



**BU  
MN**

KEMENTERIAN  
BADAN USAHA  
MILIK NEGARA  
REPUBLIK  
INDONESIA

# Peranan LK dan LAI dalam Proses Evaluasi Kinerja BUMN

September 2021

**BU  
MN**

**Untuk membedah peranan LK dan LAI dalam proses evaluasi BUMN, kerangka pembicaraan akan diarahkan pada tiga aspek ...**

**Apa definisi kinerja BUMN**

**Perkembangan kompleksitas  
bisnis korporasi dan proses  
pelaporan**

**Apa yang terjadi jika integritas  
system pelaporan keuangan  
terganggu**

1

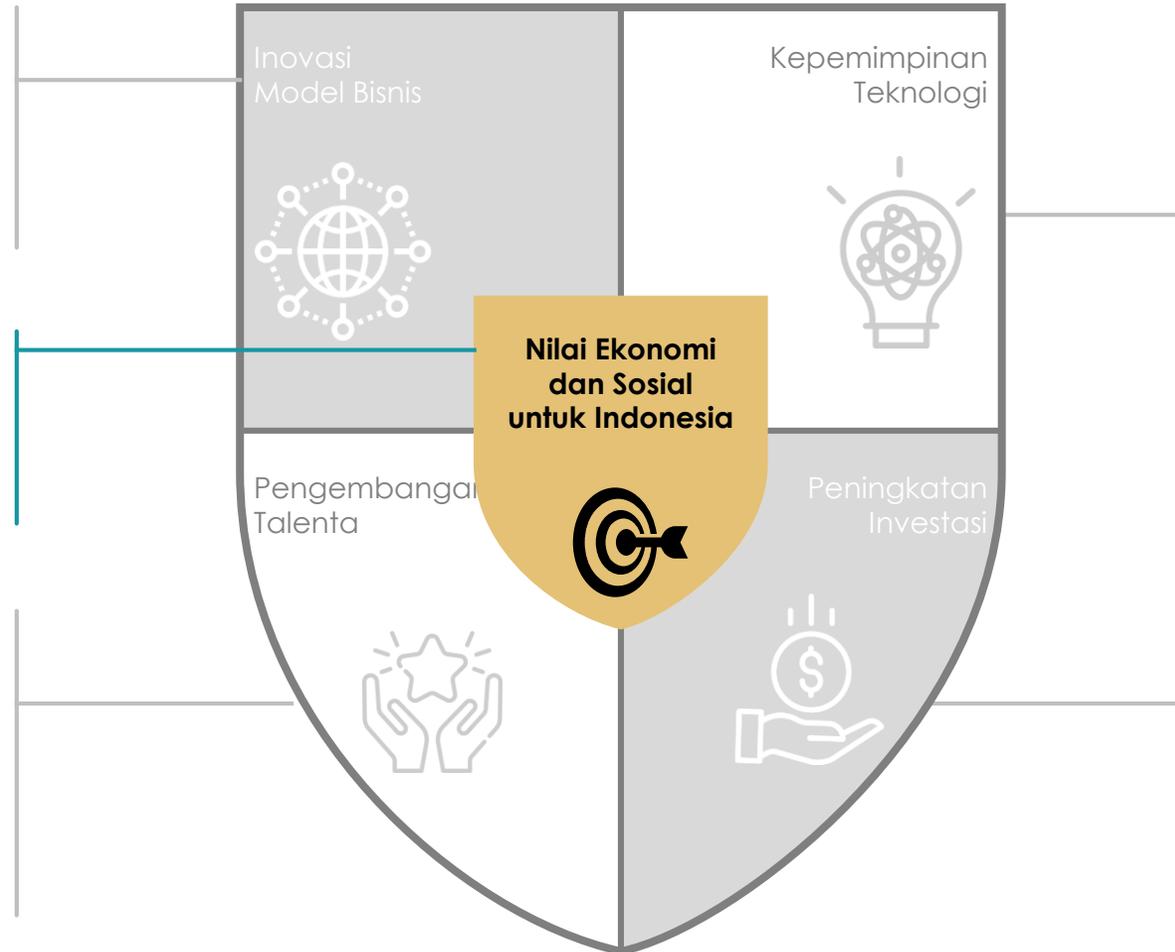
## Artikulasi Definisi Kinerja BUMN

# BUMN ada untuk **menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial bagi Indonesia** dan ini merupakan prioritas pertama dari 5 Prioritas BUMN ...

Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan stakeholders, dan fokus pada *core business*

**Meningkatkan nilai ekonomi dan memberikan dampak sosial positif bagi Indonesia**

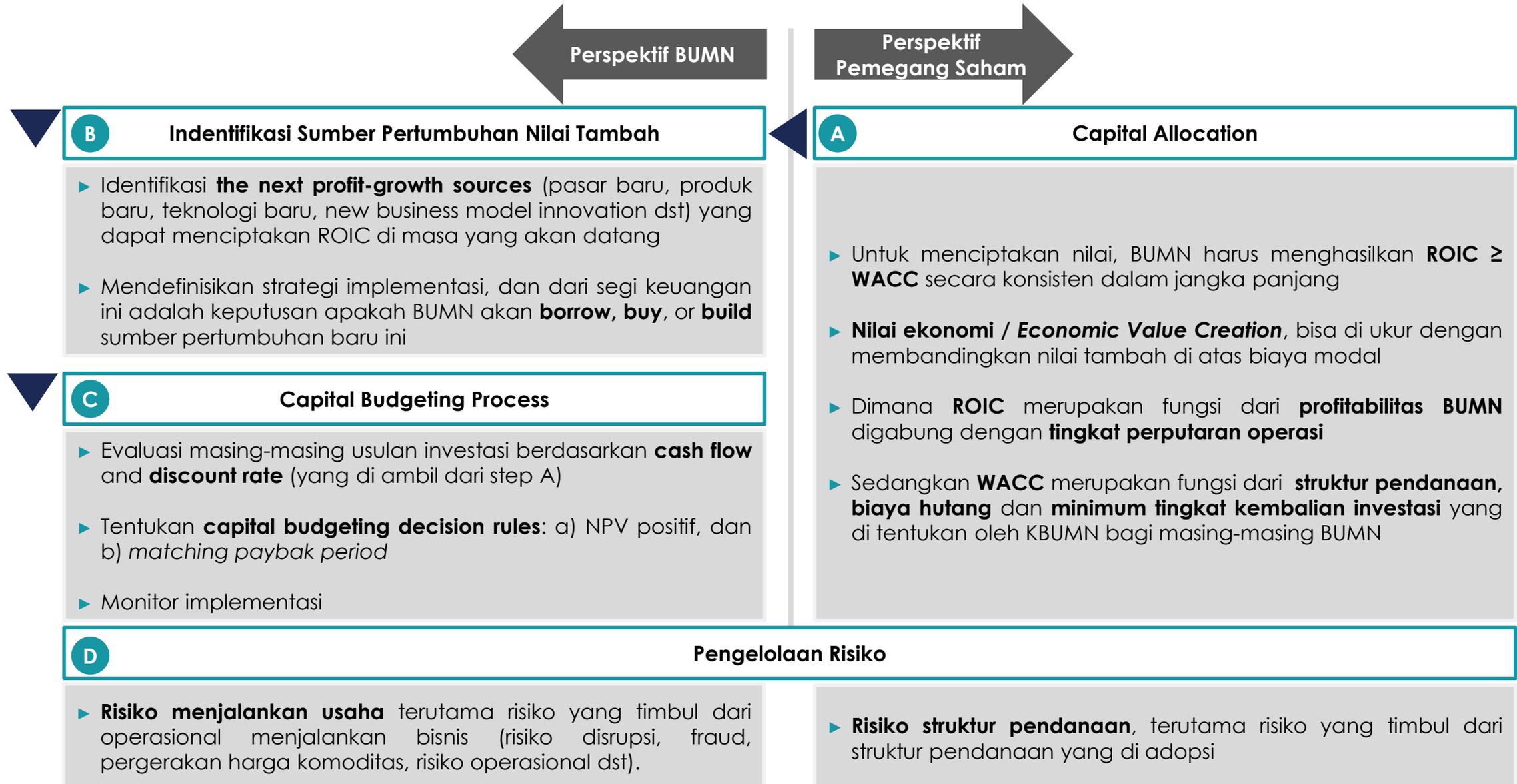
Mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM



Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital seperti data management, advanced analytics, big data, artificial intelligence, dan lain – lain.

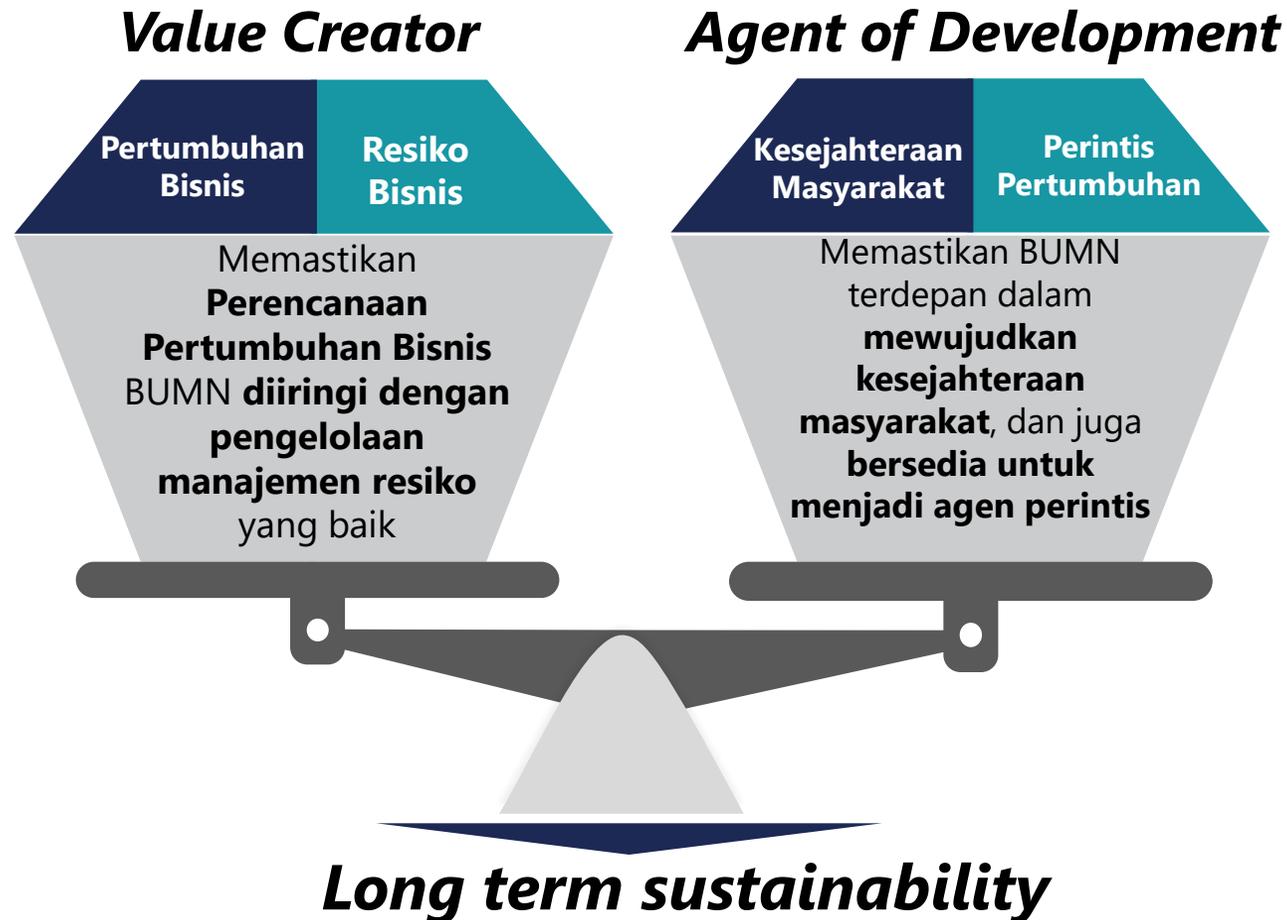
Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat

... secara keuangan, ini diterjemahkan dalam 4 kerangka berpikir sebagai berikut ...



# Peran Ganda BUMN dalam Perekonomian Indonesia antara **Value Creator** dan **Agent of Development**

Berdasarkan UU BUMN No. 19 Tahun 2003, maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah untuk **menciptakan nilai tambah**, dan **menyelenggarakan kemanfaatan umum dan menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha baru**



# Penuangan filosofi keuangan tersebut dalam Aspirasi Pemegang Saham

## Profitable Expansion

Ekspansi yang berkesinambungan secara ekonomi diukur dari dua parameter:

- **Ekspansi EBITDA dan CFO (Cash Flow from Ops)** : merupakan indikasi pertumbuhan skala bisnis (penjualan/ top-line) yang berimbang dengan pengendalian biaya, dan pengelolaan modal kerja dari kegiatan utama BUMN yang dibuktikan dengan arus kas positif dari kegiatan utama usaha BUMN yang bersangkutan, dan
- **Net Profit dan Dividend**: menunjukkan kapasitas pembayaran dividen ke pemegang saham

## Economic Value Creation

**Economic value creation (nilai tambah ekonomi)** dihitung berdasarkan ekstra kembalian investasi (*Return on Invested Capital* atau ROIC) di atas biaya modal yang digunakan untuk mendapatkan kembalian investasi tersebut (*Weighted Average Cost of Capital* atau WACC).

**ROIC** dihitung berdasarkan formula:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Laba Bersih tahun Berjalan} + \text{Biaya Bunga}}{\text{Invested Capital} = \text{Hutang Pendanaan} + \text{Modal}}$$

**WACC** dihitung berdasarkan fomula:

$$\text{WACC} = \left[ \frac{\text{Hutang Pendanaan}}{\text{Invested Capital}} \times \text{Effective Cost of Debt} \right] + \left[ \frac{\text{Modal}}{\text{Invested Capital}} \times \text{Cost of Equity} \right]$$

*Effective Cost of Debt* = *Weighted Average Cost of Debt* x (1 - *Effective Tax Rate*); merupakan rata-rata tertimbang biaya bunga masing-masing BUMN dan komponen ini menunjukkan borrowing capacity masing-masing BUMN.

## Sustainable Financial Position

BUMN wajib **memperthankan strategi kebijakan keuangan yang berkesinambungan**, dengan catatan struktur permodalan BUMN hours:

- Optimal memanfaatkan dana murah dari pinjaman** (*cost of debt < cost of equity*), namun
- Mempertahankan struktur pendanaan brimbang** (rasio *Debt/ Invested Capital*), dan
- Menjaga kapasitas pembayaran yang berkesinambungan** (rasio *Debt/EBITDA*).

Kedua kesimbangan optimisasi biaya modal dan struktur pendanaan yang disebutkan di atas dapat tercapai jika rasio-rasio struktur keuangan BUMN dipertahankan pada rasio layaknya perusahaan dengan rating *investment grade* (mengacu pada klasifikasi S&P rating di samping).

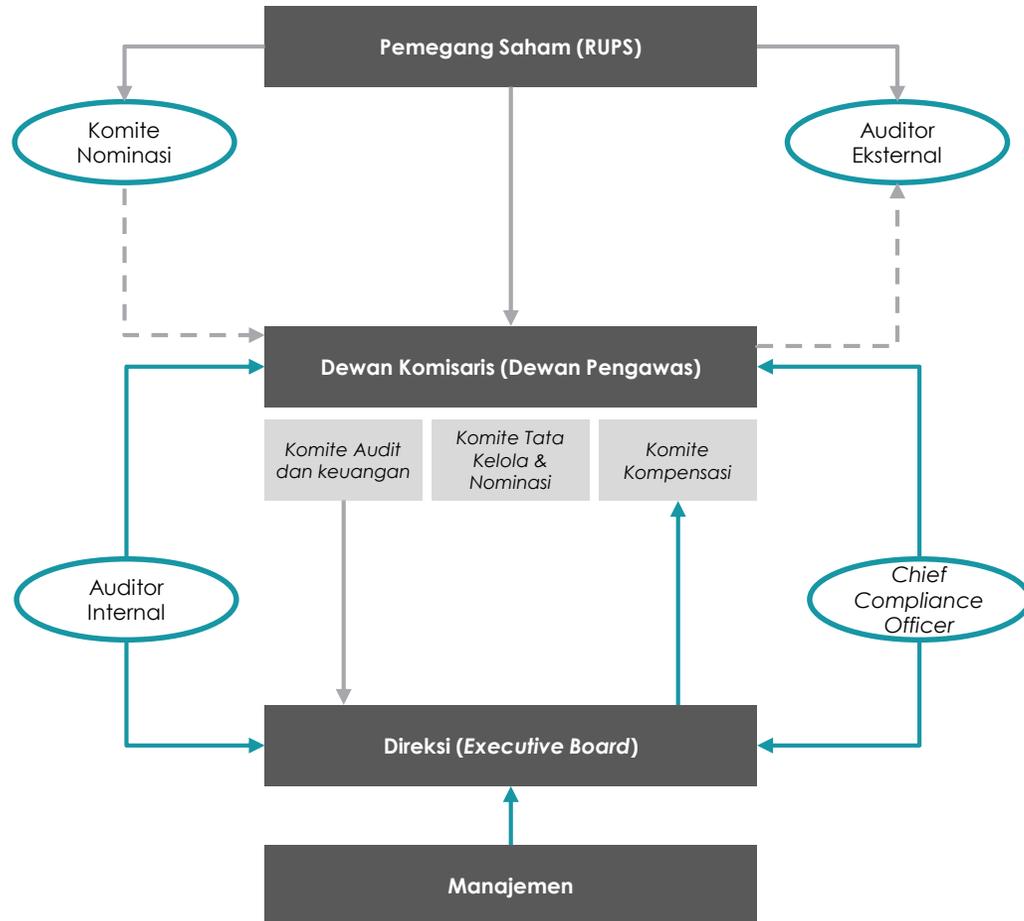
	AAA	AA	A	BBB	BB	B
Oper. income (bef. D&A)/ revenues (%)	28.2	25.3	19.5	17.0	17.2	15.8
Return on capital (%)	34.2	25.4	21.1	14.1	12.2	8.3
EBIT interest coverage (x)	30.5	18.3	11.0	5.8	3.5	1.4
EBITDA interest coverage (x)	33.5	20.5	14.3	7.6	5.2	2.3
FFO/debt (%)	200.7	73.4	53.0	34.0	25.3	12.0
Free oper. cash flow/debt (%)	157.8	49.8	34.0	17.0	11.9	3.2
Disc. cash flow/debt (%)	96.8	29.4	22.7	11.0	9.1	2.3
Debt/EBITDA (x)	0.4	1.1	1.5	2.3	3.0	5.3
Debt/debt plus equity (%)	15.1	34.7	35.7	44.7	50.4	73.1
No. of companies	4.0	16.0	92.0	213.0	245.0	325.0

2

## Perkembangan Kompleksitas Tata Kelola Korporasi dan Kompleksitas Transaksi

# Agency Problem dan Kerangka Tata Kelola Perusahaan di Indonesia

A Indonesia mengadopsi struktur tata kelola *two-tier*, dengan perangkat tata kelola inti seperti digambarkan di bawah ini:



B Indonesia memiliki peraturan tata kelola perusahaan yang menyaratkan pengaplikasian GCG

Tahun	Keterangan
2000	▶ Komite Nasional Tata Kelola Perusahaan pertama kali menerbitkan Pedoman Tata kelola yang baik (CG Code 2000)
2002	▶ BUMN diwajibkan untuk mengimplementasi tata kelola berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP 17 M-MBU/ 2002 tentang Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> di BUMN
2003	▶ Pendirian Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan berdasarkan Undang-Undang No. No. 15 Tahun 2002 tentang Pencucian Uang ( <i>Money Laundering</i> ). Undang-Undang tersebut digantikan oleh Undang-Undang No. 25 oTahun 2003 ▶ DPR menerbitkan Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN
2004	▶ Mengadopsi Undang-Undang No. 24 Tahun 2004 Tentang Lembaga Penjaminan Simpanan (LPS)
2006	▶ BI menerbitkan peraturan yang mewajibkan perbankan untuk mengimplementasi tata kelola melalui PBI No. 8/4/PBI/ 2006 tentang Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> bagi Bank Umum ▶ Komite Nasional Tata Kelola Perusahaan menerbitkan Pedoman Tata kelola yang baik ketiga (GCG Code of 2006)
2007	▶ DPR menyetujui Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 otentang Perseroan Terbatas yang menggantikan Undang-Undang No 1 Tahun 1995, dan Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Investasi, menggantikan Undang-Undang 1967 Hukum Penanaman Modal Asing
2015	▶ OJK menerbitkan Peraturan No. 21/ POJK/ K.04/2015 dan Surat Edaran No. 32/ SEOJK.04/2015 tentang Implementasi Pedoman tata Kelola Perusahaan terbuka
2016-17	▶ OJK menerbitkan Peraturan No. 55/POJK.03/2016 dan Surat Edaran No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Implementasi Pedoman tata Kelola Bank Umum

# Tata Kelola dari Badan Tata Kelola dalam seluruh Struktur Tata Kelola

## Peranan Badan Tata Kelola

### Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

- ▶ Dewan mengawasi CEO dan eksekutif lain yang ditunjuk harus kompeten dan etis dalam menjalankan operasi perusahaan dan memastikan bahwa tujuan jangka panjang para pemegang saham tercapai.

### Komite Nominasi & Tata Kelola:

Komite Nominasi & Tata Kelola perusahaan membantu Dewan dalam hal berikut:

- ▶ Mempertimbangkan dan melaporkan secara berkala kepada Dewan tentang hal-hal yang berkaitan dengan identifikasi, seleksi dan kualifikasi anggota Dewan dan calon untuk pemilihan Dewan
- ▶ Memberi nasihat dan membuat rekomendasi kepada Dewan sehubungan dengan masalah tata kelola perusahaan

### Komite Audit & Keuangan:

Komite Audit & Keuangan memiliki peran sebagai berikut:

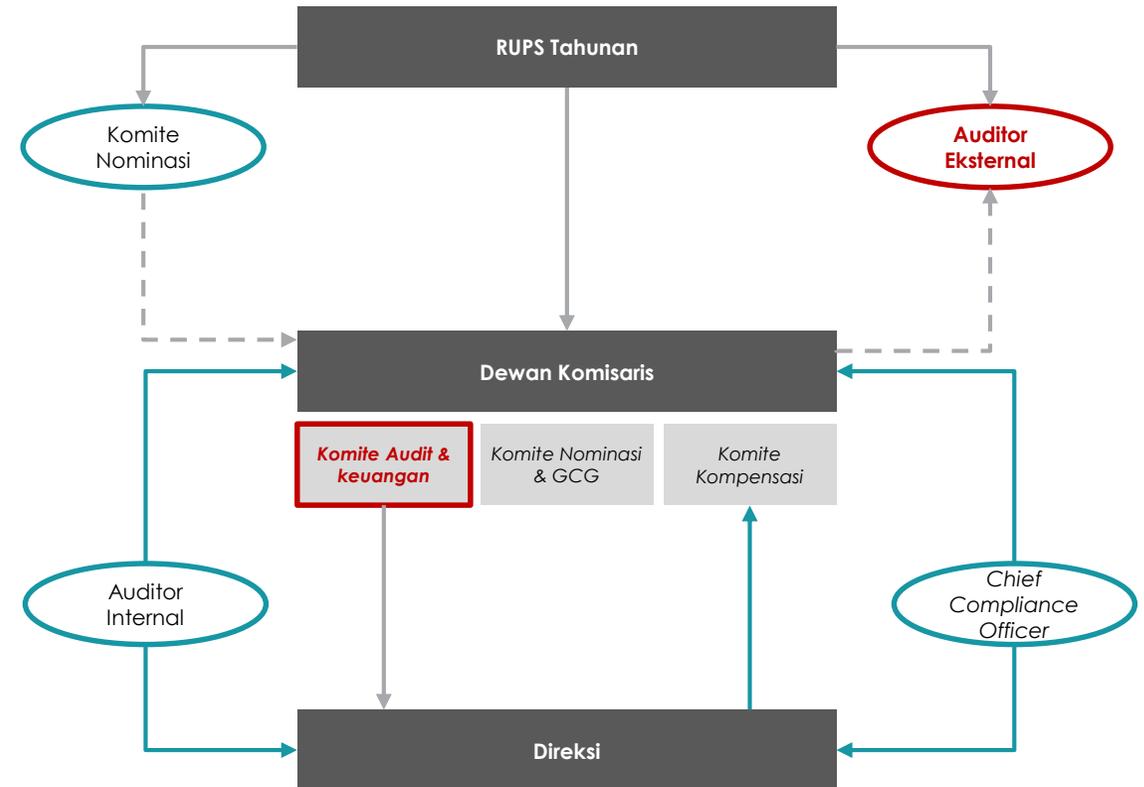
- ▶ Pemantauan laporan keuangan perusahaan dan informasi keuangan lainnya yang diberikan kepada pemegang saham
- ▶ Memantau kepatuhan terhadap persyaratan pengungkapan hukum, peraturan, dan publik
- ▶ Memantau auditor independen, termasuk kualifikasi dan independensi
- ▶ Memantau kontrol internal dan fungsi audit internal
- ▶ Mengatasi masalah perbendaharaan dan keuangan, termasuk penentuan struktur modal
- ▶ Memantau manajemen risiko perusahaan, privasi, dan keamanan data

### Komite Kompensasi :

Komite Kompensasi memiliki peranan sebagai berikut:

- ▶ Meninjau dan menyetujui kompensasi pejabat eksekutif
- ▶ Bertindak sebagai komite administrasi untuk *equity compensation plan*
- ▶ Tinjau dengan kinerja Dewan
- ▶ Menyetujui perjanjian kerja atau pasca kerja Direksi yang berlaku
- ▶ Meninjau dan merekomendasikan kepada Dewan tentang kompensasi anggota Dewan dan komite
- ▶ Mengawasi dan meninjau penilaian dan mitigasi risiko yang terkait dengan kebijakan dan praktik kompensasi

## Struktur Tata kelola



# Siapa yang terlibat dalam rantai nilai pelaporan keuangan dan peran mereka dalam mencegah kejahatan keuangan ...

## Manajemen

- ▶ Membangun budaya etis dan memberikan dukungan dan sumber daya untuk manajemen risiko dan pengendalian internal
- ▶ Mendorong skeptisisme sebagai bagian dari membangun “budaya etis”

## BOD dan Auditor Internal

- ▶ Bersikaplah konstruktif dalam menjalankan skeptisisme
- ▶ Bertanggung jawab dalam memastikan representasi yang benar dari laporan keuangan dalam organisasi

## BOC & Komite Audit

- ▶ BOC untuk mendorong perilaku etis
- ▶ Menjaga independensi untuk menjaga integritas pelaporan keuangan
- ▶ Pantau risiko untuk efektivitas pengendalian internal, dan perbarui kebijakan yang sesuai
- ▶ Memahami dampak KPI pada bisnis dan perilaku yang dapat memberikan tekanan untuk melakukan pernyataan yang salah

## Auditro Eksternal

- ▶ Saat melakukan rencana audit, pertimbangkan integritas dan nilai etika manajemen
- ▶ Menjaga independensi untuk menjaga integritas pelaporan keuangan
- ▶ Melakukan pemeriksaan kontrol kualitas internal untuk memastikan *client acceptance*, *engagement acceptance* dan *independence testing protocols*

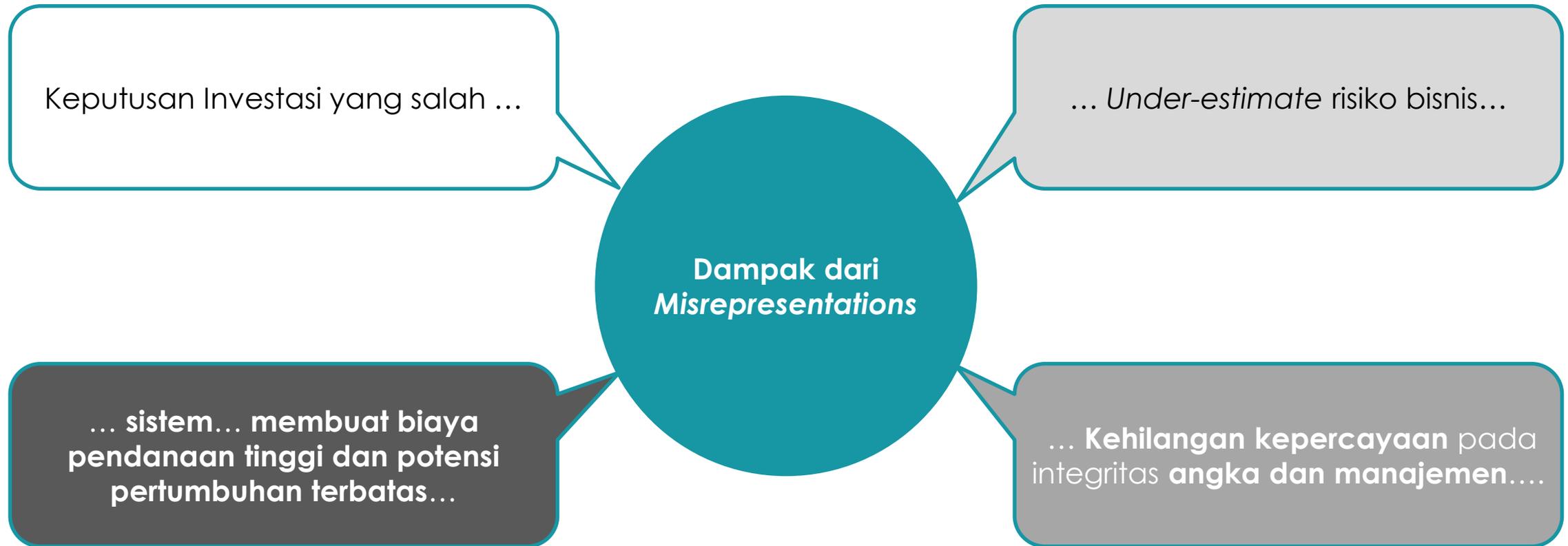
## Regulator

- ▶ Tetapkan standar pelaporan dan pengungkapan minimum
- ▶ Menetapkan lembaga untuk secara independen mengevaluasi kualitas kualitas pelaporan keuangan
- ▶ Menetapkan lembaga untuk mengaudit auditor untuk memastikan kualitas audit eksternal

3

## Apa yang Terjadi jika Integritas Pelaporan Terganggu

## Berapa biaya sebenarnya dari *misrepresentations* ...



Inti dari *accounting shenanigans* adalah *misrepresentations* atas penyajian pembukuan dan catatan untuk memberikan interpretasi tertentu atas kinerja entitas pelapor...



**Interpretasi yang salah** atas aturan akuntansi

**Misrepresentation** dari angka akuntansi

**Fraudulent actions** mengarah ke kerahasiaan informasi material & menciptakan struktur transaksi yang tidak jelas

## ... Sebagai penyegaran, financial shenanigans dapat berasal dari sumber utama berikut...

1. Mencatat pendapatan terlalu cepat
2. Mencatat pendapatan palsu
3. Meningkatkan pendapatan dengan keuntungan satu kali
4. Menggeser pengeluaran saat ini ke periode yang lebih baru atau lebih awal
5. Gagal mengungkapkan semua kewajiban
6. Menggeser pendapatan saat ini ke periode selanjutnya
7. Menggeser pengeluaran masa depan ke periode sekarang

## ... Bagaimana untuk mencegah financial shenanegans ...

Pimpinan harus **mendorong budaya etis**

Harus adanya **professional skepticism**

Keterlibatan seluruh **peserta dalam financial reporting supply chain ...**