP dalam melaksanakan pengawasan pada seluruh fungsi dan kegiatan operasional perusahaan baik operasi sendiri maupun kemitraan agar lebih optimum dan efisien. Sedangkan dari segi kualitasnya telah memadai yang terlihat dari tingkat pendidikan dan kompetensinya. Seluruh personil SPI telah memiliki tingkat pendidikan sarjana dan sesuai dengan bidang ilmu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pengawasan serta telah memiliki sertifikasi profesi yang seharusnya dimiliki oleh para auditor internal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

C. Peranan Satuan Pengawasan Internal Terhadap *Corporate Governance*, Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal

Fungsi SPI pada PT. XYZ telah berperan dalam meningkatkan proses tata kelola perusahaan, manajemen risiko dan pengendalian internal melalui aktivitas *assurance* dan konsultasinya sesuai dengan *the Institute of Internal Auditors (IIA) Standard*, kecuali dalam hal sebagai berikut: (a) SPI belum

mengevaluasi atau menilai kecukupan dan efektivitas atas proses dan sistem manajemen risiko secara keseluruhan serta mengembangkan sistem manajemen risiko perusahaan, (b) aktivitas *assurance* atau audit yang dilakukan belum terfokuskan pada risiko-risiko utama perusahaan karena belum diterapkannya metodologi *Risk Based Audit* (RBA), dan (c) aktivitas *assurance* dan konsultasi yang dilakukan terhadap efektivitas pengendalian internal masih bersifat parsial sehingga SPI baru mulai berkoordinasi dengan SPI induk perusahaan.

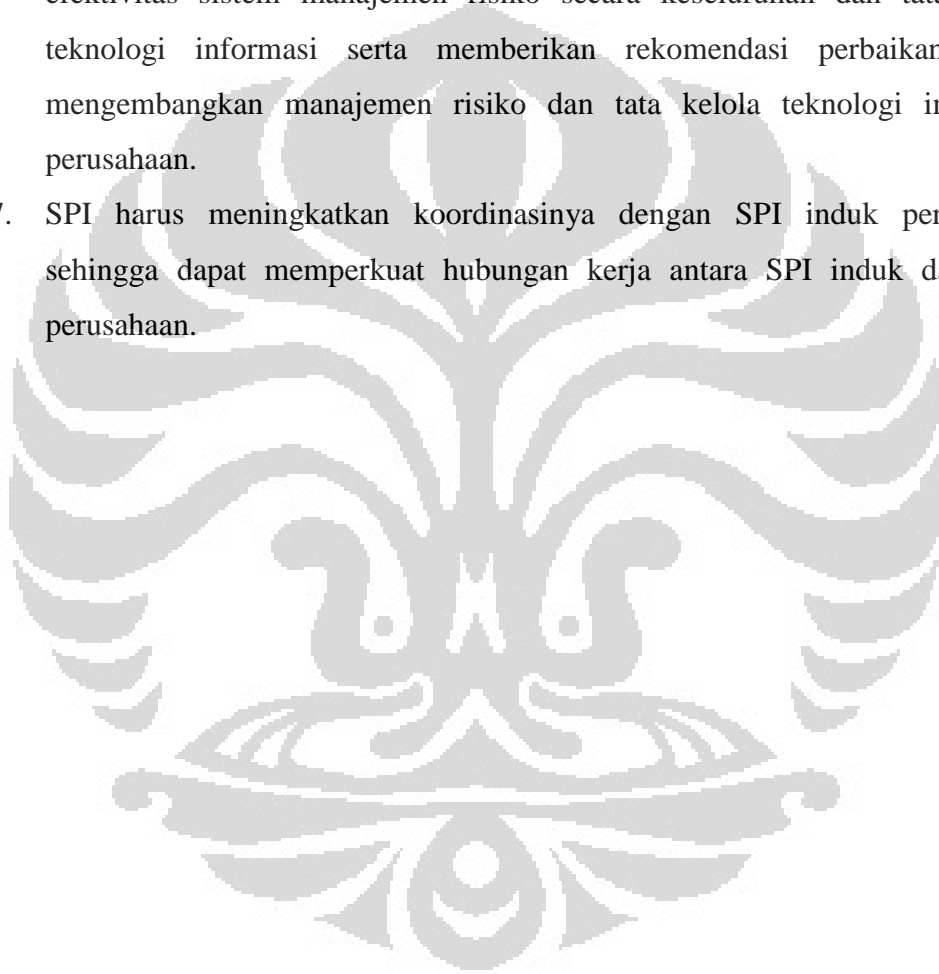
5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan oleh penulis untuk dijadikan bahan pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. PT. XYZ harus melengkapi informasi-informasi mengenai kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit, sistem penetapan remunerasi dan jumlah remunerasi anggota Komite Audit, frekuensi dan tingkat kehadiran rapat anggota Komite Audit, serta uraian mengenai sistem pengendalian internal pada Laporan Tahunan. Selain itu juga, menyediakan informasi Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan ke dalam *website* perusahaan sehingga dapat tersedia bagi pemangku kepentingan secara luas.
2. Direksi pada PT. XYZ harus segera menetapkan dan mendokumentasikan Pedoman Sistem Pengendalian Internal, uraian tugas pada tingkat asisten manajer ke bawah secara jelas, SOP untuk pelaksanaan tugas di unit kerja atas proses bisnis, program *IT Master Plan* untuk mengembangkan teknologi informasi serta memberikan asersi mengenai kecukupan atas pengendalian internal perusahaan sehingga akuntabilitas perusahaan dapat berjalan dengan baik.
3. Dewan Komisaris PT. XYZ sebaiknya membentuk Komite Perencanaan dan Manajemen Risiko sehingga dapat mengawasi dan mengembangkan sistem manajemen risiko perusahaan.
4. SPI sebaiknya segera menerapkan metodologi RBA dalam penyusunan rencana auditnya, sehingga aktivitas *assurance* akan terfokuskan pada

pengawasan atas kecukupan pengendalian internal pada area yang memiliki risiko signifikan sesuai dengan risiko-risiko utama perusahaan.

5. SPI sebaiknya melakukan analisis secara mendalam terhadap kinerja jasa *outsourcing* sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan penugasan audit terhadap unit kerja dan kegiatan operasional dengan menggunakan metodologi RBA.
6. SPI sebaiknya melaksanakan penilaian dan evaluasi atas kecukupan dan efektivitas sistem manajemen risiko secara keseluruhan dan tata kelola teknologi informasi serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk mengembangkan manajemen risiko dan tata kelola teknologi informasi perusahaan.
7. SPI harus meningkatkan koordinasinya dengan SPI induk perusahaan sehingga dapat memperkuat hubungan kerja antara SPI induk dan anak perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. (2005). *Peranan Internal Audit Department, Enterprise Risk Management, dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud dan Implikasinya kepada Peningkatan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arrens, Alvin A., Elder, Randal J., & Beasley, Mark S. (2010). *Auditing and Assurance Services, An Integrated Approach*. Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- BAPEPAM (2004). Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal No. KEP-29/PM/2004 (Peraturan No. IX.I.5) tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.
- BAPEPAM-LK (2006). Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan No. KEP-134/BL/2006 (Peraturan No. X.K.6) tentang Kewajiban Penyampaian Laporan Tahunan Bagi Emiten atau Perusahaan Publik.
- (2008). Surat Edaran No. SE-02/BL/2008 tanggal 31 Januari 2008 tentang Pedoman Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik Industri Pertambangan Minyak dan Gas Bumi.
- (2008). Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan No. KEP-496/BL/2008 (Peraturan No. IX.I.7) tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal.
- Chambers, Andrew & Rand Graham. (2010). *The Operational Auditing Handbook: Auditing Business and IT Process*. Second Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons. Ltd.
- Daniri, Mas Achmad. (2005). *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: PT. Ray Indonesia.
- Darmawati, Khomsiyah & Rahayu. (2005). *Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Volume 8 Nomor 1, 65-81. 1 Januari 2005.
- Effendi, Muh. Arief. (2009). *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Forum for Corporate Governance. (2011). *What is Corporate Governance*. 18 November 2011. <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>

- Global Corporate Governance Forum. (2003). *Promoting Corporate Governance for Sustainable Development*. 19 November 2011. Washington DC: The World Bank. [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Forum_Review_2003/\\$FILE/GCGF_Annual_Review.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Forum_Review_2003/$FILE/GCGF_Annual_Review.pdf)
- Gramling, Audrey A, & Hermanson, D. R. (2006). *What role is your internal audit function playing in corporate governance?*. *Internal Auditing*, 21(6), 37-39. 18 November 2011. <http://search.proquest.com/docview/214393515?accountid=17242>
- (2006). *Internal auditings role in ERM*. *The Internal Auditor*, 63(2), 52-56,58. 9 Februari 2012. <http://search.proquest.com/docview/202751813?accountid=17242>.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2011). *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: IAI.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, October 1976, Vol. 3 No. 4. 10 Oktober 2011. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043.
- Kementrian BUMN. www.bumn.go.id
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance*. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad., Tandelilin, Eduardus., Ancok, Djamaludin., Purbasari, Denni Puspa., Basuki, Arti Adji Hardo., Purwoto, Hengki., Sulistyaningrum, Eny., Fitriady, Ardyanto., & Junarsin, John E. (2009). *Transformasi Pertamina: Dilema Antara Orientasi Bisnis & Pelayanan Publik*. Jogjakarta: Galangpress.
- Marks, N. (2007). *Internal audits of governance*. *The Internal Auditor*, 64(6), 31-32,8. 18 November 2011. <http://search.proquest.com/docview/202735915?accountid=17242>.
- Moody, Michael J.M.B.A., A.R.M. (2011). *Erm and The Internal Auditor*. *Rough Notes*, 154(12), 16-17. 9 Februari 2012. <http://search.proquest.com/docview/914942662?accountid=17242>
- Moeller, Robert R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing*. Seven Edition. New Jersey: John Willey & Sons, Inc
- (2009). *Brink's Modern Internal Auditing*. Sixth Edition. New Jersey: John Willey & Sons, Inc

- Napitu, Tatap Maria Any. (2011). “*Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia*”. Tesis. Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*.
- Pemerintah Indonesia. (2001). Undang-Undang Republik Indonesia No. 22 tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.
- (2002). Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. 103/M-MBU/2002 tentang Pembentukan Komite Audit Bagi Badan Usaha Milik Negara.
- (2002). Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara.
- (2008). Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. KEP-114/MBU/2008 tanggal 11 Juni 2008 tentang Pembentukan Tim Koordinasi dan *Monitoring Good Corporate Governance*.
- (2011). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penetapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
- Pickett, K.H. Spencer. (2005). *The Essential Handbook of Internal Auditing*. England: John Willey & Sons, Inc.
- Rezaee, Zabihollah. (2009). *Corporate Governance and Ethics*. United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., & Jaffe, Jeffrey. (2010). *Corporate Finance*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Sawyer, Dittenhofer & Scheiner. (2003). *Audit Internal Sawyer*. Buku 1 Edisi 5. (Penerjemah: Desi Adhariani). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiharto, Tutun. (2009). “*Hubungan Antara Kepemilikan Manajerial, Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), dan Tobin’s Q dengan Good Corporate Governance pada Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia*”. Tesis. Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Jakarta.

Sumber Internal PT. XYZ

- Suprpto, Hadi & Kurniawan, Iwan. (5 Maret 2012). *Mengapa Penguras Minyak RI Perusahaan Asing*. Vivanews.com. 22 April 2012. <http://fokus.vivanews.com/news/read/293658-mengapa-penguras-minyak-ri-perusahaan-asing>.
- Syakhroza, Akhmad. (2005). *Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*.
- The Institute of Internal Auditor. (2009). *International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing*. www.theiia.org.
- (2009). *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management*. www.auditorinternal.com
- (2010). *Practice Advisories Under International Professional Practice Framework (IPPF)*.
- The Institute of Risk Management. (2002). *A Risk Management Standard*. 6 Januari 2012. http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf
- Wondabio, L. Sensi. (2010). *Internal Audit Berbasis Risiko (Risk-Based Audit): Bagi Perusahaan Asuransi Keurugian (Umum), Asuransi Jiwa dan Reasuransi*. Jakarta: CT. Prima Consulting & Training.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin. (2008). *Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta.