



KEBIJAKAN
TATA KELOLA PERUSAHAAN
(CORPORATE GOVERNANCE POLICY)
Acuan bagi Pelaksanaan Kegiatan dan Pengambilan Keputusan Perusahaan

PERUSAHAAN UMUM
LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN
NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA (PERUM LPPNPI)

PENGANTAR DIREKSI

Dalam era globalisasi saat ini, BUMN dituntut untuk melakukan pengelolaan usaha yang lebih baik melalui tata kelola secara bertanggung jawab dengan sikap kehati-hatian agar dapat memberikan nilai tambah bagi Pemilik Modal dan pihak lain yang berkepentingan.

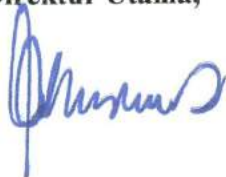
Untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI), telah disusun beberapa Pedoman *Good Corporate Governance*, *Board Manual*, dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*), serta akan dilengkapi dengan pedoman lainnya. Dengan adanya pedoman-pedoman ini, diharapkan pelaksanaan *good corporate governance* di lingkungan Perum LPPNPI akan lebih baik lagi.

Harus disadari bahwa keberhasilan dan kinerja Perum LPPNPI sangat dipengaruhi oleh sikap, perilaku dan kinerja segenap pengelola baik secara individu maupun lembaga. Hal ini membutuhkan kesadaran dan upaya penuh dari segenap Manajemen pengelola Perum LPPNPI.

Marilah kita bersama-sama membangun komitmen untuk mengelola Perum LPPNPI dengan tata kelola yang lebih baik. Kita yakin bahwa segala upaya sekecil apapun akan memberi makna yang lebih dan akan menghasilkan manfaat di masa depan.

Tangerang, 21 Februari 2014

A.N. Direksi
Direktur Utama,



Ichwanul Idrus

KATA SAMBUTAN KETUA DEWAN PENGAWAS

Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) merupakan tuntutan dalam menjaga kesinambungan perusahaan. Disadari sepenuhnya bahwa upaya-upaya pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik bukan usaha sekali jadi, namun merupakan proses berkelanjutan menuju hasil yang terbaik sehingga dalam jangka panjang tentunya akan berpengaruh positif pada kinerja secara keseluruhan. Penerapan praktik-praktik itu sendiri seyogyanya selalu ditingkatkan agar sejalan dengan dinamika perubahan lingkungan Perusahaan.

Terkait dengan hal tersebut diatas, kami menyambut baik diterbitkannya Pedoman *Good Corporate Governance*, *Board Manual*, dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*), serta Pedoman lainnya sebagai wujud komitmen Manajemen Perum LPPNPI untuk benar-benar mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG dengan mengacu kepada praktik terbaik yang ada saat ini.

Kami berharap bahwa penerbitan Pedoman-pedoman GCG ini bukan hanya untuk memenuhi target kegiatan semata, namun benar-benar menjadi rujukan dalam berbagai aktivitas perusahaan guna menciptakan *good corporate governance* di lingkungan perusahaan.

Tangerang, 21 Februari 2014

A.N. Dewan Pengawas
Ketua Dewan Pengawas



Herry Bakti S. Gumay

**PERNYATAAN KOMITMEN DEWAN PENGAWAS DAN DIREKSI
PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA
PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA
PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE**

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

1. Bertekad melaksanakan GCG sebagai landasan dalam pengelolaan Perum LPPNPI secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Perum.
2. Menerapkan prinsip GCG guna mengoptimalkan nilai Perum LPPNPI agar Perum LPPNPI memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan Perum LPPNPI.
3. Mengedepankan sikap kehati-hatian dalam proses pengambilan keputusan, dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial Perusahaan terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar Perusahaan.

Tangerang, 21 Februari 2014

DEWAN PENGAWAS



Herry Bakti Gumay
Ketua



M Khoerur Roztoin
Anggota



Juni Hastoto
Anggota



Harjoso Tjatur Prijanto
Anggota



M. Nasir Usman
Anggota

DIREKSI



Ichwanul Idrus
Direktur Utama



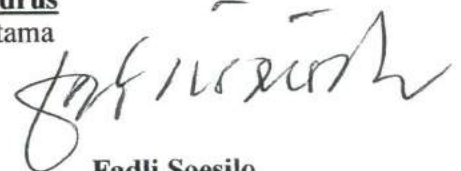
Amran
Direktur Manajemen Lalu Lintas
Penerbangan



Wisnu Darjono
Direktur Safety & Standard



Sonatha Halim Jusuf
Direktur Keuangan



Fadli Soesilo
Direktur Teknik Navigasi
Penerbangan



New In Hartaty Manulang
Direktur Service Dev. & IT



Saryono
Direktur Personalia & Umum

DAFTAR ISI

Pengantar Direksi	i
Kata Sambutan Ketua Dewan Pengawas	ii
Pernyataan Komitmen Dewan Pengawas dan Direksi Perum LPPNPI – Penerapan Good Corporate Governance	iii
Daftar Isi	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	1
C. Prinsip Tatakelola Perusahaan	2
D. Tujuan dan Ruang Lingkup Pedoman	5
E. Struktur Pedoman	5
BAB II ORGAN-ORGAN PERUSAHAAN	6
A. Pemilik Modal dan Menteri	6
B. Dewan Pengawas	8
C. Direksi	15
D. Organ Pendukung GCG	19
E. External Governance	24
BAB III KEBIJAKAN PENGURUSAN PERUSAHAAN	25
A. Bisnis Perusahaan	25
B. Perencanaan Strategis	25
C. Mutu dan Pelayanan	28
D. Pengendalian internal	28
E. Akuntansi Keuangan	29
F. Penilaian Kinerja	30
G. Manajemen Risiko	31
H. Whistle Blowing System	31
I. Pengendalian Gratifikasi	32
J. Kepatuhan Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN)	32
K. Benturan Kepentingan	32
L. Teknologi	33
M. Keterbukaan Informasi	33
N. Pelaporan Berkala	34
O. Pelaporan Tahunan	34
P. Pengelolaan Pengadaan Barang Dan Jasa	35
Q. Etika Berusaha Dan Anti Korupsi	36
BAB IV PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN <i>STAKEHOLDERS</i>	38
A. Prinsip Pengelolaan <i>Stakeholders</i>	38
B. Pelanggan	38
C. Pemasok	39
D. Kreditur	39
E. Karyawan	39
F. Pemerintah	40
G. Masyarakat Sekitar	41

BAB V PENUTUP	42
A. Penilaian Berkala Penerapan GCG	42
B. Sosialisasi Dan Penerapan GCG	42
C. Ketentuan Perubahan	42

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam era perkembangan ekonomi global yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN (termasuk Perusahaan Umum) dituntut untuk mempertahankan keberadaannya dan terus tumbuh berkesinambungan.

Dalam Undang-Undang RI No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, disebutkan bahwa maksud dan tujuan Perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.¹

Agar dapat mempertahankan peran strategisnya sebagai pelaksana pelayanan publik dengan optimal, BUMN perlu menumbuhkan profesionalisme melalui penerapan *good corporate governance* dalam sistem pengelolannya. Kementerian BUMN, melalui Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, telah mewajibkan penerapan praktik *good corporate governance* sebagai landasan operasional pengelolaan BUMN.

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.² Untuk itu, Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (selanjutnya disebut Perum LPPNPI) berkomitmen untuk menerapkan tata kelola yang lebih baik bagi perusahaan dengan memberlakukan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang ada di Perusahaan akan mengandung prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang bersifat universal, yaitu Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Independensi (*Independency*), dan Kewajaran (*Fairness*).

B. TUJUAN

Secara umum, tujuan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada Perum LPPNPI adalah:³

1. mengoptimalkan nilai Perum LPPNPI agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan Perum LPPNPI;

¹ UU 19 Tahun 2003 Tentang BUMN Pasal 36 Ayat (1)

² Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 1 Ayat (1)

³ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 4

2. mendorong pengelolaan Perum LPPNPI secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Perum;
3. mendorong agar Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial Perum LPPNPI terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar Perum LPPNPI;
4. meningkatkan kontribusi Perum LPPNPI dalam perekonomian nasional;
5. meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

C. PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN

Dalam memenuhi kepentingan Pemilik Modal, Perum LPPNPI senantiasa mematuhi undang-undang dan peraturan terkait dan memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran Perum LPPNPI. Prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Perum LPPNPI mendukung inisiatif berkaitan dengan praktik *good corporate governance* di Indonesia antara lain dengan membangun Pedoman Tata Kelola Perusahaan dengan mengacu pada panduan yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) dan menerapkannya sesuai dengan kondisi yang berlaku bagi Perum LPPNPI.

Perum LPPNPI senantiasa menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang berlaku umum sebagai berikut :⁴

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi (*transparency*) adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Perum LPPNPI menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.

Perum LPPNPI mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh Pemilik Modal dan pemangku kepentingan lainnya.

Penerapan prinsip transparansi sebagai berikut:

- a. Perum LPPNPI berkomitmen untuk menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan.
- b. Informasi yang diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kinerja keuangan, susunan pengurus, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem

⁴ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 3

- dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi Perum LPPNPI.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh Perum LPPNPI tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
 - d. Perum menetapkan kebijakan dan pengaturan untuk keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas (*accountability*) adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Perum LPPNPI mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, Perum LPPNPI akan dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemilik modal dan pemangku kepentingan lain.

Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Penerapan prinsip akuntabilitas sebagai berikut:

- a. Perum LPPNPI memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- b. Perum LPPNPI mempertanggungjawabkan pengurusan melalui pelaporan kinerja dan keuangan yang disusun sesuai ketentuan dan standard pelaporan yang berlaku.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Pertanggungjawaban (*responsibility*) adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perum LPPNPI mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Penerapan prinsip responsibilitas adalah sebagai berikut :

- a. Organ Perum LPPNPI berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan.
- b. Perum LPPNPI menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
- c. Perum LPPNPI meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- d. Perum LPPNPI memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ Perum LPPNPI dan semua karyawan berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

Perum LPPNPI melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

4. Independensi (*Independency*)

Kemandirian (*independency*) adalah keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, Perum LPPNPI dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Penerapan prinsip independensi adalah sebagai berikut :

- a. Masing-masing organ Perum LPPNPI menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- b. Masing-masing organ Perum LPPNPI melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Kewajaran (*fairness*) adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan kegiatannya, Perum LPPNPI senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Penerapan prinsip kewajaran dan kesetaraan adalah sebagai berikut :

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

D. TUJUAN DAN RUANG LINGKUP PEDOMAN

Pedoman Tata Kelola Perusahaan ini ditujukan sebagai panduan bagi organ perusahaan dalam tata kelola dan kebijakan perusahaan di lingkungan Perum LPPNPI, sehingga dapat mengoptimalkan penerapan *good corporate governance* yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja dan kemakmuran perusahaan. Pedoman Tata Kelola Perusahaan berisi struktur, proses dan praktik *governance* yang diarahkan untuk menjadi payung bagi pengembangan kebijakan perusahaan guna mencapai tata kelola perusahaan yang lebih baik.

Pedoman ini mengatur tentang :

1. Organ Perusahaan
2. Kebijakan pengurusan perusahaan
3. Tata hubungan dengan stakeholders.

E. STRUKTUR PEDOMAN

Struktur Pedoman Tata Kelola Perusahaan ini terbagi dalam 5 Bab yaitu :

BAB 1 Pendahuluan

BAB 2 Organ-organ Perusahaan

BAB 3 Kebijakan Pengurusan Perusahaan

BAB 4 Pengelolaan Hubungan dengan *Stakeholders*

BAB 5 Penutup

BAB II

ORGAN-ORGAN PERUSAHAAN

Sebagaimana tertera dalam UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara Pasal 37 dan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 tentang Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia, Organ Perum adalah Menteri, Direksi, dan Dewan Pengawas.

A. PEMILIK MODAL DAN MENTERI

1. Pengertian

Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia yang selanjutnya disebut Perum adalah badan usaha yang menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia serta tidak berorientasi mencari keuntungan, berbentuk Badan Usaha Milik Negara yang seluruh modalnya dimiliki negara berupa kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham sesuai Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Menteri adalah menteri yang ditunjuk dan/atau diberi kuasa untuk mewakili Pemerintah selaku pemilik modal pada Perum dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.⁵

2. Hak Pemilik Modal

Hak pemilik modal antara lain adalah:⁶

- a. Mengambil keputusan tertinggi pada Perum LPPNPI.
- b. Memperoleh informasi material mengenai Perum LPPNPI, secara tepat waktu, terukur, dan teratur.
- c. Menetapkan sebagian atau seluruh laba bersih Perum digunakan untuk pembagian tansiem (*tantiem*) untuk Direksi dan Dewan Pengawas, bonus untuk karyawan, atau penempatan laba bersih tersebut dalam cadangan Perum yang antara lain diperuntukan bagi perluasan usaha Perum.
- d. Menetapkan arah pengembangan perusahaan sesuai peraturan perundang-undangan.
- e. Mengemukakan pendapat tentang perusahaan sesuai peraturan perundang-undangan.
- f. Hak lainnya berdasarkan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.

3. Akuntabilitas Pemilik Modal

Akuntabilitas Pemilik Modal adalah pelaksanaan hak, wewenang dan tanggungjawab Pemilik sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku serta tidak mencampuri pengambilan keputusan operasional perusahaan. Pemilik Modal melaksanakan GCG sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya.⁷

⁵ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 1 Ayat (7)

⁶ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 5 Ayat (1)

⁷ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 11

Sebagai perwujudan tata kelola perusahaan yang baik, maka bentuk akuntabilitas Pemilik Modal dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut :

- a. Pemilik Modal wajib memenuhi ketentuan Peraturan Pemerintah tentang Perum LPPNPI dan keputusan-keputusan yang dibuat.
- b. Pemilik Modal tidak diperkenankan mencampuri kegiatan operasional perusahaan yang menjadi tanggung jawab Direksi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tentang Pendirian Perum LPPNPI.
- c. Pemilik Modal tidak membuat keputusan dan kebijakan perusahaan yang bersifat operasional yang menjadi tanggung jawab Direksi.
- d. Pemilik Modal memantau pelaksanaan prinsip-prinsip GCG dalam proses pengelolaan perusahaan.

4. Menteri

Menteri adalah pemegang kekuasaan tertinggi Perum LPPNPI dan tidak dapat diganti/substitusi oleh siapapun sesuai ketentuan perundangan.

5. Kewenangan Menteri

Wewenang Menteri yang diberi kuasa mewakili Pemilik Modal antara lain :

- a. Mengangkat dan memberhentikan Dewan Pengawas dan Direksi Perum LPPNPI sesuai dengan mekanisme ketentuan yang berlaku.
- b. Mengesahkan rancangan Rencana Jangka Panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perum LPPNPI yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun yang diusulkan Direksi dan Dewan Pengawas.
- c. Mengesahkan rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang memuat penjabaran tahunan dari Rencana Jangka Panjang yang diusulkan Direksi dan Dewan Pengawas. Direksi menyampaikan rancangan RKAP dimaksud paling lama 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai.
- d. Mengesahkan laporan tahunan termasuk laporan keuangan yang telah diaudit dan disampaikan oleh Direksi dan Dewan Pengawas. Direksi menyampaikan laporan dimaksud paling lama 5 (lima) bulan setelah tahun buku Perum LPPNPI ditutup.
- e. Mengesahkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dituangkan dalam sebuah Kontrak Manajemen dan ditanda tangani oleh Direksi dan Dewan Pengawas.
- f. Menilai kinerja Dewan Pengawas dan Direksi, baik secara kolektif maupun masing-masing anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi.
- g. Menetapkan tantiem kepada Dewan Pengawas dan Direksi berdasarkan prestasi kinerja.
- h. Memastikan penerapan akuntabilitas dan kinerja Dewan Pengawas dan Direksi dalam mengangkat dan memberhentikan Direksi serta tidak memberhentikan Direksi pada waktu yang bersamaan yang akan mengganggu jalannya operasional perusahaan.
- i. Menetapkan Auditor Eksternal dari calon yang diajukan oleh Dewan Pengawas.
- j. Memberikan persetujuan tertulis dalam hal :⁸
 - 1) mengagunkan 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;

⁸ PP 77 Pasal 36

- 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 Perum sebagai penjamin (*borg* atau *avalist*);
 - 7) mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerjasama lisensi, kontrak manajemen, menyewakan aset, Kerja Sama Operasi (KSO), Bangun Guna Serah (*Build Operate Transfer/BOT*), Bangun Milik Serah (*Build Own Transfer/BOwT*), Bangun Serah Guna (*Build Transfer Operate/BTO*) dan kerjasama lainnya dengan nilai atau jangka waktu melebihi yang ditetapkan Menteri sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 Pasal 35 ayat (1) huruf b;
 - 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) menetapkan *blue print* organisasi Perum;
 - 11) menetapkan dan mengubah logo Perum;
 - 12) melakukan tindakan lain dan tindakan sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 Pasal 35 ayat (1) yang belum ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan;
 - 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 yayasan, organisasi, dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perum; dan/atau
 - 15) pengusulan wakil dari Perum untuk menjadi calon anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris pada perusahaan patungan dan/atau anak perusahaan yang memberikan kontribusi signifikan kepada Perum dan/atau bernilai strategis yang ditetapkan Menteri.
- k. Wewenang lainnya berdasarkan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.

B. DEWAN PENGAWAS

1. Tugas dan Fungsi Dewan Pengawas

Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas untuk menilai Perum dengan cara membandingkan antara keadaan yang sebenarnya dengan keadaan yang seharusnya dilakukan, dalam bidang keuangan dan/atau dalam bidang teknis operasional.

Dewan Pengawas bertugas melakukan Pengawasan (*supervisory*) terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai Perum LPPNPI maupun usaha Perum LPPNPI yang dilakukan oleh Direksi; dan memberikan nasihat (*advisory*) kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana

⁹ PP 77 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat (5)

Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Anggaran Dasar, Keputusan Menteri BUMN, dan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk kepentingan Perum LPPNPI sesuai dengan maksud dan tujuan Perum LPPNPI dan Pemilik Modal khususnya serta pihak yang berkepentingan pada umumnya.¹⁰

Tugas Dewan Pengawas tersebut diatas untuk memastikan Direksi mengelola perusahaan sedemikian rupa sesuai dengan harapan Pemilik Modal. Dewan Pengawas bertanggungjawab mengawasi Direksi dalam menjalankan tugasnya dengan secara teratur memantau efektivitas pelaksanaan kebijakan dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Direksi, termasuk pelaksanaan strategi untuk mencapai target yang diharapkan Pemilik Modal.

Penjabaran fungsi Dewan Pengawas mewakili kepentingan Pemilik Modal dalam pengawasan jalannya perusahaan, sebagai berikut :¹¹

- a. Dewan Pengawas bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana pengembangan perusahaan, RJP, RKAP dan pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Pemilik Modal dan peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Dewan Pengawas untuk memberikan persetujuan kepada Direksi dalam melakukan perbuatan hukum tertentu, melakukan tindakan pengurusan perusahaan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu, sesuai dengan kewenangan dalam PP No 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI.
- c. Dewan Pengawas memberi laporan dan informasi yang relevan kepada Pemilik Modal apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan yang cukup signifikan.
- d. Dewan Pengawas memantau efektivitas penerapan GCG pada perusahaan.
- e. Dewan Pengawas selain yang diatur dalam peraturan perundangan, bertanggung jawab:
 - 1) Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan, dan melaporkan kepada Pemilik Modal.
 - 2) Memberikan pendapat dan nasehat tentang visi, misi dan perencanaan strategis dan penjabarannya.
 - 3) Melakukan pengawasan dan masukan tentang pelaksanaan kebijakan antara lain Bisnis Perusahaan, Perencanaan Strategis, Mutu dan Pelayanan, Pengendalian internal, Akuntansi Keuangan, Penilaian Kinerja, Manajemen Risiko, Whistle Blowing System, Pengendalian Gratifikasi, Kepatuhan Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), Benturan Kepentingan, Teknologi, Keterbukaan Informasi, dan Pelaporan,
 - 4) memastikan bahwa dalam Laporan Tahunan Perum LPPNPI 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 perusahaan.
 - 5) Mengusulkan calon auditor eksternal berdasarkan usulan Direksi.
- f. Dewan Pengawas membuat pembagian tugas yang diatur oleh mereka sendiri.
- g. Dewan Pengawas wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Pengawas yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dan RKAP.

¹⁰ PP 77 Tahun 2012 Pasal 59

¹¹ PP 77 Tahun 2012 Pasal 60

- h. Dewan Pengawas wajib melaporkan kepada perusahaan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada perusahaan lain.

2. Wewenang dan Kewajiban Dewan Pengawas

Agar Dewan Pengawas dapat melaksanakan tugasnya, Dewan Pengawas mempunyai wewenang untuk:¹²

- a. melihat buku, surat serta dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga, dan memeriksa kekayaan Perum LPPNPI;
- b. memasuki pekarangan, gedung, dan kantor yang dipergunakan oleh Perum LPPNPI;
- c. meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perum LPPNPI;
- 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. atas permintaan tertulis Direksi, Dewan Pengawas dapat menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan;
- g. mengangkat dan memberhentikan sekretaris Dewan Pengawas, jika dianggap perlu;
- h. membentuk komite lain selain komite audit, jika dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan Perum LPPNPI;
- i. menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perum LPPNPI, jika dianggap perlu;
- j. memberikan atau tidak memberikan persetujuan tertulis atas perbuatan Direksi yang memerlukan persetujuan tertulis dari Dewan Pengawas.
- k. memberhentikan anggota Direksi untuk sementara waktu apabila anggota Direksi bertindak bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012, terdapat indikasi melakukan kerugian Perum, melalaikan kewajibannya, atau terdapat alasan yang mendesak bagi Perum.
- l. selama jabatan anggota Direksi kosong dan Menteri belum mengisi jabatan anggota Direksi yang kosong, Dewan Pengawas menunjuk salah seorang anggota Direksi lainnya atau Menteri dapat menunjuk pihak lain untuk sementara menjalankan tugas anggota Direksi yang kosong tersebut sebagai pelaksana tugas anggota Direksi dengan tugas, kewenangan, dan kewajiban yang sama.
- m. selama jabatan Direksi kosong dan Menteri belum mengisi jabatan Direksi yang kosong, 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.
- n. dalam rangka melaksanakan pengurusan sebagaimana dimaksud pada huruf m, Dewan Pengawas dapat melakukannya secara bersama-sama atau menunjuk salah seorang atau lebih diantara mereka untuk melakukan pengurusan Perum.

Dalam melakukan pengawasan atas Pengurusan Perum LPPNPI, Dewan Pengawas berkewajiban untuk:¹³

¹² PP 77 Tahun 2012 Pasal 60
¹³ PP 77 Tahun 2012 Pasal 61

- a. memberi nasihat, pendapat dan saran kepada Direksi dalam melaksanakan Pengurusan Perum LPPNPI
- b. meneliti dan menelaah serta menandatangani Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang disiapkan Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c. memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan;
- d. mengikuti perkembangan kegiatan Perum LPPNPI, memberikan pendapat dan saran kepada Menteri mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi Pengurusan Perum LPPNPI;
- e. melaporkan dengan segera kepada Menteri apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perum LPPNPI;
- f. meneliti dan menelaah laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan;
- g. memberikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada Menteri;
- h. memberikan penjelasan, pendapat, dan saran kepada Menteri mengenai laporan tahunan, apabila diminta;
- i. menyusun program kerja tahunan dan dimasukkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta indikator kinerja bagi Dewan Pengawas.
- j. membentuk komite audit;
- k. mengusulkan auditor eksternal kepada Menteri;
- l. membuat risalah rapat Dewan Pengawas dan menyimpan salinannya;
- m. melaksanakan kewajiban lainnya dalam rangka tugas Pengawasan dan pemberian nasihat, sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan/atau keputusan Menteri;
- n. menetapkan keputusan batasan-batasan nilai dari perbuatan hukum Direksi yang memerlukan persetujuan tertulis Dewan Pengawas;
- o. memberikan putusan terhadap usulan perbuatan hukum Direksi yang memerlukan Persetujuan Tertulis;
- p. Memberikan tanggapan tertulis untuk memberikan pendapat dan saran kepada Menteri atas usulan perbuatan hukum yang akan dilaksanakan oleh Direksi yang diajukan kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan;

3. Keanggotaan Dewan Pengawas

Perusahaan menyadari bahwa pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Pengawas dilakukan oleh Menteri BUMN. Dalam upaya menjamin prinsip transparansi dalam pemilihan Dewan Pengawas maka mekanisme yang harus dilaksanakan, yaitu :

- a. Pengangkatan dan pemberhentian Dewan Pengawas ditetapkan oleh Menteri.¹⁴
- b. Persyaratan yang harus dipenuhi calon anggota Dewan Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara.¹⁵

¹⁴ PP 77 Tahun 2012 Pasal 48 Ayat (1)

¹⁵ PP 77 Tahun 2012 Pasal 49 Ayat (1)

- c. Anggota Dewan Pengawas diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah manajemen Perum LPPNPI yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan tersebut, memiliki pengalaman dibidang usaha Perum LPPNPI, dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.¹⁶
- d. Masa jabatan anggota Dewan Pengawas ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali selama 1 (satu) kali masa jabatan.¹⁷
- e. Pengangkatan anggota Dewan Pengawas tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan anggota Direksi, kecuali untuk pertama kalinya pada waktu pendirian.¹⁸
- f. Anggota Dewan Pengawas sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan Menteri dengan menyebutkan alasannya.¹⁹

4. Jumlah dan Komposisi Dewan Pengawas

Jumlah anggota Dewan Pengawas Perum LPPNPI berjumlah paling banyak 5 (lima) orang, seorang diantaranya diangkat sebagai Ketua Dewan Pengawas. Adapun komposisi Dewan Pengawas terdiri dari:²⁰

- a. Ketua, yang dijabat oleh Direktur Jenderal Perhubungan Udara,
- b. Empat orang Anggota terdiri dari :
 - 1) Satu orang anggota yang menangani kenavigasian dibawah Menteri Perhubungan;
 - 2) Satu orang anggota dibawah Menteri BUMN;
 - 3) Satu orang anggota dibawah Menteri Keuangan;
 - 4) Satu orang tenaga ahli di bidang penerbangan.

Dewan Pengawas merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Pengawas tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Pengawas.

5. Kinerja Dewan Pengawas

Menteri menetapkan Indikator Pencapaian Kinerja (*Key Performance Indicators*) Dewan Pengawas berdasarkan usulan dari Dewan Pengawas yang bersangkutan. Indikator Pencapaian Kinerja merupakan ukuran penilaian atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar. Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan berkala perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja kepada Menteri.

Pemilik Modal menetapkan kriteria penilaian kinerja Dewan Pengawas dan kriteria tersebut disampaikan kepada Dewan Pengawas sejak pengangkatannya. Kriteria penilaian kinerja terdiri dari kolegal dan individu. Kriteria kolegal mencakup pelaksanaan peran pengawasan dan pertanggung jawaban kepengurusan perusahaan sedangkan kriteria individu mencakup kehadiran dalam rapat-rapat, kontribusi dalam proses pengambilan keputusan, keterlibatan dalam penugasan tertentu, dan komitmen dalam memajukan kepentingan perusahaan.

¹⁶ PP 77 Tahun 2012 Pasal 49 Ayat (2)

¹⁷ PP 77 Tahun 2012 Pasal 51 Ayat (1)

¹⁸ PP 77 Tahun 2012 Pasal 51 Ayat (2)

¹⁹ PP 77 Tahun 2012 Pasal 57 Ayat (1)

²⁰ PP 77 Tahun 2012 Pasal 48 Ayat (2)

Dewan Pengawas melakukan evaluasi dan penilaian kinerjanya secara self assessment.

6. Rapat Dewan Pengawas

Peningkatan kontribusi Dewan Pengawas dalam pengawasan dan memberikan nasehat dalam pengelolaan perusahaan didasarkan pada ketentuan berikut :

- a. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Pengawas harus mematuhi keputusan Menteri serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Rapat Dewan Pengawas harus diadakan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan, dan dalam rapat tersebut Dewan Pengawas dapat mengundang Direksi.²¹
- c. Dewan Pengawas harus menetapkan tata tertib dan etika Rapat Dewan Pengawas.²²
- d. Setiap Rapat Dewan Pengawas harus dibuatkan risalah rapat yang memuat pendapat-pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), keputusan/kesimpulan rapat, serta alasan ketidak hadirannya anggota Dewan Pengawas, apabila ada.²³
- e. Setiap anggota Dewan Pengawas berhak menerima salinan risalah Rapat Dewan Pengawas, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam Rapat Dewan Pengawas tersebut.²⁴
- f. Risalah asli dari setiap Rapat Dewan Pengawas disimpan oleh perusahaan yang bersangkutan dan harus tersedia bila diminta oleh setiap anggota Dewan Pengawas dan Direksi.²⁵
- g. Jumlah rapat Dewan Pengawas dan jumlah kehadiran masing-masing anggota Dewan Pengawas dimuat dalam Laporan Tahunan Perum LPPNPI.²⁶
- h. Dewan Pengawas melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan atau tindak lanjut hasil rapat sebelumnya.

7. Hubungan Kerja Dewan Pengawas dan Direksi

Independensi Dewan Pengawas dan Direksi di dalam pengawasan serta pengurusan perusahaan merupakan persyaratan tercapainya proses pengambilan keputusan yang objektif. Dewan Pengawas dan Direksi selalu mempertimbangkan pendapat independen dengan didasarkan kepada pengetahuan dan pengalaman untuk mengambil keputusan secara amanah dan berhati-hati.

Dengan didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, peranan Dewan Pengawas dan Direksi dengan tegas telah dipisahkan fungsi serta tanggungjawabnya. Peran Dewan Pengawas memberikan pengawasan, arahan, dan pandangan strategis kepada Direksi, baik secara kolektif maupun individual, sedangkan Direksi melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari sedemikian rupa sehingga memenuhi sasaran sebagaimana yang ditetapkan oleh Pemilik Modal.

Namun demikian di dalam hubungan kerja Direksi dan Dewan Pengawas, sangat disadari pentingnya masing-masing pihak untuk menjaga hubungan kerja satu dengan

²¹ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 14 Ayat (1)

²² Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 14 Ayat (2)

²³ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 14 Ayat (3)

²⁴ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 14 Ayat (4)

²⁵ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 14 Ayat (5)

²⁶ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 14 Ayat (6)

lainnya atas dasar prinsip-prinsip kebersamaan dan rasa saling menghargai, menghormati fungsi dan peranan masing-masing di dalam organisasi perusahaan. Mekanisme kerja Dewan Pengawas dan Direksi harus diatur agar masing-masing dapat menjalankan peran dan fungsinya secara efektif dan baik. Mekanisme kerja Dewan Pengawas dan Direksi meliputi (tapi tidak terbatas) pada pengambilan keputusan, penyelenggaraan rapat-rapat dan hubungan komunikasi Dewan Pengawas dan Direksi.

Dewan Pengawas menyelenggarakan pertemuan konsultatif secara teratur dengan Direksi untuk membicarakan masalah operasional perusahaan yang relevan dan strategis. Di luar itu, Dewan Pengawas berhak meminta dilaksanakannya pertemuan dengan Direksi apabila situasi dianggap memerlukannya. Dalam setiap pertemuan, informasi dan data yang penting untuk pemahaman Dewan Pengawas akan diberikan secara tertulis sebelum pertemuan untuk menjamin tersedianya waktu bagi Dewan Pengawas dalam memahami permasalahan yang akan dibahas. Bila perlu, Direksi akan membuat ringkasan bahan tersebut sepanjang tidak mengurangi esensi informasi yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Dewan Pengawas mendapatkan akses informasi perusahaan sesuai kewenangannya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012. Mekanisme kerja antara Dewan Pengawas dan Direksi diatur selanjutnya dalam Board Manual.

8. Kebijakan Pengawasan oleh Dewan Pengawas

Dalam pelaksanaan tugas, Dewan Pengawas mempunyai kebijakan pengawasan dan pemberian masukan serta mekanisme sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan mekanisme penandatanganan bersama rancangan RJPP yang akan disampaikan ke Pemilik Modal.
- b. Pelaksanaan mekanisme penandatanganan bersama rancangan RKAP yang akan disampaikan ke Pemilik Modal.
- c. Melakukan kajian pada informasi lingkungan bisnis khususnya pelayanan navigasi dan permasalahannya yang berdampak pada usaha perusahaan dan kinerja perusahaan.
- d. Melakukan kajian dan merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan dari stakeholder.
- e. Pelaksanaan kebijakan atau rancangan sistem pengendalian intern dan pelaksanaannya.
- f. Pelaksanaan kebijakan dan penerapan manajemen risiko meliputi telaah atas kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko, risiko strategis dan risiko Operasional Pelayanan Navigasi Penerbangan serta rencana kerja unit manajemen risiko,
- g. Pelaksanaan kebijakan sistem teknologi informasi perusahaan dan pelaksanaannya.
- h. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia.
- i. Pelaksanaan kebijakan mengenai pengawasan dan pemberian nasihat terhadap kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
- j. Pelaksanaan kebijakan pengadaan barang dan jasa beserta pelaksanaannya.
- k. Pelaksanaan kebijakan mutu dan pelayanan serta pelaksanaan kebijakan tersebut

- l. Pengawasan atas ketaatan Perum dengan cara penelaahan atas ketaatan Perseroan terhadap peraturan perundang-undangan serta kepatuhan perusahaan terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh perusahaan dengan pihak ketiga dan penyampaian informasi kepada para pemangku kepentingan.
- m. Pemantauan dan pengawasan atas progress dan kinerja atas kinerja keuangan dan operasional sesuai target Rencana Kerja dan Anggaran, RJP melalui Laporan manajemen dan informasi keuangan lainnya, dalam rapat gabungan dan melalui komite dewan pengawas dan melaporkan jika terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan
- n. Pemilihan Kantor Akuntan Publik yang akan melaksanakan audit atas Laporan Keuangan Perum kepada Pemilik dan melakukan telaah untuk meyakinkan efektifitas kegiatan dan hasil audit yang dilaksanakan oleh Kantor Akuntan Publik.
- o. Pengkajian dan penilaian efektivitas penerapan *Good Corporate Governance* di Perum dengan prinsip pengawasan perundangan yang berlaku.

9. Informasi untuk Dewan Pengawas

Direksi wajib memastikan agar informasi mengenai Perum LPPNPI dapat diperoleh Dewan Pengawas secara tepat waktu, terukur dan lengkap.²⁷ Dewan Pengawas mempunyai akses penuh terhadap Direksi, termasuk terhadap informasi atau dokumen yang relevan yang disimpan oleh Direksi. Pelaksanaan hak Dewan Pengawas ini dilakukan sedemikian rupa sehingga tidak boleh mengganggu pelaksanaan operasional perusahaan.

10. Larangan bagi Dewan Pengawas

Anggota Dewan Pengawas dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan mengambil keuntungan pribadi, dari pengambilan keputusan dan/atau pelaksanaan kegiatan Perum LPPNPI, selain penghasilan yang sah.²⁸

C. DIREKSI

Direksi adalah organ Perum yang bertugas menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan Pengurusan Perum untuk kepentingan Perum dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perum serta mewakili Perum baik di dalam maupun di luar Pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan, Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012, dan/atau peraturan Menteri.

²⁷ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 16

²⁸ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 17

1. Tugas dan kewajiban Direksi

Beberapa kewajiban Direksi dalam pengurusan Perum diantaranya adalah:²⁹

- a. mengusahakan dan menjamin terlaksananya usaha dan kegiatan Perum sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usahanya.
- b. menyiapkan RJP, RKAP serta perubahannya, dan menyampaikannya kepada Dewan Pengawas dan Menteri untuk mendapatkan pengesahan dari Menteri sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. membuat dan menyampaikan Laporan Tahunan (termasuk Laporan Keuangan Audited yang disusun berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dan sudah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik) kepada Menteri untuk disetujui dan disahkan.
- d. memberikan laporan secara lengkap dan jujur semua fakta material berkenaan dengan kepengurusan perusahaan atau laporan lainnya, baik secara berkala atau setiap kali diminta oleh Dewan Pengawas dan/atau Menteri, dengan tepat waktu.
- e. memelihara dan menyimpan dokumen-dokumen Perum, diantaranya dan tidak terbatas pada : risalah rapat Dewan Pengawas, risalah rapat Direksi, laporan tahunan, dokumen keuangan Perum, dan dokumen lain.
- f. salah seorang anggota Direksi ditunjuk oleh Rapat Direksi sebagai penanggung jawab dalam penerapan dan pemantauan GCG.
- g. menjalankan kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam PP 77 Tahun 2012 dan yang ditetapkan oleh Menteri berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- h. Dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha.
- i. Wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG.
- j. Menetapkan suatu sistem pengendalian intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan.
- k. Menyusun ketentuan yang mengatur mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan.
- l. Menetapkan tatakelola teknologi informasi yang efektif.
- m. Untuk memenuhi syarat akuntabilitas, keterbukaan, dan tertib administrasi, Direksi wajib:³⁰
 - 1) membuat Daftar Khusus dan Risalah Rapat Direksi,
 - 2) membuat Laporan Tahunan dan Dokumen Keuangan Perusahaan;
 - 3) memelihara seluruh Daftar, Risalah, dan Dokumen Keuangan perusahaan dan dokumen lainnya,
 - 4) menyimpan di tempat kedudukan perusahaan, seluruh daftar, risalah, dokumen keuangan perusahaan, dan dokumen lainnya.
- n. memberi izin kepada Pemilik Modal untuk memeriksa seluruh Daftar, Risalah dan Dokumen Keuangan Perusahaan dan dokumen lainnya.

2. Larangan Pengambilan Keuntungan Pribadi

Para anggota Direksi dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan, dan mengambil keuntungan pribadi, baik secara langsung maupun tidak langsung dari pengambilan keputusan dan kegiatan perusahaan selain penghasilan yang sah.³¹

²⁹ PP 77 Tahun 2012 Pasal 32

³⁰ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 22

³¹ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 23

Direksi bertindak secara cermat, berhati-hati dan mempertimbangkan aspek penting yang relevan dalam pelaksanaan tugasnya. Direksi harus menghindari kondisi di mana tugas dan kepentingan perusahaan berbenturan atau mempunyai potensi berbenturan dengan kepentingan pribadi, termasuk kepentingan perusahaan dengan kepentingan anak perusahaan. Apabila hal demikian terjadi atau mungkin terjadi, maka Direktur yang bersangkutan akan mengungkapkan benturan atau potensi benturan kepentingan tersebut kepada Dewan Pengawas dan Direksi, dan selanjutnya Dewan Pengawas yang akan menentukan langkah yang diperlukan.

3. Kriteria Anggota Direksi

Kriteria pokok bagi Direksi ialah sebagai berikut :

- a. Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara.³²
- b. Memiliki keahlian khusus yang sangat diperlukan dan bermanfaat bagi Perum LPPNPI.
- c. Memiliki pengalaman yang memadai di dalam industri penerbangan.
- d. Memiliki kepemimpinan, integritas, jujur, etika/perilaku yang baik dan profesional.
- e. Memiliki dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Perum LPPNPI sesuai dengan fungsi dan peran yang diamanatkan kepadanya, serta menghargai pandangan pihak lain dan tidak kaku dalam memandang masalah.
- f. Memiliki visi yang jelas tentang arah dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang.
- g. Memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan Perum dan ketentuan perundang undangan yang berlaku.
- h. Memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya untuk menerapkan prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.
- i. Mampu mewakili perusahaan di hadapan publik, Pemilik Modal, dan *stakeholders* lainnya.

4. Jumlah dan Komposisi Direksi

Jumlah anggota Direksi ditetapkan oleh Menteri sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas usaha perusahaan. Pada periode kepengurusan tahun 2013 - 2018, jumlah Direksi ditetapkan sebanyak 7 (tujuh) orang termasuk Direktur Utama. Pembagian tugas dan kewenangan anggota Direksi ditetapkan oleh Menteri BUMN (atau Dewan Pengawas apabila kewenangan tersebut didelegasikan kepada Dewan Pengawas). Adapun susunan Direksi saat ini adalah sebagai berikut :³³

- a. Direktur Utama
- b. Direktur Manajemen Lalu Lintas Penerbangan
- c. Direktur Teknik Navigasi Penerbangan
- d. Direktur Safety dan Standard

³² PP 77 Tahun 2012 Pasal 19

³³ SK Direksi Pem LPPNPI No Kep. 015/LPPNPI/V/2013 Pasal 5 Butir A

- e. Direktur Service Development dan IT
- f. Direktur Keuangan
- g. Direktur Personalia dan Umum.

5. Rapat Direksi

Rapat Direksi harus diadakan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan, dan Direksi harus menetapkan tata tertib Rapat Direksi. Dalam rapat tersebut Direksi dapat mengundang Dewan Pengawas.³⁴ Rapat Direksi membicarakan masalah dan bisnis perusahaan, pembuatan keputusan yang dipandang perlu, dan juga membuat evaluasi pelaksanaan bisnis perusahaan. Direksi juga akan selalu berkoordinasi dengan Dewan Pengawas dalam rapat koordinasi minimal 1 (satu) bulan sekali untuk aspek-aspek strategis. Di samping rapat terjadwal, Rapat Direksi dapat dilakukan kapanpun apabila diperlukan.

Risalah Rapat Direksi harus dibuat untuk setiap Rapat Direksi yang memuat segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam Rapat, termasuk tetapi tidak terbatas pada pendapat-pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), serta alasan ketidakhadiran anggota Direksi, apabila ada.³⁵ Risalah rapat dibuat oleh Sekretaris Perusahaan dan harus ditandatangani oleh setiap anggota yang hadir.

Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan risalah Rapat Direksi, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam Rapat Direksi tersebut. Risalah asli dari setiap Rapat Direksi harus disimpan oleh Perum LPPNPI. Laporan Tahunan Perum LPPNPI harus memuat jumlah rapat Direksi dan jumlah kehadiran masing-masing anggota Direksi.³⁶

Direksi melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan hasil rapat sebelumnya. Di dalam setiap rapat, Direksi melakukan evaluasi (pemantauan progress) terhadap pelaksanaan keputusan hasil rapat sebelumnya. Terhadap pelaksanaan keputusan hasil rapat sebelumnya yang belum selesai dilakukan pembahasan untuk tindak lanjutnya.

6. Kebijakan Menggunakan Saran Profesional

Perusahaan menetapkan kebijakan, jika diperlukan, Direksi dapat menggunakan saran profesional yang independen dalam pelaksanaan tugasnya sesuai peraturan perundang-undangan yang menjadi beban mereka. Dalam kondisi tertentu Perusahaan akan memperbolehkan bagi Direksi untuk mendapat saran profesional atas beban perusahaan. Hal ini tidak berlaku apabila Direksi yang bersangkutan mempunyai benturan kepentingan.

7. Kinerja Direksi

Pemilik Modal menetapkan kriteria evaluasi kinerja Direksi dan anggota Direksi yang didasarkan pada target kinerja dalam kontrak manajemen serta komitmennya di dalam memenuhi arahan Pemilik Modal. Kinerja Direksi akan dievaluasi setiap tahun oleh

³⁴ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 24 Ayat 1 dan 2

³⁵ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 24 Ayat 3

³⁶ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 24 Ayat 4, 5 dan 6

Pemilik Modal berdasarkan kriteria evaluasi kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja Direksi (kolegial dan individu) yang memuat sekurang-kurangnya indikator kinerja utama dan kriteria keberhasilan dalam kontrak manajemen ditandatangani oleh Direksi yang bersangkutan dan diperbaharui setiap tahunnya yang memuat target kinerja kolegial dan individu yang disahkan dan disetujui Pemilik Modal. Pemilik Modal memberikan penilaian kinerja Direksi kolegial dan kinerja anggota Direksi (individu) berdasarkan laporan kinerja Direksi dan mempertimbangkan tanggapan Dewan Pengawas atas kinerja Direksi. Penilaian kinerja dituangkan dalam Keputusan Menteri.

8. Larangan bagi Direksi

Para anggota Direksi dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan, dan mengambil keuntungan pribadi, baik secara langsung maupun tidak langsung dari pengambilan keputusan dan kegiatan Perum LPPNPI yang bersangkutan selain penghasilan yang sah.³⁷

D. ORGAN PENDUKUNG GCG

1. Organ Pendukung Dewan Pengawas

Organ pendukung Dewan Pengawas terdiri dari:³⁸

- Sekretaris Dewan Pengawas;
- Komite Audit;
- Komite Lainnya, jika diperlukan. Komite lainnya terdiri dari namun tidak terbatas pada Komite Pemantau Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi, dan Komite Pengembangan Usaha. Seorang atau lebih anggota komite berasal dari anggota Dewan Pengawas.

a. Sekretaris Dewan Pengawas

Untuk mendukung tugas kesekretariatan Dewan Pengawas, diangkat 1 (satu) orang Sekretaris Dewan Pengawas yang bukan merupakan pegawai dari Perusahaan. Tugas pokok dan fungsi Sekretaris Dewan Pengawas adalah :

- 1) Menyelenggarakan kegiatan administrasi kesekretariatan di lingkungan Dewan Pengawas
- 2) Menyelenggarakan rapat Dewan Pengawas dan rapat/pertemuan antara Dewan Pengawas dengan Pemilik Modal, Direksi maupun pihak-pihak terkait lainnya.
- 3) Menyediakan data/informasi yang diperlukan oleh Dewan Pengawas dan Komite-komite di lingkungan Dewan Pengawas yang berkaitan dengan (a) monitoring tindak lanjut hasil keputusan, rekomendasi dan arahan Dewan Pengawas; (b) bahan/ materi yang bersifat administrasi mengenai kegiatan/laporan direksi dalam mengelola perusahaan; (c) dukungan administrasi serta monitoring berkaitan dengan hal-hal yang harus mendapatkan persetujuan atau rekomendasi dari Dewan Pengawas sehubungan dengan kegiatan pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh direksi.

³⁷ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 17

³⁸ PP 77 Pasal 64 & Pasal 90 & Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 18

- 4) Mengumpulkan data-data teknis yang berasal dari komite-komite di lingkungan Dewan Pengawas dan tenaga ahli dewan pengawas untuk keperluan Dewan Pengawas.

b. Komite Dewan Pengawas

Dalam upaya menerapkan praktik terbaik (*best practices*), Perusahaan membentuk Komite Audit dan apabila dibutuhkan dapat mempertimbangkan untuk membentuk Komite lainnya seperti Komite Nominasi dan Komite Remunerasi serta Komite Asuransi dan Risiko Usaha. Apabila tidak dibentuk Komite Nominasi dan Komite Remunerasi serta Komite Asuransi dan Risiko Usaha, maka tugas tersebut menjadi tanggungjawab Dewan Pengawas.

Komite Audit

Keanggotaan Komite Audit :

- 1) Anggota Komite Audit sekurang-kurangnya terdiri dari 1 (satu) orang anggota Dewan Pengawas sebagai Ketua Komite dan 2 (dua) orang ahli yang bukan merupakan pegawai perusahaan sebagai Anggota.
- 2) Persyaratan untuk dapat diangkat sebagai anggota Komite Audit adalah :
 - a) Memiliki integritas yang baik dan pengetahuan serta pengalaman kerja yang cukup di bidang pengawasan/pemeriksaan dan bidang-bidang lainnya yang relevan dan dianggap perlu.
 - b) Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan konflik kepentingan terhadap perusahaan.
 - c) Mampu berkomunikasi secara efektif.

Pembentukan Komite Audit harus didukung dengan Komite *Audit Charter* yang ditandatangani oleh Ketua Dewan Pengawas, yang didalamnya harus mencakup wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mengusulkan Auditor Eksternal melalui proses seleksi.
- 2) Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern maupun Auditor Eksternal.
- 3) Memberikan rekomendasi penyempurnaan sistem pengendalian internal serta pelaksanaannya.
- 4) Melakukan prosedur review tertentu terhadap segala informasi yang dikeluarkan perusahaan.
- 5) Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Pengawas.

2. Organ Pendukung Direksi

Organ pendukung Direksi terdiri dari:

- Sekretariat Perusahaan;
- Unit Manajemen Kinerja, Aset & GCG Korporat; dan
- Satuan Pengawasan Intern.

a. Sekretariat Perusahaan

Sekretariat Perusahaan mempunyai tugas untuk membantu Direksi dalam menyiapkan rumusan dan melaksanakan program kerja bidang hubungan masyarakat, hubungan antar lembaga, rapat pembahasan bersama dengan pemilik modal, kesekretariatan dan keprotokoleran direksi, perikatan dan kerjasama perusahaan, penyusunan peraturan dan dokumentasi hukum, advokasi dan penyelesaian permasalahan hukum. Sekretariat perusahaan dipimpin oleh kepala sekretariat perusahaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Direksi wajib menyelenggarakan fungsi sekretariat perusahaan. Penyelenggaraan fungsi sekretariat perusahaan dapat dilakukan dengan mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan. Sekretaris Perusahaan diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Pengawas. Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi sekretariat perusahaan

Fungsi sekretariat perusahaan adalah:³⁹

- 1) memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta;
- 2) sebagai penghubung (*liaison officer*); dan
- 3) menatausahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi, dan Surat Keputusan Menteri.

b. Unit Manajemen Kinerja, Aset & GCG Korporat

Unit Manajemen Kinerja, Aset dan GCG Korporat berfungsi mengelola, mengendalikan dan membina kegiatan kinerja korporat, pengelolaan aset, GCG dan Risiko Korporat secara optimal untuk menunjang kegiatan korporasi dalam implementasi strategi dan pencapaian tujuan. Unit Manajemen Kinerja, Aset dan GCG Korporat bertugas untuk menyusun, memonitor, dan melakukan evaluasi pelaksanaan GCG perusahaan.

c. Satuan Pengawasan Intern

Pengawasan Intern adalah suatu kegiatan pemberian keyakinan (*assurance*) dan konsultasi yang bersifat independen dan obyektif, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis dalam pelaksanaan audit, evaluasi dan *review* untuk menilai efektivitas manajemen risiko, pengendalian intern, dan proses tata kelola

- 1) Tugas dan Tanggung Jawab Satuan Pengawasan Intern⁴⁰
 - a) Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan Perum, menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada Perum, serta memberikan saran perbaikannya.

³⁹ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 29 Ayat (4)
⁴⁰ PP 77 Tahun 2012, Pasal 86

- b) Memberikan laporan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Intern sebagaimana dimaksud pada huruf a. kepada Direktur Utama.
 - c) Memonitor tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.
- 2) Kewenangan Satuan Pengawasan Intern :
- a) Mendapatkan akses terhadap semua catatan, personil, aset perusahaan dan seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas;
 - b) Melakukan koordinasi dengan Auditor Eksternal;
 - c) Menyusun pedoman audit, mekanisme kerja dan supervisi dan pemantauan tindak lanjut di dalam organisasi Satuan Pengawasan Intern dan penilaian program jaminan dan peningkatan kualitas;
 - d) Melaksanakan pengembangan profesi secara berkelanjutan;
 - e) Dalam hal pelaksanaan audit atau tugas lain yang memerlukan keahlian khusus, Satuan Pengawasan Intern dapat menggunakan tenaga ahli dari luar Unit Satuan Pengawasan Intern, baik dari dalam Perusahaan maupun dari luar Perusahaan.
- 3) Kode Etik Satuan Pengawasan Intern
- a) Integritas
 - (1) Harus menghormati dan menjunjung tinggi hukum, etika perusahaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - (2) Harus menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Namun demikian, Pengawas Intern tidak boleh secara sadar terlibat dalam berbagai kegiatan yang menyimpang atau melanggar hukum;
 - (3) Tidak boleh terlibat dalam tindakan atau kegiatan yang dapat mendiskreditkan profesi Pengawas Intern atau mendiskreditkan Perusahaan;
 - (4) Harus menunjukkan kejujuran, obyektivitas, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan memenuhi tanggung jawab profesinya;
 - b) Obyektivitas
 - (1) Harus menahan diri dari kegiatan-kegiatan yang dapat menimbulkan konflik dengan kepentingan Perusahaan; atau kegiatan-kegiatan yang berpotensi menimbulkan prasangka, yang dapat meragukan kemampuannya untuk dapat melaksanakan tugas dan memenuhi tanggung jawab profesinya secara obyektif;
 - (2) Tidak boleh menerima sesuatu dalam bentuk apapun dari auditan dan pihak lain yang terkait dengan pekerjaan audit yang dapat, atau patut diduga dapat mempengaruhi pertimbangan profesionalnya;
 - (3) Tidak boleh mempunyai rasa keberpihakan, ketakutan, dan ambisi yang dapat berpengaruh terhadap aktivitas yang dilakukan, sehingga dapat mempengaruhi tanggung jawab penugasan;
 - (4) Bebas dari intervensi terhadap kepentingan individu atau kelompok tertentu atas kesimpulan hasil pemeriksaan untuk kepentingan perusahaan;
 - (5) Melaporkan hasil tugasnya berdasarkan pada fakta yang dapat dipertanggungjawabkan dan tidak menutupi praktik penyimpangan.

- c) Kerahasiaan
 - (1) Harus bersikap hati-hati dan bijaksana dalam menggunakan informasi yang diperoleh serta menjaga kerahasiaan dalam pelaksanaan tugasnya;
 - (2) Tidak diperbolehkan menggunakan informasi untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau berbagai tindakan yang bertentangan dengan hukum dan peraturan perundangan yang berlaku atau menyimpang dari ketentuan hukum dan etika yang berlaku yang dapat menimbulkan kerugian Perusahaan.

- d) Kompetensi
 - (1) Melaksanakan setiap penugasan dengan menggunakan pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan kompetensi profesional yang dimilikinya;
 - (2) Meningkatkan kompetensi serta efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugasnya, serta wajib mengikuti pendidikan profesi berkelanjutan.

Selanjutnya hal-hal yang mengatur tentang Satuan Pengawasan Intern dan pelaksanaannya sebagaimana peraturan perundangan yang berlaku, diatur tersendiri dalam Piagam Audit.

3. Auditor Eksternal

Laporan Keuangan Tahunan Perum LPPNPI diaudit oleh auditor eksternal yang ditunjuk oleh Menteri dari calon-calon yang diajukan oleh Dewan Pengawas. Dewan Pengawas melalui Komite Audit melakukan proses penunjukan calon auditor eksternal sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa Perum LPPNPI, dan apabila diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya. Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada Menteri mengenai alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium/imbal jasa yang diusulkan untuk auditor eksternal tersebut. Auditor eksternal tersebut harus bebas dari pengaruh Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di BUMN (*stakeholders*).

Perum LPPNPI menyediakan semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan oleh auditor eksternal sehingga memungkinkan auditor eksternal memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaat-azasan, dan kesesuaian laporan keuangan BUMN dengan standar akuntansi keuangan⁴¹

Perum LPPNPI menjamin Auditor Eksternal dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar dan kode etik profesi sehingga dapat memberikan opini yang tepat atas laporan keuangan perusahaan. Perusahaan wajib memberikan informasi dan data yang diperlukan Auditor Eksternal dan tidak melakukan pembatasan akses atau ruang lingkup.

Tanggung Jawab Auditor Eksternal

Auditor Eksternal bertanggung jawab kepada Pemilik Modal dan harus bebas dari pengaruh Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di perusahaan (*stakeholders*) untuk menjamin independensi pendapat yang diberikan. Selain itu,

⁴¹ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 31

untuk menjaga independensi:

- a. Auditor Eksternal tidak boleh memberikan jasa lain di luar audit selama periode audit.
- b. Auditor Eksternal tidak boleh mempunyai kepentingan keuangan yang material langsung maupun tidak, hubungan bisnis dengan Perusahaan
- c. Auditor Eksternal tidak boleh melakukan pembatasan audit sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Auditor Eksternal wajib memberitahu Pemilik Modal, Direksi, Dewan Pengawas dan/atau SPI bila menemukan kejadian atau indikasi pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan hal-hal yang dapat membahayakan keadaan keuangan perusahaan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja.

Laporan hasil audit atas laporan keuangan Perusahaan harus diterbitkan tepat waktu sesuai dengan perjanjian. Laporan atas hasil pemeriksaan akuntan publik disampaikan secara tertulis kepada Direksi.

Kecuali disyaratkan dalam peraturan perundangan yang berlaku, Eksternal Auditor harus merahasiakan informasi yang diperoleh sewaktu melaksanakan tugasnya.

E. EXTERNAL GOVERNANCE

Dalam menjalankan usaha, Perusahaan sangat dipengaruhi oleh berbagai aturan yang mendasari pembentukannya maupun aturan/perundang-undangan dari Pemerintah selaku *regulator*, yang secara tidak langsung akan mempengaruhi pencapaian kinerja.

BAB III

KEBIJAKAN PENGURUSAN PERUSAHAAN

Praktik *good corporate governance* tidak berhenti pada struktur dan proses *governance* di organ utama dan organ pendukung GCG perusahaan. Guna terselenggaranya tata kelola yang baik, Perusahaan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan GCG. Kebijakan-kebijakan berikut adalah kebijakan GCG yang merupakan aspek-aspek utama demi terselenggaranya GCG. Aspek-aspek ini akan menjadi payung bagi kebijakan dan keputusan yang lebih teknis dan operasional.

A. BISNIS PERUSAHAAN

Perum LPPNPI adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyelenggaraan dan pemberian pelayanan navigasi penerbangan yang meliputi :⁴²

1. Pelayanan Lalu Lintas Penerbangan (*Air Traffic Services/ATS*);
2. Pelayanan Telekomunikasi Penerbangan (*Aeronautical Telecommunication Services/COM*);
3. Pelayanan Informasi Meteorologi Penerbangan (*Aeronautical Meteorological Services/MET*).
4. Pelayanan Informasi Meteorologi Penerbangan dilakukan oleh Perum LPPNPI berkoordinasi dengan badan yang tugas dan tanggung jawabnya di bidang meteorology, kilmatologi, dan geofisika (BMKG);
5. Pelayanan Informasi Pencarian dan Pertolongan (*Search And Rescue/SAR*).

Dalam memberikan pelayanan navigasi penerbangan, Perum LPPNPI harus mengutamakan keselamatan penerbangan. Perum LPPNPI berhak mendapatkan biaya pelayanan jasa navigasi penerbangan atas pelayanan navigasi yang diberikan. Perolehan pendapatan tersebut tidak berarti bahwa Perum LPPNPI berorientasi pada keuntungan tetapi dengan adanya perolehan pendapatan tersebut dapat menjadikan Perum LPPNPI mandiri secara finansial. Seluruh biaya pelayanan jasa navigasi yang ditarik dari pengguna dipergunakan untuk biaya investasi dan peningkatan operasional (*cost recovery*).

Agar mampu menghasilkan nilai yang optimal kepada Pemilik Modal, Perum LPPNPI menerapkan pendekatan operasional yang bertanggungjawab dan berorientasi dalam pencapaian nilai jangka panjang serta berdaya saing tinggi.

Perum LPPNPI juga menjunjung tinggi etika usaha dan sedapat mungkin berupaya menjalankan praktik usaha yang saling menguntungkan terhadap mitra usaha Perusahaan.

B. PERENCANAAN STRATEGIS

Proses perencanaan strategis harus dilaksanakan dengan konsisten dan terarah dengan peran aktif dari Dewan Pengawas, Direksi dan seluruh Unit Kerja, sehingga mulai dari perumusan visi dan misi, perencanaan strategi sampai dengan rencana kerja berjalan sinkron dan tersinergi untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan.

⁴² PP 77 Tahun 2012 Pasal 3 Ayat (3)

Dunia usaha bergerak dinamis, demikian juga yang terjadi dengan perencanaan strategis. Visi dan misi perusahaan sebagai bagian dari perencanaan strategis dapat dikaji untuk dilakukan penyesuaian apabila dipandang sudah tidak relevan lagi. Dalam hal ini, Direksi akan merumuskan visi dan misi perusahaan dan Dewan Pengawas memberi masukan-masukan atau saran perbaikan atas rumusan visi dan/atau misi perusahaan.

Rencana Jangka Panjang dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

Perencanaan strategis perusahaan tertuang dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun. RJP Perusahaan dijabarkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan penjabaran tahunan dari RJP.

Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perusahaan yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun serta wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana jangka panjang.

Rancangan RJP dan RKAP yang telah ditandatangani bersama Direksi dengan Dewan Pengawas disampaikan kepada Menteri BUMN untuk mendapatkan pengesahan. Dewan Pengawas memberikan masukan-masukan pada saat penyusunan RJP dan RKAP, dan mengawasi kepatuhan Direksi dan manajemen dalam menjalankan perusahaan sesuai strategi yang telah ditetapkan.

Rencana Jangka Panjang

Direksi wajib menyiapkan rancangan RJP yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perum yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Rancangan RJP yang telah ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Pengawas disampaikan kepada Menteri BUMN untuk disahkan menjadi RJP.

RJP sekurang-kurangnya memuat:⁴³

1. Evaluasi pelaksanaan RJP sebelumnya.
2. Posisi Perum LPPNPI saat penyusunan RJP.
3. Asumsi-asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJP.
4. Penetapan visi dan misi, sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja RJP.
5. Kebijakan pengembangan usaha Perum.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

Direksi wajib menyiapkan rancangan RKAP yang memuat penjabaran tahunan dari RJP dimana rancangan RKAP tersebut harus telah ditandatangani bersama antara Direksi dengan Dewan Pengawas dan diajukan kepada Menteri selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai untuk memperoleh pengesahan.

⁴³ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 20 Ayat (2)

RKAP sekurang-kurangnya memuat:⁴⁴

1. Visi dan 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 Dewan Pengawas.
5. Hal-hal lain yang memerlukan keputusan Menteri BUMN.

Pelaksanaan RKAP

Direksi bertanggung jawab terhadap proses dan hasil pencapaian strategi perusahaan antara lain dengan menetapkan keputusan-keputusan dan mengambil kebijakan-kebijakan operasional yang dianggap perlu untuk menjalankan rencana-rencana aksi guna menerapkan strategi perusahaan. Dalam menjalankan strategi, Direksi menetapkan struktur organisasi Perum LPPNPI dan pejabat-pejabat Perusahaan dengan memperhatikan:

1. Pembidangan yang tepat bagi terselenggaranya manajemen, sistem dan prosedur operasional.
2. Penciptaan hubungan kerja sedemikian rupa sehingga terselenggara sistem informasi manajemen yang baik untuk kepentingan kegiatan evaluasi dan pengendalian.
3. Penyelenggaraan prinsip organisasi yang dapat menjamin koordinasi, integrasi dan sinkronisasi antara bidang usaha, tehnik dan keuangan serta penunjang sehingga peningkatan usaha mudah direncanakan dan tanpa hambatan pelaksanaan di setiap bidang.
4. Suksesi pejabat perusahaan dilakukan melalui mekanisme asesmen yang merupakan test kualifikasi atas penempatan pejabat perusahaan.
5. Keputusan suksesi manajemen satu level di bawah Direksi dilaporkan oleh Direksi kepada Dewan Pengawas.

Dalam pelaksanaan strategi dilakukan analisis mendetail mengenai deviasi dari target keuangan dan non keuangan atas target yang sebelumnya telah ditetapkan. Guna mencapai kinerja yang optimal dilakukan *benchmarks* yang relevan (misalnya kinerja relatif, keuntungan ekonomis/*economic profit*) digunakan untuk mengukur peningkatan kemakmuran perusahaan. Direksi memantau dan menganalisis pelaksanaan tindak lanjut atas deviasi tersebut.

Dewan Pengawas memberikan masukan-masukan kepada Direksi guna lebih efektifnya upaya pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Dewan Pengawas langsung membahas masalah-masalah penting yang dihadapi perusahaan segera setelah masalah tersebut timbul. Dewan Pengawas membahas informasi dan laporan yang disampaikan oleh Direksi atas pengelolaan perusahaan guna mendeteksi secara dini kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh Direksi. Apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan yang cukup signifikan, Dewan Pengawas memberi laporan kepada Pemilik Modal.

⁴⁴ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 21 Ayat (2)

Direksi melakukan pembahasan dengan Dewan Pengawas untuk mencari solusi pemecahan masalah, terkait atas :

1. Kebijakan strategis perusahaan, baik dalam bidang produksi, keuangan dan pemasaran.
2. Keterkaitan dengan institusi lain, baik Lembaga Pemerintah maupun Swasta

Dewan Pengawas dan Direksi melakukan pembahasan dengan Pemilik Modal untuk menetapkan solusi pemecahan terkait dengan masalah kebijakan nasional.

C. MUTU DAN PELAYANAN

Dalam mencapai kepuasan pelanggan dan untuk menjadi partner yang terpercaya, perusahaan mempunyai komitmen:

1. Menyediakan layanan lalu lintas penerbangan yang aman, nyaman dan ramah lingkungan bersama mitra demi memenuhi ekspektasi pengguna jasa
2. Meningkatkan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan melalui penetapan tujuan, sasaran serta ukuran pencapaiannya.
3. Meningkatkan kualitas SDM yang profesional.

Dewan pengawas memberikan arahan, dan melakukan pengawasan terhadap kebijakan mutu dan pelaksanaannya.

D. PENGENDALIAN INTERNAL

Direksi menetapkan suatu sistem pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan, menjaga ketaatan dengan peraturan perundang-undangan yang relevan, keakuratan informasi keuangan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kegiatan perusahaan, serta mencegah terjadinya penyimpangan termasuk kecurangan/*fraud* dan pelanggaran lainnya

Direksi bertanggung jawab menetapkan rancangan system pengendalian intern yang mengatur kerangka (*framework*) pengendalian intern yaitu dengan pendekatan unsur lingkungan pengendalian, pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian, pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian, sistim informasi dan komunikasi, pelaksanaan dan pelaporannya.

Memelihara sistem pengendalian intern perusahaan yang efektif dan memastikan bahwa sistem tersebut bekerja secara aman sesuai tujuan pengendalian intern yang ditetapkan perusahaan.

Dewan Pengawas memberikan perhatian terhadap unsur pengendalian internal memantau kebijakan Direksi berkaitan pengendalian intern dan pelaksanaannya serta kepatuhan Direksi dan tim manajemen dalam menjalankan peraturan-peraturan perundangan yang berlaku. Semua pihak, baik Direksi, pejabat unit kerja dan karyawan Perusahaan wajib memahami dan menjalankan kebijakan sistem pengendalian internal dan prosedur pencatatan akuntansi keuangan perusahaan. Setiap pejabat unit kerja dan karyawan perusahaan wajib memahami dan melaksanakan *standard operating procedures* sebagai alat pengendalian dalam pelaksanaan kegiatan

Prosedur Pengendalian

Prosedur pengendalian adalah kegiatan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi perusahaan. Kegiatan pengendalian secara formal didokumentasikan dalam standard prosedur operasional. Kegiatan pengendalian perusahaan antara lain (tapi tidak terbatas) pada:

1. Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perusahaan sesuai dengan kelaziman yang berlaku.
2. Menyusun sistem akuntansi dan pencatatan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum dan berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian intern. Catatan yang akurat dan andal harus dipelihara setiap waktu. Setiap pembayaran uang, pengalihan kepemilikan, penyelesaian pemberian layanan dan transaksi lainnya harus tergambarkan secara penuh dalam system akuntansi dan pencatatan perusahaan.
3. Verifikasi yaitu kegiatan pengujian kebenaran angka, kegiatan dan kelengkapan dokumen dilakukan untuk setiap kegiatan oleh semua unit kerja sesuai dengan jenjangnya.
4. Pemisahan fungsi dimaksudkan agar setiap orang dalam jabatannya tidak memiliki peluang untuk melakukan dan menyembunyikan kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya. Pemisahan fungsi antara anggaran dan keuangan, antara pemegang barang dan pencatatan
5. Keamanan yang memadai terhadap aset dan catatan. meliputi pembatasan akses terhadap system, program, tempat penyimpanan aset dan catatan perusahaan untuk menghindari terjadinya pencurian aset dan data/informasi perusahaan

E. AKUNTANSI KEUANGAN

Perusahaan menerapkan kebijakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku umum di Indonesia (SAK). Perusahaan mempunyai komitmen untuk mengungkapkan laporan keuangan (neraca, laporan rugi laba, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas) kepada semua pihak yang berkepentingan secara adil dan transparan berdasarkan standar akuntansi yang berlaku di Indonesia setiap tahun buku. Untuk memenuhi semua prinsip di atas, perusahaan telah memiliki kebijakan yang menjamin bahwa transaksi dicatat dengan benar, wajar dan akurat.

1. Kebijakan umum

Kebijakan umum perusahaan dalam pengelolaan keuangan dan akuntansi sebagai berikut:

- a. Keuangan Perusahaan harus dikelola secara profesional, terbuka, dan berdasarkan prinsip kepatuhan dan kehati-hatian.
- b. Prosedur, kebijakan, serta peraturan yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan disusun dan dievaluasi secara periodik dengan memperhatikan standar akuntansi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Pengelolaan keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan nilai Perusahaan melalui pelaksanaan program kerja yang dilandasi prinsip sadar biaya (*cost consciousness*).
- d. Perusahaan melakukan analisa atas segala kemungkinan risiko dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengantisipasi risiko yang ada.

2. Perencanaan

Perencanaan yang ditempuh perusahaan dalam pengelolaan keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang dilakukan secara terintegrasi dengan mempertimbangkan kepentingan seluruh unit kerja.
- b. Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan program kerja dan melalui koordinasi antar unit kerja untuk mensinergikan usulan anggaran setiap unit kerja dengan menganut prinsip *bottom-up* dan *top-down*.
- c. Direksi menetapkan target pendapatan dan biaya yang realistis yang akan dicapai perusahaan untuk penyusunan anggaran di unit-unit operasi perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kerja/kegiatan;

3. Pengorganisasian

Pengelolaan keuangan dilakukan dengan memperhatikan pemisahan tugas (*segregation of duties*) secara tegas antara fungsi verifikasi, pencatatan dan pelaporan, penyimpanan dan penyetoran dana serta otorisasi.

4. Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan pengelolaan keuangan dan akuntansi perusahaan ditempuh melalui kebijakan sebagai berikut:

- a. Pengelolaan keuangan dilakukan dengan menerapkan disiplin anggaran dan rencana kerja.
- b. Anggaran Investasi, Anggaran Biaya Operasional, dan Anggaran terkait lainnya dapat dilaksanakan setelah usulan realisasi anggaran disetujui sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.
- c. Persetujuan atas usulan realisasi anggaran harus memperhatikan tata waktu dan rencana kerja dari setiap unit kerja.
- d. Pengalihan/revisi rencana kerja dan anggaran harus melalui prosedur/ketentuan yang telah ditetapkan dan dilakukan dengan justifikasi yang dapat dipertanggung jawabkan

F. PENILAIAN KINERJA

Direksi akan menetapkan target kinerja berdasarkan RKAP yang telah disahkan oleh Pemilik Modal yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang dituangkan ke dalam Kontrak Management Perusahaan, dan diturunkan secara berjenjang sesuai dengan ruang lingkup tugas dan peran unit dan jabatan (struktural) dalam organisasi guna mencapai target yang ditetapkan.

Dalam mendukung program pencapaian target kinerja, Perusahaan menyiapkan sistem penilaian kinerja dan sistem pengukuran kinerja yang antara lain memuat prosedur standar pengukuran dan penilaian kinerja serta penjelasan atas indikator kinerja, berupa formula, tata cara penilaian, informasi sumber data, waktu pelaporan, dan sebagainya.

Direksi akan menganalisa perkembangan kinerja jabatan/ unit dibawah Direksi dan akan melakukan evaluasi atas pelaksanaan program dan anggaran yang telah ditetapkan di

dalam RKAP, serta melaporkan kepada Dewan Pengawas atas pencapaian kinerja Perusahaan.

Dalam hal perusahaan mencapai tingkat keuntungan, maka sebagian atau seluruh laba bersih perusahaan dapat digunakan untuk pembagian tansiem (tantiem) untuk Direksi dan Dewan Pengawas, bonus untuk karyawan sebagai imbalan atas prestasi kerjanya setelah ditetapkan oleh Pemilik Modal.

G. MANAJEMEN RISIKO

Perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa kegiatan dan operasi perusahaan tak lepas dari berbagai risiko. Direksi berusaha sedapat mungkin mengendalikan risiko dan meminimalkan dampaknya bagi kinerja perusahaan.

Risiko adalah kejadian yang menyebabkan timbulnya kerugian atau tidak tercapainya tujuan perusahaan yang disebabkan oleh kesalahan pengambilan keputusan, kesalahan manusia ataupun faktor lain.

Manajemen risiko saat ini dilakukan pada strata unit kerja dalam bentuk masukan, analisa dan pertimbangan atas baik buruknya dan untung ruginya suatu kebijakan atau pengambilan keputusan perusahaan. Peran pejabat unit kerja dan karyawan dalam proses analisis risiko pada unit kerja sangat penting melalui pemahaman risiko-risiko yang berkaitan dengan kegiatan unit kerja yang dikelola dan menilai celah-celah yang dapat menimbulkan risiko tersebut, membangun dan memelihara pengendalian melekat (*built-in control*) atas setiap kegiatan serta peningkatan kompetensi karyawan.

Pengendalian risiko atau manajemen risiko dilakukan melalui proses identifikasi risiko-risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan. Tim manajemen menganalisa risiko yang terkait dengan kegiatan, cara penanggulangannya serta cara pencegahan (*preventif*).

Perusahaan akan melakukan upaya-upaya yang diperlukan secara berkesinambungan untuk meminimalkan terjadinya risiko tersebut, misalnya menutup asuransi yang relevan, ataupun merancang kontrak sedemikian rupa sehingga secara legal perusahaan terlindungi dari risiko yang tidak perlu atau dengan melakukan teknik keuangan yang dapat membalikkan risiko tersebut atau dengan melakukan *survey riskpreventions* secara terprogram.

Risiko yang teridentifikasi dan proses pengendaliannya dilaporkan oleh Direksi kepada Dewan Pengawas. Risiko tersebut akan selalu dipantau dan dikaji secara berkala sehingga dengan demikian diharapkan tidak mengurangi nilai perusahaan secara drastis.

H. WHISTLE BLOWING SYSTEM

Sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan (*Whistle Blowing System*) adalah sistem pelaporan pelanggaran yang memungkinkan setiap orang untuk melaporkan adanya dugaan kecurangan, pelanggaran hukum, dan etika yang dilakukan oleh insan perusahaan.

Dalam pelaksanaan *Whistle Blowing System*, perusahaan menjamin kerahasiaan identitas serta memberikan perlindungan kepada pelapor.

I. PENGENDALIAN GRATIFIKASI

Program pengendalian gratifikasi merupakan salah satu program dalam rangka implementasi *core value* perusahaan I-SAFE (*Integrity, Solidity, Accountability, Focus on Safety, Excellent Service*) khususnya *integrity*, serta implementasi dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terutama prinsip *transparency, responsibility* dan *independen*.

Dewan Pengawas, Direksi dan seluruh karyawan perusahaan tidak diperbolehkan menerima gratifikasi dan harus membuat laporan (*disclose*) kepada perusahaan apabila menerima gratifikasi dimana dihadapkan pada kondisi yang sulit untuk melakukan penolakan. Pelanggaran atas kebijakan tersebut akan mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Perusahaan melakukan sosialisasi program pengendalian gratifikasi secara intensif kepada seluruh karyawan perusahaan.

Direksi melaporkan secara periodik kepada Dewan Pengawas tentang pelaksanaan program pengendalian gratifikasi.

J. KEPATUHAN PELAPORAN HARTA KEKAYAAN PENYELENGGARA NEGARA

Dewan Pengawas, Direksi dan Pejabat satu tingkat dibawah direksi wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) yang dilakukan secara periodik kepada KPK. Penyampaian LHKPN dikoordinir oleh pejabat yang ditunjuk untuk melakukan koordinasi dengan KPK.

K. BENTURAN KEPENTINGAN

Perusahaan menyadari risiko yang akan terjadi jika benturan kepentingan tidak ditangani dengan tepat dan bijaksana. Untuk mencegah konflik kepentingan, Perusahaan menetapkan kebijakan mengenai penanganan benturan kepentingan.

Direksi dan Dewan Pengawas dilarang melakukan transaksi yang mempunyai benturan kepentingan dan mengambil keuntungan pribadi dari kegiatan perusahaan selain gaji dan fasilitas serta uang jasa yang diterima sebagai anggota Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan .

Untuk menghindari terjadinya benturan kepentingan maka Direksi dan Dewan Pengawas serta Pejabat di bawah direksi untuk menandatangani Pakta Integritas yang berisi pernyataan tidak adanya benturan kepentingan dan tidak mengambil keuntungan pribadi atas jabatan yang diemban.

Dalam hal terjadinya benturan kepentingan maka :

1. Apabila terjadi sesuatu hal di mana kepentingan Perusahaan berbenturan dengan kepentingan salah seorang anggota Direksi, maka dengan persetujuan Dewan Pengawas, Perusahaan akan diwakili oleh anggota Direksi lainnya.
2. Apabila benturan kepentingan menyangkut semua Direksi, maka perusahaan diwakili oleh Dewan Pengawas, atau oleh seseorang yang ditunjuk oleh Dewan Pengawas.
3. Apabila benturan kepentingan menyangkut semua Direksi, dan tidak ada Dewan Pengawas, perusahaan akan diwakili oleh seorang atau lebih yang diangkat oleh Pemilik Modal.
4. Dalam hal seluruh anggota Direksi atau Dewan Pengawas mempunyai benturan kepentingan dengan Perusahaan, maka Perusahaan akan diwakili oleh pihak lain yang ditunjuk oleh Pemilik Modal.

L. TEKNOLOGI

Perusahaan akan selalu berupaya meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan melalui peningkatan dan perbaikan sistem teknologi untuk pelayanan dan kegiatan pendukung lainnya. Prinsip-prinsip yang Perusahaan anut dalam pengembangan teknologi adalah dengan mengutamakan tercapainya proses nilai tambah sesuai perkembangan kebutuhan dengan harga yang seefisien mungkin pada segenap jajaran operasional perusahaan.

Direksi menetapkan kebijakan teknologi rancang bangun dan teknologi informasi serta risiko-risiko yang terkait dengan teknologi dan melaporkan kepada Dewan Pengawas.

Direksi mengkaji kelayakan perancangan, pembangunan system teknologi untuk memastikan bahwa teknologi rancang bangun dan teknologi informasi yang digunakan telah selaras dengan tujuan perusahaan.

Alih teknologi, kemampuan dan pemahaman teknologi rancang bangun dan teknologi informasi diberikan kepada sumber daya manusia perusahaan agar dapat memanfaatkan teknologi yang dibangun sebaik-baiknya demi peningkatan kinerja perusahaan.

Dewan Pengawas meminta/mendapatkan laporan kinerja teknologi rancang bangun dan teknologi informasi dari Direksi guna memberikan arahan dan masukan teknologi rancang bangun dan teknologi informasi yang digunakan perusahaan.

M. KETERBUKAAN INFORMASI

Seluruh informasi perusahaan yang tidak bersifat rahasia dan terbatas dapat diakses oleh setiap pengguna informasi dengan cepat, tepat waktu, biaya ringan dan dengan cara yang sederhana. Perusahaan telah menyediakan *website* dalam rangka pelaksanaan program keterbukaan informasi tersebut.

Guna mendukung program keterbukaan informasi, perusahaan akan mengupayakan tindak lanjut atas permintaan informasi, sehingga kebutuhan akan informasi perusahaan dapat terpenuhi.

N. PELAPORAN BERKALA

Direksi wajib menyiapkan laporan berkala yang memuat pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang meliputi laporan triwulanan dan laporan tahunan. Laporan manajemen (berkala) adalah laporan keuangan dan kinerja manajemen yang disusun sebagai laporan kepada Pemilik Modal atas pencapaian target-target RKAP. Karena Laporan manajemen ini merupakan alat monitor pelaksanaan pengelolaan perusahaan oleh Pemilik Modal dan Dewan Pengawas maka harus disampaikan kepada Dewan Pengawas dan Pemilik Modal secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang ada. Selain laporan berkala, Direksi sewaktu-waktu dapat pula memberikan laporan khusus kepada Dewan Pengawas dan/atau Menteri. Laporan berkala dan laporan khusus sebagaimana dimaksud disampaikan dengan bentuk, isi, dan tata cara penyusunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

O. PELAPORAN TAHUNAN

Perusahaan mengungkapkan informasi yang penting dalam laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan kepada Pemilik Modal dan instansi pemerintah terkait sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku secara tepat waktu, akurat, jelas dan secara objektif.

Laporan tahunan adalah laporan lengkap mengenai kinerja perusahaan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun. Laporan ini merupakan perangkat utama untuk mengkomunikasikan hasil kinerja keuangan perusahaan kepada Pemilik Modal dan pihak berkepentingan lainnya. Dalam waktu 3 (tiga) bulan setelah tahun buku perusahaan ditutup, Direksi menyusun laporan tahunan dan perhitungan tahunan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan untuk diajukan kepada Pemilik Modal. Laporan Tahunan ditandatangani oleh semua anggota Direksi dan Dewan Pengawas. Dalam hal ada anggota Direksi atau Dewan Pengawas tidak menandatangani laporan harus disebutkan alasannya secara tertulis. Keharusan untuk ditandatangani oleh semua Direksi dan Dewan Pengawas dimaksudkan karena laporan ini merupakan bentuk pertanggungjawaban mereka dalam melaksanakan tugasnya.

Direksi wajib menyusun laporan keuangan tahunan berdasarkan prinsip dan standar akuntansi yang berlaku dan disusun dalam bentuk komparatif sebagai perbandingan dengan tahun sebelumnya. Direksi menyerahkan laporan keuangan tahunan terdiri atas neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas dan laporan perubahan ekuitas, catatan atas laporan keuangan kepada akuntan publik untuk diaudit. Dalam hal kewajiban tersebut tidak dipenuhi, perhitungan tahunan tidak boleh disahkan oleh Pemilik Modal. Laporan atas hasil pemeriksaan akuntan publik tersebut disampaikan secara tertulis kepada Pemilik Modal melalui Direksi.

Persetujuan laporan tahunan dan pengesahan perhitungan tahunan dilakukan oleh Menteri Dalam hal dokumen perhitungan tahunan yang disediakan ternyata tidak benar dan atau menyesatkan, anggota Direksi dan Dewan Pengawas secara tanggung renteng bertanggungjawab terhadap pihak yang dirugikan.

Laporan tahunan tidak hanya memuat perhitungan tahunan atau laporan keuangan yang telah diaudit dan hal-hal yang dipersyaratkan menurut peraturan perundang-undangan

yang berlaku, namun memuat hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemodal, pemegang saham, kreditur dan *stakeholders* antara lain mengenai:

1. Informasi umum perusahaan antara lain kepengurusan, kepemilikan, perkembangan usaha, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan serta laporan kinerja manajemen.
2. Tujuan, sasaran usaha dan strategi Perusahaan.
3. Penilaian terhadap Perusahaan oleh eksternal auditor, lembaga pemeringkat kredit dan lembaga pemeringkat lainnya.
4. Susunan anggota Dewan Pengawas, Direksi, serta gaji dan tunjangan mereka.
5. Sistem pemberian honorarium untuk auditor eksternal.
6. Sistem penggajian dan pemberian tunjangan anggota Dewan Pengawas dan Direksi.
7. Faktor risiko material yang dapat diantisipasi, termasuk penilaian manajemen atas iklim berusaha.
8. Informasi material mengenai pegawai Perusahaan dan *stakeholders*.
9. Klaim material yang diajukan oleh dan/atau terhadap Perusahaan, dan perkara yang ada di badan peradilan atau badan arbitrase yang melibatkan Perusahaan.
10. Benturan kepentingan yang mungkin akan terjadi dan/atau yang sedang berlangsung.
11. Hasil asesmen *good corporate governance* dan capaian KPI Kontrak Manajemen.

P. PENGELOLAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA

Kebijakan pengelolaan pengadaan barang dan jasa adalah untuk memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan perusahaan dalam jumlah, kualitas harga, waktu dan sumber yang tepat, secara efisien dan efektif, persyaratan kontrak yang jelas dan terinci serta dapat dipertanggungjawabkan.

Kebijakan pengadaan barang dan/atau jasa ditetapkan oleh Direksi dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, prinsip pengadaan barang/jasa yang baik dan etika pengadaan. Kebijakan tersebut harus ditinjau kembali secara berkala dengan memperhatikan perubahan lingkungan usaha.

Perencanaan kebutuhan barang dan/atau jasa setiap unit kerja/fungsi setiap tahun harus direncanakan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan skala prioritas, keekonomisan dan tata waktu yang harus dicantumkan dalam RKAP. Pelaksanaan pengadaan barang dan/atau jasa harus mengacu kepada rencana kebutuhan yang telah tertuang dalam RKAP yang harus dilandasi prinsip sadar biaya (*cost consciousness*) dan diupayakan untuk tidak tergantung pada pihak tertentu.

Pengelolaan pengadaan barang dan/atau jasa yang dibutuhkan dilaksanakan oleh fungsi pengadaan (*procurement*) masing-masing unit kerja atau fungsi pengadaan kantor pusat untuk pengadaan barang dan/atau jasa dengan nilai dan atau jenis tertentu. Untuk pengadaan barang dan/atau jasa yang memerlukan penyedia barang dan/atau jasa, proses pemilihan penyedia barang dan/atau jasa dilaksanakan oleh panitia pengadaan/lelang barang dan/atau jasa. Panitia pengadaan/lelang harus memiliki kompetensi dan kualifikasi teknis yang memadai melalui pelatihan proses pengadaan barang dan/atau jasa.

Perusahaan harus mengelola basis data (*database*) para penyedia barang dan/atau jasa yang ada di setiap unit dan terintegrasi secara korporat untuk mengetahui track record dari setiap penyedia barang dan/atau jasa. Kinerja masing-masing penyedia barang

dan/atau jasa dievaluasi secara berkala dan hasilnya dijadikan dasar untuk memutakhirkan basis data penyedia barang dan/atau jasa serta dipakai sebagai masukan dalam proses pengadaan barang dan/atau jasa selanjutnya.

Setiap pengadaan barang dan/atau jasa yang akan dilaksanakan harus diikat dengan Surat Perjanjian (Kontrak), Surat Pesanan Pembelian atau Surat Perintah Kerja dengan mencantumkan hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Perusahaan menerapkan mekanisme pengendalian untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan pengadaan barang dan/atau jasa sesuai dengan rencana (RKAP), telah mendapat persetujuan pejabat yang berwenang, memenuhi tujuan yang ditetapkan dan prinsip-prinsip serta etika pengadaan barang dan/atau jasa.

Setiap pihak intern perusahaan terkait, dan calon penyedia barang dan/atau jasa harus menandatangani pakta integritas, yaitu pernyataan yang berisikan tekad untuk melaksanakan pengadaan secara bersih, jujur, transparan dan tidak melakukan KKN (Kolusi, Korupsi dan Nepotisme). Pelanggaran terhadap pakta integritas tersebut akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Q. ETIKA BERUSAHA DAN ANTI KORUPSI

Perusahaan mempunyai komitmen untuk menerapkan standar etika usaha dalam aktivitas bisnis baik internal maupun eksternal Perusahaan.

Standar etika usaha mencerminkan nilai-nilai terbaik yang dijunjung tinggi oleh Perusahaan sebagai panduan dalam berbisnis. Etika usaha tersebut tercermin baik dalam prinsip-prinsip *good corporate governance*, maupun norma-norma yang berlaku di masyarakat.

Perusahaan mengatur tentang perilaku etis yang pada dasarnya memuat nilai-nilai etika berusaha yang memuat komitmen dan aturan etika perusahaan dalam suatu Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*).⁴⁵

Sejalan dengan persaingan usaha yang sehat, perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa Undang-undang anti monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat di Indonesia melarang sepenuhnya adanya kesepakatan dan tindakan yang dapat menghambat atau tidak mendukung persaingan, menciptakan monopoli, penyalahgunaan posisi pasar, secara *artificial* mempermainkan harga atau hal-hal lain yang mendistorsi pasar. Perusahaan tidak akan memberikan toleransi pada setiap aktivitas yang melanggar Undang-undang tersebut yang berlaku pada kegiatan usaha perusahaan. Untuk itu Perusahaan menghindari segala bentuk dominasi pasar, harga dan sebagainya yang mengarah pada praktik monopoli, diskriminasi harga, persekongkolan serta bentuk-bentuk praktik-praktik tidak sehat dalam bisnis yang bertentangan dengan persaingan usaha yang sehat.

⁴⁵ Per-Meneg BUMN Per-01/MBU/2011 Pasal 40 Ayat (3)

Perusahaan melarang setiap kegiatan usaha yang dilakukan dengan kesepakatan, perjanjian, berkaitan dengan rencana atau skema tertentu yang disepakati baik tersurat maupun tersirat, formal dan informal, dengan pesaing, pemasok ataupun pihak lain berkaitan dengan harga, syarat-syarat pembayaran, penjualan, distribusi, wilayah dan pelanggan tertentu.

Direksi mewajibkan seluruh manajemen dan pegawai baik yang ada di Kantor Pusat maupun Kantor Cabang untuk selalu konsisten menerapkan etika usaha tersebut dalam seluruh aktivitas pekerjaan.

BAB IV

PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN STAKEHOLDERS

Stakeholders adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung yaitu Pemilik, Dewan Pengawas, Direksi dan karyawan serta Pemerintah, Kreditur dan pihak berkepentingan lainnya. *Stakeholders* yang dibahas dalam bagian ini adalah: Direktorat Jenderal Perhubungan Udara selaku regulator, maskapai penerbangan selaku pelanggan, pengelola bandar udara, pemasok/rekanan, kreditur, karyawan, pemerintah dan masyarakat sekitar.

A. PRINSIP PENGELOLAAN STAKEHOLDERS

Perum LPPNPI mengelola *stakeholders* dengan kesadaran bahwa setiap keberhasilan yang dicapai karena kinerja perusahaan merupakan kinerja bersama para mitra dan pelanggan di samping *stakeholders* lainnya. Perusahaan menghormati hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku dan/atau perjanjian yang dibuat oleh perusahaan dan menjamin keseimbangan kepentingan di antara para *stakeholders* dengan cara melaksanakan dan mengembangkan kegiatannya dengan tetap menghormati kepentingan *stakeholders*. Komitmen Perusahaan dalam melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* akan mendorong peningkatan nilai perusahaan bagi Pemilik Modal dan *Stakeholders*.

B. PELANGGAN

Kesuksesan Perusahaan tergantung kepada terbentuknya hubungan yang harmonis serta produktif dengan pelanggan berdasarkan integritas, perilaku etis, profesional, nama baik, dan hubungan saling percaya.

Perusahaan mempunyai komitmen untuk secara terus menerus mengembangkan budaya pelayanan yang profesional dengan selalu berusaha mengutamakan kepuasan pelanggan serta membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara lain dengan cara:

1. Perusahaan menetapkan kebijakan yang jelas mengenai hak-hak pelanggan dan senantiasa mengupayakan secara maksimal kepuasan pelanggan dengan peningkatan jasa pelayanan melalui pelayanan prima dan inovatif;
2. Perusahaan menyediakan media yang efektif untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan menampung keluhan-keluhan atau pengaduan dari pelanggan melalui *e-mail/website* atau sarana yang lain;
3. Perusahaan menghormati dan melaksanakan kesepakatan yang telah dituangkan dalam kontrak;
4. Perusahaan membangun loyalitas pelanggan dengan menyelenggarakan *customer gathering, customer visit*, atau kegiatan lainnya;
5. Perusahaan memelihara hubungan/komunikasi yang berkelanjutan dengan pelanggan.
6. Perusahaan melakukan *survey* kepuasan pelanggan secara sistematis dan berkala.

C. PEMASOK

Prinsip-prinsip hubungan dengan pemasok adalah terwujudnya pengadaan barang dan jasa secara efisien, efektif, dan ekonomis, sehingga akan diperoleh barang maupun jasa yang bermutu tinggi dan berkualitas sesuai dengan persyaratan teknis yang diinginkan sesuai dengan biaya yang dikeluarkan. Untuk itu perusahaan menetapkan kebijakan hubungan dengan pemasok sebagai berikut:

1. Perusahaan memperhatikan aspek *fairness*, dimana seleksi untuk menjadi pemasok perusahaan dilakukan berdasarkan persyaratan yang terukur dan jelas, informasi yang terbuka bagi penyedia barang/jasa yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya mengenai pengadaan barang/jasa termasuk syarat teknis dan administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon penyedia barang/jasa, serta memberikan perlakuan yang sama;
2. Perusahaan secara berkala melakukan assessment pemasok berdasarkan pencapaian QCDS (Quality, Cost, Delivery, Service);
3. Perusahaan harus melaksanakan kewajibannya kepada pemasok secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati;
4. Perusahaan memperhatikan kepuasan pemasok yang diukur melalui hasil pelaksanaan survey tingkat kepuasan pemasok terhadap *fairness* dan transparansi sistem dan prosedur pengadaan serta terhadap perusahaan itu sendiri.

D. KREDITUR

Dalam pelaksanaan hubungan dengan kreditur, perusahaan akan melindungi hak dan kepentingan kreditur, antara lain:

1. memenuhi kewajiban sebagaimana tertuang dalam perjanjian;
2. mengungkapkan informasi secara transparan, akurat dan tepat waktu, baik pada saat permintaan maupun pada saat penggunaan pinjaman;
3. memberikan jaminan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu hal untuk melindungi kepentingan kreditur.
4. Melakukan pembayaran sesuai waktu perjanjian.

Perusahaan akan menerapkan pengelolaan penggunaan pinjaman sesuai dengan peruntukannya dan pelunasannya, dan menghindarkan terjadinya *mismatch* dalam penggunaan dan penyediaan dana dari pendapatan operasional yang digunakan untuk melakukan pembayaran bunga dan pokok hutang jangka panjang.

E. KARYAWAN

Perusahaan memandang bahwa karyawan adalah merupakan aset dan mitra utama bagi Perusahaan, sehingga Perusahaan berkomitmen untuk mengelola hak, kewajiban dan kompetensi karyawan dengan sebaik-baiknya, antara lain:

1. Perusahaan mempekerjakan, menetapkan besarnya gaji, memberikan pelatihan, menetapkan jenjang karir, serta menentukan persyaratan kerja lainnya tanpa memperhatikan latar belakang etnik seseorang atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh Peraturan Perundang-undangan.

2. Perusahaan dan karyawan wajib melaksanakan kesepakatan yang telah dituangkan dalam Perjanjian Kerja Bersama dengan Serikat Pekerja Perusahaan. Kontrak atau perjanjian antara perusahaan dengan pegawai telah dibuat secara tertulis dengan memuat hak dan kewajiban setiap pihak secara jelas.
3. Perusahaan berkewajiban menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi kreativitas karyawan, bebas dari segala bentuk tekanan (pelecehan) yang mungkin timbul sebagai akibat perbedaan watak, keadaan pribadi dan latar belakang kebudayaan seseorang, guna mendukung strategi perusahaan.
4. Perusahaan telah memperhatikan kondisi kerja pegawai dari segi keselamatan dan kesehatan kerja. Di samping itu juga program pembinaan rohani dan jasmani bagi pegawai beserta keluarganya, seperti kegiatan keagamaan, rekreasi/wisata.
5. Setiap pegawai berhak atas gaji, cuti, ijin, istirahat, pesangon, pensiun dan hak lainnya seperti diatur dalam peraturan pegawai. Untuk menunjang kesehatan serta meningkatkan gairah kerja, karyawan diberikan bantuan atau asuransi kesehatan, pengobatan bagi karyawan atau keluarga yang menderita sakit selama melaksanakan tugas.
6. Perusahaan harus berupaya meningkatkan keahlian karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengajaran baik internal maupun eksternal secara berkesinambungan. Program pengembangan keahlian bagi pegawai yang adil dan transparan yang dilaksanakan secara bertahap, dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai.
7. Serikat Pekerja merupakan wadah penampung aspirasi karyawan namun demikian tidak boleh menghambat/menimbulkan konflik dalam pengambilan keputusan penting yang menjadi wewenang perusahaan. Serikat Pekerja harus mendukung pengambilan keputusan ke arah pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (*value creation*).
8. Perusahaan memiliki metode/mekanisme pengukuran dan penanganan kepuasan karyawan melalui survei kepuasan karyawan secara berkala.

F. PEMERINTAH

Perusahaan berkewajiban menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka dari itu perusahaan memiliki komitmen untuk mematuhi segala produk hukum atau peraturan yang berlaku dalam kegiatan Perusahaan, memberikan informasi yang akurat secara tepat waktu pada saat diperlukan (diminta) oleh pemerintah selaku regulator.

Pemerintah mendukung usaha Perusahaan melalui regulasi yaitu undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri dan peraturan daerah. Pemerintah berkepentingan agar setiap peraturan perundangan ditaati oleh perusahaan.

Untuk itu perusahaan harus dan akan:

1. Memberikan informasi yang akurat secara tepat waktu pada saat diperlukan (diminta) oleh Pemerintah selaku regulator.
2. Menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Ikut serta membantu pelaksanaan program-program tertentu dari Pemerintah Pusat atau Daerah, bila sesuai dengan misi perusahaan dan dalam batas kemampuan perusahaan.
4. Menghindari dari tekanan pemerintah/pihak lain yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan dan prinsip perusahaan yang sehat.

5. Memberikan masukan kepada Regulator mengenai kondisi dan perkembangan operasional di bidang penerapan sehingga Regulator dapat menetapkan kebijakan dalam melakukan pengawasan dan pembinaan.
6. Perusahaan melaksanakan kewajiban kepada negara dalam bidang perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

G. MASYARAKAT SEKITAR

Perusahaan menyadari pentingnya tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Untuk itu, Perusahaan harus mempunyai program-program yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial Perusahaan, misalnya: kegiatan sosial dan bakti masyarakat, peningkatan standar kesehatan, kemitraan dengan usaha kecil, pendidikan dan keselamatan di tempat kerja dan lingkungan sekitar, serta bentuk partisipasi lainnya. Direksi melaporkan program-program tersebut dan pelaksanaannya kepada Dewan Pengawas secara berkala, dan menyajikan pelaksanaan atas program-program yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial dalam Laporan Tahunan.

Perusahaan membuat rencana kerja untuk mengimplementasikan tanggungjawab sosial perusahaan dalam RKAP dan bukan sebagai distribusi laba. Dewan Pengawas bertanggung jawab untuk memberikan masukan atas program-program tersebut dan memonitor pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan oleh Pemilik Modal.

Perusahaan meningkatkan citra dengan meminimalkan kerusakan lingkungan akibat kegiatannya dan memperhatikan pengaruh kegiatannya terhadap lingkungan serta menyesuaikan diri dengan nilai-nilai lokal dari masyarakat sekitar.

Perusahaan memiliki ukuran-ukuran atau indikator kinerja kunci yang berkaitan dengan CSR dan dievaluasi dibandingkan dengan targetnya.

BAB V PENUTUP

A. PENILAIAN BERKALA PENERAPAN GCG

1. Perum LPPNPI secara berkala melakukan penelaahan atas penerapan *corporate governance* untuk memberikan keyakinan bahwa pengelolaan dan pengawasan perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) serta praktik bisnis yang sehat.
2. Untuk memudahkan pemantauan, Dewan Pengawas dan Direksi menetapkan salah satu dari Direksi atau pejabat lainnya yang ditunjuk untuk memantau pelaksanaan praktik-praktik GCG.
3. Penilaian dapat dilakukan secara mandiri (*self assessment*) maupun oleh pihak independen yang hasilnya disampaikan kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan.
4. Hal-hal yang dinilai antara lain :
 - a. Kepatuhan perusahaan terhadap peraturan terkait *corporate governance* dan Pedoman Good Corporate Governance
 - b. Kebijakan penerapan GCG dan pelaksanaannya
 - c. Kondisi tidak dapat dipenuhi atau tidak dipatuhi dalam penerapan GCG
 - d. Langkah perbaikan yang diperlukan

B. SOSIALISASI DAN PENERAPAN GCG

Perusahaan melakukan sosialisasi, implementasi, evaluasi, dan pelaporan terhadap penerapan GCG. Dalam pelaksanaannya, Direksi dibantu oleh Tim Implementasi GCG yang diketuai oleh pejabat struktural yang ditunjuk oleh Direksi dan bertanggung jawab terhadap program sosialisasi, implementasi, evaluasi, dan pelaporan atas penerapan GCG.

C. KETENTUAN PERUBAHAN

Pedoman Good Corporate Governance ini merupakan wujud komitmen bersama dari organ perusahaan untuk penerapan yang lebih baik sehingga memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*. Pedoman *Good Corporate Governance* ini disusun dengan berlandaskan antara lain UU No 19 tahun 2002, PP No 77 Tahun 2012 tentang Perum LPPNPI, Peraturan Menteri, Keputusan Menteri, dan kebijakan peraturan lainnya.

Pedoman *Good Corporate Governance* ini memuat hal-hal penting yang berkaitan dengan praktik tata kelola perusahaan yang baik yang akan menjadi acuan dalam penerapan GCG di Perum LPPNPI. Hal lain yang belum dimuat dalam Pedoman ini tetap mengacu pada peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang berlaku sedangkan hal-hal yang membutuhkan aturan lebih rinci dan teknis akan diatur secara tersendiri.

Pedoman *Good Corporate Governance* ini bersifat dinamis, akan dikaji dan dimutakhirkan secara berkala untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan perusahaan. 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. Tanpa persetujuan tertulis dari Dewan Pengawas dan Direksi, tidak diperbolehkan adanya perubahan isi dari Pedoman *Good Corporate Governance* Perum LPPNPI ini.



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