

**PEDOMAN HUBUNGAN  
DIREKSI & DEWAN PENGAWAS  
(*BOARD MANUAL*)  
2019**

**DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN UMUM (PERUM)  
LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI  
PENERBANGAN INDONESIA**

## KESEPAKATAN BERSAMA DIREKSI DAN DEWAN PENGAWAS PERUM LPPNPI DALAM MENERAPKAN *BOARD MANUAL*

Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI) menyatakan :

1. Tata laksana Direksi dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) sebagai panduan dalam hubungan kerja dan pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Pengawas.
2. Tata laksana kerja ini ditujukan agar tercipta pengelolaan Perum secara profesional, transparan dan efisien.
3. Dewan Pengawas dan Direksi akan selalu mengedepankan sikap kehati-hatian dalam proses pengambilan keputusan.
4. Dalam hal terdapat pergantian susunan Direksi dan Dewan Pengawas, maka susunan Direksi dan Dewan Pengawas yang baru menandatangani kesepakatan bersama *Board Manual*.

Tangerang, 05 MARET 2019

### DEWAN PENGAWAS

Ketua




POLANA BANGUNINGSIH P.

Anggota



HARYO INDRATNO

Anggota



TRIWAHYUNINGSIH R.M

Anggota



ELFI AMIR

Anggota



DARYATMO

### DIREKSI

Direktur Utama



NOVIE RIYANTO R.

Direktur Teknik



AHMAD NURDIN AULIA

Direktur Keselamatan,  
Keamanan dan Standardisasi



YURLIS HASIBUAN

Direktur Keuangan



HENDROYONO

Direktur SDM & Umum



RAHADI SULISTYO

## DAFTAR ISI

Kesepakatan Bersama Direksi dan Dewan Pengawas dalam Menerapkan <i>Board Manual</i> .....	i
Daftar Isi .....	ii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Maksud dan Tujuan .....	1
B. Ruang Lingkup .....	1
<b>BAB II DIREKSI</b> .....	2
A. Susunan Direksi .....	2
1. Keanggotaan Direksi .....	2
2. Persyaratan Anggota Direksi .....	2
3. Pencalonan Anggota Direksi .....	3
4. Pengangkatan Anggota Direksi .....	3
5. Masa Jabatan Anggota Direksi .....	4
6. Pemberhentian Anggota Direksi Sewaktu–Waktu Sebelum Masa Jabatan Berakhir .....	4
7. Pemberhentian Sementara Waktu Anggota Direksi .....	5
8. Pengunduran Diri Anggota Direksi .....	5
9. Pengisian Jabatan Lowongan Anggota Direksi .....	5
10. Keadaan Seluruh Anggota Direksi Lowong .....	6
11. Pengalihan Tugas Sementara Anggota Direksi .....	6
12. Pengganti Sementara Anggota Direksi .....	7
B. Program Pengenalan dan Peningkatan Kapabilitas Anggota Direksi .....	7
1. Program Pengenalan Anggota Direksi Baru .....	7
2. Program Peningkatan Kapabilitas Bagi Anggota Direksi .....	8
C. Etika Jabatan Anggota Direksi .....	9
D. Tugas, Kewajiban dan Wewenang Serta Hak Anggota Direksi .....	10
1. Tugas dan Kewajiban Anggota Direksi .....	10
2. Wewenang Direksi .....	13
3. Hak Direksi .....	15
E. Independensi (Kemandirian) Direksi .....	15
F. Rapat Direksi .....	16
1. Jenis Rapat Direksi .....	16
2. Mekanisme Pelaksanaan Rapat Direksi .....	16
G. Evaluasi Kinerja Direksi .....	22
H. Organ Pendukung Direksi .....	22
1. Sekretaris Perusahaan .....	22
2. Satuan Pengawasan Intern .....	23
3. Unit yang Membidangi Penerapan GCG dan Penilaian Kinerja Perusahaan....	24
<b>BAB III DEWAN PENGAWAS</b> .....	25
A. Susunan Dewan Pengawas .....	25
1. Keanggotaan Dewan Pengawas .....	25
2. Persyaratan Dewan Pengawas .....	25
3. Pencalonan Dewan Pengawas .....	26
4. Pengangkatan Dewan Pengawas .....	26
5. Masa Jabatan Dewan Pengawas .....	27

6. Pemberhentian Dewan Pengawas Sewaktu-Waktu Sebelum Masa Jabatan Berakhir .....	27
7. Pengunduran Diri Anggota Dewan Pengawas .....	27
8. Pengisian Jabatan Lowong Anggota Dewan Pengawas .....	28
9. Keadaan Seluruh Anggota Direksi Lowong .....	28
B. Program Pengenalan dan Peningkatan Kapabilitas .....	29
1. Program Pengenalan .....	29
2. Program Peningkatan Kapabilitas .....	29
C. Etika Jabatan Dewan Pengawas .....	30
D. Tugas, Kewajiban dan Wewenang Serta Hak Dewan Pengawas .....	32
1. Pemberian Nasihat oleh Dewan Pengawas .....	32
2. Tugas dan Kewajiban Dewan Pengawas .....	34
3. Wewenang Dewan Pengawas .....	37
4. Hak Dewan Pengawas .....	37
E. Rapat Dewan Pengawas .....	38
1. Jenis Rapat Dewan Pengawas .....	38
2. Mekanisme Pelaksanaan Rapat Dewan Pengawas .....	38
F. Evaluasi Kinerja Dewan Pengawas .....	43
G. Organ Pendukung Dewan Pengawas .....	44
1. Komite-Komite Dewan Pengawas .....	44
2. Sekretariat Dewan Pengawas .....	45
<b>BAB IV KEGIATAN ANTAR ORGAN PERUM .....</b>	<b>46</b>
A. Hubungan Kerja Antara Direksi dan Dewan Pengawas .....	46
1. Pertemuan Formal .....	47
2. Pertemuan Informal .....	49
3. Komunikasi Formal .....	50
4. Komunikasi Informal .....	52
B. Tata Laksana Pengesahan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) .....	52
C. Tata Laksana Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) .....	53
D. Tata Laksana Pengesahan Laporan Tahunan.. .....	53
E. Tata Laksana Penunjukkan Auditor Eksternal .....	54
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>55</b>
A. Pemberlakuan <i>Board Manual</i> .....	55
B. Sosialisasi <i>Board Manual</i> .....	55
C. Evaluasi <i>Board Manual</i> .....	55

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **A. MAKSUD DAN TUJUAN**

Tata Laksana Kerja Direksi dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia adalah panduan bagi Direksi dan Dewan Pengawas yang mengatur mekanisme dan hubungan kerja dan pelaksanaan tugas masing-masing secara lebih transparan, profesional dan akuntabel.

*Board Manual* ini merupakan salah satu Pedoman *Good Corporate Governance* (selanjutnya disingkat GCG), sebagai penjabaran dari Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*) yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2012 tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (selanjutnya disebut "Perum LPPNPI").

Tujuan dari tata laksana kerja Direksi dan Dewan Pengawas Perum LPPNPI adalah:

1. Memperjelas mekanisme hubungan kerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Anggota Direksi dan Dewan Pengawas;
2. Memperjelas dan memudahkan bagi proses perencanaan dan pelaksanaan pengambilan keputusan oleh Anggota Direksi dan Dewan Pengawas.

## **B. RUANG LINGKUP**

*Board Manual* ini berlaku bagi pelaksanaan hubungan kerja antar organ Direksi dan organ Dewan Pengawas Perum LPPNPI dengan mengacu pada Anggaran Dasar Perum (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2012) dan/atau ketentuan yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB II DIREKSI**

### **A. SUSUNAN DIREKSI**

#### **1. Keanggotaan Direksi**

Perum diurus dan dipimpin oleh suatu Direksi yang jumlahnya ditetapkan oleh Menteri sesuai kebutuhan Perum, dengan salah seorang Anggota Direksi diangkat sebagai Direktur Utama. Pembagian tugas dan kewenangan Anggota Direksi ditetapkan oleh Menteri. Menteri dapat melimpahkan kewenangan mengenai pembagian tugas dan kewenangan Anggota Direksi kepada Dewan Pengawas.

#### **2. Persyaratan Anggota Direksi**

Adapun persyaratan menjadi Anggota Direksi sebagai berikut:

##### **a. Persyaratan Formal**

Calon Anggota Direksi wajib memenuhi persyaratan formal, yaitu:

- 1) Orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum;
- 2) Tidak pernah dinyatakan pailit;
- 3) Tidak pernah menjadi Anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan atau Perum dinyatakan pailit;
- 4) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara.

##### **b. Persyaratan Materill**

###### **1) Integritas:**

Calon Anggota Direksi Perum wajib memenuhi persyaratan integritas dengan reputasi baik, yaitu tidak pernah terlibat secara langsung dalam

- a) Perbuatan rekayasa dalam pengurusan Perum dan praktek-praktek menyimpang ketentuan;
- b) Perbuatan tidak memenuhi komitmen yang telah disepakati dan cedera janji dengan Perum;
- c) Perbuatan yang merugikan atau mengurangi keuntungan Perum;
- d) Pelanggaran ketentuan/prinsip pengurusan Perum yang sehat.

###### **2) Keahlian:**

Calon Anggota Direksi Perum wajib memiliki keahlian sebagai berikut:

- a) Pengalaman dan keahlian di bidang pengurusan Perum yang menunjang pelaksanaan tugas dan kewajiban Direksi;
- b) Kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam pengembangan Perum yang sehat;
- c) Memahami masalah-masalah manajemen Perum.

###### **3) Kepemimpinan/*leadership* yang dalam arti memiliki:**

- a) Kemampuan berpikir secara strategis/ konseptual seras memiliki visi;
- b) Mengarahkan pejabat dan karyawan Perum agar mampu melakukan sesuatu untuk mewujudkan tujuan Perum;
- c) Membangkitkan semangat (memberi energi baru) dan memberikan motivasi kepada pejabat dan karyawan Perum untuk mewujudkan tujuan Perum;

- 4) Jujur dan perilaku yang baik serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Perum;
  - 5) Memiliki tanggungjawab sosial dengan mempertimbangkan kepentingan *stakeholders*.
- c. Persyaratan Lainnya;
- 1) Bukan pengurus partai politik, calon anggota legislatif, anggota legislatif, calon kepala daerah, calon wakil kepala daerah, kepala daerah, dan/atau wakil kepala daerah;
  - 2) Tidak menjabat sebagai Anggota Direksi pada Perum selama 2 (dua) periode berturut-turut;
  - 3) Sehat jasmani dan rohani (tidak sedang menderita suatu penyakit yang dapat menghambat pelaksanaan tugas sebagai Anggota Direksi);
  - 4) Antar Anggota Direksi dan antar Anggota Direksi dengan Dewan Pengawas dilarang memiliki hubungan keluarga sedarah atau hubungan karena perkawinan sampai dengan derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun garis ke samping.

### 3. Pencalonan Anggota Direksi

Anggota Direksi diangkat dari calon yang lulus seleksi melalui uji kelayakan dan kepatuhan yang dilakukan oleh tim dan/atau lembaga profesional yang dibentuk dan/atau ditunjuk oleh Menteri.

Calon Anggota Direksi dapat berasal dari:

- a. Direksi BUMN;
- b. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN;
- c. Talenta Perusahaan yang terdiri atas:
  - 1) Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Direksi atau pejabat yang mempunyai prestasi istimewa;
  - 2) Direksi anak perusahaan/perusahaan patungan;
- d. Talenta Kementerian BUMN;
- e. Sumber lain yang terdiri dari:
  - 1) Pejabat BUMN lain; dan
  - 2) Sumber lainnya.

### 4. Pengangkatan Anggota Direksi

- a. Pengangkatan dan pemberhentian Anggota Direksi Perum dilakukan oleh Menteri.
- b. Dalam rangka pengangkatan Anggota Direksi, Menteri meminta masukan dari Menteri Teknis.
- c. Para calon Anggota Direksi yang telah lulus dinyatakan memenuhi persyaratan formal dan persyaratan lainnya serta Uji Kelayakan dan Kepatuhan (UKK) akan diajukan kepada Menteri untuk diangkat.
- d. Pengangkatan kembali pada jabatan yang sama bagi Anggota Direksi yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya tidak perlu seleksi melalui Uji Kelayakan dan Kepatuhan (UKK).
- e. Anggota Direksi terpilih wajib menandatangani kontrak manajemen sebelum ditetapkan pengangkatannya sebagai Anggota Direksi.

## **5. Masa Jabatan Anggota Direksi**

Ketentuan – ketentuan yang berkaitan dengan periode jabatan Anggota Direksi adalah:

- a. Anggota Direksi Perum diangkat untuk masa jabatan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- b. Jabatan Anggota Direksi Perum akan berakhir, apabila:
  - 1) meninggal dunia;
  - 2) masa jabatannya berakhir;
  - 3) diberhentikan berdasarkan keputusan Menteri; dan/atau
  - 4) tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai Anggota Direksi berdasarkan Anggaran Dasar Perum dan ketentuan peraturan perundang-undangan termasuk rangkap jabatan yang dilarang; dan
  - 5) Pengunduran diri.

Rangkap jabatan yang dilarang sebagai berikut:

- a) Menjadi Anggota Direksi pada BUMN lain, Badan Usaha Milik Daerah, atau Badan Usaha Milik Swasta.
- b) Menjadi Anggota Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas pada BUMN lain.
- c) Jabatan struktural dan fungsional lainnya dalam instansi atau lembaga pemerintah pusat atau daerah.
- d) Jabatan lain sesuai yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.

## **6. Pemberhentian Anggota Direksi Sewaktu-Waktu Sebelum Masa Jabatan Berakhir**

- a. Menteri dapat memberhentikan Anggota Direksi sewaktu-waktu dengan memberitahukan kepada yang bersangkutan secara lisan atau tertulis disertai dengan alasan pemberhentian. Keputusan pemberhentian diambil setelah yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk membela diri.
- b. Pembelaan diri disampaikan secara tertulis kepada Menteri atau pejabat yang ditunjuk dalam waktu paling lama 14 (empat belas) hari sejak pemberitahuan kepada Anggota Direksi yang bersangkutan.
- c. Pemberhentian Anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada huruf a dilakukan berdasarkan kenyataan Anggota Direksi yang bersangkutan:
  - 1) Tidak dapat memenuhi kewajibannya yang telah disepakati dalam kontrak manajemen;
  - 2) Tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
  - 3) Tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan Anggaran Dasar Perum;
  - 4) Terlibat dalam tindakan yang merugikan Perum dan/atau Negara;
  - 5) Melakukan tindakan yang melanggar etika dan/atau kepatuhan yang seharusnya dihormati sebagai Anggota Direksi BUMN;
  - 6) Dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum yang tetap; atau
  - 7) Mengundurkan diri.
- d. Pemberhentian karena alasan pada huruf c angka 5) dan 6) merupakan pemberhentian tidak dengan hormat.
- e. Selama rencana pemberhentian masih dalam proses, Anggota Direksi yang bersangkutan wajib melaksanakan tugas sebagaimana mestinya.



- f. Anggota Direksi yang berhenti sebelum atau setelah masa jabatannya berakhir, kecuali berhenti karena meninggal dunia, tetap diminta pertanggungjawabannya terhitung dari awal tahun buku sampai dengan tanggal efektif pemberhentiannya untuk disampaikan kepada Menteri.

#### **7. Pemberhentian Sementara Waktu Anggota Direksi**

- a. Anggota Direksi dapat diberhentikan untuk sementara waktu oleh Dewan Pengawas apabila:
  - 1) Anggota Direksi bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar Perum;
  - 2) Terdapat indikasi melakukan kerugian pada Perum;
  - 3) Melalaikan kewajibannya, atau terdapat alasan yang mendesak bagi Perum.
- b. Pemberhentian sementara dimaksud harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai alasan yang menyebabkan tindakan tersebut dengan tembusan kepada Menteri dan Anggota Direksi lainnya.
- c. Pemberitahuan disampaikan dalam jangka waktu paling lama 2 (dua) hari setelah tanggal ditetapkannya pemberhentian sementara tersebut.
- d. Anggota Direksi yang diberhentikan sementara tidak berwenang menjalankan Pengurusan Perum dan mewakili Perum baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- e. Dalam waktu paling lama 60 (enam puluh) hari setelah pemberhentian sementara, Menteri harus memutuskan mencabut atau menguatkan keputusan pemberhentian sementara tersebut setelah Anggota Direksi yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk membela diri.
- f. Dalam hal jangka waktu 60 (enam puluh) hari dimaksud telah lewat dan Menteri tidak dapat mengambil keputusan, pemberhentian sementara tersebut menjadi batal.

#### **8. Pengunduran Diri Anggota Direksi**

- a. Setiap Anggota Direksi berhak mengundurkan diri dari jabatannya dengan memberitahukan secara tertulis kepada Menteri dan tembusan kepada Dewan Pengawas dan Anggota Direksi lainnya paling lama 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal efektif pengunduran diri.
- b. Dalam hal pengunduran diri dimaksud disebutkan tanggal efektif kurang dari 30 (tiga puluh) hari dari tanggal surat diterima, maka tanggal efektif pengunduran diri dihitung 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal surat diterima Menteri.
- c. Dalam hal pengunduran diri dimaksud tidak disebutkan tanggal efektif pengunduran diri, maka Anggota Direksi tersebut berhenti dengan sendirinya terhitung 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal diterimanya surat pengunduran diri.
- d. Apabila Menteri tidak memberikan keputusan sampai dengan 30 (tiga puluh) hari atau sampai dengan tanggal efektif yang diminta, Anggota Direksi yang mengundurkan diri tersebut berhenti dengan sendirinya pada hari ke 30 (tiga puluh) terhitung sejak tanggal surat pengunduran diri diterima oleh Menteri.

#### **9. Pengisian Jabatan Lowong Anggota Direksi**

Apabila oleh suatu sebab jabatan Anggota Direksi kosong, maka:

- a. Menteri dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal terjadi kekosongan jabatan, sudah harus mengangkat Anggota Direksi untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.
- b. Selama jabatan Anggota Direksi kosong dan Menteri belum mengisi kekosongan tersebut, Dewan Pengawas menunjuk salah seorang Anggota Direksi lainnya atau Menteri dapat menunjuk pihak lain untuk sementara menjalankan tugas Anggota

- Direksi yang kosong sebagai pelaksana tugas Anggota Direksi dengan tugas, kewenangan dan kewajiban yang sama.
- c. Dalam hal seluruh jabatan Direksi kosong karena berakhirnya masa jabatan dan Menteri belum mengangkat Anggota Direksi baru, Anggota Direksi yang berakhir masa jabatannya tersebut dapat diangkat oleh Menteri sebagai pelaksana tugas Anggota Direksi untuk sementara menjalankan tugas Anggota Direksi yang kosong tersebut dengan kewajiban dan kewenangan yang sama sampai dengan diangkatnya Anggota Direksi yang definitif.
  - d. Pelaksana tugas Anggota Direksi yang kosong, sebagaimana dimaksud pada huruf b dan huruf c, selain Anggota Direksi yang masih menjabat, memperoleh gaji dan tunjangan atau fasilitas yang sama dengan Anggota Direksi yang kosong tersebut, tidak termasuk santunan purna jabatan.

#### **10. Keadaan Seluruh Anggota Direksi Lowong**

Apabila pada suatu waktu oleh sebab apapun seluruh jabatan Anggota Direksi Perum lowong, maka:

- a. Menteri dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal terjadi kekosongan jabatan, sudah harus mengangkat Anggota Direksi untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.
- b. Selama jabatan Direksi kosong dan Menteri belum mengisi kekosongan tersebut, untuk sementara Perum diurus oleh Dewan Pengawas atau pihak lain yang ditunjuk oleh Menteri sebagai pelaksana tugas Anggota Direksi dengan tugas, kewenangan dan kewajiban yang sama.
- c. Dalam rangka melaksanakan pengurusan sebagaimana dimaksud pada huruf b, Dewan Pengawas dapat melakukannya secara bersama-sama atau menunjuk salah seorang atau lebih diantara mereka untuk melakukan pengurusan Perum.
- d. Dalam hal seluruh jabatan Anggota Direksi kosong karena berakhirnya masa jabatan dan Menteri belum mengangkat penggantinya, semua Anggota Direksi yang telah berakhir masa jabatannya tersebut dapat diangkat oleh Dewan Pengawas atau Menteri untuk menjalankan pekerjaannya sebagai pelaksana tugas Anggota Direksi dengan tugas, kewenangan dan kewajiban yang sama.
- e. Pelaksana tugas Anggota Direksi yang kosong sebagaimana dimaksud pada huruf b dan huruf d, selain Dewan Pengawas memperoleh gaji dan tunjangan dan/atau fasilitas yang sama dengan Anggota Direksi yang kosong tersebut, tidak termasuk santunan purna jabatan.

#### **11. Pengalihan Tugas Sementara Anggota Direksi**

- a. Apabila Direktur Utama tidak ada atau berhalangan karena sebab apapun yang tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga, salah seorang Direktur yang ditunjuk oleh Direktur Utama berwenang bertindak atas nama Direksi.
- b. Dalam hal Direktur Utama tidak melakukan penunjukkan, maka salah seorang Direktur yang ditunjuk oleh dan di antara Anggota Direksi yang berwenang bertindak atas nama Direksi.
- c. Dalam hal penunjukkan sebagaimana dimaksud huruf b tidak dilakukan, maka salah seorang Direktur yang paling lama menjabat sebagai Anggota Direksi berwenang bertindak atas nama Direksi.
- d. Dalam hal Direktur yang paling lama menjabat sebagai Anggota Direksi lebih dari 1 (satu) orang, maka Anggota Direksi yang terlama dalam jabatan dan yang tertua dalam usia yang berwenang bertindak atas nama Direksi.

- e. Dalam hal salah seorang Anggota Direksi selain Direktur Utama berhalangan karena sebab apapun, hal mana tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga, maka Anggota Direksi lainnya menunjuk salah seorang Anggota Direksi untuk melaksanakan tugas-tugas Anggota Direksi yang berhalangan tersebut.
- f. Dalam hal seorang Anggota Direksi berhalangan dalam jangka waktu kurang dari 30 (tiga puluh) hari, Pejabat Sementara (PJS)/Direktur Alternatif ditunjuk untuk menjalankan fungsi Direktur tersebut.
- g. Dalam hal seorang Anggota Direksi berhalangan dalam jangka waktu lebih dari 30 (tiga puluh) hari, Pejabat Sementara (PJS)/ Direktur Alternatif yang berasal dari Anggota Direksi lainnya harus ditunjuk oleh Dewan Pengawas untuk menjalankan fungsi Direktur tersebut.

Dalam hal Pengalihan Tugas Sementara tersebut Pejabat Sementara (PJS)/ Direktur Alternatif hanya menjalankan fungsi Direktur tanpa disertai dengan surat kuasa untuk menghadiri Rapat Direksi.

## **12. Pengganti Sementara Anggota Direksi**

Dalam hal seorang Anggota Direksi berhalangan karena menjadi tersangka yang ditahan secara fisik lebih dari 90 (sembilan puluh) hari atau sakit berkepanjangan lebih dari 180 (seratus delapan puluh) hari, maka Pengganti Sementara (PGS) ditunjuk untuk menjalankan fungsi Direktur tersebut dengan ketentuan bahwa Penunjukan Pengganti Sementara sesuai dengan keputusan Dewan Pengawas.

Dalam hal Pengalihan Tugas Sementara tersebut:

Pengganti Sementara (PGS) menjalankan fungsi Direktur sementara, disamping tetap merangkap jabatan anggota Direksi sebelumnya, dan memiliki 2 (dua) suara (yaitu suara selaku Direktur yang dijabatnya dan juga selaku PGS Direktur lainnya) untuk menghadiri dan mengambil keputusan Rapat Direksi.

## **B. PROGRAM PENGENALAN DAN PENINGKATAN KAPABILITAS ANGGOTA DIREKSI**

### **1. Program Pengenalan Anggota Direksi Baru**

Anggota Direksi yang diangkat untuk pertama kalinya wajib diberikan Program Pengenalan mengenai Perum. Program pengenalan dimaksud agar Anggota Direksi yang baru diangkat dapat memahami latar belakang dan kegiatan usaha Perum serta agar Anggota Direksi yang baru diangkat dapat memahami segala aspek yang terkait dengan peran dan tanggung jawabnya, sehingga dapat menjalankan tugas masing-masing secara efektif.

Ketentuan tentang program pengenalan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Anggota Direksi yang baru diangkat wajib diberikan program pengenalan mengenai Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI).
- b. Tanggung jawab untuk mengadakan program pengenalan tersebut berada pada Sekretaris Perusahaan atau siapapun yang menjalankan fungsi sebagai Sekretaris Perusahaan.
- c. Program pengenalan yang diberikan kepada Anggota Direksi, antara lain akan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di Perum.
  - 2) Gambaran mengenai Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) berkaitan dengan sejarah, tujuan, tata nilai, lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, risiko dan masalah-masalah strategis lainnya.
  - 3) Keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal serta Komite Audit.
  - 4) Keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Pengawas serta hal-hal yang tidak diperbolehkan.
- d. Program pengenalan yang diberikan dapat berupa presentasi, pertemuan, kunjungan ke fasilitas Perum dan/atau program lainnya.

Program pengenalan ini dilaksanakan selambat-lambatnya 90 (sembilan puluh) hari kalender setelah Menteri memutuskan pengangkatan Anggota Direksi yang baru.

## 2. Program Peningkatan Kapabilitas Bagi Anggota Direksi

Perum memberlakukan ketentuan tentang program peningkatan kapabilitas bagi Anggota Direksi sebagai berikut:

- a. Program peningkatan kapabilitas dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efektivitas Direksi.
- b. Rencana untuk melakukan program peningkatan kapabilitas harus dimasukkan ke dalam rencana kerja dan anggaran Direksi.
- c. Setiap Anggota Direksi yang mengikuti program peningkatan kapabilitas seperti seminar dan/atau pelatihan bertanggungjawab untuk membuat laporan tentang pelaksanaan program peningkatan kapabilitas. Laporan tersebut disampaikan kepada Anggota Direksi lainnya dalam rangka berbagi informasi dan pengetahuan (*sharing knowledge*).
- d. Program peningkatan kapabilitas dapat berupa Perjalanan Dinas Luar Negeri Anggota Direksi, dengan ketentuan sebagai berikut:
  - 1) Kegiatan perjalanan dinas merupakan bagian dari pelaksanaan tugas Perum dan bukan merupakan tunjangan atau fasilitas yang diberikan/disediakan oleh Perum;
  - 2) Kegiatan perjalanan dinas untuk kepentingan seminar, *workshop*, sosialisasi dan kegiatan sejenis di Luar Negeri, dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip efektifitas, efisiensi, selektifitas, tepat guna sesuai kebutuhan Perum serta mengedepankan kepentingan dan kemajuan Perum;
  - 3) Jumlah personil Anggota Direksi yang melakukan perjalanan dinas dibatasi jumlahnya sesuai dengan tujuan perjalanan dinas;
  - 4) Rencana perjalanan dinas ke Luar Negeri bagi Anggota Direksi diusulkan secara tertulis kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan;
  - 5) Dalam rencana perjalanan dinas ke Luar Negeri sebagaimana diatas, agar dijelaskan mengenai tujuan dan kepentingan perjalanan dinas, lama perjalanan dinas, sumber pembiayaan, rencana anggaran serta informasi lain yang relevan;
  - 6) Setelah melakukan perjalanan dinas ke Luar Negeri, dalam jangka waktu paling lambat 14 (empat belas) hari setelah pelaksanaan perjalanan dinas, Anggota Direksi wajib melaporkan secara tertulis pelaksanaan perjalanan dinas kepada Menteri.

Materi program peningkatan kapabilitas yang dapat diikuti Anggota Direksi antara lain berkaitan dengan:

- a. Pengetahuan mengenai penerapan dan pemantauan *Good Corporate Governance* (GCG);
- b. Pengetahuan terkait dengan prinsip-prinsip hukum korporasi dan *updating* peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perum serta teknologi informasi;
- c. Pengetahuan berkaitan dengan manajemen strategis dan formulasinya;
- d. Pengembangan kemampuan khusus dalam membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh *stakeholders* untuk menimbulkan *sense of supporting* para *stakeholders* terhadap eksistensi Perum dalam jangka panjang;
- e. Pengembangan kemampuan terkait dengan kepemimpinan yang efektif dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk mengantisipasi tantangan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di masa yang akan datang;
- f. Pengetahuan terkait dengan manajemen perubahan yang dapat membawa Perum menuju visi dan misi yang hendak diwujudkan;
- g. Pengetahuan terkait dengan tanggung jawab sosial Perum;
- h. Pengetahuan terkait dengan pelaporan keuangan yang berkualitas.

### C. ETIKA JABATAN ANGGOTA DIREKSI

Direksi dalam melaksanakan fungsinya, selalu:

1. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Perum, dan Pedoman GCG serta kebijakan-kebijakan Perum yang telah ditetapkan.
2. Mendorong terciptanya perilaku etis dan menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi Karyawan Perum.
3. Melaksanakan tugas secara amanah, berdedikasi tinggi, menjunjung kejujuran sebagai nilai tinggi, yaitu jujur dalam menyatakan pendapatnya, baik secara lisan maupun tertulis, serta dalam sikap dan tindakan.
4. Mengambil sikap, pendapat dan tindakan harus didasarkan atas unsur obyektivitas, profesional dan independen demi kepentingan Perum yang seimbang dengan kepentingan *Stakeholders*.
5. Menjalankan tugas dan kewajibannya dengan menempatkan kepentingan Direksi secara keseluruhan, di atas kepentingan pribadi.
6. Selama menjabat, Anggota Direksi tidak diperkenankan untuk:
  - a. Mengambil peluang bisnis Perum, untuk kepentingan dirinya sendiri, keluarga, kelompok usahanya dan/atau pihak lain, selain gaji dan fasilitas yang diterimanya sebagai Anggota Direksi yang ditentukan oleh Menteri.
  - b. Memanfaatkan jabatan bagi kepentingan pribadi atau bagi kepentingan orang atau pihak lain yang bertentangan dengan kepentingan Perum.
  - c. Menggunakan aset Perum, informasi Perum atau jabatannya selaku Anggota Direksi untuk kepentingan pribadi ataupun orang lain, yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta kebijakan Perum yang berlaku.
  - d. Berkompetisi dengan Perum yaitu menggunakan pengetahuan/informasi dari dalam (*inside information*) untuk mendapatkan keuntungan bagi kepentingan selain kepentingan Perum.
  - e. Merangkap jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan secara langsung dengan Perum dan/atau yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- f. Memberikan atau menawarkan, atau menerima baik langsung ataupun tidak langsung imbalan dan/atau hadiah, dan/atau hibah dan/atau sumbangan dan/atau *entertainment* dalam bentuk apapun dari pihak yang memiliki hubungan bisnis atau pesaing Perum, yang bertujuan untuk mendapatkan informasi, atau sesuatu hal yang tidak dibenarkan oleh ketentuan perundang-undangan yang berlaku, atau untuk mempengaruhinya untuk melakukan dan/atau tidak melakukan suatu hal berkaitan dengan kedudukan/jabatannya.
  - g. Memberikan hadiah, bingkisan, parcel, karangan bunga dan bentuk pemberian lainnya pada hari raya keagamaan maupun hari-hari besar/tertentu lainnya kepada pejabat/ pegawai di lingkungan instansi Pemerintah dan/atau pihak yang memiliki hubungan bisnis.
7. Menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan (Pakta Integritas) dan menyatakan secara tertulis hal-hal yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan terhadap dirinya dan menyampaikannya kepada Menteri.
  8. Menjaga kerahasiaan informasi-informasi Perum yang bersifat rahasia yang dipercayakan kepadanya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  9. Menghindari setiap aktivitas yang dapat mempengaruhi independensinya dalam melaksanakan tugas.
  10. Melakukan pengungkapan dalam hal terjadi benturan kepentingan, dan
  11. Anggota Direksi yang bersangkutan tidak boleh melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan Perum yang berkaitan dengan hal tersebut.

#### **D. TUGAS, KEWAJIBAN DAN WEWENANG SERTA HAK ANGGOTA DIREKSI**

##### **1. Tugas dan Kewajiban Anggota Direksi**

Secara umum, tugas dan kewajiban Direksi dalam mengurus Perum adalah:

- a. Menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan Perum untuk kepentingan Perum dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perum.
- b. Mewakili Perum baik di dalam maupun di luar Pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan sebagaimana diatur dalam ketentuan perundang-undangan, Anggaran Dasar Perum, dan/atau peraturan Menteri.
- c. Mencurahkan tenaga, pikiran, perhatian dan pengabdian secara penuh pada tugas, kewajiban dan pencapaian tujuan Perum.
- d. Mematuhi Anggaran Dasar Perum dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.
- e. Melaksanakan petunjuk yang diberikan oleh Menteri sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau Anggaran Dasar Perum.
- f. Beritikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha Perum sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- g. Menjaga kerahasiaan data dan/atau informasi Perum.
- h. Salah seorang Anggota Direksi ditunjuk oleh Rapat Direksi sebagai penanggungjawab dalam penerapan dan pemantauan GCG di Perum.
- i. 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.
- j. Setiap Anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perum apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya untuk

kepentingan dan usaha Perum, kecuali apabila Anggota Direksi yang bersangkutan dapat membuktikan bahwa:

- 1) Kerugian tersebut bukan karena kesalahan atau kelalaiannya;
- 2) Telah melakukan pengurusan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perum.
- 3) Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan yang mengakibatkan kerugian; dan
- 4) Telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.

Disamping hal tersebut di atas, Direksi memiliki tugas dan kewajiban yang secara khusus:

a. Terkait Strategi dan Rencana Kerja

- 1) Merumuskan, menetapkan dan mengkaji Visi, Misi, strategi, dan nilai-nilai Perum untuk dikomunikasikan dan disetujui Dewan Pengawas; sekurang-kurangnya dalam 5 (lima) tahun terakhir.
- 2) Mengusahakan dan menjamin terlaksanakannya usaha dan kegiatan Perum sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usahanya.
- 3) Menyiapkan pada waktunya Rencana Jangka Panjang, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta perubahannya, dan menyampaikan kepada Dewan Pengawas dan Menteri untuk mendapatkan pengesahan dari Menteri sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Memberikan penjelasan kepada Menteri mengenai Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- 5) Rancangan RKAP yang telah ditandatangani bersama antara Direksi dan Dewan Pengawas diajukan kepada Menteri paling lama 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai untuk memperoleh pengesahan.
- 6) Memastikan tercapainya sasaran-sasaran jangka panjang yang tercantum dalam RJPP.
- 7) Mengupayakan pencapaian sasaran jangka panjang dan target jangka pendek sebagaimana yang tertuang dalam RJPP dan RKAP dengan menetapkan target kinerja yang diturunkan untuk setiap Biro/Direktorat/Unit dan jabatan struktural sesuai struktur organisasi Perum.

b. Terkait Manajemen Risiko

- 1) Menyusun dan menetapkan kebijakan manajemen risiko.
- 2) Membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program *Good Corporate Governance* (GCG).
- 3) Melakukan evaluasi dan arahan strategi manajemen risiko yang diterapkan di Perum.

c. Terkait Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

- 1) Memimpin dan mengembangkan penerapan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) beserta kebijakan pendukung lainnya.
- 2) Menunjuk salah seorang Anggota Direksi untuk bertanggungjawab terhadap implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di Perum.

- d. Terkait Sistem Pengendalian Internal
- 1) Menetapkan suatu sistem pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perum.
  - 2) Memberikan masukan atas Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan Perum serta melakukan tindak lanjut dan pengawasan atas rekomendasi yang diberikan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) untuk memastikan sistem pengendalian internal berjalan efektif.
  - 3) Menyelenggarakan pengawasan internal dengan membentuk Satuan Pengawasan Intern (SPI). Penjabaran lebih lanjut tugas dan fungsi Satuan Pengawasan Intern diatur dalam Piagam Satuan Pengawasan Intern yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi;
  - 4) Menyampaikan laporan pelaksanaan fungsi pengawasan internal secara periodik kepada Dewan Pengawas;
  - 5) Melakukan evaluasi atas pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal.
- e. Terkait Penyampaian Informasi, Dokumen Perum dan Pelaporan
- 1) Membuat risalah rapat Direksi.
  - 2) Membuat Laporan Tahunan sebagai wujud pertanggungjawaban Pengurusan Perum dan dokumen keuangan sesuai dengan Undang-Undang tentang Dokumen Perum.
  - 3) Menyusun Laporan Keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dan menyerahkan kepada Akuntan Publik untuk diaudit.
  - 4) Menyampaikan dan memberikan penjelasan Laporan Tahunan termasuk Laporan Keuangan kepada Menteri untuk disetujui dan disahkan.
  - 5) Memelihara dan menyimpan di tempat kedudukan Perum, risalah rapat Dewan Pengawas, risalah rapat Direksi, Laporan Tahunan, Dokumen Keuangan Perum dan dokumen lainnya.
  - 6) Menyusun sistem akuntansi sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan berdasarkan prinsip pengendalian internal, terutama fungsi Pengurusan, pencatatan, penyimpanan, dan Pengawasan.
  - 7) Dewan Pengawas dan Direksi harus memastikan bahwa auditor eksternal, auditor internal, dan Komite Audit, serta komite lainnya apabila ada, memiliki akses terhadap catatan akuntansi, data penunjang, dan informasi mengenai Perum, sepanjang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.
  - 8) Anggota Direksi wajib menyerahkan perhitungan tahunan kepada auditor eksternal yang ditunjuk oleh Menteri atas usul Dewan Pengawas untuk diperiksa.
  - 9) Laporan hasil pemeriksaan auditor eksternal tersebut disampaikan secara tertulis kepada Menteri untuk disahkan.
  - 10) Memberikan laporan berkala menurut cara dan waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta laporan lainnya setiap kali diminta oleh Dewan Pengawas dan/atau Menteri.
  - 11) Memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan atau yang diminta anggota Dewan Pengawas dan Menteri.
  - 12) Menyiapkan susunan organisasi Perum lengkap dengan perincian dan tugasnya.
  - 13) Melaporkan kepada Perum mengenai kepemilikan saham/modalnya dan/atau keluarganya pada perusahaan/badan usaha lain, termasuk setiap perubahannya untuk dicatat dalam Daftar Khusus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



14) Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. **Terkait Teknologi Informasi**

- 1) Menyusun dan menetapkan master plan Teknologi Informasi untuk jangka waktu 3 (tiga) sampai dengan 5 (lima) tahun dan detail/penjabaran lebih lanjut dari master plan sesuai kebutuhan Perum.
- 2) Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan master plan Teknologi Informasi secara berkala dan setiap tahun untuk mengetahui keberhasilan pencapaian pelaksanaan, hasil, dan tujuan master plan Teknologi Informasi.
- 3) Melakukan pengkajian ulang dan melakukan perubahan master plan Teknologi Informasi yang telah ditetapkan apabila diperlukan untuk mengantisipasi perubahan bisnis dan perkembangan teknologi informasi.
- 4) Penerapan kebijakan Tata Kelola Teknologi Informasi dengan basis Framework IT Governance.

g. **Terkait Pengadaan Barang dan Jasa Serta Peningkatan Mutu dan Pelayanan.**

- 1) Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengadaan barang dan jasa serta peningkatan mutu dan pelayanan.
- 2) Memastikan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa serta mutu produk dan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan Perum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Melaporkan kepada Dewan Pengawas mengenai proses dan hasil Pengadaan Barang dan Jasa tertentu yang bersifat substansial (bukan bersifat rutin).

h. **Tugas Lainnya**

Menjalankan kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perum dan yang ditetapkan oleh Menteri berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**2. Wewenang Direksi**

a. **Wewenang umum yang dimiliki oleh Direksi Perum adalah:**

- 1) Menetapkan kebijakan pengurusan Perum;
- 2) Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi untuk mengambil keputusan atas nama Direksi atau mewakili Perum di dalam dan di luar pengadilan;
- 3) Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seorang atau beberapa orang Pekerja Perum baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang lain, untuk mewakili Perum di dalam dan di luar pengadilan;
- 4) Mengatur ketentuan tentang ketenagakerjaan Perum termasuk penetapan gaji, pensiun, atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi pekerja Perum berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dengan ketentuan penetapan gaji, pensiun, atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi pekerja yang melampaui kewajiban peraturan perundang-undangan harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari Menteri;
- 5) Mengangkat dan memberhentikan pekerja Perum berdasarkan peraturan ketenagakerjaan Perum dan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 6) Melakukan segala tindakan dan perbuatan lainnya mengenai Pengurusan dan pemilikan kekayaan Perum, mengikat Perum dengan pihak lain dan/atau pihak lain dengan Perum, serta mewakili Perum di dalam dan di luar Pengadilan

tentang segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar Perum, dan/atau perturan Menteri yang ditetapkan berdsarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- b. Direksi berwenang melakukan perbuatan-perbuatan di bawah ini setelah mendapatkan persetujuan secara tertulis dari Dewan Pengawas, yaitu:
- 1) Menggunakan aktiva tetap untuk penarikan kredit jangka pendek;
  - 2) Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerjasama lisensi, kontrak manajemen, menyewakan aset, Kerjasama Operasi (KSO), Bangun Guna Serah (*Built Operate Transfer/BOT*), Bangun Milik Serah (*Built Own Transfer/BowT*), Bangun Serah Guna (*Built Transfer Operate/BTO*) dan kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh Menteri;
  - 3) Menerima atau memberikan pinjaman jangka menengah atau jangka panjang, kecuali pinjaman (utang atau piutang) yang timbul karena transaksi bisnis dan pinjaman yang diberikan kepada Anak Perusahaan dengan ketentuan pinjaman kepada Anak Perusahaan dilaporkan kepada Dewan Pengawas;
  - 4) Menghapuskan dari pembukuan piutang macet dan persediaan barang mati;
  - 5) Melepaskan aktiva tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun; dan/atau
  - 6) Menetapkan struktur organisasi sampai dengan 1 (satu) tingkat di bawah Direksi.

Keputusan Dewan Pengawas terhadap usulan Direksi, disampaikan atau diberitahukan kepada Direksi dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perum sejak diterimanya usulan/proposal atau penjelasan dan dokumen sudah lengkap dari Direksi.

- c. Direksi berwenang melakukan perbuatan-perbuatan di bawah ini setelah mendapatkan tanggapan tertulis dari Dewan Pengawas dan persetujuan dari Menteri, yaitu:
- 1) Menggunakan aktiva tetap untuk penarikan kredit jangka menengah atau jangka panjang;
  - 2) Melakukan penyertaan modal pada perusahaan lain;
  - 3) Mendirikan Anak Perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
  - 4) Melepaskan penyertaan modal pada Anak Perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
  - 5) Melakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, dan pembubaran Anak Perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
  - 6) Mengikat Perusahaan sebagai jaminan (*borg/avalist*);
  - 7) Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerjasama lisensi, kontrak manajemen, menyewakan aset, Kerjasama Operasi (KSO), Bangun Guna Serah (*Built Operate Transfer/BOT*), Bangun Milik Serah (*Built Own Transfer/BowT*), Bangun Serah Guna (*Built Transfer Operate/BTO*) dan kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu melebihi yang ditetapkan oleh Menteri;
  - 8) Tidak menagih lagi piutang macet yang telah dihapusbukukan;
  - 9) Melepaskan dan menghapuskan aktiva tetap Perum, kecuali aktiva tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun;

- 10) Menyusun dan menetapkan *blue print* organisasi Perum;
- 11) Menetapkan dan merubah logo Perum;
- 12) Melakukan tindakan-tindakan lain dan tindakan yang belum ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- 13) Membentuk yayasan, organisasi, dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perum yang dapat berdampak bagi Perum;
- 14) Pembebanan biaya Perum yang bersifat tetap dan rutin untuk kegiatan yayasan, organisasi, dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perum;
- 15) Pengusulan wakil Perum untuk menjadi calon anggota Direksi dan/atau Dewan Pengawas pada perusahaan patungan dan/atau Anak Perusahaan yang memberikan kontribusi signifikan kepada Perum dan/atau nilai strategis yang ditetapkan Menteri.

Apabila dalam waktu 30 (tiga puluh) hari sejak diterimanya permohonan atau penjelasan/data tambahan dari Direksi, Dewan Pengawas tidak memberikan tanggapan tertulis, maka Menteri dapat memberikan keputusan tanpa adanya tanggapan tertulis dari Dewan Pengawas.

### **3. Hak Direksi**

- a. Menerima gaji berikut tunjangan lain dan atau fasilitas termasuk santunan purna jabatan yang jumlahnya ditetapkan oleh Menteri dengan memperhatikan pendapatan, aktiva, pencapaian target, kemampuan keuangan, tingkat kesehatan Perum dan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Apabila Perum melebihi tingkat keuntungan yang ditargetkan, maka Direksi dapat menerima tantiem sebagai imbalan atas prestasi kerjanya yang besarnya ditetapkan oleh Menteri.
- c. Menggunakan sarana dan fasilitas Perum untuk kegiatan yang berhubungan dengan kepentingan Perum sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Perum.
- d. Melakukan aktivitas di luar Perum yang tidak secara langsung berhubungan dengan kepentingan Perum seperti kegiatan mengajar, menjadi pengurus asosiasi bisnis dan sejenisnya diperkenankan sebatas menggunakan waktu yang wajar dan sepengetahuan Direktur Utama atau Direktur lainnya.
- e. Memperoleh istirahat tahunan (cuti) sesuai ketentuan yang berlaku.
- f. Mendapatkan Program Pengenalan bagi Anggota Direksi yang baru diangkat dan peningkatan kapabilitas bagi Anggota Direksi.
- g. Mempergunakan sarana secara bertanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- h. Selain penghasilan yang diterima sebagai Anggota Direksi dan Dewan Pengawas yang ditetapkan oleh Menteri, Anggota Direksi dan Dewan Pengawas dilarang mengambil keuntungan pribadi dan kegiatan Perum.

## **E. INDEPENDENSI (KEMANDIRIAN) DIREKSI**

Agar Direksi dapat bertindak sebaik-baiknya demi kepentingan Perum secara keseluruhan, maka independensi Direksi merupakan salah satu faktor penting yang harus dijaga. Untuk menjaga independensi, maka perlu ditetapkan ketentuan sebagai berikut:

1. Selain Direksi, pihak lain manapun dilarang melakukan atau campur tangan dalam pengurusan Perum.
2. Setiap Anggota Direksi dilarang melakukan aktivitas yang dapat mengganggu independensinya dalam mengurus Perum.

## **F. RAPAT DIREKSI**

### **1. Jenis Rapat Direksi**

#### **a. Rapat Direksi**

Adalah rapat yang diselenggarakan oleh Anggota Direksi dan setiap Direktur yang hadir dan atau diwakili berhak memberikan suaranya dalam rapat tersebut. Rapat Direksi diselenggarakan secara rutin minimum satu kali dalam 1 (satu) bulan. Semua Direktur diharapkan untuk menghadiri Rapat Direksi tanpa diwakilkan.

#### **b. Rapat Rutin**

Adalah rapat yang diadakan oleh Perum yang dihadiri oleh Anggota Direksi, Sekretaris Perusahaan, Pimpinan unit kerja lain yang terkait dan karyawan yang diundang. Rapat ini selain yang diselenggarakan secara rutin, yakni sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam sebulan dapat juga diselenggarakan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan.

#### **c. Rapat Kinerja (Direksi dan Dewan Pengawas)**

Adalah rapat yang disediakan oleh Perum yang dihadiri oleh Anggota Direksi dan Dewan Pengawas, Sekretaris Perusahaan, Pimpinan unit kerja yang membidangi Kinerja Perusahaan dan Pimpinan unit kerja lain yang terkait.

Agenda Pembahasan:

- 1) Materi pencapaian kinerja Perum yang tertuang dalam Laporan Manajemen.
- 2) Pembahasan masalah aktual untuk mendapatkan solusi.

#### **d. Rapat Kerja (Raker)**

Adalah rapat yang diadakan oleh Perum minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun dan minimal dihadiri oleh Anggota Direksi, Dewan Pengawas, Sekretaris Perusahaan, Kepala Satuan Pengawasan Intern, seluruh Kepala Biro, Kepala Divisi dan General Manager.

Agenda Pembahasan:

- 1) Melakukan evaluasi atas Laporan Manajemen yang memuat pelaksanaan dari rencana kerja dan anggaran serta pencapaian kinerja korporasi tahun sebelumnya;
- 2) Pembahasan masalah aktual, dan
- 3) Menetapkan:
  - a) Kontrak Manajemen tahun berjalan;
  - b) Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berjalan.

### **2. Mekanisme Pelaksanaan Rapat Direksi**

#### **a. Jadwal, Panggilan dan Agenda Rapat**

- 1) Rapat Direksi diselenggarakan secara rutin minimum satu kali dalam 1 (satu) bulan;
- 2) Penyelenggaraan rapat Direksi dapat dilakukan setiap waktu apabila:
  - a) Dipandang perlu oleh seorang atau lebih Anggota Direksi; atau

- b) Atas permintaan tertulis seorang atau lebih Anggota Dewan Pengawas atau Menteri dengan menyebutkan hal-hal yang akan dibicarakan;
  - 3) Panggilan Rapat Direksi dilakukan secara tertulis oleh Anggota Direksi yang berhak mewakili Perum dan disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) hari sebelum rapat diadakan atau dalam waktu yang lebih singkat apabila dalam keadaan mendesak, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat;
  - 4) Dalam surat panggilan rapat tersebut harus mencantumkan acara, tanggal, waktu dan tempat rapat;
  - 5) Panggilan rapat terlebih dahulu tersebut tidak disyaratkan apabila semua Anggota Direksi atau wakilnya hadir dalam rapat;
  - 6) Pemanggilan Rapat dilakukan melalui undangan fisik maupun media elektronik (sms, *aplikasi instant messaging* dan/atau e-mail);
  - 7) Agenda rapat disiapkan oleh Sekretaris Perusahaan. Agenda rapat disampaikan bersamaan dengan penyampaian undangan.
- b. Tempat Pelaksanaan Rapat  
Rapat Direksi diadakan di tempat kedudukan Perum, di tempat kegiatan usaha Perum atau di tempat lain di wilayah Negara Republik Indonesia yang ditetapkan oleh Direksi.
- c. Pimpinan Rapat
- 1) Semua Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama;
  - 2) Dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan, maka Rapat Direksi dipimpin oleh seorang Direktur yang ditunjuk oleh Direktur Utama;
  - 3) Dalam hal Direktur Utama tidak melakukan penunjukan, salah seorang Direktur yang ditunjuk oleh dan antara Anggota Direksi, yang berwenang untuk memimpin rapat Direksi;
  - 4) Dalam hal penunjukan sebagaimana dimaksud pada angka 3) tidak dilakukan, maka salah seorang Direktur yang terlama dalam jabatan sebagai Anggota Direksi yang memimpin rapat Direksi. Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) orang Direktur yang terlama dalam jabatan, maka Direktur yang tertua dalam usia yang bertindak sebagai pemimpin Rapat Direksi.
- d. Prosedur Rapat Direksi
- 1) Sekretaris Perusahaan menerima bahan-bahan/ dokumen/ laporan manajemen dari Direksi. Bahan-bahan/ dokumen/ laporan manajemen tersebut akan digunakan sebagai bahan rapat Direksi. Bahan-bahan tersebut antara lain: Laporan Bulanan Perusahaan, Laporan Triwulanan Perusahaan, dan Laporan Tahunan Perusahaan serta laporan lainnya;
  - 2) Sekretaris Perusahaan mendokumentasikan bahan-bahan/laporan/dokumen yang diterima sesuai prosedur administrasi yang berlaku;
  - 3) Sekretaris Perusahaan menyampaikan bahan-bahan/dokumen/laporan tersebut kepada Direktur Utama;
  - 4) Direktur Utama mempelajari bahan-bahan tersebut dan memberikan arahan kepada Sekretaris Perusahaan untuk ditindaklanjuti;
  - 5) Apabila arahan tersebut harus ditindaklanjuti dengan rapat, Sekretaris Perusahaan segera menyusun agenda rapat;

- 6) Sekretaris Perusahaan mengedarkan agenda rapat beserta bahan-bahan/ dokumen/ laporan yang akan dirapatkan kepada para Anggota Direksi untuk mendapatkan masukan-masukan atas agenda tersebut;
  - 7) Anggota Direksi menerima, membaca dan mempelajari agenda rapat beserta bahan-bahannya. Setelah selesai, agenda tersebut dikirimkan kembali kepada Sekretaris Perusahaan beserta masukan-masukan dari anggota Direksi yang bersangkutan dan membubuhkan paraf atau tanda tangan sebagai tanda menyetujui agenda rapat tersebut;
  - 8) Sekretaris Perusahaan membuat surat undangan rapat setelah menerima agenda yang telah disetujui oleh Direksi;
  - 9) Dalam surat undangan tersebut, Sekretaris Perusahaan menyusun butir-butir masalah yang akan dibicarakan dalam rapat;
  - 10) Apabila rapat tersebut mengundang pihak lain, Sekretaris Perusahaan bertugas untuk membuat surat undangan kepada pihak yang dimaksud. Dalam hal pihak lain tersebut berasal dari manajemen yaitu pejabat 1 (satu) tingkat dan/atau 2 (dua) tingkat di bawah Direksi, maka untuk maksud tersebut harus sepengetahuan Direksi terkait;
  - 11) Peserta rapat menerima undangan dan bahan-bahan rapat;
  - 12) Materi rapat disiapkan oleh Sekretaris Perusahaan, dan materi rapat dapat disampaikan bersamaan dengan penyampaian undangan.
- e. Mekanisme Kehadiran
- 1) Rapat Direksi adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri atau diwakili lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah Anggota Direksi atau wakilnya;
  - 2) Dalam mata acara lain-lain, Rapat Direksi tidak berhak mengambil keputusan kecuali semua anggota Direksi atau wakilnya yang sah, hadir dan menyetujui agenda rapat yang menjadi mata acara lain-lain;
  - 3) Seorang Anggota Direksi dapat diwakili dalam rapat hanya oleh Anggota Direksi lainnya berdasarkan kuasa tertulis yang diberikan khusus untuk keperluan itu;
  - 4) Seorang Anggota Direksi hanya dapat mewakili seorang Anggota Direksi lainnya;
  - 5) Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama. Dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan, maka Rapat Direksi dipimpin oleh seorang Direktur yang khusus ditunjuk oleh Direktur Utama;
  - 6) Dalam hal Direktur Utama tidak melakukan penunjukkan, salah seorang Direktur yang ditunjuk oleh dan antara Anggota Direksi, yang berwenang untuk memimpin rapat Direksi;
  - 7) Dalam hal penunjukkan sebagaimana dimaksud pada angka 6) tidak dilakukan, maka salah seorang Direktur yang terlama dalam jabatan sebagai Anggota Direksi yang memimpin rapat Direksi. Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) orang Direktur yang terlama dalam jabatan, maka Direktur yang tertua dalam usia yang bertindak sebagai pemimpin Rapat Direksi;
  - 8) Rapat Direksi dihadiri oleh Direktur dan/atau Pejabat lain yang diundang oleh Direksi, kecuali untuk Rapat Terbatas yang hanya boleh dihadiri oleh Direktur.
- f. Proses Pengambilan Keputusan
- 1) Kebijakan kepengurusan Perum ditetapkan melalui Rapat Direksi;

- 2) Sebelum pembahasan agenda Rapat, terlebih dahulu Ketua Rapat menjelaskan tentang tata tertib rapat antara lain mengenai pemakaian alat komunikasi dalam Rapat, mekanisme tanya jawab/pemberian pendapat, mekanisme pemberian suara (apabila diadakan *voting*);
- 3) Semua Keputusan Direksi harus berdasarkan itikad baik, pertimbangan rasional dan telah melalui investigasi mendalam terhadap berbagai hal-hal yang relevan, informasi yang cukup dan bebas dari benturan kepentingan serta dibuat secara independen oleh masing-masing Direktur;
- 4) Semua keputusan dalam rapat Direksi diambil dengan musyawarah untuk mufakat;
- 5) Apabila melalui musyawarah tidak tercapai kesepakatan, maka keputusan diambil dengan suara terbanyak;
- 6) Untuk menjaga independensi dan obyektivitas, setiap Direktur yang memiliki benturan kepentingan diharuskan untuk mengungkapkan hal tersebut dan tidak ikut serta dalam pemberian suara untuk pengambilan keputusan. Hal tersebut dicatat dalam risalah rapat;
- 7) Setiap Direktur berhak untuk mengeluarkan 1 (satu) suara dan tambahan 1 (satu) suara untuk Direktur yang diwakilinya;
- 8) Apabila jumlah suara setuju dan tidak setuju sama banyaknya, Ketua Rapat yang menentukan keputusan rapat dengan tetap memperhatikan ketentuan mengenai pertanggungjawaban;
- 9) Suara blanko atau abstain dianggap menyetujui usul yang diajukan dalam Rapat;
- 10) Suara yang tidak sah dianggap tidak ada dan tidak dihitung dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan dalam Rapat;
- 11) Keputusan-keputusan yang mengikat dapat pula diambil tanpa diadakan rapat Direksi, asal saja keputusan itu disetujui secara tertulis dan ditandatangani oleh seluruh Direktur;
- 12) Dalam hal usulan lebih dari dua alternatif dan hasil pemungutan suara belum mendapatkan satu alternatif dengan suara lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, dilakukan pemilihan ulang terhadap dua usulan yang memperoleh suara terbanyak sehingga salah satu usulan memperoleh suara lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan;
- 13) Apabila terdapat usulan yang diajukan, ada Direktur yang tidak memberikan persetujuan baik secara tegas maupun tidak, maka usulan tersebut setelah disempurnakan dapat diajukan dengan sirkuler baru atau diputuskan dalam Rapat Direksi;
- 14) Persyaratan persetujuan dari seluruh Direktur tidak berlaku terhadap memorandum/surat yang tidak dimaksudkan sebagai suatu sirkuler. Terhadap memorandum/surat yang demikian maka keputusan yang diambil berdasarkan persetujuan salah seorang atau lebih Direktur sesuai dengan pembagian tugas dan wewenang Direksi;
- 15) Keputusan-keputusan yang menyangkut aspek-aspek strategis harus dilakukan melalui mekanisme rapat Direksi. Aspek-aspek strategis tersebut antara lain meliputi semua perbuatan Direksi yang harus mendapatkan persetujuan Menteri setelah mendapatkan rekomendasi tertulis Dewan Pengawas serta semua perbuatan Direksi yang harus mendapatkan persetujuan tertulis Dewan Pengawas;

- 16) Kesegeraan untuk mengkomunikasikan kepada tingkatan organisasi di bawah Direksi yang terkait dengan keputusan, maksimal 7 (tujuh) hari sejak disahkan/ditandatangani.
- g. Pengambilan Keputusan Secara Sirkuler  
Keputusan dapat pula diambil di luar Rapat Direksi sepanjang seluruh Anggota Direksi setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.  
Adapun ketentuan keputusan yang diambil dalam bentuk Rapat Sirkuler adalah sebagai berikut:
- 1) Keputusan yang diambil dalam bentuk Rapat Sirkuler bukanlah keputusan yang bersifat strategis;
  - 2) Bukan merupakan sebuah keputusan atas suatu tindakan Direksi yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas/Menteri;
  - 3) Permasalahan telah diketahui sebelumnya/pernah dibahas;
  - 4) Keputusan yang diambil disetujui secara tertulis dan ditandatangani oleh seluruh Anggota Direksi;
  - 5) Tanggal keputusan secara sirkuler yang berlaku adalah tanggal Anggota Direksi yang terakhir menandatangani keputusan tersebut.
- h. Perbedaan Pendapat (*Dissenting Opinion*)
- 1) Perbedaan pendapat yang terjadi harus dimasukkan dalam keputusan rapat dan Direktur yang berbeda pendapat harus mengungkapkan alasan atas terjadinya perbedaan pendapat terhadap hasil keputusan tersebut;
  - 2) Perbedaan pendapat tidak berarti memberikan hak kepada Direktur yang bersangkutan untuk tidak melaksanakan hasil keputusan rapat. Meskipun terdapat perbedaan pendapat, namun seluruh Direktur tetap berkewajiban untuk mengikuti dan melaksanakan hasil keputusan rapat;
  - 3) Direksi secara tanggung renteng bertanggungjawab penuh secara pribadi apabila terbukti bersalah atau lalai menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha Perum, kecuali bagi Direktur yang mempunyai perbedaan pendapat dapat membuktikan bahwa ia telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut;
  - 4) Perbedaan pendapat yang dicantumkan di dalam keputusan dan risalah rapat dapat menjadi bukti bahwa Direktur yang bersangkutan telah melakukan tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut dengan tidak menyetujui hasil keputusan rapat. Hal ini berarti bahwa Direktur yang bersangkutan dapat terbebas dari tuntutan atas timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut sebagai hasil pelaksanaan keputusan rapat;
  - 5) Perbedaan pendapat yang disebabkan oleh adanya penambahan Agenda Rapat diluar agenda yang dicantumkan dalam Panggilan Rapat yang tidak diketahui Pemberi Kuasa, menjadi tanggung jawab Penerima Kuasa.
- i. Risalah Rapat
- 1) Setiap rapat Direksi harus dibuatkan risalah rapatnya oleh notulen yang ditunjuk untuk itu.
  - 2) Risalah rapat harus menggambarkan jalannya rapat. Untuk itu risalah rapat harus mencantumkan :
    - a) Tempat dan tanggal rapat diadakan;
    - b) Agenda yang dibahas;
    - c) Daftar hadir;



- d) Lamanya rapat berlangsung;
  - e) Pelaksanaan evaluasi tindak lanjut hasil rapat sebelumnya (-apabila ada);
  - f) Berbagai pendapat yang terdapat dalam rapat;
  - g) Siapa yang mengemukakan pendapat;
  - h) Proses pengambilan keputusan;
  - i) Keputusan yang diambil;
  - j) Dalam hal tidak terjadi kebulatan pendapat, maka pernyataan dituangkan keberatan terhadap keputusan.
  - k) Alasan ketidakhadiran Anggota Direksi, (apabila ada).
- 3) Risalah rapat harus dilampiri surat pelimpahan yang diberikan khusus oleh Direktur yang tidak hadir kepada Direktur lainnya (apabila ada).
  - 4) Sekretaris Perusahaan atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Direktur Utama bertugas untuk membuat dan mengadministrasikan risalah rapat.
  - 5) Dalam hal rapat tidak diikuti oleh Sekretaris Perusahaan atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Direktur Utama, risalah rapat dibuat oleh salah seorang Direktur yang ditunjuk diantara mereka yang hadir.
  - 6) Risalah rapat harus ditandatangani oleh ketua rapat Direksi dan seluruh Anggota Direksi yang hadir.
  - 7) Setiap Direktur berhak menerima salinan risalah rapat Direksi, meskipun yang bersangkutan tidak hadir dalam rapat tersebut.
  - 8) Risalah rapat Direksi harus disampaikan kepada seluruh Direktur paling lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat dilaksanakan.
  - 9) Perbaikan risalah rapat dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman.
  - 10) Apabila keberatan dan/ atau perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka disimpulkan tidak ada keberatan dan/ atau perbaikan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.
  - 11) Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan Risalah Rapat Direksi yang telah direvisi (bila ada), baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam rapat Direksi tersebut.
  - 12) Satu salinan Risalah Rapat Direksi juga disampaikan kepada Dewan Pengawas untuk diketahui setelah dilakukan perbaikan oleh Direksi;
  - 13) Risalah rapat asli diadministrasikan secara baik dan harus disimpan sebagaimana layaknya dokumen Perum oleh Sekretaris Perusahaan dan harus selalu tersedia bila diperlukan.
- j. Penyelenggaraan Rapat Melalui Media Elektronik
- 1) Rapat Direksi dapat diselenggarakan dengan cara konferensi antara anggota Direksi yang berada di tempat yang berbeda, melalui telepon konferensi, video konferensi, atau peralatan komunikasi lainnya yang memungkinkan setiap Anggota Direksi dapat saling berkomunikasi dan berpartisipasi dalam rapat;
  - 2) Setiap Anggota Direksi yang ikut serta dianggap hadir dalam Rapat untuk menentukan terpenuhinya persyaratan kuorum kehadiran dan keputusan rapat Direksi;
  - 3) Tempat dimana Ketua Rapat ikut serta dianggap sebagai tempat dilangsungkannya Rapat Direksi;
  - 4) Risalah Rapat harus diedarkan serta ditandatangani oleh Ketua Rapat dan Seluruh Anggota Direksi yang ikut serta, sesuai dengan tanggal Rapat dilaksanakan;

- 5) Setiap Anggota Direksi yang hadir maupun yang tidak hadir berhak menerima salinan Risalah Rapat Direksi;
- 6) Penggunaan media elektronik dalam penyelenggaraan Rapat ini ditetapkan oleh Direksi dengan mengacu pada perundang-undangan tentang informasi dan transaksi elektronik yang berlaku.

## **G. EVALUASI KINERJA DIREKSI**

1. Kriteria evaluasi kinerja Direksi secara kolegal maupun individu berdasarkan usulan Dewan Pengawas kepada Menteri untuk disetujui berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI antara lain meliputi):
  - a. Penyusunan KPI pada awal tahun dan evaluasi pencapaiannya,
  - b. Tingkat kehadirannya dalam Rapat Direksi maupun rapat dengan Dewan Pengawas,
  - c. Kontribusinya dalam aktivitas bisnis Perum,
  - d. Keterlibatannya dalam penugasan-penugasan tertentu,
  - e. Komitmennya dalam memajukan kepentingan Perum,
  - f. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan Perum,
  - g. Pencapaian target Perum yang tertuang dalam RKAP dan Kontrak Manajemen.
2. Kinerja Anggota Direksi dievaluasi secara berkala minimal setahun sekali berdasarkan kriteria evaluasi kinerja oleh Dewan Pengawas yang telah disetujui Menteri.
3. Secara umum, kinerja Direksi ditentukan berdasarkan tugas kewajiban yang tercantum dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Anggaran Dasar Perum maupun amanat Menteri. Kriteria evaluasi formal disampaikan secara terbuka kepada Anggota Direksi sejak tanggal pengangkatannya.
4. Hasil evaluasi terhadap kinerja Direksi secara keseluruhan dan kinerja masing-masing Anggota Direksi secara individual merupakan bagian tak terpisahkan dalam skema kompensasi dan pemberian insentif bagi Anggota Direksi.
5. Hasil evaluasi kinerja masing-masing Anggota Direksi secara individual merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi Menteri untuk pemberhentian dan/atau menunjuk kembali Anggota Direksi yang bersangkutan. Hasil evaluasi kinerja tersebut merupakan sarana penilaian serta peningkatan efektivitas Direksi.

## **H. ORGAN PENDUKUNG DIREKSI**

### **1. Sekretaris Perusahaan**

Sekretaris Perusahaan diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal Perum. Sekretaris Perusahaan harus memenuhi kualifikasi profesionalisme yang memadai.

- a. Fungsi Pokok Sekretaris untuk Perum adalah sebagai berikut :
  - 1) Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan Stakeholders (public relation) yang berkaitan dengan kondisi Perum.
  - 2) Memastikan bahwa Perum mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG.
  - 3) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta.
  - 4) Sebagai penghubung (liaison officer).

- 5) Menatausahakan serta menyimpan dokumen Perum termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi dan Dewan Pengawas, rapat Dewan Pengawas dan Rapat Pembahasan Bersama (RPB).
  - 6) Melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan tata persuratan termasuk tetapi tidak terbatas pada menyiapkan rapat dan kearsipan di Direksi.
- b. Tugas Sekretaris Perusahaan sebagai berikut :
- 1) Menghadiri rapat Direksi dan membuat risalah rapat.
  - 2) Bertanggung jawab atas penyelenggaraan Rapat Pembahasan Bersama (RPB).
  - 3) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta.
  - 4) Mempersiapkan bahan-bahan yang diperlukan berkaitan dengan laporan-laporan/ kegiatan rutin Direksi yang akan disampaikan kepada pihak luar.
  - 5) Mempersiapkan bahan-bahan/ materi yang diperlukan berkaitan dengan hal-hal yang harus mendapatkan keputusan Direksi berkenaan dengan pengelolaan Perum.
  - 6) Memperbaharui Daftar Khusus sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali.
  - 7) Menyelenggarakan rapat-rapat dalam lingkungan Direksi.
  - 8) Menyelenggarakan program pengenalan bagi anggota Dewan Pengawas dan Direksi baru serta mendokumentasikannya.
  - 9) Menindaklanjuti setiap keputusan Direksi dengan jalan mencatat setiap keputusan yang dihasilkan dalam forum-forum pengambilan keputusan beserta penanggung-jawabnya dan memantau serta mengecek tahap kemajuan pelaksanaan hasil rapat.
  - 10) Melaporkan pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan kepada Direktur Utama.
  - 11) Melaksanakan tugas lain yang ditetapkan Direksi.
  - 12) Melaksanakan *corporate communication* sesuai dengan kebijakan, ketentuan dan/atau prosedur mencakup kegiatan-kegiatan yang relevan dengan upaya menjaga hubungan baik, identitas, brand dan reputasi Perum.

## 2. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Perum wajib membentuk Satuan Pengawasan Intern. Satuan Pengawasan Intern (SPI) dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal Perum dengan persetujuan Dewan Pengawas.

- a) Fungsi Pengawasan Intern adalah :
- 1) Evaluasi atas efektifitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola Perum, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Perum.
  - 2) Pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektifitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.
- b) Tugas dan Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Intern adalah :
- SPI mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :
- 1) Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan Perum, menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada Perum, serta memberikan saran perbaikannya.
  - 2) Memberikan laporan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Intern kepada Direktur Utama;

3) Memonitor tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.

Dalam melaksanakan tugasnya, SPI wajib menjaga kelancaran tugas satuan organisasi lainnya dalam Perum sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Penjabaran tugas dan fungsi SPI diatur dalam **Piagam SPI**.

Direktur Utama menyampaikan laporan hasil pemeriksaan SPI kepada seluruh Anggota Direksi untuk selanjutnya ditindaklanjuti dalam rapat Direksi. Apabila ada permintaan tertulis Dewan Pengwas, Direksi wajib memberikan keterangan hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas SPI.

Direksi wajib memperhatikan dan segera mengambil langkah yang diperlukan atas segala sesuatu yang dikemukakan dalam setiap laporan hasil pemeriksaan yang dibuat oleh SPI.

### **3. Unit yang Membidangi Penerapan GCG dan Penilaian Kinerja Perusahaan**

Tugas dan fungsi Unit yang Membidangi Penerapan GCG dan Penilaian Kinerja Perusahaan adalah menyusun, melaksanakan dan evaluasi program bidang :

- a) Laporan Manajemen Perum secara akurat dan tepat waktu sesuai dengan yang diatur dalam *Board Manual*;
- b) Pengukuran kinerja Perum dengan konsep Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU);
- c) Analisa risiko korporat dalam setiap kegiatan lini usaha dan melakukan kegiatan penanganan atas setiap risiko secara memadai;
- d) Pengawasan terhadap pelaksanaan tata-kelola dengan baik serta melakukan kegiatan pembinaan atas implementasi tata-kelola perusahaan yang baik/ *Good Corporate Governance* (GCG).

## **BAB III**

### **DEWAN PENGAWAS**

#### **A. SUSUNAN DEWAN PENGAWAS**

##### **1. Keanggotaan Dewan Pengawas**

Anggota Dewan Pengawas berjumlah paling banyak 5 (lima) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Ketua yang dijabat oleh Direktur Jenderal Perhubungan Udara, 4 (empat) orang Anggota yang terdiri dari 1 (satu) orang Anggota yang menangani kenavigasian di bawah Menteri Teknis, 1 (satu) orang Anggota di bawah Menteri, 1 (satu) orang Anggota di bawah Menteri Keuangan dan 1 (satu) orang Anggota tenaga ahli di bidang penerbangan. Komposisi Pengawas harus memungkinkan pengambilan keputusan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak independen.

##### **2. Persyaratan Dewan Pengawas**

Persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi Anggota Dewan Pengawas, adalah sebagai berikut:

###### **a. Persyaratan Formal**

- 1) Warga Negara Indonesia yang mempunyai akhlak, moral dan integritas yang baik;
- 2) Orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum;
- 3) Tidak pernah dinyatakan pailit;
- 4) Tidak pernah menjadi Anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit;
- 5) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara;

###### **b. Persyaratan Materill**

- 1) Memiliki integritas, dedikasi, mamahami masalah manajemen Perum yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Perum dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya;
- 2) Memiliki rekam jejak yang menunjukkan keberhasilan dalam pengurusan BUMN/ Perusahaan/ Lembaga sebelumnya;
- 3) Memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan.
- 4) Memiliki pemahaman terhadap tata kelola perusahaan.

###### **c. Persyaratan Lainnya**

- 1) Tidak boleh memangku jabatan rangkap sebagai berikut:
  - a) Anggota Direksi pada BUMN lain, Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Usaha milik swasta;
  - b) Jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan; dan/atau
  - c) Jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan secara langsung atau tidak langsung dengan Perusahaan.
- 2) Bukan pengurus partai politik, calon anggota legislatif, anggota legislatif, calon kepala daerah, calon wakil kepala daerah, kepala daerah, dan/atau wakil kepala daerah;

- 3) Tidak menjabat sebagai Dewan Pengawas pada Perum selama 2 (dua) periode berturut-turut;
- 4) Sehat jasmani dan rohani (tidak sedang menderita suatu penyakit yang dapat menghambat pelaksanaan tugas sebagai Anggota Dewan Pengawas);
- 5) Antar Anggota Dewan Pengawas dan antar Anggota Dewan Pengawas dengan Anggota Direksi dilarang memiliki hubungan keluarga sedarah atau hubungan karena perwakinan sampai dengan derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun garis ke samping;
- 6) Mantan Anggota Direksi Perum dapat menjadi Anggota Dewan Pengawas setelah tidak menjabat sebagai Anggota Direksi Perum sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun, kecuali dengan pertimbangan tertentu yang diputuskan oleh Menteri dalam rangka menjaga kesinambungan program penyehatan Perum, sepanjang tidak ada ketentuan peraturan perundangan lain yang melarangnya.
- 7) Sebelum ditetapkan menjadi Anggota Dewan Pengawas, yang bersangkutan harus menandatangani surat pernyataan mengundurkan diri dari jabatan lain yang dilarang untuk dirangkap dengan jabatan Anggota Dewan Pengawas terhitung sejak yang bersangkutan diangkat menjadi Anggota Dewan Pengawas (apabila ada);
- 8) Dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari sejak diketahui perangkapan jabatan, Anggota Dewan Pengawas harus menyampaikan pemberitahuan kepada Menteri terkait perangkapan jabatan tersebut, untuk selanjutnya diproses penetapan pemberhentian.

### **3. Pencalonan Dewan Pengawas**

Anggota Dewan Pengawas diangkat dari calon-calon yang diusulkan oleh Menteri.

Sumber bakal calon Dewan Pengawas Perum :

- 1) Mantan Direksi BUMN;
- 2) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN;
- 3) Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional;
- 4) Sumber lainnya.

Bakal calon yang akan ditetapkan menjadi calon Anggota Dewan Pengawas adalah seseorang yang telah dinyatakan memenuhi Persyaratan Formal, Persyaratan Materiil dan Persyaratan Lain.

Terhadap calon Anggota Dewan Pengawas yang memenuhi persyaratan diatas, maka kepada yang bersangkutan dilakukan proses penilaian kemampuan dan kepatuhan (fit and proper test) yang dilakukan secara Transparan, Akuntabel, dan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian dilakukan oleh Tim yang dibentuk oleh Menteri, dengan memperhatikan dan mengedepankan keahlian, profesionalisme, dan integritas dari Calon Anggota Dewan Pengawas untuk memajukan dan mengembangkan Perum.

### **4. Pengangkatan Dewan Pengawas**

- a. Pengangkatan dan pemberhentian Anggota Dewan Pengawas dilakukan oleh Menteri.
- b. Dalam rangka pengangkatan Anggota Dewan Pengawas, Menteri meminta masukan dari Menteri Teknis.

- c. Para calon Anggota Dewan Pengawas yang telah lulus dinyatakan memenuhi persyaratan formal dan persyaratan lainnya serta Uji Kelayakan dan Kepatuhan (UKK) akan diajukan kepada Menteri untuk diangkat.

#### **5. Masa Jabatan Dewan Pengawas**

- a. Masa jabatan Anggota Dewan Pengawas ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- b. Jabatan Anggota Dewan Pengawas berakhir apabila :
  - 1) meninggal dunia;
  - 2) masa jabatannya berakhir;
  - 3) diberhentikan berdasarkan keputusan Menteri; dan/atau
  - 4) tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Dewan Pengawas berdasarkan Anggaran Dasar Perum dan ketentuan peraturan perundang-undangan termasuk rangkap jabatan yang dilarang dan
  - 5) Pengunduran diri
- c. Pengangkatan Anggota Dewan Pengawas tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan Anggota Direksi.

#### **6. Pemberhentian Dewan Pengawas Sewaktu-Waktu Sebelum Masa Jabatan Berakhir**

- a. Menteri dapat memberhentikan Anggota Dewan Pengawas dengan memberitahukan kepada yang bersangkutan secara lisan atau tertulis disertai dengan alasan pemberhentian.
- b. Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada huruf a dilakukan berdasarkan kenyataan Anggota Dewan Pengawas yang bersangkutan :
  - 1) Tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
  - 2) Tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan Anggaran Dasar Perum;
  - 3) Terlibat dalam tindakan yang merugikan Perum dan/atau Negara;
  - 4) Melakukan tindakan yang melanggar etika dan/atau kepatuhan yang seharusnya dihormati sebagai Anggota Dewan Pengawas BUMN;
  - 5) Dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum yang tetap; atau
  - 6) Mengundurkan diri.
  - 7) Alasan lainnya yang dinilai tepat oleh Menteri demi kepentingan dan tujuan Perum.
- c. Pemberhentian karena alasan pada huruf b angka 3) dan 5) di atas merupakan pemberhentian tidak dengan hormat.
- d. Keputusan pemberhentian diambil setelah yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk membela diri secara tertulis kepada Menteri atau pejabat yang ditunjuk Menteri dalam waktu paling lama 14 (empat belas) hari sejak pemberitahuan kepada Anggota Dewan Pengawas yang bersangkutan.
- e. Anggota Dewan Pengawas yang berhenti sebelum atau setelah masa jabatannya berakhir, kecuali berhenti karena meninggal dunia, tetap diminta pertanggungjawabannya terhitung dari awal tahun buku sampai dengan tanggal efektif pemberhentiannya untuk disampaikan kepada Menteri.

#### **7. Pengunduran Diri Anggota Dewan Pengawas**

- a. Setiap Anggota Dewan Pengawas berhak mengundurkan diri dari jabatannya dengan memberitahukan secara tertulis kepada Menteri dan tembusan kepada

- Anggota Dewan Pengawas lainnya dan Direksi paling lama 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal efektif pengunduran diri.
- b. Dalam hal pengunduran diri dimaksud disebutkan tanggal efektif kurang dari 30 (tiga puluh) hari dari tanggal surat diterima, maka tanggal efektif pengunduran diri dihitung 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal surat diterima Menteri.
  - c. Dalam hal pengunduran diri dimaksud tidak disebutkan tanggal efektif pengunduran diri, maka Anggota Dewan Pengawas tersebut berhenti dengan sendirinya terhitung 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal diterimanya surat pengunduran diri.
  - d. Apabila Menteri tidak memberikan keputusan sampai dengan 30 (tiga puluh) hari atau sampai dengan tanggal efektif yang diminta, Anggota Dewan Pengawas yang mengundurkan diri tersebut berhenti dengan sendirinya pada hari ke 30 (tiga puluh) terhitung sejak tanggal surat pengunduran diri diterima oleh Menteri.
  - e. Dalam hal pengunduran diri karena adanya rangkap jabatan, dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari terhitung sejak diketahui perangkapan jabatan, Anggota Dewan Pengawas lainnya atau Anggota Direksi harus menyampaikan pemberitahuan kepada Menteri terkait perangkapan jabatan dimaksud untuk selanjutnya dilakukan proses penetapan pemberhentian.
  - f. Dalam hal seseorang yang menduduki jabatan yang dilarang untuk dirangkap dengan jabatan Anggota Dewan Pengawas, yang bersangkutan harus mengundurkan diri dari jabatan lama tersebut paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak pengangkatannya sebagai Anggota Dewan Pengawas. Apabila tidak mengundurkan diri, maka jabatannya sebagai Anggota Dewan Pengawas berakhir dengan lewatnya 30 (tiga puluh) hari tersebut.

#### **8. Pengisian Jabatan Lowong Anggota Dewan Pengawas**

Apabila oleh suatu sebab jabatan Anggota Dewan Pengawas kosong, maka:

- a. Menteri dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal terjadi kekosongan jabatan, sudah harus mengangkat Anggota Dewan Pengawas untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.
- b. Dalam hal kekosongan jabatan Anggota Dewan Pengawas disebabkan karena berakhirnya masa jabatan dan Menteri belum mengisi kekosongan tersebut, maka Menteri dapat mengangkat Anggota Dewan Pengawas tersebut untuk sementara menjalankan tugas Anggota Dewan Pengawas yang kosong dengan kewajiban dan kewenangan yang sama sampai dengan diangkatnya Anggota Dewan Pengawas yang definitif.
- c. Pelaksana tugas Anggota Dewan Pengawas yang kosong, sebagaimana dimaksud pada huruf b, diberikan honorarium dan tunjangan atau fasilitas yang sama dengan Anggota Dewan Pengawas yang kosong tersebut, tidak termasuk santunan purna jabatan.

#### **9. Keadaan Seluruh Anggota Dewan Pengawas Lowong**

Apabila pada suatu waktu oleh sebab apapun seluruh jabatan Anggota Dewan Pengawas Perum lowong, maka:

- a. Menteri dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal terjadi kekosongan jabatan, sudah harus mengangkat Anggota Dewan Pengawas untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.
- b. Selama jabatan Dewan Pengawas kosong dan Menteri belum mengisi kekosongan tersebut, untuk sementara Menteri mengangkat seorang atau beberapa orang



- sebagai pelaksana tugas Anggota Dewan dengan tugas, kewenangan dan kewajiban yang sama.
- c. Dalam hal seluruh jabatan Dewan Pengawas kosong karena berakhirnya masa jabatan dan Menteri belum mengangkat penggantinya, semua Anggota Dewan Pengawas yang telah berakhir masa jabatannya tersebut dapat diangkat oleh Menteri untuk menjalankan pekerjaannya sebagai Anggota Dewan Pengawas dengan tugas, kewenangan dan kewajiban yang sama.
  - d. Pelaksana tugas Anggota Dewan Pengawas yang kosong sebagaimana dimaksud pada huruf b dan huruf c memperoleh honorarium dan tunjangan dan/atau fasilitas sebagai Anggota Dewan Pengawas, tidak termasuk santunan purna jabatan.

## **B. PROGRAM PENGENALAN DAN PENINGKATAN KAPABILITAS**

### **1. Program Pengenalan**

Ketentuan tentang program pengenalan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Anggota Dewan Pengawas yang diangkat untuk pertama kalinya wajib diberikan Program Pengenalan mengenai Perum. Program pengenalan dimaksud agar Anggota Dewan Pengawas yang baru diangkat dapat memahami latar belakang dan kegiatan usaha Perum serta agar Anggota Dewan Pengawas yang baru diangkat dapat memahami segala aspek yang terkait dengan peran dan tanggung jawabnya, sehingga dapat menjalankan tugas masing-masing secara efektif.
- b. Tanggung jawab untuk mengadakan program pengenalan tersebut berada pada Sekretaris Perusahaan atau siapapun yang menjalankan fungsi sebagai sekretaris perusahaan.
- c. Pendokumentasian program pengenalan tersebut dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan.
- d. Program pengenalan yang diberikan kepada Dewan Pengawas, antara lain akan meliputi hal-hal sebagai berikut:
  - 1) Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di Perum;
  - 2) Anggaran Dasar Perum;
  - 3) Gambaran mengenai Perum berkaitan dengan sejarah, tujuan, tata nilai, lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, risiko dan masalah-masalah strategis lainnya;
  - 4) Keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal serta tugas dan peranan Komite Audit dan Komite lainnya (apabila ada);
  - 5) Keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas dan Direksi serta hal-hal yang tidak diperbolehkan.
- e. Program pengenalan yang diberikan dapat berupa presentasi secara bertahap, pertemuan, kunjungan ke fasilitas Perum, pengkajian dokumen dan/atau program lainnya.

Program pengenalan ini dilaksanakan selambat-lambatnya 90 (sembilan puluh) hari kalender setelah Menteri memutuskan pengangkatan Anggota Dewan Pengawas yang baru.

### **2. Program Peningkatan Kapabilitas**

Program peningkatan kapabilitas untuk Dewan Pengawas dimaksudkan agar Dewan Pengawas dapat selalu memperbaharui informasi tentang perkembangan terkini dari kegiatan keuangan dan operasional yang berhubungan dengan *core business* Perum.

Perum memberlakukan ketentuan tentang program peningkatan kapabilitas bagi Dewan Pengawas sebagai berikut:

- a. Program peningkatan kapabilitas dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efektivitas Dewan Pengawas.
- b. Rencana untuk melakukan program peningkatan kapabilitas harus dimasukkan ke dalam rencana kerja dan anggaran Dewan Pengawas.
- c. Setiap Anggota Dewan Pengawas yang mengikuti program peningkatan kapabilitas seperti seminar dan/atau pelatihan bertanggungjawab untuk membuat laporan tentang pelaksanaan program peningkatan kapabilitas. Laporan tersebut disampaikan kepada Anggota Dewan Pengawas lainnya dalam rangka berbagi informasi dan pengetahuan (*sharing knowledge*).
- d. Program peningkatan kapabilitas dapat berupa Perjalanan Dinas Luar Negeri Dewan Pengawas, dengan ketentuan sebagai berikut:
  - 1) Kegiatan perjalanan dinas merupakan bagian dari pelaksanaan tugas Perum dan bukan merupakan tunjangan atau fasilitas yang diberikan/disediakan oleh Perum;
  - 2) Kegiatan perjalanan dinas untuk kepentingan seminar, *workshop*, sosialisasi dan kegiatan sejenis di Luar Negeri, dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip efektifitas, efisiensi, selektifitas, tepat guna sesuai kebutuhan Perum serta mengedepankan kepentingan dan kemajuan Perum;
  - 3) Jumlah personil Anggota Dewan Pengawas yang melakukan perjalanan dinas dibatasi jumlahnya sesuai dengan tujuan perjalanan dinas;
  - 4) Rencana perjalanan dinas ke Luar Negeri bagi Anggota Dewan Pengawas diusulkan secara tertulis kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan;
  - 5) Dalam rencana perjalanan dinas ke Luar Negeri sebagaimana diatas, agar dijelaskan mengenai tujuan dan kepentingan perjalanan dinas, lama perjalanan dinas, sumber pembiayaan, rencana anggaran serta informasi lain yang relevan;
  - 6) Setelah melakukan perjalanan dinas ke Luar Negeri, dalam jangka waktu paling lambat 14 (empat belas) hari setelah pelaksanaan perjalanan dinas, Anggota Dewan Pengawas wajib melaporkan secara tertulis pelaksanaan perjalanan dinas kepada Menteri.
- e. Materi program peningkatan kapabilitas yang dapat diikuti Dewan Pengawas antara lain berkaitan dengan:
  - 1) Pengetahuan terkait dengan prinsip-prinsip hukum korporasi dan *updating* peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perum serta teknologi informasi;
  - 2) Pengetahuan berkaitan dengan manajemen strategis dan formulasinya;
  - 3) Pengetahuan berkaitan dengan manajemen risiko;
  - 4) Pengetahuan berkaitan dengan pelaporan dan analisis keuangan yang berkualitas;
  - 5) Bidang lain yang diperlukan dalam menunjang tugas Dewan Pengawas dalam melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi.

### **C. ETIKA JABATAN DEWAN PENGAWAS**

Dewan Pengawas dalam melaksanakan fungsinya, selalu:

1. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Perum dan memperhatikan Pedoman GCG, Pedoman Perilaku serta kebijakan-kebijakan Perum yang telah ditetapkan.

2. Mendorong terciptanya perilaku etis dan menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi Direksi dan Karyawan Perum.
3. Melaksanakan tugas secara amanah, berdedikasi tinggi, menjunjung kejujuran sebagai nilai tertinggi, yaitu jujur dalam menyatakan pendapatnya, baik secara lisan maupun tertulis, serta dalam sikap dan tindakan.
4. Mengambil sikap, pendapat dan tindakan harus didasarkan atas unsur obyektivitas, profesional dan independen demi kepentingan Perum yang seimbang dengan kepentingan Stakeholders.
5. Menjalankan tugas dan kewajibannya dengan menempatkan kepentingan Dewan Pengawas secara keseluruhan, diatas kepentingan pribadi.
6. Selama menjabat, Dewan Pengawas tidak diperkenankan untuk:
  - a. Mengambil peluang bisnis Perum, untuk kepentingan dirinya sendiri, keluarga, kelompok usahanya dan/atau pihak lain, selain tunjangan dan fasilitas yang diterimanya sebagai Anggota Dewan Pengawas yang ditentukan oleh Menteri.
  - b. Memanfaatkan jabatan bagi kepentingan pribadi atau bagi kepentingan orang atau pihak lain yang bertentangan dengan kepentingan Perum.
  - c. Menggunakan aset Perum, informasi Perum atau jabatannya selaku Dewan Pengawas untuk kepentingan pribadi ataupun orang lain, yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta kebijakan Perum yang berlaku.
  - d. Berkompetisi dengan Perum yaitu menggunakan pengetahuan/informasi dari dalam (*inside information*) untuk mendapatkan keuntungan bagi kepentingan selain kepentingan Perum.
  - e. Merangkap jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan secara langsung dengan Perum dan/atau yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - f. Memberikan atau menawarkan, atau menerima baik langsung ataupun tidak langsung imbalan dan/atau hadiah, dan/atau hibah dan/atau sumbangan dan/atau entertainment dalam bentuk apapun dari pihak yang memiliki hubungan bisnis atau pesaing Perum, yang bertujuan untuk mendapatkan informasi, atau sesuatu hal yang tidak dibenarkan oleh ketentuan perundang-undangan yang berlaku, atau untuk mempengaruhinya untuk melakukan dan/atau tidak melakukan suatu hal berkaitan dengan kedudukan/jabatannya.
  - g. Memberikan hadiah, bingkisan, parcel, karangan bunga dan bentuk pemberian lainnya pada hari raya keagamaan maupun hari-hari besar/tertentu lainnya kepada pejabat/ pegawai di lingkungan instansi Pemerintah dan/atau pihak yang memiliki hubungan bisnis.
7. Menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan (Pakta Integritas) dan menyatakan secara tertulis hal-hal yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan terhadap dirinya dan menyampaikannya kepada Menteri.
8. Menjaga kerahasiaan informasi-informasi Perum yang bersifat rahasia yang dipercayakan kepadanya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
9. Menghindari setiap aktivitas yang dapat mempengaruhi independensinya dalam melaksanakan tugas.
10. Melakukan pengungkapan dalam hal terjadi benturan kepentingan; dan
11. Dewan Pengawas yang bersangkutan tidak boleh melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan Perum yang berkaitan dengan hal tersebut.

## D. TUGAS, KEWAJIBAN DAN WEWENANG SERTA HAK DEWAN PENGAWAS

Dewan Pengawas merupakan salah satu Organ Perusahaan yang berfungsi untuk melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai Anggaran Dasar Perum serta memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kepengurusan Perum.

Dalam melakukan pengawasan, Dewan Pengawas bertindak sebagai Dewan dan tidak dapat bertindak sendiri-sendiri melainkan berdasarkan keputusan Dewan Pengawas. Fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi mencakup tindakan pencegahan, perbaikan, sampai pada pemberhentian sementara.

### 1. Pemberian Nasihat oleh Dewan Pengawas

Pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas sesuai ketentuan dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu secara tertulis dan lisan. Adapun dengan rincian sebagai berikut:

- a. Dilakukan secara tertulis dalam bentuk persetujuan dan/atau tanggapan.
  - 1) Persetujuan dalam hal ini sesuai dengan Anggaran Dasar Perum, sebagai berikut:
    - a) Anggaran Dasar Perum, yaitu sebagai berikut:
      - i. Menggunakan aktiva tetap untuk penarikan kredit jangka pendek;
      - ii. Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerjasama lisensi, kontrak manajemen, menyewakan aset, Kerjasama Operasi (KSO), Bangun Guna Serah (*Built Operate Transfer/BOT*), Bangun Milik Serah (*Built Own Transfer/BowT*), Bangun Serah Guna (*Built Transfer Operate/BTO*) dan kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh Menteri;
      - iii. Menerima atau memberikan pinjaman jangka menengah atau jangka panjang, kecuali pinjaman (utang atau piutang) yang timbul karena transaksi bisnis dan pinjaman yang diberikan kepada Anak Perusahaan dengan ketentuan pinjaman kepada Anak Perusahaan dilaporkan kepada Dewan Pengawas;
      - iv. Menghapuskan dari pembukuan piutang macet dan persediaan barang mati;
      - v. Melepaskan aktiva tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun; dan/atau
      - vi. Menetapkan struktur organisasi sampai dengan 1 (satu) tingkat di bawah Direksi.
    - 2) Tanggapan atas hal-hal yang terkait:
      - a) Anggaran Dasar, yaitu sebagai berikut:
        - i. Menggunakan aktiva tetap untuk penarikan kredit jangka menengah atau jangka panjang;
        - ii. Melakukan penyertaan modal pada perusahaan lain;
        - iii. Mendirikan Anak Perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
        - iv. Melepaskan penyertaan modal pada Anak Perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
        - v. Melakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, dan pembubaran Anak Perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
        - vi. Mengikat Perusahaan sebagai jaminan (*borg/avalist*);
        - vii. Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerjasama lisensi, kontrak manajemen, menyewakan aset, Kerjasama Operasi (KSO), Bangun Guna Serah (*Built Operate Transfer/BOT*),

- Bangun Milik Serah (*Built Own Transfer/BowT*), Bangun Serah Guna (*Built Transfer Operate/BTO*) dan kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu melebihi yang ditetapkan oleh Menteri;
- viii. Tidak menagih lagi piutang macet yang telah dihapusbukukan;
  - ix. Melepaskan dan menghapuskan aktiva tetap Perum, kecuali aktiva tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun;
  - x. Menyusun dan menetapkan *blue print* organisasi Perum;
  - xi. Menetapkan dan merubah logo Perum;
  - xii. Melakukan tindakan-tindakan lain dan tindakan yang belum ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
  - xiii. Membentuk yayasan, organisasi, dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perum yang dapat berdampak bagi Perum;
  - xiv. Pembebanan biaya Perum yang bersifat tetap dan rutin untuk kegiatan yayasan, organisasi, dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perum;
  - xv. Pengusulan wakil Perum untuk menjadi calon anggota Direksi dan/atau Dewan Pengawas pada perusahaan patungan dan/atau Anak Perusahaan yang memberikan kontribusi signifikan kepada Perum dan/atau nilai strategis yang ditetapkan Menteri.
- b) Hasil kesepakatan Direksi dan Dewan Pengawas yang tertuang dalam risalah rapat.
  - c) Usulan dan permintaan pendapat dari Direksi.
- b. Keputusan Dewan Pengawas terhadap usulan Direksi, disampaikan atau diberitahukan kepada Direksi dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari (sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perum) sejak diterimanya usulan/proposal atau penjelasan dan dokumen sudah lengkap dari Direksi.
  - c. Usulan Direksi yang **bersifat mendesak** untuk segera mendapatkan persetujuan Dewan Pengawas, disampaikan kepada Dewan Pengawas selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari sebelum Rapat Dewan Pengawas dilaksanakan. Pengambilan keputusan atau tanggapan Dewan Pengawas atas usulan tersebut disampaikan kepada Direksi melalui media elektronik selambat-lambatnya 3 (tiga) hari atau secara tertulis selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari setelah Rapat Dewan Pengawas dilaksanakan.
  - d. Dilakukan secara lisan pada saat Rapat Dewan Pengawas bersama Direksi atas hasil evaluasi kinerja.

Pelaksanaan pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi oleh Dewan Pengawas antara lain dilakukan dengan cara:

- a. Meminta keterangan secara tertulis kepada Direksi tentang suatu permasalahan yang terjadi.
- b. Memberikan pendapat atau arahan dalam rapat Dewan Pengawas dengan Direksi atau rapat-rapat lain yang dihadiri oleh Dewan Pengawas dan/atau penyampaian dalam bentuk tertulis.
- c. Melakukan kunjungan ke Kantor Pusat/ Cabang/Kantor Cabang Pembantu/Kantor Unit Pelayanan Navigasi Penerbangan di lingkungan Perum, dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan. Dalam hal diperlukan fasilitasi dari Direksi, prosedur yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:
  - 1) Dewan Pengawas menyampaikan rencana kunjungan kerja kepada Direksi;

- 2) Direksi mempersiapkan hal-hal yang diperlukan sehubungan dengan kunjungan kerja tersebut;
  - 3) Dalam hal kunjungan kerja dilakukan bersama-sama dengan Direksi, prosedur tersebut di atas tidak diperlukan.
- d. Melakukan kunjungan diluar rencana kerja sebagaimana dimaksud huruf (c) dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan.
  - e. Memberikan tanggapan atas laporan berkala yang disampaikan oleh Direksi dan hal-hal yang memerlukan perhatian dari Dewan Pengawas.

## **2. Tugas dan Kewajiban Dewan Pengawas**

Secara umum tugas dan kewajiban Dewan Pengawas adalah:

- a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan Pengurusan dan jalannya Pengurusan pada umumnya baik mengenai Perum maupun usaha Perum yang dilakukan oleh Direksi.
- b. Memberikan nasihat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, Anggaran Dasar Perum, Keputusan Menteri, dan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk kepentingan Perum sesuai dengan maksud dan tujuan Perum.
- c. Mematuhi Anggaran Dasar Perum dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.
- d. Memberi nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan pengurusan Perum.
- e. Mengikuti perkembangan kegiatan Perum, memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi Pengurusan Perum.
- f. Melaporkan dengan segera kepada Menteri apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perum.
- g. Memberikan penjelasan, pendapat, dan saran kepada Menteri mengenai laporan tahunan, apabila diminta.
- h. Mengusulkan auditor eksternal kepada Menteri.
- i. Membuat risalah rapat Dewan Pengawas dan menyimpan salinannya.
- j. Setiap Anggota Dewan Pengawas wajib dengan itikad baik, penuh kehati-hatian dan tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha Perum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- k. Setiap Anggota Dewan Pengawas bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perum apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha Perum, kecuali apabila Anggota Dewan Pengawas yang bersangkutan dapat membuktikan bahwa:
  - 1) Telah melakukan pengawasan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan Perum dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perum;
  - 2) Tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan Pengurusan Direksi yang mengakibatkan kerugian; dan
  - 3) Telah memberikan nasihat kepada Direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.
- l. Dalam hal Dewan Pengawas terdiri dari 2 (dua) Anggota Dewan Pengawas atau lebih, tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada huruf j di atas berlaku secara tanggung renteng bagi setiap Anggota Direksi.

Disamping hal tersebut di atas, Dewan Pengawas memiliki tugas dan kewajiban yang secara khusus:

- a. Terkait Strategi dan Rencana Kerja
  - 1) Meneliti dan menelaah serta menandatangani Rencana Jangka Panjang, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perum.
  - 2) Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
  - 3) Mengajukan usulan indikator pencapaian kinerja (*Key Performance Indicator*) untuk ditetapkan oleh Menteri.
  - 4) Menyusun program kerja tahunan dan indikator kinerja Dewan Pengawas untuk dimasukkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
  - 5) Menyampaikan laporan triwulan/ semester/ tahunan mengenai perkembangan realisasi indikator pencapaian kinerja kepada Menteri.
  
- b. Terkait Fungsi Pengawasan
  - 1) Meneliti dan menelaah laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan.
  - 2) Memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
  - 3) Memastikan bahwa dalam laporan tahunan Perum telah memuat informasi mengenai identitas, pekerjaan-pekerjaan utamanya, jabatan Dewan Pengawas di perusahaan lain, termasuk rapat-rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku (rapat internal maupun rapat gabungan dengan Direksi), serta honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari Perum.
  - 4) Memberikan arahan terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan Perum terkait:
    - a) Hal-hal penting mengenai perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan berdampak besar pada usaha dan kinerja Perum, secara tepat waktu dan relevan.
    - b) Kebijakan dan pelaksanaan pengembangan karir.
    - c) Kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi berlaku umum di Indonesia.
    - d) Kebijakan pengadaan dan pelaksanaannya.
    - e) Kebijakan mutu dan pelayanan serta pelaksanaan kebijakan tersebut.
    - f) Pengawasan terhadap Direksi dalam menjalankan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perjanjian dengan pihak ketiga.
  
- c. Terkait Pencalonan Anggota Direksi Perum (Nominasi) dan Remunerasi
  - 1) Memastikan bahwa Perum memiliki sistem remunerasi yang transparan berupa gaji atau honorarium, tunjangan dan fasilitas yang bersifat tetap dan insentif yang bersifat variabel.
  - 2) Mengusulkan remunerasi Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan penilaian kinerja Direksi.
  - 3) Menelaah usulan honorarium dan remunerasi (gaji, tunjangan dan fasilitas) Dewan Pengawas dan Direksi dan mengusulkan hal tersebut kepada Menteri untuk memperoleh persetujuan.
  - 4) Mengusulkan insentif kinerja/tantiem Dewan Pengawas dan Direksi dengan mempertimbangkan penilaian kinerja Direksi dan pencapaian tingkat kesehatan Perusahaan kepada Menteri untuk memperoleh persetujuan.

- d. Terkait Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)
- 1) Menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Perum.
  - 2) Memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
  - 3) Pelaksanaan penilaian dilakukan oleh penilai (*assessor*) independen yang ditunjuk oleh Dewan Pengawas melalui proses sesuai dengan ketentuan pengadaan barang/jasa di Perum, yang apabila diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya.
- e. Terkait Manajemen Risiko
- 1) Melakukan evaluasi atas penerapan Manajemen Risiko di Perum terutama pada risiko yang bersifat prioritas termasuk namun tidak terbatas pada kebijakan dan penerapan manajemen risiko di Perum, berbagai jenis risiko yang dihadapi Perum, strategi, sistem, metodologi dan infrastruktur serta penanganan risiko.
  - 2) Melakukan kajian atas efektivitas pengurusan Perum dari aspek manajemen risiko secara terintegrasi sebagai bahan rekomendasi Dewan Pengawas.
  - 3) Melakukan evaluasi atas kebijakan investasi dan mengidentifikasi serta menilai potensi risikonya.
  - 4) Melakukan evaluasi tahapan proses manajemen investasi dan risiko Perum, mulai dari identifikasi sampai dengan pengungkapan serta mitigasi risiko.
  - 5) Menilai risiko atas rencana proyek-proyek dan investasi Perum, untuk selanjutnya memberikan pendapat dan atau saran terkait kelanjutan proyek-proyek tersebut.
- f. Terkait Sistem Pengendalian Internal
- 1) Memastikan efektifitas sistem pengendalian internal.
  - 2) Memastikan pelaksanaan tugas Auditor Internal dan Auditor Eksternal, dengan menilai kompetensi, independensi serta ruang lingkup tugas Auditor Internal dan Auditor Eksternal serta melaksanakan telaah atas pengaduan yang berkaitan dengan Perum yang diterima oleh Dewan Pengawas.
  - 3) Memastikan Auditor Internal, Auditor Eksternal dan Komite Audit memiliki akses terhadap informasi mengenai Perum yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.
  - 4) Membentuk Komite Audit.
  - 5) Meneliti dan menelaah laporan-laporan dari komite-komite yang ada dibawah Dewan Pengawas.
- g. Terkait Keterbukaan dan Kerahasiaan Informasi
- 1) Memantau proses keterbukaan dan efektifitas komunikasi dalam Perum.
  - 2) Melakukan pengawasan atas kewajaran data, kelengkapan dan ketepatan waktu informasi Perum meliputi namun tidak terbatas pada laporan keuangan dan laporan tahunan.
  - 3) Melakukan pengawasan atas informasi yang disampaikan ke publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- h. Terkait Teknologi Informasi
- 1) Mendapatkan informasi atas sistem IT yang digunakan oleh Perusahaan termasuk namun tidak terbatas pada kebijakan dan penerapannya serta aplikasi yang digunakan dan keamanannya.



- 2) Memberikan arahan atas implementasi dan rencana sistem IT yang diterapkan Perusahaan.
- i. Terkait Pelaporan
    - 1) Melaporkan kepada Perum mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada Perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya untuk dicatat dalam Daftar Khusus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
    - 2) Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
    - 3) Memberikan laporan tentang tugas Pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada Menteri.
  - j. Tugas dan kewajiban lainnya
    - 1) Menjalankan kewajiban lainnya dalam rangka tugas pengawasan dan pemberian nasihat sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perum dan yang ditetapkan oleh Menteri berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
    - 2) Membuat pembagian tugas yang diatur sendiri oleh Dewan Pengawas. Pembagian tugas tersebut mencakup seluruh bidang tugas Direksi.

### **3. Wewenang Dewan Pengawas**

Wewenang umum yang dimiliki oleh Dewan Pengawas Perum adalah:

- a. Melihat buku, surat serta dokumen lainnya, memeriksa kas serta dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga, dan memeriksa kekayaan Perum.
- b. Memasuki perkarangan, gedung dan kantor yang dipergunakan Perum.
- c. Meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perum.
- d. Mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi.
- e. Meminta Direksi dan/atau pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Pengawas.
- f. Mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Dewan Pengawas atas beban Perum, apabila dianggap perlu.
- g. Memberhentikan sementara Anggota Direksi sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perum.
- h. Membentuk komite lain selain komite audit apabila dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan Perum.
- i. Menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perum, apabila dianggap perlu.

### **4. Hak Dewan Pengawas**

- a. Mendapatkan penghasilan yang terdiri dari honorarium dan tunjangan/fasilitas termasuk santunan purna jabatan yang jenis dan jumlahnya ditetapkan oleh Menteri dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Penetapan penghasilan Dewan Pengawas dilaksanakan dengan memperhatikan pendapatan, aktiva, pencapaian target, kemampuan keuangan, tingkat kesehatan Perum dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- c. Apabila Perum melebihi tingkat keuntungan yang ditargetkan, maka Dewan Pengawas dapat menerima tantiem sebagai imbalan atas prestasi kerjanya yang besarnya ditetapkan oleh Menteri.
- d. Mendapatkan Program Pengenalan mengenai bagi Dewan Pengawas yang baru diangkat dan peningkatan kapabilitas bagi Anggota Dewan Pengawas.
- e. Selain penghasilan yang diterima sebagai Anggota Direksi dan Dewan Pengawas yang ditetapkan oleh Menteri, Anggota Direksi dan Dewan Pengawas dilarang mengambil keuntungan pribadi dan kegiatan Perum.

## **E. RAPAT DEWAN PENGAWAS**

### **1. Jenis Rapat Dewan Pengawas**

- a. **Rapat Internal Dewan Pengawas**  
Rapat Internal Dewan Pengawas adalah rapat yang diselenggarakan oleh Dewan Pengawas dan hanya dihadiri oleh Anggota Dewan Pengawas.  
Bila diperlukan, Rapat Internal Dewan Pengawas dapat mengundang pihak-pihak lain sehubungan dengan agenda/ topik pembahasan Rapat Internal Dewan Pengawas.
- b. **Rapat Gabungan antara Dewan Pengawas dengan Direksi**  
Merupakan rapat antara Dewan Pengawas dan Direksi dan dapat juga dilakukan atas permintaan Direksi.
- c. **Rapat Dewan Pengawas dengan Komite Dewan Pengawas**  
Merupakan Rapat Dewan Pengawas yang mengundang Komite-Komite Dewan Pengawas dalam rangka membahas laporan-laporan periodik Komite, isu yang berkembang serta terkait dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas.

### **2. Mekanisme Pelaksanaan Rapat Dewan Pengawas**

- a. **Jadwal, Panggilan dan Agenda Rapat**
  - 1) Rapat Dewan Pengawas diselenggarakan secara rutin minimum satu kali dalam 1 (satu) bulan dan dalam rapat tersebut dapat mengundang Direksi;
  - 2) Panggilan Rapat Dewan Pengawas dilakukan secara tertulis oleh Ketua Dewan Pengawas atau oleh Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas dan disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) hari sebelum rapat diadakan atau dalam waktu yang lebih singkat apabila dalam keadaan mendesak, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat;
  - 3) Dalam surat panggilan rapat tersebut harus mencantumkan acara, tanggal, waktu dan tempat rapat;
  - 4) Panggilan rapat terlebih dahulu tersebut tidak disyaratkan apabila semua Anggota Direksi atau wakilnya hadir dalam rapat;
  - 5) Pemanggilan Rapat dilakukan melalui undangan fisik maupun media elektronik (sms, dan/atau e-mail);
  - 6) Agenda Rapat Dewan Pengawas mengacu dan menggunakan program kerja tahunan Dewan Pengawas yang telah disusun dan disahkan sebelumnya oleh Dewan Pengawas;
  - 7) Sebelum Rapat dilangsungkan, Sekretaris Dewan Pengawas terlebih dahulu mengedarkan agenda rapat untuk mendapatkan masukan dari para Anggota

Dewan Pengawas mengenai agenda tersebut. Masukan tersebut dapat berupa penambahan atau penajaman agenda rapat;

- 8) Setiap Anggota Dewan Pengawas berhak untuk mengusulkan agenda rapat yang akan dilaksanakan;
- 9) Dalam hal terdapat tambahan Agenda Rapat Dewan Pengawas, harus disetujui oleh semua Anggota Dewan Pengawas yang hadir atau wakilnya yang sah;
- 10) Apabila rapat tersebut mengundang pihak lain, Sekretaris Dewan Pengawas bertugas untuk membuat surat undangan kepada pihak yang dimaksud. Dalam hal pihak lain tersebut berasal dari Manajemen yaitu pejabat 1 (satu) tingkat dan/atau 2 (dua) tingkat di bawah Direksi, maka harus sepengetahuan Direksi;
- 11) Agenda rapat disiapkan oleh Sekretaris Dewan Pengawas. Agenda rapat disampaikan bersamaan dengan penyampaian undangan.

**b. Tempat Pelaksanaan Rapat**

Rapat Dewan Pengawas diadakan di tempat kedudukan Perum, di tempat kegiatan usaha Perum atau di tempat lain di wilayah Negara Republik Indonesia yang ditetapkan oleh Dewan Pengawas.

**c. Pimpinan Rapat**

- 1) Rapat Dewan Pengawas dipimpin oleh Ketua Dewan Pengawas.
- 2) Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak hadir atau berhalangan, maka Rapat Dewan Pengawas dipimpin oleh seorang Anggota Dewan Pengawas yang khusus ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas;
- 3) Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak melakukan penunjukan, salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk oleh dan antara Anggota Dewan Pengawas, yang berwenang untuk memimpin rapat Dewan Pengawas;
- 4) Dalam hal penunjukan sebagaimana dimaksud pada angka 3) tidak dilakukan, maka salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang terlama dalam jabatan sebagai Anggota Dewan Pengawas yang memimpin rapat Dewan Pengawas. Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) orang Anggota Dewan Pengawas yang terlama dalam jabatan, maka Anggota Dewan Pengawas yang tertua dalam usia yang bertindak sebagai pemimpin Rapat Dewan Pengawas.

**d. Prosedur Rapat Dewan Pengawas**

- 1) Segala keputusan Dewan Pengawas diambil dalam rapat Dewan Pengawas.
- 2) Keputusan dapat pula diambil di luar rapat Dewan Pengawas sepanjang seluruh Anggota Dewan Pengawas setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.
- 3) Semua Keputusan Rapat Dewan Pengawas harus berdasarkan itikad baik, pertimbangan rasional dan telah melalui investigasi mendalam terhadap berbagai hal-hal yang relevan, informasi yang cukup dan bebas dari benturan kepentingan serta dibuat secara independen oleh masing-masing Anggota Dewan Pengawas.
- 4) Setiap Anggota Dewan Pengawas bertanggung jawab atas keputusan Dewan Pengawas.
- 5) Semua keputusan dalam rapat Dewan Pengawas diambil dengan musyawarah untuk mufakat.
- 6) Apabila melalui musyawarah tidak mencapai mufakat, maka keputusan Rapat Dewan Pengawas diambil dengan suara terbanyak biasa.
- 7) Setiap Anggota Dewan Pengawas berhak untuk mengeluarkan 1 (satu) suara dan tambahan 1 (satu) suara untuk Anggota Dewan Pengawas yang diwakilinya.

- 8) Apabila jumlah suara setuju dan tidak setuju sama banyaknya, Ketua Rapat yang menentukan keputusan rapat dengan tetap memperhatikan ketentuan mengenai pertanggungjawaban.
- 9) Suara blanko atau *abstain* dianggap menyetujui usul yang diajukan dalam rapat.
- 10) Dalam hal usulan lebih dari dua alternatif dan hasil pemungutan suara belum mendapatkan satu alternatif dengan suara lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, dilakukan pemilihan ulang terhadap dua usulan yang memperoleh suara terbanyak sehingga salah satu usulan memperoleh suara lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan;
- 11) Suara yang tidak sah dianggap tidak ada dan tidak dihitung dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan dalam rapat.
- 12) Keputusan-keputusan yang menyangkut aspek-aspek strategis harus dilakukan melalui mekanisme Rapat Dewan Pengawas. Aspek-aspek strategis tersebut antara lain meliputi semua perbuatan Direksi yang harus mendapatkan persetujuan Menteri setelah mendapatkan rekomendasi tertulis Dewan Pengawas serta semua perbuatan Direksi yang harus mendapatkan persetujuan tertulis Dewan Pengawas.
- 13) Keputusan rapat yang diambil dalam forum rapat internal Dewan Pengawas dan/atau rapat gabungan Dewan Pengawas dan Direksi, diatur sebagai berikut:
  - a) Menyampaikan asli surat usulan yang diajukan oleh Direksi untuk mendapatkan keputusan Dewan Pengawas kepada Ketua Dewan Pengawas. Salinan atau fotokopi surat usulan disampaikan oleh Sekretaris Dewan Pengawas kepada Anggota Dewan Pengawas yang membidangi materi/lingkup hal yang diusulkan.
  - b) Dalam hal usulan Direksi bersifat "rahasia" dan terbatas, surat usulan disampaikan kepada Ketua Dewan Pengawas.
  - c) Waktu penyampaian usulan paling lambat 30 (tiga puluh) hari sebelum jadwal rapat internal Dewan Pengawas untuk memberikan waktu yang cukup bagi Dewan Pengawas untuk mempelajari dan mengkaji usulan dan mengagendakan, membahas usulan dan menetapkan keputusan Dewan Pengawas.
  - d) Dalam hal tertentu terhadap suatu usulan yang bersifat strategis dan berpotensi berdampak besar/signifikan terhadap kelangsungan usaha Perum, saran/rekomendasi/nasihat yang diputuskan dalam rapat internal Dewan Pengawas disampaikan dan dibahas kembali dalam rapat gabungan Dewan Pengawas dan Direksi.
  - e) Dalam proses untuk mengambil keputusan, Dewan Pengawas dapat menugaskan Komite yang ada dibawah Dewan Pengawas untuk melakukan pemantauan, pengumpulan materi/dokumen/informasi yang diperlukan, serta untuk melakukan kajian dan evaluasi dan saran/ masukan dalam laporan yang disampaikan kepada Dewan Pengawas.
  - f) Dalam hal usulan yang diajukan Direksi memerlukan keputusan dan penetapan yang segera/ mendesak (dalam waktu kurang dari satu bulan) dari Dewan Pengawas atau bersifat rahasia dan terbatas sebagaimana dimaksud huruf b, maka Dewan Pengawas dapat menyelenggarakan rapat khusus Dewan Pengawas yang hasil keputusan rapat tersebut disampaikan kepada Direksi dalam bentuk surat Dewan Pengawas. Dimana surat tersebut mencantumkan rujukan atas hasil Rapat Dewan Pengawas tersebut. Surat tersebut ditandatangani oleh Ketua Dewan Pengawas dan sekurang-kurangnya diketahui/diparaf oleh 1 (satu) Anggota Dewan Pengawas yang

menghadiri rapat Dewan Pengawas yang dimaksud. Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak dapat menandatangani surat tersebut, maka 2 (dua) Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk dapat menandatangani surat tersebut.

- g) Setiap Anggota Dewan Pengawas wajib mendapatkan salinan Surat tersebut.
- h) Seluruh Anggota Dewan Pengawas dianggap menyetujui Surat Dewan Pengawas yang diterbitkan berdasarkan hasil keputusan rapat Dewan Pengawas.

e. Mekanisme Kehadiran

- 1) Rapat Dewan Pengawas adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri atau diwakili lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah Anggota Dewan Pengawas atau wakilnya;
- 2) Dalam mata acara lain-lain, Rapat Dewan Pengawas tidak berhak mengambil keputusan kecuali semua anggota Dewan Pengawas atau wakilnya yang sah, hadir dan menyetujui agenda rapat yang menjadi mata acara lain-lain;
- 3) Seorang Anggota Dewan Pengawas dapat diwakili dalam rapat hanya oleh Anggota Dewan Pengawas lainnya berdasarkan kuasa tertulis yang diberikan khusus untuk keperluan itu;
- 4) Seorang Anggota Dewan Pengawas hanya dapat mewakili seorang Anggota Dewan Pengawas lainnya;
- 5) Rapat Dewan Pengawas dipimpin oleh Ketua Dewan Pengawas. Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak hadir atau berhalangan, maka Rapat Dewan Pengawas dipimpin oleh seorang Anggota Dewan Pengawas yang khusus ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas;
- 6) Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak melakukan penunjukkan, salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk oleh dan antara Anggota Dewan Pengawas, yang berwenang untuk memimpin rapat Dewan Pengawas;
- 7) Dalam hal penunjukkan sebagaimana dimaksud pada ayat 3) tidak dilakukan, maka salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang terlama dalam jabatan sebagai Anggota Dewan Pengawas yang memimpin rapat Dewan Pengawas. Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) orang Anggota Dewan Pengawas yang terlama dalam jabatan, maka Anggota Dewan Pengawas yang tertua dalam usia yang bertindak sebagai pemimpin Rapat Dewan Pengawas.

f. Pengambilan Keputusan Secara Sirkuler

Keputusan dapat pula diambil di luar rapat Dewan Pengawas sepanjang seluruh Dewan Pengawas setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.

Adapun ketentuan keputusan yang diambil dalam bentuk Rapat Sirkuler adalah sebagai berikut:

- 1) Keputusan yang diambil dalam bentuk Rapat Sirkuler bukanlah keputusan yang bersifat strategis;
- 2) Bukan merupakan sebuah keputusan atas suatu tindakan Menteri;
- 3) Permasalahan telah diketahui sebelumnya/pernah dibahas;
- 4) Keputusan yang diambil disetujui secara tertulis dan ditandatangani oleh seluruh Dewan Pengawas;
- 5) Tanggal keputusan secara sirkuler yang berlaku adalah tanggal Anggota Dewan Pengawas yang terakhir menandatangani keputusan tersebut.

g. Perbedaan Pendapat (*Dissenting Opinion*)

- 1) Perbedaan pendapat yang terjadi harus dimasukkan dalam keputusan rapat dan Dewan Pengawas yang berbeda pendapat harus mengungkapkan alasan atas terjadinya perbedaan pendapat terhadap hasil keputusan tersebut;
- 2) Perbedaan pendapat tidak berarti memberikan hak kepada Dewan Pengawas yang bersangkutan untuk tidak melaksanakan hasil keputusan rapat. Meskipun terdapat perbedaan pendapat, namun seluruh Dewan Pengawas tetap berkewajiban untuk mengikuti dan melaksanakan hasil keputusan rapat;
- 3) Dewan Pengawas secara tanggung renteng bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila terbukti bersalah atau lalai menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha Perum, kecuali bagi Dewan Pengawas yang mempunyai perbedaan pendapat dapat membuktikan bahwa ia telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut;
- 4) Perbedaan pendapat yang dicantumkan di dalam keputusan dan risalah rapat dapat menjadi bukti bahwa Dewan Pengawas yang bersangkutan telah melakukan tindakan untuk mencegah timbulnya atau berlanjutnya kerugian tersebut dengan tidak menyetujui hasil keputusan rapat. Hal ini berarti bahwa Dewan Pengawas yang bersangkutan dapat terbebas dari tuntutan atas timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut sebagai hasil pelaksanaan keputusan rapat;
- 5) Perbedaan pendapat yang disebabkan oleh adanya penambahan Agenda Rapat diluar agenda yang dicantumkan dalam Panggilan Rapat yang tidak diketahui Pemberi Kuasa, menjadi tanggung jawab Penerima Kuasa.

h. Risalah Rapat

- 1) Setiap rapat Dewan Pengawas harus dibuatkan risalah rapatnya oleh notulen yang berisi hal-hal yang dibicarakan (termasuk pendapat berbeda/ *dissenting opinion* Anggota Dewan Pengawas, (apabila ada) dan hal-hal yang diputuskan.
- 2) Risalah rapat harus menggambarkan jalannya rapat. Untuk itu risalah rapat harus mencantumkan :
  - a) Tempat dan tanggal rapat diadakan;
  - b) Agenda yang dibahas;
  - c) Daftar hadir;
  - d) Lamanya rapat berlangsung;
  - e) Pelaksanaan evaluasi tindak lanjut hasil rapat sebelumnya (apabila ada);
  - f) Berbagai pendapat yang terdapat dalam rapat;
  - g) Siapa yang mengemukakan pendapat;
  - h) Proses pengambilan keputusan;
  - i) Keputusan yang diambil;
  - j) Dalam hal tidak terjadi kebulatan pendapat, maka pernyataan dituangkan keberatan terhadap keputusan.
  - k) Alasan ketidakhadiran Anggota Dewan Pengawas, (apabila ada).
- 3) Risalah rapat harus dilampiri surat pelimpahan yang diberikan khusus oleh Anggota Dewan Pengawas yang tidak hadir kepada Anggota Dewan Pengawas lainnya (apabila ada).
- 4) Sekretaris Dewan Pengawas atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas bertugas untuk membuat dan mengadministrasikan risalah rapat.
- 5) Dalam hal rapat tidak diikuti oleh Sekretaris Dewan Pengawas atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas, risalah rapat dibuat oleh salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk diantara mereka yang hadir.

- 6) Risalah rapat harus ditandatangani oleh Ketua Dewan Pengawas dan seluruh Anggota Dewan Pengawas yang hadir.
  - 7) Setiap Anggota Dewan Pengawas berhak menerima salinan risalah rapat Dewan Pengawas, meskipun yang bersangkutan tidak hadir dalam rapat tersebut.
  - 8) Risalah rapat Dewan Pengawas harus disampaikan kepada seluruh Dewan Pengawas paling lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat dilaksanakan.
  - 9) Perbaikan risalah rapat dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman.
  - 10) Apabila keberatan dan/ atau perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka disimpulkan tidak ada keberatan dan/ atau perbaikan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.
  - 11) Setiap Anggota Dewan Pengawas berhak menerima salinan Risalah Rapat Dewan Pengawas yang telah direvisi (bila ada), baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam rapat Dewan Pengawas tersebut.
  - 12) Asli risalah rapat Dewan Pengawas disampaikan kepada Direksi untuk disimpan, sedangkan Dewan Pengawas menyimpan salinnya.
- i. Penyelenggaraan Rapat Melalui Media Elektronik
- 1) Rapat Dewan Pengawas dapat diselenggarakan dengan cara konferensi antara Anggota Dewan Pengawas yang berada di tempat yang berbeda, melalui telepon konferensi, video konferensi, atau peralatan komunikasi lainnya yang memungkinkan setiap Anggota Dewan Pengawas dapat saling berkomunikasi dan berpartisipasi dalam rapat;
  - 2) Setiap Anggota Dewan Pengawas yang ikut serta dianggap hadir dalam Rapat untuk menentukan terpenuhinya persyaratan kuorum kehadiran dan keputusan rapat Dewan Pengawas;
  - 3) Tempat dimana Ketua Rapat ikut serta dianggap sebagai tempat dilangsungkannya Rapat Dewan Pengawas;
  - 4) Risalah Rapat harus diedarkan serta ditandatangani oleh Ketua Rapat dan Seluruh Anggota Dewan Pengawas yang ikut serta, sesuai dengan tanggal Rapat dilaksanakan;
  - 5) Setiap Anggota Dewan Pengawas yang hadir maupun yang tidak hadir berhak menerima salinan Risalah Rapat Dewan Pengawas.
  - 6) Penggunaan media elektronik dalam penyelenggaraan Rapat ini ditetapkan oleh Dewan Pengawas dengan mengacu pada perundang-undangan tentang informasi dan transaksi elektronik yang berlaku.

## **F. EVALUASI KINERJA DEWAN PENGAWAS**

Kinerja Dewan Pengawas dievaluasi dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) yang ditetapkan oleh Menteri. Kinerja Dewan Pengawas dalam melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi dalam mengelola Perum dilaporkan setiap tahun (sebagai bagian dari Laporan Tahunan Perum) kepada Menteri.

Kriteria evaluasi kinerja Dewan Pengawas antara lain meliputi:

1. Pencapaian kinerja beserta target-targetnya dan disetujui oleh Menteri setiap tahun.
2. Tingkat kehadirannya dalam Rapat Dewan Pengawas maupun rapat dengan komite-komite yang ada.
3. Kontribusinya dalam proses pengawasan Perum.
4. Keterlibatannya dalam penugasan-penugasan tertentu.

5. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan Perum.

Hasil evaluasi terhadap kinerja Dewan Pengawas secara keseluruhan dan kinerja masing-masing Anggota Dewan Pengawas secara individual akan merupakan bagian tak terpisahkan dalam skema kompensasi dan pemberian insentif bagi Anggota Dewan Pengawas.

Hasil evaluasi kinerja masing-masing Anggota Dewan Pengawas secara individual merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi Menteri untuk memberhentikan dan/atau menunjuk kembali Anggota Dewan Pengawas yang bersangkutan. Hasil evaluasi kinerja tersebut merupakan sarana penilaian serta peningkatan efektivitas Dewan Pengawas.

## **G. ORGAN PENDUKUNG DEWAN PENGAWAS**

### **1. Komite-Komite Dewan Pengawas**

Dalam menjalankan tugas pengawasan dan fungsi penasihat, Dewan Pengawas wajib membentuk Komite Audit dan dapat membentuk komite lain. Komite-komite yang dibentuk mempunyai tugas yang berkaitan dengan fungsi pengawasan Dewan Pengawas antara lain namun tidak terbatas pada aspek sistem pengendalian internal, fungsi nominasi dan remunerasi bagi Direksi dan Dewan Pengawas, penerapan manajemen risiko dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* sesuai peraturan yang berlaku.

Komite Audit bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas. Komite Audit bersifat mandiri baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas.

Tugas Komite Audit :

- a. Membantu Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas Auditor Eksternal dan Auditor Internal.
- b. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh SPI maupun Auditor Eksternal sehingga dapat dicegah pelaksanaan dan pelaporan yang tidak memenuhi standar.
- c. Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen Perum serta pelaksanaannya.
- d. Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap informasi yang dikeluarkan Perum, termasuk brosur, laporan keuangan berkala, proyeksi/*forecast* dan lain-lain inovasi keuangan.
- e. Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Pengawas.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Pengawas sepanjang masih dalam lingkup tugas dan kewajiban Dewan Pengawas berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Komite Audit juga memiliki tugas untuk mengkaji usulan calon-calon Auditor Eksternal yang diajukan oleh Perum, yang telah memenuhi kriteria sebagaimana ditetapkan oleh Perum dan diajukan kepada Menteri.

Pengaturan lebih lanjut terkait ketentuan Komite Audit tercantum dalam Piagam (*Charter*) Komite Audit.



## **2. Sekretariat Dewan Pengawas**

Dewan Pengawas dapat membentuk Sekretariat Dewan Pengawas yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan Pengawas dengan dibantu oleh staf Sekretariat Dewan Pengawas. Sekretaris Dewan Pengawas dan staf Sekretariat Dewan Pengawas diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Pengawas.

Masa jabatan Sekretaris Dewan Pengawas dan staf Sekretariat Dewan Pengawas ditetapkan oleh Dewan Pengawas maksimal 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk paling lama 2 (dua) tahun dengan tidak mengurangi hak Dewan Pengawas untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.

Sekretariat Dewan Pengawas bertugas:

- a. Mempersiapkan rapat, termasuk bahan rapat Dewan Pengawas,
- b. Membuat Risalah Rapat Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perum,
- c. Mengadministrasikan dokumen Dewan Pengawas baik surat masuk, surat keluar, risalah rapat maupun dokumen lainnya,
- d. Membantu menyusun Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Dewan Pengawas,
- e. Membantu menyusun Rancangan laporan-laporan Dewan Pengawas,
- f. Melaksanakan tugas lain dari Dewan Pengawas.

Selain melaksanakan tugas diatas, Sekretaris Dewan Pengawas selaku pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas, melaksanakan tugas lain berupa:

- a. Memastikan bahwa Dewan Pengawas mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*).
- b. Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta.
- c. Mengkoordinasikan anggota Komite, apabila diperlukan dalam rangka memperlancar tugas Dewan Pengawas.
- d. Sebagai penghubung (*Liaison Officer*) Dewan Pengawas dengan pihak lain.

Dalam rangka tertib administrasi dan pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik, Sekretariat Dewan Pengawas wajib memastikan dokumen penyelenggaraan kegiatan Dewan Pengawas tersimpan dengan baik di Perum.

## **BAB IV**

### **KEGIATAN ANTAR ORGAN PERUM**

#### **A. HUBUNGAN KERJA ANTARA DIREKSI DAN DEWAN PENGAWAS**

Hubungan kerja yang baik antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas merupakan salah satu hal yang sangat penting agar masing-masing Organ Perum tersebut dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Untuk itu Perum dalam menjaga hubungan kerja yang baik antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Anggota Dewan Pengawas menghormati fungsi dan peranan Anggota Direksi dalam mengurus Perum sebagaimana telah diatur dalam peraturan perundang-undangan maupun Anggaran Dasar Perum.
2. Anggota Direksi menghormati fungsi dan peranan Anggota Dewan Pengawas untuk melakukan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap kebijakan pengurusan Perum yang dilakukan oleh Anggota Direksi.
3. Setiap hubungan kerja antara Anggota Direksi dengan Anggota Dewan Pengawas merupakan hubungan yang bersifat formal, dalam arti harus senantiasa dilandasi oleh suatu mekanisme baku atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Setiap hubungan kerja yang bersifat informal dapat dilakukan oleh masing-masing Anggota Direksi dengan Anggota Dewan Pengawas, namun tidak dapat dipakai sebagai kebijakan formal sebelum melalui mekanisme atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan.
5. Anggota Dewan Pengawas berhak memperoleh akses atas informasi Perum secara tepat waktu, terukur dan lengkap.
6. Anggota Direksi bertanggungjawab untuk memastikan bahwa informasi mengenai Perum diberikan kepada Anggota Dewan Pengawas secara tepat waktu, terukur dan lengkap.
7. Dalam hal surat menyurat antara Anggota Direksi dengan Anggota Dewan Pengawas harus menjelaskan maksud dan tujuan atas surat tersebut.
8. Dalam rangka memperoleh informasi lebih lanjut atas sesuatu hal, Anggota Dewan Pengawas dapat meminta penjelasan tersebut kepada pejabat di bawah Direksi dengan terlebih dahulu melakukan koordinasi dengan Direksi sehingga tercipta keseimbangan hubungan kerja antara Dewan Pengawas dan Direksi dengan tujuan komunikasi korporasi melalui informasi satu pintu (*one gate policy*) dapat tercapai.
9. Setiap hubungan kerja antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas merupakan hubungan kelembagaan dalam arti bahwa Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas sebagai jabatan kolektif yang merepresentasikan keseluruhan anggota-anggotanya, sehingga setiap hubungan kerja antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas harus diketahui oleh Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas lainnya.

Hubungan kerja Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas dapat dilakukan melalui pertemuan formal, pertemuan informal, komunikasi formal dan komunikasi informal serta kegiatan hubungan kerja lainnya sehubungan dengan pengurusan Perum serta penyampaian saran atau rekomendasi Dewan Pengawas kepada Direksi.

## **1. PERTEMUAN FORMAL**

Pertemuan formal adalah Rapat Gabungan antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas yang diselenggarakan atas undangan Dewan Pengawas.

### **a. Jadwal, Panggilan dan Agenda Rapat**

- 1) Rapat Gabungan diselenggarakan secara rutin minimum 1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan.
- 2) Panggilan Rapat Gabungan dilakukan secara tertulis oleh Ketua Dewan Pengawas kepada Direktur Utama dan disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) hari sebelum rapat diadakan atau dalam waktu yang lebih singkat apabila dalam keadaan mendesak, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.
- 3) Pemanggilan Rapat dilakukan melalui undangan fisik maupun media elektronik (sms, dan/atau e-mail).
- 4) Dalam surat panggilan rapat tersebut harus mencantumkan acara, tanggal, waktu dan tempat rapat.
- 5) Rapat Gabungan dihadiri oleh Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Direksi, serta dapat dihadiri Sekretaris Dewan Pengawas, Sekretaris Perum atau pejabat lain yang ditugaskan oleh Ketua Dewan Pengawas/Direktur Utama serta dapat mengundang narasumber dari dalam maupun luar Perum, kecuali untuk rapat-rapat khusus hanya boleh dihadiri oleh Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Direksi.
- 6) Materi rapat disiapkan oleh Sekretaris Dewan Pengawas yang disampaikan bersamaan dengan penyampaian undangan.
- 7) Anggota Direksi, berdasarkan agenda Rapat Gabungan, menetapkan Anggota Direksi yang akan menghadiri rapat dan memberikan konfirmasi kehadiran kepada Anggota Dewan Pengawas, sekurang-kurangnya 2 (dua) hari kerja sebelum rapat dimulai.

### **b. Tempat Penyelenggaraan Rapat**

Rapat Gabungan diadakan di tempat kedudukan Perum, di tempat kegiatan usaha Perum atau di tempat lain di wilayah Negara Republik Indonesia yang ditetapkan oleh Anggota Dewan Pengawas.

### **c. Pimpinan Rapat**

- 1) Rapat Gabungan dipimpin oleh Ketua Dewan Pengawas.
- 2) Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak hadir atau berhalangan, maka Rapat Gabungan dipimpin oleh seorang Anggota Dewan Pengawas yang khusus ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas;
- 3) Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak melakukan penunjukan, salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk oleh dan antara Anggota Dewan Pengawas, yang berwenang untuk memimpin Rapat Gabungan;
- 4) Dalam hal penunjukan sebagaimana dimaksud pada ayat 3) tidak dilakukan, maka salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang terlama dalam jabatan sebagai Anggota Dewan Pengawas yang memimpin Rapat Gabungan. Apabila terdapat lebih dari 1 (satu) orang Anggota Dewan Pengawas yang terlama dalam jabatan, maka Anggota Dewan Pengawas yang tertua dalam usia yang bertindak sebagai pemimpin Rapat Gabungan.

d. Proses Pengambilan Keputusan

- 1) Rapat Gabungan tidak harus mengambil suatu keputusan, mengingat Rapat Gabungan merupakan rapat koordinasi antara Anggota Direksi dengan Anggota Dewan Pengawas dalam memonitor kinerja Perum dan membahas situasi terkini yang mungkin berdampak bagi kegiatan operasional Perum, serta dapat menjadi bahan masukan/ pertimbangan bagi Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas untuk melakukan tindakan sesuai dengan batas kewenangannya masing-masing.
- 2) Dalam hal Anggota Dewan Pengawas perlu mengambil keputusan atas aspek-aspek strategis antara lain meliputi semua perbuatan Anggota Direksi yang harus mendapatkan persetujuan Menteri setelah mendapatkan rekomendasi tertulis Anggota Dewan Pengawas dan perbuatan Anggota Direksi yang harus mendapatkan persetujuan tertulis Anggota Dewan Pengawas yang dibahas melalui Rapat Gabungan, maka pengambilan keputusan dilakukan melalui Rapat Dewan Pengawas dan/atau melalui surat Anggota Dewan Pengawas yang mencantumkan rujukan atas hasil rapat tersebut. Surat tersebut ditandatangani oleh Ketua Dewan Pengawas dan sekurang-kurangnya diketahui/diparaf oleh 1 (satu) Anggota Dewan Pengawas yang menghadiri Gabungan Rapat yang dimaksud. Dalam hal Ketua Dewan Pengawas tidak menandatangani surat, maka 2 (dua) Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk dapat menandatangani surat tersebut.
- 3) Keputusan Anggota Dewan Pengawas terhadap usulan Anggota Direksi, disampaikan atau diberitahukan kepada Direksi dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari (sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perum) sejak diterimanya usulan/proposal atau penjelasan dan dokumen sudah lengkap dari Direksi. Apabila Anggota Dewan Pengawas tidak memberikan keputusan dalam jangka waktu tersebut, maka Anggota Dewan Pengawas dianggap menyetujui usulan Anggota Direksi.

e. Perbedaan Pendapat (*Dissenting Opinion*)

Perbedaan pendapat Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas yang terjadi (bila ada) harus dimasukkan dalam risalah rapat dan Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas yang berbeda pendapat harus mengungkapkan alasan atas terjadinya perbedaan pendapat terhadap hasil keputusan tersebut.

f. Risalah Rapat

- 1) Setiap Rapat Gabungan harus dibuatkan risalah rapatnya oleh notulen yang ditunjuk untuk oleh Ketua Dewan Pengawas.
- 2) Dalam hal Rapat Gabungan hanya dihadiri oleh Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Direksi, maka risalah rapat dibuat oleh salah seorang Anggota Dewan Pengawas yang ditunjuk diantara mereka yang hadir.
- 3) Sekretaris Dewan Pengawas atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Ketua Dewan Pengawas bertugas untuk membuat dan mengadministrasikan risalah rapat.
- 4) Risalah rapat harus menggambarkan jalannya rapat. Untuk itu risalah rapat harus mencantumkan :
  - a) Tempat dan tanggal rapat diadakan;
  - b) Agenda yang dibahas;
  - c) Daftar hadir;
  - d) Lamanya rapat berlangsung;
  - e) Pelaksanaan evaluasi tindak lanjut hasil rapat sebelumnya (apabila ada);

- f) Berbagai pendapat yang terdapat dalam rapat;
  - g) Siapa yang mengemukakan pendapat;
  - h) Proses pengambilan keputusan;
  - i) Keputusan yang diambil;
  - j) Dalam hal tidak terjadi kebulatan pendapat, maka pernyataan dituangkan keberatan terhadap keputusan.
  - k) Alasan ketidakhadiran Anggota Direksi, (apabila ada).
- 5) Risalah rapat harus dilampiri surat pelimpahan yang diberikan khusus oleh Anggota Dewan Pengawas yang tidak hadir kepada Anggota Dewan Pengawas lainnya (apabila ada).
  - 6) Risalah rapat harus ditandatangani oleh pimpinan rapat dan seluruh Anggota Direksi Anggota Dewan Pengawas yang hadir.
  - 7) Setiap Anggota Direksi Anggota Dewan Pengawas berhak menerima salinan risalah rapat, meskipun yang bersangkutan tidak hadir dalam rapat tersebut.
  - 8) Risalah rapat harus disampaikan kepada seluruh Anggota Direksi Anggota Dewan Pengawas paling lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat dilaksanakan.
  - 9) Perbaikan risalah rapat dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman.
  - 10) Apabila keberatan dan/ atau perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka disimpulkan tidak ada keberatan dan/ atau perbaikan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.
  - 11) Setiap Anggota Direksi Anggota Dewan Pengawas berhak menerima salinan risalah rapat yang telah direvisi (bila ada), baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam rapat tersebut.
  - 12) Satu salinan risalah rapat juga disampaikan kepada Dewan Pengawas untuk diketahui setelah dilakukan perbaikan oleh Direksi;
  - 13) Risalah rapat asli diadministrasikan secara baik dan harus disimpan sebagaimana layaknya dokumen Perum oleh Sekretaris Perusahaan dan salinannya oleh Sekretaris Dewan Pengawas. Risalah rapat harus selalu tersedia bila diperlukan.
- g. Penyelenggaraan Rapat Melalui Media Elektronik
- 1) Rapat Gabungan dapat diselenggarakan dengan cara konferensi antara Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Direksi yang berada di tempat yang berbeda, melalui telepon konferensi, video konferensi, atau peralatan komunikasi lainnya yang memungkinkan setiap Anggota Dewan Pengawas dapat saling berkomunikasi dan berpartisipasi dalam rapat;
  - 2) Setiap Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas yang ikut serta dianggap hadir dalam Rapat untuk menentukan terpenuhinya persyaratan kuorum kehadiran dan keputusan Rapat Gabungan;
  - 3) Tempat dimana Pimpinan Rapat ikut serta dianggap sebagai tempat dilangsungkannya Rapat Gabungan.;
  - 4) Risalah Rapat harus diedarkan serta ditandatangani oleh Pimpinan Rapat dan Seluruh Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas yang ikut serta, sesuai dengan tanggal Rapat dilaksanakan;

## **2. PERTEMUAN INFORMAL**

Pertemuan informal adalah pertemuan Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas di luar forum pertemuan formal. Pertemuan ini dapat dihadiri pula oleh anggota dari

Organ Perum lainnya, atau Anggota kedua Organ Perum secara lengkap, untuk membicarakan atau mendiskusikan suatu permasalahan dalam suasana informal.

Sesuai sifatnya yang informal, pertemuan bukan untuk menghasilkan keputusan, melainkan untuk menyelaraskan pendapat melalui pengungkapan pandangan secara informal, serta mengupayakan kesamaan pandangan/pemahaman yang tidak mempunyai kekuatan mengikat bagi kedua pihak.

### 3. KOMUNIKASI FORMAL

Komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas yang berkaitan dengan pemenuhan ketentuan formal seperti diatur dalam Anggaran Dasar Perum dan atau kelaziman berdasarkan praktik-praktik terbaik (*best practices*) dalam perusahaan, berupa penyampaian laporan dan atau pertukaran data, informasi dan analisis pendukungnya.

#### a. Pelaporan Berkala

***Maksud:***

Pelaporan berkala adalah penyampaian laporan dari Anggota Direksi kepada Anggota Dewan Pengawas dan/atau Menteri, yang memuat pelaksanaan RKAP dalam kurun waktu tertentu. Laporan berkala yang disampaikan ini terdiri dari Laporan Bulanan, Laporan Triwulanan dan Laporan Tahunan.

**Laporan Triwulanan** harus ditandatangani oleh semua Anggota Direksi, sedangkan **Laporan Tahunan** harus ditandatangani oleh Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas. Dalam hal ada Anggota Direksi atau Anggota Dewan Pengawas yang tidak menandatangani laporan, harus disebutkan alasannya secara tertulis.

***Tatacara:***

- 1) Laporan berkala realisasi RKAP disampaikan dalam bentuk naskah tertulis (*hardcopy*) dan/atau naskah elektronik (*Paperless*);
- 2) Laporan realisasi RKAP Bulanan sekurang-kurangnya memuat keuangan, investasi, operasional yang meliputi *services* dan *safety*, disampaikan paling lambat minggu kedua bulan berikutnya sebagai bahan dalam rapat formal antara Anggota Direksi dengan Anggota Dewan Pengawas;
- 3) Laporan realisasi RKAP Triwulanan disampaikan oleh Anggota Direksi paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah berakhirnya periode triwulanan kepada Anggota Dewan Pengawas;
- 4) Laporan realisasi RKAP Tahunan (*audited*) disampaikan oleh Anggota Direksi paling lambat 5 (lima) bulan setelah tahun buku Perum tutup kepada Menteri untuk memperoleh pengesahan;
- 5) Laporan dalam bentuk naskah tertulis dibuat dalam rangkap 5 (lima), sedangkan naskah elektronik, baik berupa rekaman elektronik (*computer-media*) maupun lampiran surat elektronik (*e-mail attachment*), disesuaikan dengan praktik-praktik terbaik dalam penyelenggaraan *Executive Information Systems (EIS)*;
- 6) Atas laporan yang diterimanya, Anggota Dewan Pengawas dapat meminta penjelasan tambahan dari Anggota Direksi terhadap hal-hal yang dianggap perlu, dan Anggota Direksi dapat memutakhirkan laporan tersebut.
- 7) Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan disampaikan kepada Menteri selaku Pemilik Modal.

## b. Pelaporan Khusus

### **Maksud:**

Pelaporan khusus adalah penyampaian laporan dari Anggota Direksi kepada Anggota Dewan Pengawas, di luar penyampaian Laporan berkala RKAP Triwulanan dan Tahunan, atas permintaan Anggota Dewan Pengawas atau inisiatif Anggota Direksi, yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan Perum.

### **Tata Cara:**

- 1) Permintaan laporan khusus dikirim secara tertulis oleh Anggota Dewan Pengawas kepada Anggota Direksi, dengan menyebutkan pokok permasalahan yang ingin dilaporkan serta waktu penyampaian yang diharapkan.
- 2) Berdasarkan kajian atas cakupan permasalahan, Anggota Direksi memberikan perkiraan waktu penyampaian laporan yang diminta Anggota Dewan Pengawas, dan sesuai dengan waktu yang disepakati tersebut Anggota Direksi menyampaikan laporan khusus kepada Anggota Dewan Pengawas.
- 3) Laporan yang dibuat berdasarkan inisiatif Anggota Direksi dapat disampaikan setiap waktu kepada Anggota Dewan Pengawas, dengan menyatakan diperlukan atau tidak diperlukannya tanggapan dari Anggota Dewan Pengawas.
- 4) Laporan dalam bentuk naskah tertulis dibuat dalam rangkap 5 (lima) sedangkan naskah elektronik baik berupa rekaman elektronik (*computer-media*) maupun lampiran surat elektronik (*e-mail attachment*), disesuaikan dengan praktik-praktik terbaik dalam penyelenggaraan *Executive Information Systems (EIS)*.
- 5) Atas laporan yang diterimanya, Anggota Dewan Pengawas dapat meminta penjelasan tambahan dari Anggota Direksi terhadap hal-hal yang dianggap perlu, dan Anggota Direksi dapat memutakhirkan laporan tersebut.

## c. Surat Menyurat/ Penanganan Memorandum

### **Maksud:**

Surat-menyurat/penanganan Memorandum adalah korespondensi antar Organ Perum yang formal, berkenaan dengan pelaksanaan dan kelancaran tugas pokok dan fungsi masing-masing. Surat/Memorandum dapat bersifat penyampaian informasi, permintaan pendapat dan nasehat, permintaan tanggapan tertulis yang khusus, dan permintaan persetujuan dari Anggota Direksi kepada Anggota Dewan Pengawas. Demikian pula sebaliknya dari Anggota Dewan Pengawas, merupakan penyampaian informasi, tanggapan pendapat dan nasehat, tanggapan tertulis yang khusus, dan pernyataan persetujuan terhadap permintaan Anggota Direksi.

### **Tatacara:**

- 1) Surat-menyurat/penanganan Memorandum dapat dilakukan dalam naskah tertulis (*hard-copy*), rekaman elektronik (*computer-media*) atau pemanfaatan surat elektronik (*e-mail*), sesuai dengan ketentuan dalam Pengelolaan Administrasi Terpadu Perum;
- 2) Sekretaris Perusahaan dan Sekretaris Dewan Pengawas melakukan pemantauan dan mengingatkan dalam hal terjadi penyimpangan tata waktu penanganan surat.
- 3) Untuk meningkatkan keamanan dan kerahasiaan dokumen, dilakukan upaya pencegahan dan penangkalan, pendeteksian dan langkah korektif oleh unit fungsi terkait, dengan melakukan upaya-upaya untuk mengurangi keberadaan

naskah tertulis. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan konversi segera naskah tertulis ke dalam rekaman elektronik (misalnya dengan penggunaan scanner), pengamanan fisik, penyimpanan naskah, pengamanan infrastruktur (server, terminal kerja, jejaring) serta penetapan pembagian hak-akses.

d. Pemberitahuan Pelaksanaan Kegiatan Resmi Perum

Setiap kegiatan Perum yang bersifat formal seremonial yang relevan dan signifikan di lingkungan Direksi dan di lingkungan Dewan Pengawas, diinformasikan kepada organ Direksi dan Dewan Pengawas. Termasuk di dalam kegiatan formal seremonial ini adalah acara kunjungan resmi ke daerah-daerah operasi perusahaan, baik sebagai pelaku maupun sebagai pendamping pejabat-pejabat Pemerintah/Instansi lainnya.

#### 4. KOMUNIKASI INFORMAL

Komunikasi informal adalah komunikasi antara Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas, anggota atau anggota-anggota organ satu dengan yang lainnya, di luar dari ketentuan komunikasi formal yang diatur dalam Anggaran Dasar Perum dan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Selain menggunakan surat/nota pribadi secara tertulis (hard-copy), komunikasi informal didukung oleh implementasi e-Office, antara lain berupa:

1. E-mail pribadi;
2. Group-chatting.

### B. TATA LAKSANA PENGESAHAN RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (RJPP)

Tata laksana pengesahan RJPP adalah sebagai berikut:

1. Anggota Direksi menyiapkan draft RJPP, paling lambat akhir Maret.
2. Anggota Direksi mengirimkan draft RJPP kepada Anggota Dewan Pengawas.
3. Anggota Dewan Pengawas melakukan kajian atas draft RJPP dan bila dipandang perlu, memberikan masukan/nasehat untuk perbaikan.
4. Anggota Dewan Pengawas mengirimkan masukan/nasehat untuk perbaikan RJPP kepada Anggota Direksi paling lambat 30 (tiga puluh) hari kalender setelah menerima draft RJPP.
5. Anggota Direksi mengirimkan undangan penyelenggaraan Rapat Gabungan Anggota Direksi dengan Anggota Dewan Pengawas untuk membahas draft RJPP.
6. Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Direksi menyelenggarakan Rapat Gabungan.
7. Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Direksi menandatangani RJPP untuk diajukan kepada Menteri.
8. Menteri memberikan putusan terhadap RJPP yang diajukan.

RJPP paling sedikit memuat :

1. Evaluasi pelaksanaan RJPP sebelumnya;
2. Posisi Perum pada saat penyusunan RJPP;
3. Asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJPP;
4. Penetapan misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja RJPP;
5. Kebijakan pengembangan Perum.



### **C. TATA LAKSANA PENGESAHAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP)**

Tata Laksana penyampaian RKAP kepada pemilik modal diatur sebagai berikut:

1. Rancangan RKAP memuat penjabaran tahunan dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP);
2. Rancangan RKAP yang telah ditandatangani oleh Anggota Direksi dan Dewan Pengawas diajukan kepada Menteri paling lama 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai untuk memperoleh pengesahan;
3. Rancangan RKAP disahkan oleh Menteri paling lama 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan.
4. Dalam hal rancangan RKAP belum disahkan oleh Menteri dalam jangka waktu sebagaimana pada ayat (3), rancangan RKAP tersebut dianggap sah untuk dilaksanakan sepanjang telah memenuhi ketentuan tata cara penyusunan RKAP;
5. Apabila Perum dinyatakan sehat selama 2 (dua) tahun berturut-turut, kewenangan Menteri untuk mengesahkan RKAP, dapat dikuasakan kepada Anggota Dewan Pengawas;
6. Perubahan terhadap rancangan RKAP yang telah ditandatangani oleh Anggota Direksi dan Anggota Dewan Pengawas, disahkan oleh Menteri paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal diterimanya usulan perubahan dari Anggota Direksi;
7. Dalam hal perubahan rancangan RKAP belum disahkan oleh Menteri dalam jangka waktu sebagaimana pada ayat (6), perubahan rancangan RKAP tersebut dianggap sah untuk dilaksanakan sepanjang telah memenuhi ketentuan tata cara penyusunan RKAP;
8. Dalam hal pengesahan RKAP telah dilimpahkan kepada Anggota Dewan Pengawas, kewenangan persetujuan perubahan rancangan RKAP ditetapkan oleh Anggota Dewan Pengawas.

RKAP paling sedikit memuat:

1. Misi, sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan Perum dan program kerja/kegiatan;
2. Anggaran Perum yang dirinci atas setiap anggaran program kerja/kegiatan;
3. Proyeksi keuangan Perum;
4. Program kerja Anggota Dewan Pengawas;
5. Hal-hal lain yang memerlukan keputusan Menteri.

### **D. TATA LAKSANA PENGESAHAN LAPORAN TAHUNAN**

Pemilik Modal menyetujui dan mengesahkan Laporan Tahunan sebagai pertanggungjawaban kinerja Direksi pada tahun sebelumnya dibandingkan dengan RKAP yang telah disetujui dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta memberikan pembebasan dan pelunasan tanggung jawab (et aquit de charge) kepada masing-masing anggota Direksi dan Dewan Pengawas, meskipun tidak mengurangi tanggung jawab masing-masing dalam hal terjadi tindak pidana atau kesalahan atau kelalaian yang menimbulkan kerugian pada pihak ketiga yang tidak dapat dipenuhi oleh aset perusahaan.

Tata laksana pengesahan Laporan Tahunan adalah sebagai berikut :

1. Direksi menyiapkan draft Laporan Tahunan pada periode Januari – Maret.
2. Direksi mengirimkan draft Laporan Tahunan kepada Dewan Pengawas paling lambat awal April.
3. Dewan Pengawas melakukan kajian atas draft Laporan Tahunan dan bila dipandang perlu, memberikan masukan/nasehat untuk perbaikan.

4. Dewan Pengawas mengirimkan masukan/nasehat untuk perbaikan Laporan Tahunan kepada Direksi paling lambat 30 (tiga puluh) hari kalender setelah menerima draft Laporan Tahunan.
5. Direksi mengirimkan undangan penyelenggaraan Rapat Gabungan Dewan Pengawas – Direksi untuk membahas draft Laporan Tahunan.
6. Dewan Pengawas dan Direksi menyelenggarakan Rapat Gabungan.
7. Dewan Pengawas dan Direksi menandatangani Laporan Tahunan untuk disampaikan ke Pemilik Modal.

## **E. TATA LAKSANA PENUNJUKAN AUDITOR EKSTERNAL**

Auditor Eksternal berfungsi melakukan audit keuangan untuk memberikan pendapat (opini) yang independen dan obyektif mengenai kewajaran, ketaat-azasan dan kesesuaian laporan keuangan Perusahaan dengan Prinsip Akuntansi yang Berlaku Umum dan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Auditor eksternal memberikan penilaian dan keyakinan atas kecukupan pengendalian internal perusahaan. Selain itu Auditor Eksternal juga melakukan Audit Kinerja.

Mekanisme Penunjukan Auditor Eksternal (KAP) dilakukan melalui seleksi oleh panitia atau tim sesuai dengan peraturan tentang pengadaan barang/jasa di Perusahaan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Tim pengadaan KAP di Perusahaan membuat Term of Reference (TOR) calon KAP dan menyampaikannya kepada Direksi, paling lambat akhir bulan Agustus.
2. Direksi menyampaikan TOR calon KAP kepada Dewan Pengawas.
3. Dewan Pengawas menugaskan Komite Audit untuk mengevaluasi dan menanggapi TOR calon KAP yang diajukan Direksi.
4. Direksi bersama Dewan Pengawas menyetujui TOR calon KAP.
5. Tim pengadaan KAP di Perusahaan melakukan proses seleksi calon KAP sesuai TOR calon KAP yang telah ditetapkan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, paling lambat dalam jangka waktu 42 (empat puluh dua) hari kalender.
6. Tim pengadaan KAP di Perusahaan melaporkan hasil seleksi calon KAP kepada Direksi.
7. Direksi menyampaikan hasil seleksi calon KAP kepada Dewan Pengawas.
8. Dewan Pengawas menugaskan Komite Audit untuk menilai hasil seleksi calon KAP yang disampaikan Direksi.
9. Komite Audit menyampaikan hasil penilaian terhadap calon KAP kepada Dewan Pengawas.
10. Berdasarkan usulan Komite Audit, Dewan Pengawas mengajukan calon KAP untuk diajukan kepada Pemilik Modal. Calon KAP diajukan oleh Dewan Pengawas kepada Menteri selambat-lambatnya pada akhir bulan Mei tahun buku berjalan.
11. Penunjukan Auditor Eksternal dibatasi untuk maksimum 3 tahun buku berturut-turut.
12. Penunjukan Auditor Eksternal merupakan kewenangan Pemilik Modal. Auditor Eksternal yang ditunjuk oleh Pemilik Modal diikat dengan kontrak perjanjian yang jelas.

## **BAB VI PENUTUP**

### **A. PEMBERLAKUAN *BOARD MANUAL***

*Board Manual* diberlakukan mulai tanggal ditetapkan. Hal itu berarti seluruh Anggota Direksi dan Dewan Pengawas sejak tanggal tersebut wajib mematuhi dan menerapkan *Board Manual* ini.

### **B. SOSIALISASI *BOARD MANUAL***

Perusahaan akan melakukan tahapan sosialisasi Board Manual secara berkesinambungan. Kegiatan sosialisasi secara berkesinambungan akan dilakukan kepada Anggota Direksi Dewan Pengawas yang baru maupun yang sudah menjabat. Sosialisasi difokuskan pada adanya pemahaman, timbulnya kesadaran dan kebutuhan untuk menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten melalui program pengenalan bagi Anggota Direksi dan Dewan Pengawas baru, rapat-rapat maupun forum lainnya yang relevan.

### **C. EVALUASI *BOARD MANUAL***

1. *Board Manual* ini bersifat dinamis, akan dikaji dan dimutakhirkan secara berkala untuk disesuaikan dengan perubahan mekanisme dan tata laksana dalam pelaksanaan tugas Organ Perusahaan.
2. Apabila karena sesuatu hal, baik internal maupun eksternal menyebabkan praktik-praktik di perusahaan tidak relevan lagi maka Direktur atau pejabat yang ditunjuk berkewajiban untuk mengusulkan perubahan dan penyesuaian kepada Direksi dan Dewan Pengawas perusahaan.
3. Tanpa persetujuan tertulis dari Dewan Pengawas dan Direksi, tidak diperbolehkan adanya perubahan isi dari *Board Manual* Perum LPPNPI ini.