

# PEDOMAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

(Code of Corporate Governance)

MEI 2024



**Wisma Perumnas**  
Jl. D.I Pandjaitan Kav. 11  
Jakarta Timur, DKI Jakarta  
13340

Telp : +62 21 819 4807  
Faks : +62 21 819 4805  
Email : ktrpusat@perumnas.co.id  
Web : [www.perumnas.co.id](http://www.perumnas.co.id)

No. Dokumen	GCG-SEKPER-02-02
No. Edisi	0
Revisi ke	0
Tgl. Berlaku	13 Mei 2024
Tgl. Review	13 Mei 2029



**PEDOMAN  
TATA KELOLA PERUSAHAAN  
( *Code of Corporate Governance* )**

**Mei 2024**

## PERNYATAAN KOMITMEN

### KOMITMEN PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PERUM PERUMNAS

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, dengan tekad yang bulat menyatakan bahwa:

1. *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan Perum Perumnas bukan suatu pilihan (*optional*), melainkan suatu yang mutlak dan tidak dapat ditawar-tawar lagi demi keberhasilan perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
2. Kami bertekad menerapkan *Good Corporate Governance* di dalam menjalankan amanah sebagai Dewan Pengawas dan Direksi secara konsisten, yang kami tuangkan ke dalam Pedoman *Good Corporate Governance* (*Code of Corporate Governance*) ini.
3. Beberapa praktik pengelolaan Perum Perumnas yang belum diatur oleh Perundang-undangan, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan serta menuju kepada perbaikan perusahaan secara *terus menerus (continuous improvement)*, kami sepakat menerapkan praktik terbaik (*best practices*) tersebut.

Jakarta, 13 Mei 2024

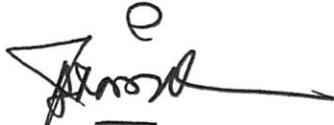
#### DEWAN PENGAWAS,



Khalawi Abdul Hamid  
Ketua Dewan Pengawas



Erna Witoelar  
Anggota Dewan Pengawas



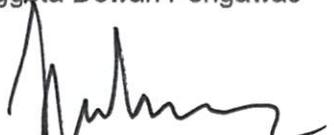
Bambang Riswanda  
Anggota Dewan Pengawas



Achmed Khadafi Munir  
Anggota Dewan Pengawas



Chaerul Amir  
Anggota Dewan Pengawas



Agus Antares Mauro  
Anggota Dewan Pengawas



Budi Sadewa Soediro  
Direktur Utama



Tambok P. Setyawati  
Wakil Direktur Utama



Sindhu Rahadian Ardita  
Direktur Keuangan



Anton Rijanto  
Direktur Manajemen Risiko dan Legal



Tri Hartanto  
Direktur Produksi



Imelda Alini Pohan  
Direktur Pemasaran

#### DIREKSI,

## DAFTAR ISI

<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Pengertian.....	1
1.2. Tujuan .....	2
1.3. Prinsip Tata Kelola Perusahaan .....	3
1.4. Tujuan Dan Ruang Lingkup Pedoman.....	6
1.5. Dasar Hukum .....	7
1.6. Struktur Pedoman .....	8
<b>BAB 2 ORGAN-ORGAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>9</b>
2.1. Pemilik Modal Dan Rapat Pembahasan Bersama (RPB).....	9
2.2. Dewan Pengawas .....	16
2.3. Direksi .....	30
<b>BAB 3 AKUNTANSI KEUANGAN, PENGENDALIAN INTERNAL, AUDITOR EKSTERNAL, DAN EXTERNAL GOVERNANCE.....</b>	<b>41</b>
3.1. Akuntansi Keuangan .....	41
3.2. Pengendalian Internal.....	43
3.3. Auditor Eksternal .....	47
3.4. <i>External Governance</i> .....	48
<b>BAB IV KEBIJAKAN PERUSAHAAN.....</b>	<b>50</b>
4.1. Bisnis Perusahaan.....	50
4.2. Perencanaan Strategis .....	52
4.3. Teknologi Informasi .....	58
4.4. Manajemen Risiko .....	60
4.5. Benturan Kepentingan.....	65
4.6. Pedoman Perilaku / <i>Code Of Conduct</i> .....	67
4.7. Persaingan Usaha Yang Sehat .....	68
4.8. Kebijakan Pengelolaan Anak Perusahaan.....	68
4.9. Pedoman Kerja Sama .....	69
4.10. Pedoman Pengadaan Barang Dan Jasa.....	70
4.11. Pedoman Aset.....	71
4.12. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi .....	72

<b>BAB V PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN STAKEHOLDERS .....</b>	<b>73</b>
5.1. Prinsip Pengelolaan Stakeholders.....	73
5.2. Pelanggan .....	73
5.3. Pemasok/Rekanan .....	74
5.4. Karyawan .....	74
5.5. Pemerintah.....	76
5.6. Kreditur.....	76
5.7. Masyarakat Sekitar.....	77
<b>BAB VI PENILAIAN DAN EVALUASI ATAS PENERAPAN GCG .....</b>	<b>79</b>
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
7.1 Pemberlakuan Pedoman Tata Kelola Perusahaan .....	81
7.2 Sosialisasi Dan Pengukuran Tingkat Pemahaman Pedoman Tata Kelola Perusahaan.....	81
7.3 Implementasi Pedoman Tata Kelola Perusahaan .....	82
7.4 Review Dan Pemutakhiran Pedoman Tata Kelola Perusahaan .....	82

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Pengertian

Tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance* selanjutnya disingkat dengan GCG adalah proses untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai Pemilik Modal/RPB dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* perusahaan berlandaskan peraturan dan nilai etika. *Stakeholders* perusahaan antara lain pemilik modal, kreditor, pemasok, asosiasi usaha, karyawan, pelanggan, pemerintah dan masyarakat luas.

Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) Perum Perumnas ini merupakan wujud komitmen dan langkah proaktif manajemen untuk menerapkan tata kelola yang lebih baik bagi perusahaan. Upaya ini sejalan dengan kebijakan pemerintah dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, yang mewajibkan penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*good corporate governance*) dalam menjalankan kegiatan usaha pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.<sup>1</sup> Sejalan pula dengan ditetapkannya Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang di dalamnya terkandung pengelolaan BUMN dengan berlandaskan praktik dan prinsip *good corporate governance*.

Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN (termasuk Perum) memiliki peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi disamping sebagai sumber penerimaan negara yang signifikan. Untuk dapat mengoptimalkan peran tersebut dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN perlu menumbuhkan budaya perusahaan dan profesionalisme melalui penerapan *good corporate governance* dalam sistem pengelolaan BUMN.

Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas) adalah perusahaan yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara. Pemilik Modal

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (1)

mendelegasikan kewenangan pengawasan kepada Dewan Pengawas, sementara Direksi adalah organ perusahaan yang melaksanakan dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan Perum Perumnas serta mewakili Perum Perumnas, baik di dalam maupun di luar pengadilan (*persona standi in judicio*).

## 1.2. Tujuan

Tujuan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada Perum Perumnas adalah:<sup>2</sup>

1. Mengoptimalkan nilai perusahaan agar memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, melalui peningkatan kinerja (*high performance*) serta citra perusahaan yang baik (*good corporate image*), sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan;
2. Mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ perusahaan;
3. Mendorong agar organ perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang- undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar perusahaan;
4. Mendorong pengelolaan sumber daya dan risiko perusahaan secara lebih efisien dan efektif;
5. Mengurangi potensi benturan kepentingan organ perusahaan dan pekerja dalam menjalankan bisnis perusahaan;
6. Menciptakan lingkungan usaha yang kondusif terhadap pencapaian tujuan perusahaan;
7. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional; dan
8. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

---

<sup>2</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (4)

### **1.3. Prinsip Tata Kelola Perusahaan**

Perusahaan senantiasa berupaya melaksanakan kegiatan dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan sebagai perwujudan loyalitas Perusahaan terhadap kepentingan Pemilik Modal dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan aktivitas Perusahaan.

Perusahaan senantiasa mematuhi undang-undang dan peraturan terkait dan meningkatkan kepatuhan dan praktik yang baik dalam pengelolaan bisnis di lingkungan Perusahaan berada.

Perusahaan mendukung inisiatif berkaitan dengan praktik *good corporate governance* di Indonesia antara lain panduan yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Good Corporate Governance* dan menerapkannya sesuai dengan kondisi yang berlaku bagi Perusahaan.

Perusahaan senantiasa menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang berlaku umum, sebagaimana prinsip-prinsip *good corporate governance* tersebut juga termuat dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan, sebagai berikut:

#### **1. Transparansi dan Pengungkapan Informasi**

Perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan yang mengatur masalah keterbukaan informasi yang berlaku bagi Badan Usaha Milik Negara, khususnya perusahaan umum. Transparansi diartikan sebagai keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.<sup>3</sup> Pengungkapan Perusahaan atas transaksi-transaksi penting yang berkaitan dengan perusahaan, risiko-risiko yang dihadapi, rencana atau kebijakan perusahaan (*corporate action*) yang akan dijalankan serta struktur kepemilikan perusahaan dan perubahan-perubahan yang terjadi dilakukan sesuai peraturan yang berlaku.

Pengungkapan tersebut tidak menghilangkan komitmen perusahaan untuk menjaga kerahasiaan informasi yang diatur oleh hukum dan perundangan serta praktik terbaik dalam *good corporate governance*. Kerahasiaan informasi tersebut menyangkut perlindungan terhadap hak-hak

---

<sup>3</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (2)

individu, dan/atau hal yang menyangkut hasil penelitian dan pengembangan serta berbagai informasi lainnya yang akan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, persaingan pasar, keamanan negara dan keamanan politik.

Perusahaan menerapkan sistem yang memungkinkan bagi Pemilik Modal untuk mengakses informasi dengan kesempatan yang sama, serta mendapatkan informasi secara cukup, tepat waktu, akurat dan dapat diandalkan.

Dalam mendukung penerapan aspek pengungkapan informasi, PERUMNAS mengungkapkan berbagai informasi relevan yang dibutuhkan publik berkaitan dengan produk, jasa, dan aktivitas operasional perusahaan yang secara potensial dapat mempengaruhi perilaku pelanggan, masyarakat dan lingkungan. Informasi tersebut dapat diakses secara memadai demi kepentingan masyarakat terkait. Pengungkapan informasi yang diungkap oleh Perusahaan, dikelola oleh Tim Pejabat Pengelola Informasi & Dokumentasi (PPID), sehingga informasi yang disampaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dapat dipertanggungjawabkan.

Perusahaan akan memberikan penjelasan yang memadai kepada semua pihak atas kejadian atau masalah yang diakibatkan aktivitas perusahaan misalnya masalah lingkungan, kecelakaan, kekurangan produk dan jasa Perusahaan. Pengungkapan tersebut sebagai wujud komitmen Perusahaan guna mengurangi dampak yang lebih buruk bagi para pemangku kepentingan dan lingkungan.

## 2. Akuntabilitas

Perusahaan meyakini bahwa akuntabilitas berhubungan dengan keberadaan sistem yang mengendalikan hubungan antara individu dan/atau organ yang ada di perusahaan, sebagaimana akuntabilitas diartikan sebagai kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.<sup>4</sup> Perusahaan menerapkan akuntabilitas dengan mendorong seluruh individu dan/atau organ perusahaan menyadari tanggung jawab, wewenang, hak serta kewajiban.

---

<sup>4</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (2)

Perusahaan meyakini bahwa penerapan akuntabilitas akan menjamin adanya (tapi tidak terbatas pada) pemberdayaan Dewan Pengawas, Perlindungan Hak Pemilik Modal dan tanggung jawab serta kewenangan yang jelas dalam jajaran Direksi.

Akuntabilitas Perusahaan juga didasarkan kepada kewajiban individu atau organ Perusahaan berkaitan dengan pelaksanaan wewenang yang dimiliki dan/atau pelaksanaan tanggung jawab yang dibebankan oleh perusahaan kepadanya. Kewajiban ini meliputi: (a) memberikan penjelasan atau justifikasi atas pelaksanaan wewenang atau pelaksanaan tugas, (b) pelaporan hasil atas pelaksanaan wewenang atau tugas tersebut, dan (c) pertanggungjawaban atas setiap beban atau kewajiban yang berasal dari aktivitas tersebut.

Dalam kaitan dengan pihak yang berkepentingan, penerapan akuntabilitas perusahaan dalam aktivitas bisnis yang baik adalah dengan memenuhi kewajiban terhadap Pemerintah sesuai dengan hukum yang berlaku, menghormati budaya setempat serta menjalankan bisnis dalam kerangka *good corporate governance*.

### **3. Pertanggungjawaban**

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.<sup>5</sup>

Perusahaan berupaya untuk melaksanakan kegiatan perusahaan secara profesional yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Pertanggungjawaban diwujudkan melalui kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku dan berupaya meningkatkan standar kerja dengan etika yang tinggi dengan paradigma yang ingin dicapai yaitu menjadi warga perusahaan yang baik (*good corporate citizen*).

### **4. Kemandirian**

Perusahaan meyakini bahwa independensi diperlukan dalam membuat keputusan terbaik bagi perusahaan. Keputusan terbaik hanya dapat dihasilkan jika perusahaan dan pengambil keputusan bebas dari

---

<sup>5</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (2)

pengaruh atau tekanan pihak lain yang tidak sesuai dengan mekanisme perusahaan. Independensi akan diwujudkan dalam aktivitas bisnis yang sejalan dengan etika bisnis yang berlaku umum serta dalam kerangka *good corporate governance*.

Kemandirian juga berarti keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa Benturan Kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.<sup>6</sup>

Kemandirian diterapkan dengan cara menghormati peran dan fungsi organ perusahaan dan kejelasan mekanisme untuk mencegah benturan kepentingan sehingga dapat dengan mandiri, objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam mengambil keputusan terbaik bagi perusahaan.

## 5. Kewajaran

Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan ketentuan peraturan perundang-undangan, serta kebijakan perusahaan.<sup>7</sup>

Perusahaan menjamin bahwa *Stakeholders* mendapatkan perlakuan yang wajar, setara, serta dapat menggunakan hak-haknya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perusahaan juga akan senantiasa berlaku jujur dan adil di dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan isu-isu gender, agama, suku dan politik.

### 1.4. Tujuan Dan Ruang Lingkup Pedoman

Pedoman GCG ini merupakan kristalisasi dari praktik-praktik terbaik (*best practices*) GCG, peraturan perundangan yang berlaku, keputusan menteri, kebijakan dan praktik-praktik pengelolaan perusahaan yang sehat yang telah dijalankan.

---

<sup>6</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (2)

<sup>7</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (2)

Pedoman GCG berisi struktur, proses dan praktik *governance* yang diarahkan untuk menjadi payung bagi pengembangan kebijakan perusahaan guna mencapai tata kelola perusahaan yang lebih baik. Seperti sifat bisnis maka pedoman ini juga bersifat dinamis yang senantiasa perlu disesuaikan dan diperbaharui sesuai dengan perkembangan praktik yang terbaik dunia usaha.

Pedoman GCG ini akan menjadi salah satu acuan kerja bagi organ perusahaan dalam tata kelola dan kebijakan perusahaan di lingkungannya, sehingga dapat mengoptimalkan penerapan *good corporate governance* yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja dan kemakmuran perusahaan.

Pedoman ini mengatur struktur dan proses Perusahaan yang meliputi:

1. Pemilik Modal Perum Perumnas.
2. Dewan Pengawas Perum Perumnas.
3. Direksi Perum Perumnas.
4. Jajaran pejabat manajemen di lingkungan Perum Perumnas.
5. Perum Perumnas sebagai Pemilik Modal di Unit-Unit Usaha/anak perusahaan Perum Perumnas, ataupun orang yang ditunjuk oleh Direksi Perum Perumnas untuk melaksanakan kegiatan pembinaan, pengawasan dan pengelolaan Unit-Unit Usaha Perum Perumnas.

### **1.5. Dasar Hukum**

Penyusunan Pedoman *Good Corporate Governance* ini mengacu kepada:

1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum;
2. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 83 Tahun 2015 tentang Perusahaan Umum (Perum) Pembangunan Perumahan Nasional;
4. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara;
5. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara; dan
6. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

## **1.6. Struktur Pedoman**

Pedoman ini disusun dengan menggabungkan pendekatan struktur dan proses yang mengacu kepada Tata Kelola Perusahaan yang Baik sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Struktur pedoman terbagi dalam 7 (tujuh) bagian yaitu:

- BAB 1 Pendahuluan
- BAB 2 Organ-organ Perusahaan
- BAB 3 Akuntansi Keuangan, Pengendalian Intern, Auditor Eksternal, dan *External Governance*
- BAB 4 Kebijakan Perusahaan
- BAB 5 Pengelolaan *Stakeholders*
- BAB 6 Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan GCG
- BAB 7 Penutup

## **BAB 2**

### **ORGAN-ORGAN PERUSAHAAN**

#### **2.1. pemilik Modal Dan Rapat Pembahasan Bersama (RPB)**

##### **A. Pengertian**

Pemilik Modal adalah pemilik modal perusahaan. Seluruh modal Perum Perumnas dimiliki oleh Negara Republik Indonesia, yang berdasarkan Undang-Undang diwakili oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku Kuasa Usaha.

##### **B. Hak Pemilik Modal**

Pemilik Modal memiliki hak dalam perusahaan yang harus dilindungi berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, yaitu:<sup>8</sup>

- a. Menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RPB;
- b. Mengambil keputusan tertinggi pada Perum;
- c. Memperoleh informasi material mengenai perusahaan, secara tepat waktu, terukur, dan teratur;
- d. Menerima pembagian dari keuntungan perusahaan dalam bentuk dividen, dan sisa kekayaan hasil likuidasi, sebanding dengan jumlah modal yang dimiliki;
- e. Perusahaan memastikan bahwa kebijakan Tata Kelola Perusahaan yang Baik berlaku bagi Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan;
- f. Perusahaan memiliki aturan dan prosedur yang mengatur penggabungan, pengambilalihan, peleburan, pemisahan, pembubaran, likuidasi, dan transaksi luar biasa yang substansial untuk memastikan transaksi terjadi secara transparan dan dalam kondisi yang wajar serta melindungi hak Pemilik Modal; dan
- g. Hak lainnya berdasarkan anggaran dasar dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

---

<sup>8</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 6 Ayat (1) (dengan penyesuaian bentuk Perusahaan)

### C. Kewenangan Pemilik Modal

- a. Mengangkat dan memberhentikan Dewan Pengawas dan Direksi perusahaan. Dalam pengangkatan Dewan Pengawas dan Direksi dilakukan melalui mekanisme berikut:
  - 1) Proses Pemilihan Bakal Calon Dewan Pengawas dan Direksi diseleksi oleh Kementerian BUMN dengan mekanisme dan persyaratan-persyaratan yang tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara;<sup>9</sup>
  - 2) Uji Kelayakan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) bagi Kandidat Direksi dilakukan oleh Komite Suksesi Kementerian BUMN, dengan mempertimbangkan profil sukses Talenta yang mengikuti Uji Kelayakan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) berdasarkan hasil asesmen dari Lembaga Profesional dan konteks bisnis BUMN, serta mempertimbangkan referensi dari berbagai sumber, antara lain dari Direktur Utama dan/atau Ketua Dewan Pengawas perusahaan, ahli industri (*industrial expert*), komunitas talenta (*talent community*) atau pihak lain yang dianggap kredibel.

Sedangkan bagi calon Dewan Pengawas dilakukan penilaian oleh Deputi Kementerian BUMN yang membidangi Sumber Daya Manusia BUMN.<sup>10</sup>.

Sebelum ditetapkan menjadi anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi, calon anggota Dewan Pengawas dan calon anggota Direksi harus menandatangani surat pernyataan mengundurkan diri dari jabatan lain yang dilarang untuk

---

<sup>9</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara

<sup>10</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara

dirangkap dengan jabatan anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi BUMN, terhitung sejak diangkat.<sup>11</sup>

Penetapan anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi dilakukan melalui Keputusan Menteri.<sup>12</sup>

- b. Memberikan persetujuan secara tertulis atas tindakan Direksi yang wajib mendapat persetujuan tertulis dari Pemilik Modal. Adapun tindakan-tindakan tersebut, sebagai berikut:<sup>13</sup>
  - 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;
  - 4) Melakukan penggabungan, peleburan, dan pembubaran anak perusahaan dan/atau perusahaan patungan;
  - 5) Mengikat perusahaan sebagai penjamin (*borg atau avalist*);
  - 6) Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerjasama lisensi, kontrak manajemen, menyewakan aset, Kerjasama 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 BUMN;
  - 7) Tidak menagih lagi piutang macet yang telah dihapusbukukan;
  - 8) Melepaskan dan menghapuskan aktiva tetap perusahaan, kecuali aktiva tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun;
  - 9) Menetapkan *blue print* organisasi perusahaan;

---

<sup>11</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara Pasal 38 Ayat (8) dan Pasal 42 Ayat (8)

<sup>12</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 38 Ayat (6) dan Pasal 42 Ayat (6)

<sup>13</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 35 Ayat (1)

- 10) Menetapkan dan mengubah logo perusahaan;
- 11) Melakukan tindakan yang memerlukan persetujuan Dewan Pengawas dan belum ditetapkan dalam RKAP;
- 12) Membentuk yayasan, organisasi, dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan yang dapat berdampak bagi perusahaan;
- 13) Pembebanan biaya perusahaan yang bersifat tetap dan rutin untuk yayasan, organisasi dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan;
- 14) Pengusulan wakil dari perusahaan untuk menjadi calon anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris pada perusahaan patungan dan/atau anak perusahaan yang memberikan kontribusi signifikan kepada perusahaan dan/atau bernilai strategis yang ditetapkan Menteri BUMN.

Direksi juga wajib memperoleh persetujuan Pemilik Modal dalam hal:<sup>14</sup>

- 1) Mengalihkan kekayaan perusahaan yang merupakan lebih dari 50% dari jumlah kekayaan bersih perusahaan dalam 1 transaksi atau lebih dalam jangka waktu 1 tahun buku baik yang berkaitan satu sama lain maupun tidak; atau
  - 2) Menjadikan jaminan utang kekayaan perusahaan yang merupakan lebih dari 50% dari jumlah kekayaan bersih perusahaan dalam 1 transaksi atau lebih baik yang berkaitan satu sama lain maupun tidak.
- c. Mengesahkan Laporan Tahunan, Laporan Keuangan, Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, dan Laporan atas Hasil Pemeriksaan Auditor Eksternal Terhadap Perhitungan Tahunan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 35 Ayat (9)

<sup>15</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 31 huruf m, Pasal 69 Ayat (2), Pasal 71 Ayat (3), dan Pasal 79 Ayat (2)

#### **D. Akuntabilitas Pemilik Modal**

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kerangka kerja, sistem dan prosedur yang dimiliki Pemilik Modal, dan harus dapat dijabarkan dalam bentuk tertulis berupa : catatan, analisa, laporan dan sebagainya.

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 Perumnas, Peraturan Menteri BUMN, dan keputusan-keputusan yang dibuat dalam RPB.
- b. Pemilik Modal tidak diperkenankan mencampuri kegiatan operasional perusahaan (yang tertuang dalam RKAP) yang menjadi tanggung jawab Direksi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tentang Pendirian Perum Perumnas Nomor 83 Tahun 2015.
- c. Pemilik Modal tidak membuat keputusan dan kebijakan perusahaan yang bersifat operasional yang menjadi tanggung jawab Direksi.
- d. Pemilik Modal melaksanakan Tata Kelola Perusahaan yang Baik sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.<sup>16</sup>
- e. Pemilik Modal memantau pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam proses pengelolaan perusahaan.

#### **E. Rapat Pembahasan Bersama (RPB)**

Dalam mengusulkan sesuatu hal yang material sebagaimana diatur dalam anggaran dasar yang harus diputuskan oleh Menteri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Direksi dan Dewan Pengawas wajib menyampaikan penjelasan secara lengkap kepada Menteri.<sup>17</sup> Pengambilan keputusan tersebut, dilakukan melalui Rapat Pembahasan Bersama. Rapat Pembahasan Bersama selanjutnya disebut RPB adalah

---

<sup>16</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 4

<sup>17</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 12 Ayat (1)

pemegang kekuasaan tertinggi dan tidak dapat diganti/substitusi oleh siapapun sesuai ketentuan perundangan.

Dalam rangka pengambilan keputusan, Menteri selaku pemilik modal berhak meminta penjelasan dari Direksi dan Dewan Pengawas mengenai informasi yang berkaitan dengan hal yang akan diputuskan.<sup>18</sup> Setiap keputusan Menteri yang diusulkan Direksi dan Dewan Pengawas dilakukan secara tertulis.<sup>19</sup> Keputusan Menteri selaku pemilik modal dapat dilakukan dalam bentuk keputusan atau surat biasa, yang keduanya mempunyai kekuatan mengikat sebagai Keputusan Menteri. Surat Biasa sebagaimana dimaksud, disampaikan dalam rangka memberikan keputusan atas usulan yang disampaikan oleh Direksi dan/atau Dewan Pengawas.<sup>20</sup>

Penyelenggaraan RPB terbagi terbagi atas RPB Tahunan dan RPB Luar Biasa.

**a. RPB Tahunan**

RPB Tahunan adalah Rapat Pembahasan Bersama yang diselenggarakan setiap tahun untuk membahas Laporan Tahunan dan Perhitungan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta Rencana Jangka Panjang. Rencana Jangka Panjang harus disahkan dalam RPB.

Aturan penyelenggaraan RPB Tahunan adalah sebagai berikut :

- 1) RPB Tahunan Perhitungan Tahunan merupakan pengesahan Perhitungan Tahunan yang berarti memberikan pelunasan dan pembebasan sepenuhnya (*acquit et de charge*) kepada para anggota Direksi dan Dewan Pengawas atas pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun yang lalu, yang dipertanggungjawabkan dalam Perhitungan Tahunan. Dalam

---

<sup>18</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 12 Ayat (2)

<sup>19</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 12 Ayat (3)

<sup>20</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 13 Ayat (1) dan (2)

- waktu paling lama 5 (lima) bulan setelah tahun buku perusahaan ditutup, Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan termasuk laporan keuangan yang telah diaudit kepada Menteri untuk memperoleh pengesahan.<sup>21</sup>
- 2) RPB Tahunan pengesahan RKAP adalah pengesahan rencana kerja dan anggaran perusahaan, paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan.<sup>22</sup>  
Rancangan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan sebagaimana dimaksud di atas yang telah ditandatangani Direksi dan Dewan Pengawas diajukan kepada Menteri paling lama 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai.<sup>23</sup>
- 3) Direksi dan atau Dewan Pengawas diwajibkan untuk menyelenggarakan Rapat Pembahasan Bersama Tahunan.
- 4) RPB dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis dari Pemilik Modal.
- 5) Apabila Direksi dan Dewan Pengawas lalai menyelenggarakan RPB Tahunan pada waktu yang telah ditentukan atas permintaan Pemilik Modal, maka Pemilik Modal tersebut berhak menyelenggarakan sendiri RPB Tahunan dimaksud atas biaya perusahaan.

**b. RPB Luar Biasa**

RPB Luar Biasa adalah Rapat Pembahasan Bersama yang diselenggarakan jika dipandang perlu setiap waktu untuk menetapkan atau memutuskan hal-hal yang tidak dilakukan pada RPB Tahunan.

Aturan penyelenggaraan RPB Luar Biasa adalah sebagai berikut :

- 1) RPB Luar Biasa diadakan setiap saat, jika dianggap perlu oleh Direksi dan atau Dewan Pengawas dan atau Pemilik Modal.

---

<sup>21</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 77 Ayat (1)

<sup>22</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 71 Ayat (3)

<sup>23</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 71 Ayat (2)

- 2) RPB Luar Biasa dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis Pemilik Modal dengan mencantumkan hal-hal yang hendak dibicarakan.
- 3) Direksi dan atau Dewan Pengawas diwajibkan menyelenggarakan Rapat Pembahasan Bersama Luar Biasa. Risalah Rapat Pembahasan Bersama dibuat dengan ketentuan memuat dinamika yang terjadi dan putusan yang diambil dalam Rapat Pembahasan Bersama serta ditandatangani oleh Pemilik Modal.

#### **F. Hubungan dengan Pemilik Modal**

Modal Perum Perumnas seluruhnya berasal dari Pemerintah Republik Indonesia, sehingga Kementerian BUMN sebagai wakil pemerintah merupakan satu-satunya Pemilik Modal Perum Perumnas.

Perum Perumnas akan menjaga hubungan dengan Pemilik Modal sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menjamin bahwa Pemilik Modal mendapatkan perlakuan yang wajar serta dapat menggunakan hak-haknya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perum Perumnas akan berusaha keras agar mampu memberikan peningkatan nilai bagi Pemilik Modalnya.

## **2.2. DEWAN PENGAWAS**

#### **A. Peran Dewan Pengawas**

Dewan Pengawas bertanggung jawab dan berwenang melakukan pengawasan (*supervisory*) atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perusahaan maupun usaha perusahaan. Disamping melakukan pengawasan, Dewan Pengawas juga memberikan nasihat (*advisory*) kepada Direksi, untuk kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, dan tidak dimaksudkan untuk kepentingan pihak atau golongan tertentu.<sup>24</sup> Melalui pelaksanaan tugasnya tersebut, Dewan Pengawas memastikan Direksi mengelola

---

<sup>24</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (2) dan (3)

perusahaan sesuai dengan harapan Pemilik Modal. Pembagian tugas Dewan Pengawas ditetapkan dengan Keputusan Dewan Pengawas.<sup>25</sup>

Guna menjaga independensi dalam kedudukannya sebagai Dewan Pengawas, maka secara transparan Dewan Pengawas wajib melaporkan kepada Pemilik Modal mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada perusahaan dan perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya.<sup>26</sup> Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Pengawas harus mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>27</sup>

Penjabaran fungsi Dewan Pengawas dalam mewakili kepentingan Pemilik Modal, dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana pengembangan perusahaan, pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, ketentuan Anggaran Dasar, Keputusan RPB, dan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>28</sup>
2. Mengambil keputusan kegiatan operasional perusahaan sepanjang ditetapkan dalam Anggaran Dasar yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah atau ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>29</sup> Pengambilan keputusan kegiatan operasional perusahaan oleh

---

<sup>25</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Angka (6)

<sup>26</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (14)

<sup>27</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (1)

<sup>28</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 57

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (4)

- Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud merupakan bagian dari tugas pengawasan oleh Dewan Pengawas sehingga tidak meniadakan tanggung jawab Direksi atas pelaksanaan kepengurusan perusahaan.<sup>30</sup>
3. Dewan Pengawas memberikan persetujuan terhadap hal strategis sesuai dengan ketentuan sebagaimana termuat dalam Anggaran Dasar.<sup>31</sup>
  4. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Dewan Pengawas yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari RKAP.<sup>32</sup>
  5. Memantau dan memastikan bahwa Tata Kelola Perusahaan yang Baik telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.<sup>33</sup>
  6. Memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan Audit Intern, Audit Ekstern, audit BPK,, audit BPKP, dan/atau hasil lembaga pengawasan otoritas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>34</sup>
  7. Memastikan bahwa dalam laporan tahunan telah memuat informasi mengenai identitas, pekerjaan utamanya, jabatan di perusahaan lain,

---

<sup>30</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (5)

<sup>31</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (7)

<sup>32</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (8)

<sup>33</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (11)

<sup>34</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (12)

- termasuk rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku yang meliputi rapat internal maupun rapat gabungan dengan Direksi, serta honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari perusahaan.<sup>35</sup>
8. Dewan Pengawas selain yang diatur dalam peraturan perundangan, bertanggung jawab: <sup>36</sup>
    - a. Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan, dan melaporkan kepada Pemilik Modal.
    - b. Memberikan pendapat dan nasehat tentang visi, misi dan perencanaan strategis dan penjabarannya.
    - c. Melakukan penilaian dan masukan tentang pengelolaan sumber daya manusia, pengendalian internal dan manajemen risiko.
    - d. Melakukan penilaian atas laporan audit.
    - e. Mengusulkan calon auditor eksternal berdasarkan usulan Direksi.
  9. Untuk keperluan tersebut di atas, Dewan Pengawas menetapkan target-target kerja tahunan kegiatan pengawasan dan pemberian nasehat/masukan, melakukan pembagian tugas dan mengevaluasi capaian target-target tersebut dan menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari RKAP.
  10. Dewan Pengawas memberikan laporan atas pelaksanaan peran pengawasan dan pemberian masukan kepada Pemilik Modal secara berkala.

## B. Keanggotaan Dewan Pengawas

Dewan Pengawas diangkat dan diberhentikan oleh Menteri selaku Pemilik Modal.<sup>37</sup> Dalam kedudukannya sebagai pelaksana fungsi

---

<sup>35</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 14 Ayat (13)

<sup>36</sup>*Tugas-tugas tersebut merupakan best practices GCG guna memberdayakan fungsi pengawasan (conformance roles) dan pemberi nasehat (performance roles) bagi Dewan Pengawas.*

<sup>37</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 46 Ayat (1)

pengawasan, Dewan Pengawas merupakan majelis, yaitu setiap anggota Dewan Pengawas tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Pengawas.<sup>38</sup>

Tata cara pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Pengawas dilaksanakan secara transparan dengan mengacu kepada peraturan yang berlaku. Masa jabatan anggota Dewan Pengawas ditetapkan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.<sup>39</sup> Dalam pengangkatannya, antara anggota Dewan Pengawas dengan Direksi tidak dilakukan secara bersamaan, kecuali untuk pertama kali yaitu pada saat pendirian perusahaan.<sup>40</sup> Anggota Dewan Pengawas sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan RPB dengan menyebutkan alasannya.<sup>41</sup>

### C. Jumlah dan Komposisi Dewan Pengawas

Anggota Dewan Pengawas ditetapkan oleh Menteri selaku Pemilik Modal, dengan jumlah yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Dalam hal anggota Dewan Pengawas lebih dari 1 (satu) orang, salah satu anggota Dewan Pengawas diangkat sebagai Ketua Dewan Pengawas.<sup>42</sup> Komposisi Dewan Pengawas paling sedikit 20% (dua puluh persen) merupakan Dewan Pengawas Independen, yang ditetapkan dalam keputusan pengangkatannya. Anggota Dewan Pengawas Independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham, dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Pengawas lainnya, anggota

---

<sup>38</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 15 Ayat (1)

<sup>39</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 49 Ayat (1)

<sup>40</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 49 Ayat (2)

<sup>41</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 55 ayat (1)

<sup>42</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 48 dan PER-02/MBU/03/2023, Pasal 15 Ayat (2)

Direksi dan/atau Pemilik Modal atau hubungan dengan perusahaan, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.<sup>43</sup>

#### **D. Kinerja Dewan Pengawas**

Kinerja Dewan Pengawas akan dievaluasi setiap tahun oleh Pemilik Modal dalam Rapat Pembahasan Bersama (RPB). Pemilik Modal menetapkan kriteria penilaian kinerja Dewan Pengawas.

Secara Umum, kinerja Dewan Pengawas ditentukan berdasarkan tugas kewajiban yang termaktub dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Perum Perumnas, amanat Pemilik Modal, dan proses pemenuhan tanggung jawab tersebut.

Kriteria evaluasi disampaikan kepada Dewan Pengawas sejak pengangkatannya. Kriteria evaluasi terdiri dari kolegial dan individu. Kriteria kolegial mencakup pelaksanaan peran pengawasan dan pertanggungjawaban 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.

Hasil evaluasi terhadap kinerja tahunan Dewan Pengawas secara keseluruhan dan kinerja masing-masing anggota Dewan Pengawas secara individual akan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam skema remunerasi untuk Dewan Pengawas.

Evaluasi terhadap Dewan Pengawas adalah untuk meningkatkan efektivitas Dewan Pengawas dan tidak ditujukan untuk mencari kesalahan Dewan Pengawas secara individu.

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 Rapat Pembahasan Bersama serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

---

<sup>43</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 15 Ayat (4)

- b. Dewan Pengawas mengadakan rapat internal secara berkala, yaitu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam sebulan.
- c. Dewan Pengawas harus menetapkan tata tertib Rapat Dewan Pengawas dan mencantumkannya dengan jelas dalam risalah Rapat Dewan Pengawas di mana tata tertib tersebut ditetapkan.
- d. Seorang anggota Dewan Pengawas hanya dapat diwakili oleh 1 (satu) orang anggota Dewan Pengawas lainnya dalam suatu Rapat Dewan Pengawas.
- e. Risalah Rapat Dewan Pengawas harus dibuat untuk setiap Rapat Dewan Pengawas dan dalam risalah rapat tersebut harus dicantumkan pendapat yang berbeda (*dissenting opinion*) dengan apa yang diputuskan dalam Rapat Dewan Pengawas (bila ada).
- f. Risalah rapat dibuat oleh Sekretaris Dewan Pengawas dan harus ditandatangani oleh anggota Dewan Pengawas yang hadir.
- g. Agar dapat menjalankan fungsinya secara lebih efektif, apabila diperlukan, Dewan Pengawas berhak mendapat saran secara profesional dari pihak independen atas beban perusahaan atas hal-hal yang menjadi tanggung jawab profesional Dewan Pengawas.
- h. Dewan Pengawas berhak membentuk komite-komite sebagai alat bagi Dewan Pengawas dalam menjalankan fungsinya.

#### **E. 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 tanggung jawabnya. Peran Dewan Pengawas terutama 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 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 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.

#### **F. Organ Pendukung Dewan Pengawas**

Dalam upaya menerapkan praktik terbaik (*best practices*), serta mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan, Dewan Pengawas membentuk organ pendukung yang terdiri dari Sekretaris Dewan Pengawas, Komite Audit, Komite Organisasi & SDM

(sebagai pelaksana fungsi nominasi dan remunerasi), serta Komite Perencanaan & Risiko Usaha.<sup>44</sup>

Dewan Pengawas harus memastikan bahwa Sekretaris Dewan Pengawas dan komite yang telah dibentuk menjalankan tugas secara efektif.<sup>45</sup>

**a. Sekretaris Dewan Pengawas**

Dewan Pengawas membentuk Sekretariat Dewan Pengawas yang dipimpin oleh Sekretaris Dewan Pengawas dan dibantu oleh staf Sekretariat Dewan Pengawas. Sekretaris Dewan Pengawas berasal dari luar perusahaan, diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Pengawas. Masa Jabatan Sekretaris Dewan Pengawas ditetapkan 3 (tiga) tahun, dan dapat diangkat kembali untuk 2 (dua) tahun dengan tidak mengurangi hak Dewan Pengawas untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.

Sekretaris Dewan Pengawas bertugas melakukan kegiatan untuk membantu Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya berupa:<sup>46</sup>

- 1) Mempersiapkan rapat, termasuk bahan rapat (*briefing sheet*) Dewan Pengawas;
- 2) Membuat risalah rapat Dewan Pengawas sesuai ketentuan yang berlaku bagi perusahaan;
- 3) Mengadministrasikan dokumen Dewan Pengawas, baik surat masuk, surat keluar, risalah rapat maupun dokumen lainnya;
- 4) Menyusun rancangan rencana kerja dan anggaran Dewan Pengawas;
- 5) Menyusun rancangan laporan-laporan Dewan Pengawas; dan

---

<sup>44</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 21 Ayat (1)

<sup>45</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 21 Ayat (4)

<sup>46</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 125 Ayat (1)

6) Melaksanakan tugas lain dari Dewan Pengawas.

Sekretaris Dewan Pengawas harus memastikan dokumen penyelenggaraan tugas sebagaimana dimaksud di atas, tersimpan dengan baik di perusahaan, sebagai bentuk tertib administrasi dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.<sup>47</sup>

Dalam membantu Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas juga melaksanakan tugas lain berupa:<sup>48</sup>

- 1) Memastikan bahwa Dewan Pengawas mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik;
- 2) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta;
- 3) Mengkoordinasikan anggota Komite, jika diperlukan, dalam rangka memperlancar tugas Dewan Pengawas; dan
- 4) Sebagai penghubung (*liaison officer*) Dewan Pengawas dengan pihak lain.

Sekretariat Dewan Pengawas harus menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi perusahaan, baik dari pihak internal maupun pihak eksternal dan hanya digunakan untuk kepentingan pelaksanaan tugasnya.<sup>49</sup>

Kinerja Sekretariat Dewan Pengawas dilakukan secara berkala sebagai bagian dari laporan berkala Dewan Pengawas, dengan menggunakan metode yang ditetapkan Dewan Pengawas.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 125 Ayat (3)

<sup>48</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 125 Ayat (2)

<sup>49</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 130

<sup>50</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 131

## **b. Komite Dewan Pengawas**

Komite di bawah Dewan Pengawas terdiri dari Komite Audit, Komite Organisasi & SDM (sebagai pelaksana fungsi nominasi dan remunerasi), serta Komite Perencanaan & Risiko Usaha, yang bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas. Dewan Pengawas dapat membentuk Komite lain dengan nama dan tugas yang disesuaikan dengan kebutuhan Dewan Pengawas, dengan tetap memperhatikan alasan pembentukan, yaitu:<sup>51</sup>

- a. diwajibkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. diwajibkan oleh Menteri;
- c. sesuai dengan kategori dan klasifikasi Risiko perusahaan berdasarkan Intensitas Risiko perusahaan; atau
- d. disetujui oleh Menteri berdasarkan kompleksitas dan beban yang dihadapi Dewan Pengawas dalam menjalankan tugas di perusahaan, sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri.<sup>52</sup>

Pengangkatan anggota Komite, dilakukan oleh Dewan Pengawas, dengan komposisi seorang atau lebih anggota Komite berasal dari anggota Dewan Pengawas.<sup>53</sup> Setiap komite wajib menyusun piagam komite sebagai pedoman dan tata tertib kerja komite, yang penetapannya dilakukan oleh Dewan Pengawas, dan disampaikan kepada Direksi untuk didokumentasikan.<sup>54</sup> Setiap Komite

---

<sup>51</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 21 Ayat (2)

<sup>52</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 123 Ayat (5)

<sup>53</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 21 Ayat (3) dan Pasal 21 Ayat (6)

<sup>54</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 150

wajib menyampaikan laporan kepada Dewan Pengawas atas setiap pelaksanaan tugas, disertai dengan rekomendasi jika diperlukan, serta menyampaikan hasil kerja komite berupa laporan triwulanan dan laporan tahunan kepada Dewan Pengawas yang ditandatangani oleh Ketua Komite dan Anggota Komite.<sup>55</sup> Komite harus menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi perusahaan, baik dari pihak internal maupun pihak eksternal dan hanya digunakan untuk kepentingan pelaksanaan tugasnya.<sup>56</sup> Evaluasi terhadap kinerja Komite dilakukan secara berkala sebagai bagian dari laporan berkala Dewan Pengawas, dengan menggunakan metode yang ditetapkan Dewan Pengawas.<sup>57</sup>

**1) Komite Audit<sup>58</sup>**

- a) Komite Audit terdiri dari ketua dan anggota yang diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Pengawas;
- b) Ketua Komite Audit adalah anggota Dewan Pengawas yang merupakan anggota Dewan Pengawas independen atau anggota Dewan Pengawas yang dapat bertindak independen;
- c) Anggota Komite Audit dapat berasal dari anggota Dewan Pengawas atau dari luar perusahaan;
- d) Pengangkatan dan pemberhentian anggota Komite Audit dilaporkan kepada Menteri;

---

<sup>55</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 155

<sup>56</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 157

<sup>57</sup> PER Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 158

<sup>58</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 132 dan Pasal 133

- e) Anggota Komite Audit yang merupakan anggota Dewan Pengawas, berhenti dengan sendirinya apabila masa jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas berakhir;
- f) Dalam hal terdapat anggota Dewan Pengawas yang menjabat sebagai ketua Komite Audit berhenti sebagai anggota Dewan Pengawas, maka ketua Komite Audit harus diganti oleh anggota Dewan Pengawas lainnya dalam waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari;
- g) Komite Audit bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas;
- h) Komite Audit bersifat independen baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas.
- i) Masa jabatan anggota Komite Audit yang bukan merupakan anggota Dewan Pengawas paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk paling lama 2 (dua) tahun masa jabatan, dengan tidak mengurangi hak Dewan Pengawas untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.

**2) Komite Organisasi & SDM (Pelaksana Fungsi Nominasi dan Remunerasi)<sup>59</sup>**

- a) Komite Organisasi & SDM terdiri dari ketua dan anggota yang diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Pengawas;
- b) Ketua Komite Organisasi & SDM adalah ketua Dewan Pengawas, anggota Dewan Pengawas independen, atau anggota Dewan Pengawas yang dapat bertindak independen;
- c) Anggota Komite Organisasi & SDM dapat berasal dari anggota Dewan Pengawas atau dari luar perusahaan;
- d) Pengangkatan dan pemberhentian anggota Komite Organisasi & SDM dilaporkan kepada Menteri;

---

<sup>59</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 138

- e) Anggota Komite Organisasi & SDM yang merupakan anggota Dewan Pengawas, berhenti dengan sendirinya apabila masa jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas berakhir;
- f) Dalam hal terdapat anggota Dewan Pengawas yang menjabat sebagai ketua Komite Organisasi & SDM berhenti sebagai anggota Dewan Pengawas, maka ketua Komite Organisasi & SDM harus diganti oleh anggota Dewan Pengawas lainnya dalam waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari;
- g) Komite Organisasi & SDM bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas;
- h) Komite Organisasi & SDM bersifat independen baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas.
- i) Masa jabatan anggota Komite Organisasi & SDM yang bukan merupakan anggota Dewan Pengawas paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk paling lama 2 (dua) tahun masa jabatan, dengan tidak mengurangi hak Dewan Pengawas untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.

**3) Komite Perencanaan & Risiko Usaha<sup>60</sup>**

- a) Komite Perencanaan & Risiko Usaha terdiri dari ketua dan anggota yang diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Pengawas;
- b) Ketua Komite Perencanaan & Risiko Usaha adalah anggota Dewan Pengawas independen, atau anggota Dewan Pengawas yang dapat bertindak independen;
- c) Anggota Komite Perencanaan & Risiko Usaha dapat berasal dari anggota Dewan Pengawas atau dari luar perusahaan;

---

<sup>60</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 144

- d) Pengangkatan dan pemberhentian anggota Komite Perencanaan & Risiko Usaha dilaporkan kepada Menteri;
- e) Anggota Komite Perencanaan & Risiko Usaha yang merupakan anggota Dewan Pengawas, berhenti dengan sendirinya apabila masa jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas berakhir;
- f) Dalam hal terdapat anggota Dewan Pengawas yang menjabat sebagai ketua Komite Perencanaan & Risiko Usaha berhenti sebagai anggota Dewan Pengawas, maka ketua Komite Perencanaan & Risiko Usaha harus diganti oleh anggota Dewan Pengawas lainnya dalam waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari;
- g) Komite Perencanaan & Risiko Usaha bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Pengawas;
- h) Komite Perencanaan & Risiko Usaha bersifat independen baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pengawas.
- i) Masa jabatan anggota Komite Perencanaan & Risiko Usaha yang bukan merupakan anggota Dewan Pengawas paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk paling lama 2 (dua) tahun masa jabatan, dengan tidak mengurangi hak Dewan Pengawas untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.

### **2.3. DIREKSI**

Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan, serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan.<sup>61</sup>

Direksi bertindak secara cermat, berhati-hati dan mempertimbangkan aspek penting yang relevan dalam pelaksanaan tugasnya. Direksi harus menghindari

<sup>61</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 1 Angka 13

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.

Direksi secara tepat waktu dan teratur melaporkan kepada Pemilik Modal secara lengkap dan jujur semua fakta material berkenaan dengan kepengurusan perusahaan.

#### A. Kriteria Anggota Direksi

Kriteria pokok bagi Direksi ialah sebagai berikut:

##### a. Syarat Formal:<sup>62</sup>

- 1) Orang perseorangan;
- 2) Mampu melaksanakan perbuatan hukum;
- 3) Tidak pernah dinyatakan pailit;
- 4) Tidak pernah menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu BUMN, Anak Perusahaan BUMN, dan/atau badan usaha lainnya dinyatakan pailit; dan
- 5) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara, BUMN, Anak Perusahaan BUMN dan/atau badan usaha lainnya.

##### b. Syarat Materiil:<sup>63</sup>

Memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

---

<sup>62</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 5

<sup>63</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3

**c. Syarat Lain:**<sup>64</sup>

- 1) bukan pengurus partai politik, calon anggota legislatif, dan/atau anggota legislatif pada Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota;
- 2) bukan calon kepala/wakil kepala daerah dan/atau kepala/wakil kepala daerah, termasuk penjabat kepala/wakil kepala daerah;
- 3) tidak menjabat sebagai anggota Direksi pada perusahaan atau Anak Perusahaan selama 2 (dua) periode;
- 4) tidak sedang menjabat sebagai pejabat pada kementerian/lembaga, anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada BUMN lain, anggota Direksi pada BUMN lain, anggota Direksi pada Anak Perusahaan dan/atau badan usaha lainnya;
- 5) tidak sedang menduduki jabatan yang berdasarkan peraturan perundang-undangan dilarang untuk dirangkap dengan jabatan anggota Direksi;
- 6) memiliki dedikasi dan menyediakan waktu sepenuhnya untuk melakukan tugasnya, yang dinyatakan dengan surat pernyataan dari yang bersangkutan;
- 7) sehat jasmani dan rohani, yakni tidak sedang menderita suatu penyakit yang dapat menghambat pelaksanaan tugas sebagai anggota Direksi, yang dibuktikan dengan surat keterangan sehat dari rumah sakit; dan
- 8) memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dan telah melaksanakan kewajiban membayar pajak selama 2 (dua) tahun terakhir.

---

<sup>64</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 6

## **B. Jumlah dan Komposisi Direksi**

Jumlah Direksi ditetapkan oleh Menteri selaku Pemilik Modal, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kompleksitas usaha perusahaan.<sup>65</sup> Dalam menentukan komposisi Direksi perlu diperhatikan bahwa jumlah dan komposisi memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen, dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis.

## **C. Rapat Direksi**

Rapat Direksi wajib diadakan secara berkala, paling sedikit sekali dalam setiap bulan, dan dalam rapat tersebut Direksi dapat mengundang Dewan Pengawas.<sup>66</sup> Setiap Keputusan Direksi diambil melalui rapat Direksi.<sup>67</sup> Direksi dapat mengambil keputusan di luar rapat Direksi, sepanjang seluruh anggota Direksi setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.<sup>68</sup>

Setiap rapat Direksi yang dilaksanakan wajib mematuhi ketentuan tata tertib Rapat, sebagaimana telah tata tertib tersebut ditetapkan oleh Direksi. Risalah Rapat dibuat untuk setiap rapat Direksi, dengan memuat segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam rapat, termasuk tetapi tidak terbatas pada pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), serta alasan ketidakhadiran anggota Direksi, apabila

---

<sup>65</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 19 ayat (1)

<sup>66</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 27 Ayat (1)

<sup>67</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 39 Ayat (1)

<sup>68</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 39 Ayat (2)

ada.<sup>69</sup> Risalah asli dari setiap rapat Direksi disimpan oleh perusahaan, dan terhadap salinan risalah rapat Direksi, berhak untuk diterima oleh setiap anggota Direksi, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam rapat Direksi tersebut.<sup>70</sup>

#### **D. 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.

#### **E. Kinerja Direksi**

RPB 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. Kontrak manajemen ditandatangani oleh Direksi yang bersangkutan pada saat pengangkatan dan diperbaharui setiap tahunnya. Kinerja Direksi akan dievaluasi setiap tahun oleh Pemilik Modal dalam Rapat Pembahasan Bersama (RPB) berdasarkan kriteria evaluasi kinerja yang telah ditetapkan.

Kriteria evaluasi bagi anggota Direksi baik secara kolegial maupun individu disampaikan kepada Direksi sejak pengangkatannya. Kriteria evaluasi bagi anggota Direksi mencakup target kinerja yang telah ditetapkan, kehadiran dalam rapat-rapat, kontribusi dalam pengambilan keputusan, keterlibatan dalam penugasan tertentu serta komitmen dalam memajukan kepentingan perusahaan.

Hasil evaluasi terhadap kinerja Direksi secara keseluruhan dan masing-masing anggota Direksi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam skema kompensasi untuk Direksi.

---

<sup>69</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 39 Ayat (3) dan PER-02/MBU/03/2023, Pasal 27 Ayat (3)

<sup>70</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 27 Ayat (4) dan Ayat (5)

## **F. Organ Pendukung Direksi**

Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi dapat ditunjang oleh organ pendukung agar pengelolaan perusahaan dapat berjalan secara efektif. Organ Pendukung Direksi terdiri dari Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawasan Intern (SPI), Komite Pengarah Teknologi Informasi, Komite Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, serta Satuan Kerja Lainnya.

### **a. Sekretaris Perusahaan**

Direksi wajib menyelenggarakan fungsi sekretaris perusahaan, yang dapat dilakukan dengan mengangkat seorang sekretaris perusahaan.<sup>71</sup> Sekretaris Perusahaan memiliki peran penting dalam memperlancar hubungan antar Organ Utama Perusahaan (RPB Pemilik Modal, Dewan Pengawas, Direksi) serta dalam hubungan antar perusahaan dengan *stakeholders* lainnya.

Sekretaris Perusahaan diangkat dan diberhentikan oleh direktur utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Pengawas.<sup>72</sup> Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direktur Utama serta memiliki kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.

Dalam melaksanakan tugasnya Sekretaris Perusahaan mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan perusahaan memenuhi dan mematuhi peraturan tersebut. Sekretaris Perusahaan akan memberikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya kepada Direksi secara berkala dan kepada Dewan Pengawas apabila diminta oleh Dewan Pengawas.

Fungsi Sekretaris Perusahaan, meliputi:<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 30 Ayat (1) dan Ayat (2)

<sup>72</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 30 Ayat (3)

<sup>73</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 30 Ayat (4)

- 1) **Liaison Officer**, menjadi pejabat penghubung perusahaan dengan pemangku kepentingan, Pemilik Modal, dan Dewan Pengawas. Berkaitan dengan Pemilik Modal, Dewan Pengawas dan Direksi, Sekretaris Perusahaan bertugas:
  - i. Menyusun jadwal dan tahapan kegiatan menjelang RPB.
  - ii. Mengikuti rapat-rapat Direksi, rapat gabungan Direksi dan Dewan Pengawas.
  - iii. Membuat risalah rapat yang dilakukan Direksi, Dewan Pengawas maupun RPB.
  - iv. Mengkoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut dari hasil rapat, keputusan dan arahan Direksi, Dewan Pengawas dan Pemilik Modal.
  - v. Sebagai penghubung Dewan Pengawas kepada unit kerja yang diperlukan sesuai arahan Direksi.
- 2) **Compliance Officer**, mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan bahwa perusahaan memenuhi peraturan tersebut, serta memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, Sekretaris Perusahaan bertugas:
  - i. Memastikan perusahaan mematuhi peraturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku.
  - ii. Melakukan kajian atas perubahan dan perkembangan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan bidang usaha perusahaan.
  - iii. Menyeleksi informasi-informasi yang relevan untuk dipublikasikan.
  - iv. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan penerapan Good Corporate Governance di lingkungan perusahaan.
- 3) **Stakeholders Relation**, memberikan pelayanan kepada Pemilik Modal, Dewan Pengawas, Direksi, serta *stakeholders* lainnya atas informasi yang berkaitan dengan kondisi perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku, ataupun informasi lain yang

dibutuhkan secara berkala dan/atau sewaktu-waktu. Pelayanan ini dimaksudkan untuk terciptanya transparansi dan *disclosure* antara perusahaan dengan *stakeholders*. Berkaitan dengan *stakeholders* lainnya, Sekretaris Perusahaan bertugas:

- Mengkomunikasikan hal-hal yang perlu dikomunikasikan dengan *stakeholders* perusahaan antara lain: media massa, masyarakat, lembaga pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.
  - Merencanakan dan melaksanakan kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan.
- 4) Selain ketiga fungsi tersebut, Sekretaris Perusahaan melaksanakan tugas berkaitan dengan unit kerja dan kantor cabang:
- i. Mengumumkan kebijakan dan produk hukum internal perusahaan.
  - ii. Melancarkan informasi/komunikasi Direksi dan manajemen di bawah Direksi.
  - iii. Pelaksana tugas-tugas protokoler Penyelenggaraan Kesekretariatan dan Kerumah tanggaan Direksi (Biro Direksi).
  - iv. Menatausahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada daftar khusus dan risalah rapat Direksi, rapat Dewan Pengawas dan Menteri.

Atas penyelenggaraan fungsi Sekretaris Perusahaan, Direksi wajib untuk menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi sekretaris perusahaan.<sup>74</sup>

**b. Satuan Pengawasan Intern**

Direksi menyelenggarakan pengawasan intern, serta membentuk SPI dan membuat piagam pengawasan intern sebagai bentuk pelaksanaan atas kewajiban penyelenggaraan pengawasan

---

<sup>74</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 30 Ayat (5)

intern.<sup>75</sup> Satuan Pengawasan Intern (SPI) atau Auditor Intern merupakan aparat pengawas intern perusahaan yang dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.<sup>76</sup> Auditor Intern dibentuk untuk membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikannya.<sup>77</sup> SPI juga memperkuat peran sebagai penyedia jasa konsultasi, jaminan objektif dan independen untuk menambah nilai dan meningkatkan/memperbaiki operasi perusahaan.

SPI dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh direktur utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Pengawas.<sup>78</sup>

Fungsi penyelenggaraan pengawasan intern dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:<sup>79</sup>

1. Evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, Manajemen Risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan;
2. Pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya;

---

<sup>75</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 29 Ayat (1) dan Ayat (2)

<sup>76</sup> UU No.19 Tahun 2003 tanggal 19 Juni 2003 Pasal 67 ayat (1) dan (2).

<sup>77</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 83 ayat (1)

<sup>78</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 29 Ayat (4)

<sup>79</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 29 Ayat (3)

SPI dalam menjalankan fungsinya wajib melaksanakan pengawasan dan konsultatif terhadap kegiatan operasional perusahaan yang dapat mengarahkan kepada upaya-upaya berikut :

1. Perbaikan dan penyempurnaan berbagai sistem dan prosedur dalam proses bisnis perusahaan.
2. Peningkatan efisiensi melalui pengurangan pemborosan dan peningkatan efektivitas perusahaan melalui penilaian pencapaian strategi bisnis perusahaan.
3. Membantu menciptakan struktur pengendalian internal yang baik dan memastikan bahwa struktur pengendalian internal telah dipatuhi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yang meliputi :
  - a. Lingkungan pengendalian internal yang disiplin dan terstruktur;
  - b. Pengkajian dan pengelolaan risiko usaha;
  - c. Aktivitas pengendalian;
  - d. Sistem informasi dan komunikasi;
  - e. Monitoring dan evaluasi terhadap kualitas sistem pengendalian internal.
4. Peningkatan kinerja perusahaan.

Atas penyelenggaraan pengawasan intern, Direksi berkewajiban menyampaikan laporan pelaksanaan fungsi pengawasan intern kepada Dewan Pengawas, serta berkewajiban untuk menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi pengawasan intern di perusahaan.<sup>80</sup>

**c. Komite Pengarah Teknologi Informasi (TI)<sup>81</sup>**

Direksi membentuk Komite Pengarah Teknologi Informasi (TI) dengan anggota paling sedikit Direktur yang membidangi TI dan Direktur yang membidangi Manajemen Risiko, dengan tugas paling sedikit mencakup:

- a. memastikan keselarasan Rencana Strategis TI dengan RJPP;

---

<sup>80</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 29 Ayat (5) dan Ayat (6)

<sup>81</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 204

- b. memastikan implementasi Rencana Strategis TI yang dituangkan dalam RKAP; dan
- c. mengevaluasi, mengarahkan, dan memantau implementasi penyelenggaraan TI.

Komite Pengarah TI paling sedikit beranggotakan Direktur yang membidangi TI dan Direktur yang membidangi Manajemen Risiko

**d. Komite Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL)<sup>82</sup>**

Direksi membentuk Komite TJSL yang berfungsi untuk:

- a) melakukan koordinasi antar unit/direktorat untuk merumuskan tujuan dan petunjuk pelaksanaan Program TJSL;
- b) melakukan pemetaan dan penyusunan Program TJSL; dan membantu Direksi dalam melaksanakan evaluasi atas pelaksanaan Program TJSL.

**e. Satuan Kerja Lainnya**

Satuan Kerja sebagai pendukung pelaksanaan tugas Direksi, mengacu kepada Keputusan Direksi tentang Struktur Organisasi Perusahaan. Adapun Tugas dan Tanggung Jawab sesuai dengan uraian tugas, kebijakan umum dan prosedur masing masing fungsi.

---

<sup>82</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 34

## **BAB 3**

### **AKUNTANSI KEUANGAN, PENGENDALIAN INTERN, AUDITOR EKSTERNAL, DAN EXTERNAL GOVERNANCE**

#### **3.1. akuntansi Keuangan**

Peraturan dan kebijakan akuntansi keuangan perusahaan mengatur bahwa perusahaan harus senantiasa memelihara catatan dan menyajikan laporan keuangan sesuai prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum, yang mewajibkan pengungkapan seluruh transaksi material yang mempengaruhi perubahan nilai aset, kewajiban dan modal. Hal tersebut dilakukan untuk menghindarkan diri dari penyelewengan keuangan.

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 memiliki sistem akuntansi sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan berdasarkan prinsip pengendalian intern, terutama fungsi Pengurusan, pencatatan, penyimpanan, dan Pengawasan.<sup>83</sup> Selain itu perusahaan juga telah memiliki kebijakan yang menjamin bahwa transaksi dicatat dengan benar, wajar dan akurat. Transaksi yang tercatat dalam sistem akuntansi telah mendapatkan persetujuan manajemen yang memiliki kewenangan untuk keperluan tersebut, dan dicatat dengan benar. Penyajian laporan keuangan perusahaan secara wajar dan akurat. Perusahaan tidak mentolerir segala upaya penyajian laporan keuangan yang tidak menggambarkan transaksi yang sebenarnya dan mengandung material *misstatement* yang membingungkan pengguna laporan.

#### **A. 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.

---

<sup>83</sup> PP 83 Tahun 2015 Pasal 31 huruf q

- 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. Perusahaan merancang dan menetapkan sistem pengendalian intern yang baik untuk terciptanya pengelolaan keuangan yang optimal.
- d. Pengelolaan keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan nilai Perusahaan melalui pelaksanaan program kerja yang dilandasi prinsip sadar biaya (*cost consciousness*).
- e. Perusahaan melakukan analisa atas segala kemungkinan risiko dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengantisipasi risiko yang ada.

#### **B. 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 realistik yang akan dicapai perusahaan untuk penyusunan anggaran di unit-unit operasi perusahaan.
- d. Anggaran Perusahaan terdiri atas :
  - 1) Anggaran Pendapatan
  - 2) Anggaran Biaya yang terdiri dari Anggaran Beban Operasi, Anggaran Investasi, dan Anggaran terkait lainnya
  - 3) Anggaran Kas

#### **C. 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. Perusahaan

juga memisahkan secara jelas pengelolaan keuangan baik tujuan komersil perusahaan dan *Public Service Obligation* (PSO).

#### D. 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 Biaya Investasi, Anggaran Biaya Operasi dan Anggaran terkait lainnya dapat dilaksanakan setelah diterbitkan Persetujuan Rencana Anggaran (PRA) sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.
- c. Penerbitan PRA 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.
- e. Direksi mentaati setiap transaksi/keputusan yang harus mendapat persetujuan Dewan Pengawas.
- f. Direksi dan Dewan Pengawas membuat aturan atas transaksi-transaksi yang harus mendapat persetujuan Dewan Pengawas, selain yang diatur dalam Anggaran Dasar.
- g. Risiko-risiko yang mungkin terjadi harus diantisipasi sejak awal proses pengambilan keputusan melalui sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

### 3.2. PENGENDALIAN INTERNAL

Direksi wajib menetapkan suatu Sistem Pengendalian Intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan.<sup>84</sup> Direksi bertanggung jawab menetapkan dan memelihara sistem pengendalian intern perusahaan yang efektif dan memastikan bahwa sistem tersebut bekerja secara aman dan sehat sesuai tujuan pengendalian intern yang ditetapkan perusahaan.

---

<sup>84</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 28 Ayat (1)

Sistem pengendalian intern diberlakukan untuk menjaga aset terhadap penyalahgunaan dan pengalihan kepemilikan secara tidak sah, menjaga keabsahan catatan-catatan akuntansi dan keandalan informasi keuangan yang digunakan di dalam perusahaan maupun yang dipublikasikan.

Dewan Pengawas memberikan perhatian terhadap unsur pengendalian internal yang dilaksanakan oleh Direksi dan manajemennya serta 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.

Sistem Pengendalian Intern yang efektif bertujuan untuk:<sup>85</sup>

1. Menjaga dan mengamankan aset perusahaan;
2. Menjamin tersedianya informasi dan laporan keuangan dan manajemen yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu;
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan serta kebijakan dan ketentuan intern perusahaan;
4. Mengurangi dampak keuangan atau dampak kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan (*fraud*), dan pelanggaran aspek kehati-hatian;
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya; dan
6. Meningkatkan efektivitas budaya Risiko pada organisasi perusahaan secara menyeluruh.

#### A. Unsur Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern yang ditetapkan oleh Direksi dalam rangka mengamankan investasi dan aset perusahaan, mencakup hal sebagai berikut:<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 69 Ayat (1)

<sup>86</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 28 Ayat (2)

1. Lingkungan pengendalian intern dalam perusahaan yang dilaksanakan dengan disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari:
  - a. integritas, nilai etika, dan kompetensi karyawan;
  - b. filosofi dan gaya manajemen;
  - c. cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya;
  - d. pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan
  - e. perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.
2. Aktivitas pengendalian, yaitu tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset perusahaan;
3. Sistem informasi dan komunikasi, yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan oleh perusahaan; dan
4. Pemantauan, yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian intern, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.

## B. 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 standar prosedur operasional. Kegiatan pengendalian perusahaan antara lain (tapi tidak terbatas pada):

- a. Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perusahaan sesuai dengan kelaziman yang berlaku.
- b. 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 tergambaran secara penuh dalam sistem akuntansi dan pencatatan perusahaan.
- c. Pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan harus menggunakan cek, kecuali untuk pengeluaran rutin dengan menggunakan dana kas kecil atau harian. Otorisasi pengeluaran dilakukan oleh Direktur Keuangan dan Direktur terkait.
  - d. Verifikasi yaitu kegiatan pengujian kebenaran angka, kegiatan dan kelengkapan dokumen dilakukan untuk setiap kegiatan oleh semua unit kerja sesuai dengan jenjangnya.
  - e. 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.
  - f. Penjagaan fisik aset yang dimiliki.
  - g. Penjagaan akses terhadap sistem, program dan informasi tertentu untuk menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi penting perusahaan.

Direksi melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap efektivitas pengendalian intern berkaitan dengan perubahan kondisi internal dan eksternal. Setiap hasil pemantauan dikaji ulang untuk dapat memberikan umpan balik (*feedback*) bagi penyempurnaan sistem pengendalian internal. Auditor Intern mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional perusahaan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi terhadap lemahnya pengendalian yang berpotensi menimbulkan kerugian dan tidak tercapainya sasaran kegiatan serta memberi masukan kepada Direksi bila terjadi suatu kelemahan pengendalian atau masalah di perusahaan.

Direksi menjaga kepatuhan dengan mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh manajemen dan karyawan dan menindaklanjuti kelemahan pengendalian intern yang dilaporkan oleh Auditor Intern dan Auditor Eksternal. Direksi memberikan sanksi dengan cara bijaksana kepada

karyawan perusahaan yang terbukti telah melakukan tindak kecurangan ataupun penyimpangan yang secara material merugikan perusahaan.

### **3.3. AUDITOR EKSTERNAL**

Auditor Eksternal (Akuntan Publik yang tergabung dalam Kantor Akuntan Publik) merupakan auditor yang ditunjuk oleh Menteri dari calon yang diajukan oleh Dewan Pengawas.<sup>87</sup>

Calon Auditor Eksternal merupakan Akuntan Publik yang tergabung dalam kantor akuntan publik yang memenuhi kriteria sebagai berikut:<sup>88</sup>

1. kantor akuntan publik telah mendapat izin dari Menteri Keuangan dan terdaftar aktif pada Otoritas Jasa Keuangan;
2. kantor akuntan publik terdaftar pada sistem informasi kantor akuntan publik BPK;
3. Akuntan Publik telah mendapat izin dari Menteri Keuangan dan terdaftar aktif pada Otoritas Jasa Keuangan;
4. Akuntan Publik dan kantor akuntan publik tidak sedang dikenai sanksi oleh Menteri Keuangan dan Otoritas Jasa Keuangan; dan
5. kantor akuntan publik memiliki auditor paling sedikit 100 (seratus) orang atau jumlah lainnya sesuai dengan Intensitas Risiko pada perusahaan.

Kantor akuntan publik harus bebas dari pengaruh Dewan Pengawas, Direksi, dan pihak yang berkepentingan di perusahaan (*stakeholders*).<sup>89</sup> Kriteria

---

<sup>87</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 32 Ayat (1)

<sup>88</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 32 Ayat (2)

<sup>89</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 32 Ayat (11)

kantor akuntan publik sebagaimana disampaikan di atas, diberlakukan terhadap Anak Perusahaan dan Perusahaan Terafiliasi.<sup>90</sup>

Menteri selaku Pemilik Modal berwenang melakukan tabulasi kantor akuntan publik, yang digunakan sebagai pertimbangan dalam proses pengadaan kantor akuntan publik di perusahaan.<sup>91</sup> Dewan Pengawas dapat mengusulkan calon kantor akuntan publik di luar tabulasi dengan terlebih dahulu dikonsultasikan kepada Deputi sebelum dilakukan proses pengadaan kantor akuntan publik.<sup>92</sup>

### **3.4. 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.

Aturan-aturan yang mengikat perusahaan dalam menjalankan usaha antara lain meliputi:

- a. Aturan tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan, penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan;
- b. Aturan tentang penyelenggaraan Perumahan dan Kawasan Permukiman, Rumah Susun dan Pengelolaan Rusunawa;
- c. Aturan tentang pengadaan, perencanaan, pengelolaan dan penyerahan atau pemindahtanganan tanah;
- d. Penentuan tentang besaran harga jual, daerah pemasaran dan besarnya subsidi untuk perumahan rakyat (*landed house*) dan apartemen bersubsidi;
- e. Penetapan kewajiban layanan publik (Public Service Obligation) untuk rumah susun sederhana sewa;
- f. Aturan tentang kerja sama usaha;

---

<sup>90</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 33

<sup>91</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 32 Ayat (3) dan Ayat (7)

<sup>92</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 32 Ayat (8)

g. Kebijakan biaya, investasi, anggaran dan sebagainya.

Di samping itu, dalam kegiatan operasional perusahaan lainnya masih sangat tergantung dengan instansi lain, khususnya Kementerian BUMN, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Kementerian Perdagangan, Kementerian Keuangan, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, Kementerian Koordinator Perekonomian, dan DPR serta Pemerintah Daerah.

Hal-hal tersebut merupakan *external governance* bagi perusahaan yang wajib dipatuhi dan diperhatikan agar tetap mendukung dalam peningkatan kinerja dan tidak menimbulkan dampak/gejolak yang buruk pada kinerja perusahaan.

## **BAB IV**

### **KEBIJAKAN 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.

#### **4.1. Bisnis Perusahaan**

Perusahaan adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembangunan dan penjualan perumahan, baik rumah tapak maupun rumah susun serta Kavling Tanah Matang (KTM). Selain itu, bisnis perusahaan juga mencangkup pengelolaan rumah susun sewa, pengelolaan gedung (*building management*), dan pengelolaan lingkungan (*estate management*).

Disamping melaksanakan kegiatan bisnis, Perusahaan juga mendapat penugasan langsung dari Pemerintah untuk melaksanakan program Pemerintah di bidang pembangunan Perumahan dan Kawasan Permukiman sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Penugasan langsung tersebut meliputi: (1) pengelolaan tanah yang dikuasai dengan kewenangan perencanaan dan peruntukan untuk keperluan usaha Perusahaan, dapat dilakukan penyerahan atau pemindahtanganan (menjual) rumah dan bangunan dan/atau bagian-bagian tanah yang merupakan aset dalam bentuk persediaan (*inventory*); (2) Pelaksana Program Pemerintah dalam membangun Rumah Umum dan Rumah Susun Umum, Rumah Khusus dan Rumah Susun Khusus, termasuk dalam rangka pengembangan kawasan perkotaan atau pembangunan kawasan perkotaan baru; dan (3) Pelaksana pengelolaan Rumah Susun Umum Sewa beli, Rumah Susun Umum Sewa, Rumah Susun Milik, dan Rumah Susun Khusus.

Selain mendapat penugasan langsung, Perusahaan juga dapat melaksanakan penugasan khusus dari Pemerintah dalam rangka pelaksanaan sebagian tugas Pemerintah untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum di bidang perumahan dan kawasan permukiman, termasuk melaksanakan perencanaan dan pengembangan lingkungan hunian baru, serta peningkatan kualitas perumahan kumuh dan permukiman kumuh.

Saat ini Perusahaan merupakan salah satu penyedia rumah sederhana terbesar untuk memenuhi kebutuhan hunian Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Perusahaan senantiasa bekerja secara profesional dalam membangun rumah dan rumah sederhana, rumah susun serta apartemen bersubsidi, *condotel* dengan lingkungan yang sehat dan memberikan pelayanan dengan mutu yang tinggi agar sesuai dengan harapan pelanggan. Perusahaan selalu berusaha keras dengan menerapkan standar etika dalam seluruh kegiatan usaha berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memperlakukan semua *stakeholder* sebagai mitra.

Agar mampu menghasilkan nilai yang optimal kepada Pemilik Modal, Perusahaan menerapkan pendekatan operasional yang bertanggung jawab dan berorientasi dalam pencapaian nilai jangka panjang serta berdaya saing tinggi. Dengan cara ini Perusahaan membantu pemenuhan program pemerintah dalam memenuhi kebutuhan rumah khususnya bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) sekaligus memberikan kontribusi penting pada perbaikan kualitas hidup masyarakat, dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Perusahaan berusaha sekutu tenaga meningkatkan kualitas produk yang merupakan modal utama dalam menghadapi persaingan dan tantangan.

Di manapun Perusahaan beroperasi, Perusahaan bekerja sama dengan Pemerintah dan masyarakat daerah setempat, mematuhi hukum dan menghormati budaya daerah setempat, meminimalkan dampak negatif, dan memungkinkan terjadinya peningkatan perekonomian daerah setempat. Perusahaan yakin bahwa daya saing dan sukses Perusahaan di masa depan tidak hanya tergantung dari pegawai dan kualitas dan keragaman aset Perusahaan, tetapi juga terhadap keberhasilan Perusahaan sebagai *good corporate citizen*.

Dalam melakukan persaingan, Perusahaan menjunjung tinggi etika usaha dan sedapat mungkin berupaya menjalankan praktik usaha yang saling menguntungkan terhadap mitra usaha Perusahaan. Komitmen Perusahaan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja dan peningkatan kualitas serta kesejahteraan pegawai merupakan hal yang utama yang perlu senantiasa Perusahaan jalankan. Demikian pula Perusahaan memberikan kontribusi terus menerus kepada masyarakat dan tanggap terhadap aspek-aspek perkembangan budaya masyarakat.

## **4.2. Perencanaan Strategis**

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan memiliki tujuan yang terangkum dalam visi dan misi. Guna mendukung pencapaian visi dan misi, perusahaan memiliki budaya yang dikembangkan sebagai acuan insan perusahaan dalam bekerja. Budaya perusahaan didasari pada nilai-nilai yang berorientasi pada pelanggan, kerjasama tim, saling percaya, saling menghargai, keberhasilan bersama serta keseimbangan antara kebutuhan para *stakeholders* dengan kebutuhan perusahaan.

Penyelarasan pemahaman dalam mencapai visi dan misi, tidak cukup dengan adanya budaya perusahaan, namun juga diperlukan adanya perencanaan strategis agar perusahaan dapat berjalan sesuai harapan. Proses perencanaan strategis harus dilaksanakan dengan konsisten dan terarah dengan peran aktif dari Dewan Pengawas, Direksi dan Unit Kerja, sehingga mulai dari perumusan visi dan misi, perencanaan strategi sampai dengan rencana kerja berjalan sinkron dan tersinergi untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Apabila dipandang sudah tidak relevan lagi, visi dan misi perusahaan dapat dikaji untuk dilakukan penyesuaian. Dalam hal ini, Direksi merumuskan visi dan misi perusahaan, Dewan Pengawas memberi masukan-masukan bagi kelayakan Visi dan/atau Misi perusahaan serta perbaikannya.

Kebijakan Perencanaan Strategis dalam perusahaan merupakan acuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan strategis agar terarah dan mematuhi ketentuan yang berlaku, serta dapat mengakomodir kebutuhan perusahaan. Kebijakan Perencanaan Strategis merupakan kebijakan yang menjadi induk atas kebijakan lain yang bersifat teknis. Dokumentasi perencanaan strategis perusahaan, terdiri dari:<sup>93</sup>

1. Perencanaan pada tingkat portofolio perusahaan dalam bentuk peta jalan (*road map*) perusahaan;
2. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP);
3. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
4. Kontrak Manajemen Tahunan; dan
5. Rencana Strategis Teknologi Informasi.

---

<sup>93</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 84 Ayat (1)

Penyusunan RJPP dan RKAP merupakan kewajiban Direksi dalam rangka mencapai sasaran yang ditentukan dalam peta jalan (*roadmap*) perusahaan dan peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan.<sup>94</sup> Sedangkan pengawasan terhadap pelaksanaan RJPP dan RKAP menjadi kewajiban Dewan Pengawas.<sup>95</sup> Adapun mengenai Rencana Jangka Panjang (RJP) merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun, dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan penjabaran tahunan dari RJPP.

### RJPP

Direksi wajib menyusun RJPP dengan mempertimbangkan faktor keberlanjutan lingkungan, sosial, dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.<sup>96</sup> RJPP paling sedikit memuat:<sup>97</sup>

- a. Pendahuluan;
- b. Evaluasi pelaksanaan RJPP sebelumnya;
- c. Posisi perusahaan pada saat penyusunan RJPP;
- d. Asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJPP;
- e. Penetapan tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program kerja RJPP, dan inisiatif strategis;
- f. Penjabaran strategi Risiko; dan
- g. Penugasan Pemerintah.

---

<sup>94</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 85 Ayat (1)

<sup>95</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 85 Ayat (2)

<sup>96</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 89 Ayat (1)

<sup>97</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 89 Ayat (2)

## **RKAP**

Direksi wajib menyiapkan rancangan RKAP yang memuat penjabaran tahunan dari RJPP.<sup>98</sup> RKAP paling sedikit memuat:<sup>99</sup>

- a. Rencana kerja perusahaan;
- b. Anggaran perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kerja/kegiatan;
- c. Proyeksi keuangan perusahaan dan anak perusahaan;
- d. Program tanggung jawab sosial dan lingkungan;
- e. Manajemen Risiko;
- f. Penjabaran rencana strategis Teknologi Informasi; dan
- g. Hal lain yang memerlukan keputusan Menteri selaku Pemilik Modal.

## **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 pelaksanaan strategi dilakukan analisis mendetail mengenai deviasi dari target keuangan dan non keuangan atas target yang sebelumnya telah ditetapkan. Direksi memantau dan menganalisis pelaksanaan tindak lanjut atas deviasi tersebut.

Guna mencapai kinerja yang optimal dilakukan *benchmarks* yang relevan (misalnya kinerja relatif, keuntungan ekonomis/*economic profit*) digunakan untuk mengukur peningkatan kemakmuran perusahaan.

Dalam tahap pelaksanaan strategi perusahaan, 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

---

<sup>98</sup> PP 83 Tahun 2015, Pasal 71 Ayat (1)

<sup>99</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 94 Ayat (1)

terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh Direksi. Dan apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan yang cukup signifikan, Dewan Pengawas memberi laporan kepada Pemilik Modal.

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

- a. Kebijakan strategis perusahaan, baik dalam bidang produksi, keuangan dan pemasaran.
- b. 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.

Struktur organisasi ditetapkan untuk mengatur kejelasan tugas dan tanggung jawab. Direksi menetapkan struktur organisasi yang sesuai di dalam perusahaan guna melaksanakan strategi dengan memperhatikan:

- a. Pembidangan yang tepat bagi terselenggaranya manajemen, sistem dan prosedur operasional.
- b. Penciptaan hubungan kerja sedemikian rupa sehingga terselenggara sistem informasi manajemen yang baik untuk kepentingan kegiatan evaluasi dan pengendalian.
- c. Penyelenggaraan prinsip organisasi yang dapat menjamin koordinasi, integrasi dan sinkronisasi antara bidang usaha, teknik dan keuangan serta penunjang sehingga peningkatan usaha mudah direncanakan dan tanpa hambatan pelaksanaan di setiap bidang.

Direksi menempatkan pejabat-pejabat perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Suksesi pejabat perusahaan dilakukan melalui mekanisme asesmen yang merupakan test kualifikasi atas penempatan pejabat perusahaan. Keputusan suksesi manajemen satu level di bawah Direksi dilaporkan oleh Direksi kepada Dewan Pengawas.

Terhadap pelaksanaan RKAP, Direksi menyusun dan menyampaikan laporan triwulan dan laporan tahunan, sedangkan Dewan Pengawas menyusun laporan tahunan pelaksanaan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap Direksi.<sup>100</sup> Laporan dibuat dengan menerapkan prinsip dapat

---

<sup>100</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 211 Ayat (1) dan Ayat (3)

dipertanggungjawabkan, transparansi, proporsional, komprehensif, dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan.

Dalam mengakomodir kegiatan perusahaan yang menjadi bagian dari perencanaan strategis, perusahaan memiliki kebijakan teknis sebagai acuan agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi penyimpangan baik secara ketentuan maupun mekanismenya. Kebijakan teknis yang menjadi penjabaran kebijakan perencanaan strategis yang dimiliki oleh perusahaan mencakup, namun tidak terbatas pada:

1. Kegiatan Korporasi Signifikan yang mencakup:

a. Tambahan Penyertaan Modal

Tambahan PMN dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki struktur permodalan perusahaan dan/atau meningkatkan kapasitas usaha perusahaan.<sup>101</sup> Atas tambahan PMN kepada Perusahaan, penggunaannya ditujukan dalam rangka melaksanakan penugasan pemerintah kepada perusahaan, restrukturisasi dan/atau penyelamatan terhadap perusahaan, dan/atau pengembangan usaha perusahaan.<sup>102</sup>

b. Restrukturisasi Perusahaan

Restrukturisasi dilakukan dalam rangka penyehatan perusahaan ataupun pencegahan dan penanganan, yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan.<sup>103</sup>

c. Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Pemisahan, dan Pembubaran

---

<sup>101</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 110 Ayat (1)

<sup>102</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 110 Ayat (2)

<sup>103</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 121

Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Pemisahan, dan Pembubaran merupakan perbuatan hukum yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk:<sup>104</sup>

- meningkatkan efisiensi, transparansi dan profesionalisme guna menyehatkan perusahaan;
- meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan;
- memberikan manfaat yang optimal kepada negara berupa dividen dan pajak; dan
- menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas dan harga yang kompetitif kepada konsumen.

## 2. Penilaian Kinerja

Pemilik Modal dan Dewan Pengawas menilai tingkat keberhasilan Direksi dalam menjalankan perusahaan berdasarkan target KPI Direksi secara kolegial dan KPI Direksi secara individual sebagaimana termuat dalam Kontrak Manajemen Tahunan.<sup>105</sup> Kontrak Manajemen Tahunan ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Pengawas serta Menteri selaku Pemilik Modal.<sup>106</sup> KPI merupakan salah satu alat ukur untuk menilai kinerja perusahaan dan/atau Direksi yang sejalan dengan target RKAP.<sup>107</sup> Perspektif yang digunakan dalam penyusunan KPI Kolegial Direksi mengikuti pilar prioritas dalam dokumen perencanaan strategis yang ditetapkan oleh Menteri selaku Pemilik Modal, sedangkan untuk KPI

---

<sup>104</sup> PP 43 Tahun 2005, Pasal 2

<sup>105</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 98 Ayat (1)

<sup>106</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 98 Ayat (2)

<sup>107</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 100 Ayat (1)

Individual merupakan penjabaran KPI Direksi secara kolegial sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi.

Berbeda dengan Direksi, penilaian kinerja Dewan Pengawas dilakukan melalui evaluasi tahunan yang disampaikan kepada Menteri selaku Pemilik Modal.<sup>108</sup> Evaluasi tahunan wajib dilakukan secara objektif, guna menentukan efektivitas dewan, komite, dan setiap individu pengawas, yang dilakukan dengan didasarkan pada tolok ukur atau kriteria penilaian yang spesifik, terukur, dapat dicapai, dan relevan.<sup>109</sup>

Terhadap kinerja secara keseluruhan, Direksi menetapkan indikator kinerja baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan untuk mengukur capaian strategi dan menilai kinerja manajemen dalam mencapai target-target yang ditetapkan.

Dalam hal perusahaan mencapai tingkat keuntungan, maka perusahaan dapat memberikan insentif kepada Dewan Pengawas, Direksi dan karyawan sebagai imbalan atas prestasi kerjanya. Pemilik Modal terlebih dahulu menetapkan besaran imbalan prestasi kerja yang akan diberikan, dalam rangka pelaksanaan pemberian insentif.

#### 4.3. Teknologi Informasi

Perusahaan akan selalu berupaya meningkatkan efisiensi, efektifitas 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 dan seefektif mungkin pada segenap jajaran operasional perusahaan. Direksi menetapkan Rencana Strategis TI yang di evaluasi, diarahkan, dan dipantau oleh Dewan Pengawas, serta dilakukan juga kajian oleh manajemen untuk mengetahui kelayakan perancangan, pembangunan sistem teknologi untuk memastikan bahwa teknologi rancang bangun dan teknologi informasi yang

---

<sup>108</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 17 Ayat (3)

<sup>109</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 17 Ayat (1) dan Ayat (2)

digunakan telah selaras dengan tujuan perusahaan.<sup>110</sup> Direksi juga menetapkan arsitektur TI, yang merupakan cetak biru atas sumber daya TI perusahaan yang terorganisasi dan terintegrasi untuk mencapai dan mendukung tujuan bisnis perusahaan.<sup>111</sup> Perusahaan berkewajiban untuk mengelola data secara efektif dalam pemrosesan data perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan praktik terbaik (*best practices*).<sup>112</sup>

Dalam pelaksanaan teknologi di perusahaan, keamanan siber menjadi hal yang wajib dijaga oleh perusahaan sesuai dengan prinsip utama keamanan informasi, meliputi kerahasiaan (*confidentiality*), keutuhan (*integrity*), dan ketersediaan (*availability*) serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai keamanan siber.<sup>113</sup> Perusahaan juga wajib mengidentifikasi ancaman dan kerentanan pada aset teknologi informasi yang dimiliki dan menyusun rencana atau prosedur penanggulangan dan pemulihian insiden siber dengan mengacu pada praktik terbaik (*best practices*).<sup>114</sup>

Direksi menetapkan kebijakan teknologi rancang bangun dan teknologi informasi serta risiko-risiko yang terkait dengan teknologi dan melaporkannya kepada Dewan Pengawas. Selanjutnya Dewan Pengawas meminta/mendapatkan laporan kinerja teknologi rancang bangun dan teknologi informasi dari Direksi guna memberikan arahan dan masukan teknologi rancang bangun dan teknologi

---

<sup>110</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 107 Ayat (1) dan Ayat (3)

<sup>111</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 203 Ayat (1) dan Ayat (2)

<sup>112</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 209 Ayat (1)

<sup>113</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 208 Ayat (1)

<sup>114</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 208 Ayat (2)

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

Terhadap penyelenggaraan TI, perusahaan wajib menyampaikan laporan penyelenggaraan TI dengan memuat didalam laporan tahunan.

#### 4.4. Manajemen Risiko

Perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa kegiatan dan operasi perusahaan tak lepas dari berbagai risiko. Risiko adalah suatu keadaan, peristiwa, atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan. Perusahaan wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif.<sup>115</sup>

Manajemen Risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha perusahaan, mencakup Sistem Pengendalian Intern dan Tata Kelola Terintegrasi.<sup>116</sup> Keseluruhan proses tersebut memerlukan dukungan dari semua pihak utamanya dari organ pengelola Risiko. Penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi perusahaan.<sup>117</sup> Adapun Manajemen Risiko pada perusahaan, meliputi:

- a. kebijakan manajemen risiko;
- b. perencanaan, penerapan, pemantauan, dan evaluasi Manajemen Risiko; dan
- c. pelaporan Manajemen Risiko.

Dalam menjalankan Manajemen Risiko, perusahaan wajib menyusun kebijakan dan standar prosedur Manajemen Risiko, pelaksanaan proses

---

<sup>115</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 47 Ayat (1)

<sup>116</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 1 Angka 35

<sup>117</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 46 Ayat (1)

identifikasi, pengukuran, perlakuan, pencatatan, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan sistem Manajemen Risiko, serta melaksanakan Sistem Pengendalian Intern secara efektif.

Pelaksanaan Manajemen Risiko yang dilakukan secara terstruktur dimulai dari tingkat BUMN melalui proses Risiko Terintegrasi dari Risiko Anak Perusahaan BUMN sampai dengan tingkat Kementerian BUMN melalui proses Risiko Agregasi pada portofolio BUMN. Oleh karena itu, proses Manajemen Risiko harus dilakukan secara komprehensif dan dinamis sejak perencanaan yang meliputi penetapan strategi Risiko, penetapan sasaran, proses penilaian Risiko, penetapan Perencanaan Strategis. Selanjutnya proses pemantauan dan evaluasi Risiko dilakukan hal yang sama yang dimulai dari pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan Risiko, pelaporan dan evaluasi kinerja. Untuk memastikan pelaporan Manajemen Risiko dilakukan secara baik maka proses keseluruhan pemantauan dan evaluasi Manajemen Risiko juga harus dilakukan secara menyeluruh sampai dengan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja atas realisasi pelaksanaan sasaran dan strategi serta target yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis perusahaan.

Perusahaan dihadapkan pada berbagai peristiwa risiko yang dipetakan dalam Taksonomi Risiko yang merupakan suatu struktur yang menjelaskan klasifikasi dan subklasifikasi risiko dan alat ukur Risiko yang timbul dari perusahaan, antara lain:<sup>118</sup>

- a. **Peristiwa Risiko terkait Dividen** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam pembayaran dividen kepada APBN;
- b. **Peristiwa Risiko terkait Penyertaan Modal Negara (PMN)** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proses penerimaan dan penggunaan PMN;
- c. **Peristiwa Risiko terkait Subsidi dan Kompensasi** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh kekurangan dan keterlambatan penerimaan subsidi dan kompensasi;
- d. **Peristiwa Risiko terkait Kebijakan SDM** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh penerapan kebijakan pemilihan, pengangkatan dan penetapan KPI Direksi dan Dewas serta kebijakan SDM perusahaan;

---

<sup>118</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 66 Ayat 3

- e. **Peristiwa Risiko terkait Kebijakan Sektoral** adalah peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakselarasan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Teknis dan lembaga regulator yang dapat mempengaruhi ketidakpastian penerimaan atau operasi perusahaan secara material;
- f. **Peristiwa Risiko terkait Konsentrasi Portofolio** adalah peristiwa Risiko yang ditimbulkan oleh komposisi Portofolio perusahaan yang terkonsentrasi pada industri tertentu;
- g. **Peristiwa Risiko terkait Struktur Korporasi** adalah peristiwa Risiko yang ditimbulkan oleh Struktur Korporasi perusahaan yang kompleks, termasuk penyertaan dan kerja sama operasi dan/ atau tidak transparan yang dapat menimbulkan ketidakpastian yang material atas kinerja perusahaan dan/atau menimbulkan kewajiban-kewajiban bagi Induk perusahaan terhadap komitmen yang dilakukan oleh Anak Perusahaan;
- h. **Peristiwa Risiko terkait Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh transaksi aksi korporasi atas Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi yang material yang dapat mempengaruhi posisi strategis BUMN di masa yang akan datang. Peristiwa Risiko ini terkait dengan proses implementasi kegiatan Penggabungan, Pengambilalihan, Peleburan, Pemisahan, Pembubaran, Likuidasi, Kemitraan, dan Restrukturisasi dan selanjutnya dapat diklasifikasikan menjadi Risiko ketidaktercapaian sinergitas yang diharapkan, Risiko struktur perkontrakan yang lemah, Risiko keuangan, Risiko perpajakan, dan Risiko integrasi pasca kegiatan merger dan akuisisi;
- i. **Peristiwa Risiko terkait Formulasi Strategis** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh ketidakpastian kondisi BUMN dalam peta industri dimana BUMN tersebut beroperasi, termasuk ketidaktepatan arahan kebijakan strategis masing-masing BUMN yang dapat memberikan dampak yang material terhadap posisi BUMN dalam industri di mana BUMN tersebut beroperasi;
- j. **Peristiwa Risiko terkait Pasar dan Makro Ekonomi** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh pergerakan-pergerakan variabel makro ekonomi global seperti pergerakan tingkat bunga referensi, pergerakan nilai tukar

- Rupiah, dan/atau pergerakan harga-harga komoditas yang tidak dapat dikendalikan oleh BUMN;
- k. **Peristiwa Risiko terkait Keuangan** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh struktur dan akses pendanaan, terkait perpajakan, anggaran, akuntansi, piutang, pengelolaan modal kerja dan arus kas serta Risiko integritas atas penyusunan dan pelaporan keuangan;
  - l. **Peristiwa Risiko terkait Hukum, Reputasi dan Kepatuhan** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh tindakan dan/atau tuntutan hukum, kecurangan dalam konteks korupsi, kolusi dan nepotisme, perburukan reputasi BUMN dan ketidakpatuhan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku yang dapat berpengaruh terhadap reputasi dan kinerja BUMN;
  - m. **Peristiwa Risiko terkait Proyek** yaitu peristiwa Risiko yang disebabkan oleh proyek-proyek yang dijalankan oleh BUMN mulai dari proses pemilihan proyek, pemilihan konsorsium, Risiko kontraktual proyek, Risiko eksekusi proyek dan penyelesaian proyek. Risiko ini terutama berasal dari BUMN yang memiliki sumber pendapatan yang berasal dari kontrak-kontrak jangka panjang, dan atau BUMN yang sedang menjalankan proyek jangka panjang untuk kepentingan ekspansi;
  - n. **Peristiwa Risiko terkait Teknologi Informasi dan Keamanan Siber** yaitu Risiko yang disebabkan oleh kegagalan perangkat lunak, perangkat keras, jaringan, atau sistem teknologi informasi lainnya pada BUMN termasuk Risiko yang diakibatkan oleh serangan siber (*cyber attacks*), kehilangan data, pelanggaran privasi, manipulasi data berbahaya, dan/atau pengelolaan akses data;
  - o. **Peristiwa Risiko terkait Sosial dan Lingkungan** yaitu potensi eksposur yang disebabkan oleh peristiwa perubahan iklim fisik, dan/atau Risiko transisi terkait perubahan kebijakan lingkungan, Risiko terkait hubungan yang tidak baik dengan komunitas/masyarakat sekitar dan *social engagement*;
  - p. **Peristiwa Risiko terkait Operasional** yaitu potensi kerugian yang disebabkan oleh proses internal, kegagalan sistem, kecelakaan dalam kesehatan keselamatan kerja, kesalahan manusia, atau kejadian eksternal (seperti gangguan rantai pasok, logistik, dan lain sebagainya) yang mempengaruhi operasi bisnis sehari-hari;

Perusahaan memiliki kewajiban untuk melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko pasar secara efektif, yang dapat dilakukan melalui transaksi lindung nilai.<sup>119</sup> Risiko pasar meliputi risiko suku bunga, nilai tukar, komoditas dan/atau ekuitas<sup>120</sup>. Kebijakan/Pedoman Manajemen Risiko perusahaan mencakup mengenai lindung nilai yang memuat ketentuan mengenai identifikasi risiko pasar yang mungkin dihadapi dan obyek yang mendasari (*underlying object*) yang akan dilindungi, serta perlakuan risikonya, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

Perusahaan memiliki komitmen untuk mengungkapkan secara transparan risiko-risiko yang secara signifikan dapat mempengaruhi nilai perusahaan. Dengan demikian, apabila pihak-pihak yang relevan melakukan transaksi bisnis dengan perusahaan diharapkan terdapat imbal balik bahwa mereka juga akan melakukan pengungkapan yang sama sehingga perusahaan dapat memperkirakan risiko berbisnis dengan mereka.

Perusahaan wajib menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*Three lines model*) dalam menjalankan Manajemen Risiko. Lini pertama sebagai unit pemilik Risiko merupakan unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis. Lini kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko perusahaan. Sedangkan lini ketiga sebagai fungsi Audit Intern merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh perusahaan.

Dalam pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko, Direksi memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab menyusun, mengusulkan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko secara komprehensif serta melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko serta mengembangkan budaya Manajemen Risiko. Sedangkan Dewan Pengawas melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko serta melakukan evaluasi pertanggungjawaban Direksi,

---

<sup>119</sup>Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 198 Ayat (1) dan ayat (3)

<sup>120</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 198 Ayat (2)

melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko.<sup>121</sup>

#### **4.5. Benturan Kepentingan**

Perusahaan menyadari risiko yang akan terjadi jika benturan kepentingan tidak ditangani dengan tepat dan bijaksana. Benturan Kepentingan merupakan perbedaan kepentingan ekonomis perusahaan dengan kepentingan ekonomis pribadi anggota Direksi, anggota Dewan Pengawas atau Pemilik Modal yang dapat merugikan perusahaan. Untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan, maka terdapat pemberlakuan beberapa ketentuan, antara lain:

- a. Anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas dilarang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan/atau pihak lain yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan perusahaan<sup>122</sup>
- b. Anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas dilarang mengambil keuntungan pribadi baik secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan perusahaan selain penghasilan yang sah.<sup>123</sup>
- c. Dalam hal terjadi benturan kepentingan, anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas dilarang mengambil tindakan yang dapat merugikan perusahaan atau mengurangi keuntungan perusahaan dan wajib mengungkapkan pernyataan benturan kepentingan dalam setiap keputusan<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 73 Ayat (1), Ayat (2), dan Ayat (7)

<sup>122</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 19 ayat (1) dan Pasal 25 ayat (1)

<sup>123</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 19 ayat (2) dan Pasal 25 ayat (2)

<sup>124</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 20 dan Pasal 26

- d. Direksi dilarang merangkap jabatan untuk:<sup>125</sup>
- 1) Direksi pada BUMN dan badan usaha lainnya;
  - 2) Dewan Komisaris / Dewan Pengawas pada BUMN lainnya;
  - 3) Jabatan struktural dan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan/atau daerah;
  - 4) Jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan;
  - 5) Pengurus partai politik, anggota legislatif dan/atau kepala daerah/wakil kepala daerah;
  - 6) Jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan; dan/atau
  - 7) Calon legislatif atau calon kepala daerah/wakil kepala daerah.
- e. Anggota Dewan Pengawas dilarang memangku jabatan rangkap sebagai:
- 1) anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada perusahaan BUMN, kecuali berdasarkan penugasan khusus dari Menteri;
  - 2) Anggota Direksi pada perusahaan BUMN, badan usaha lainnya atau menduduki jabatan yang berdasarkan peraturan perundang-undangan dilarang untuk dirangkap dengan jabatan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN, atau jabatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan dengan perusahaan tempat ia menjabat sebagai Dewan Pengawas, serta menandatangani surat pernyataan bersedia mengundurkan diri dari jabatan tersebut jika terpilih sebagai anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.<sup>126</sup>
- f. Untuk menghindari terjadinya benturan kepentingan maka Anggota Direksi, Dewan Pengawas, dan seluruh Karyawan menandatangani Pakta Integritas yang berisi pernyataan tidak adanya benturan kepentingan dan tidak mengambil keuntungan pribadi atas jabatan yang diemban.
- g. Selain yang sudah diatur dalam *Code of Conduct* perusahaan, dalam hal terjadinya benturan kepentingan maka :

---

<sup>125</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 67 ayat (3)

<sup>126</sup> Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Pasal 73 Ayat (1) dan Ayat (2)

- 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 jika tidak ada maka RPB akan menunjuk seseorang atau lebih untuk mewakili perusahaan.
- 3) Salah satu komite di Dewan Pengawas, melakukan analisa dan identifikasi penyebabnya.

Komite melakukan pembahasan dengan unit kerja terkait untuk mencari solusi atas terjadinya benturan kepentingan.

#### **4.6. Pedoman Perilaku / *Code Of Conduct***

Pedoman Perilaku merupakan sekumpulan norma, nilai serta tindak perbuatan yang diyakini oleh suatu kelompok sebagai suatu standar perilaku yang ideal bagi kelompok tersebut. Perusahaan memiliki Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) untuk mengatur pola hubungan yang sehat dan beretika diantara seluruh jajaran perusahaan dan dengan *stakeholders* perusahaan, untuk mendukung penerapan *good corporate governance*, termasuk didalamnya memuat nilai etika berusaha dan perilaku.<sup>127</sup> Dalam pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) juga turut memuat secara umum mengenai etika berusaha dan perilaku berkaitan dengan praktik anti pencucian uang dan pendanaan terorisme, anti suap, antikorupsi, anti kecurangan (anti fraud), serta keterlibatan dalam politik.<sup>128</sup>

Nilai etika berusaha dan perilaku yang ideal, wajib dikembangkan berdasarkan nilai-nilai luhur yang diyakini jajaran perusahaan sesuai dengan budaya perusahaan.

---

<sup>127</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 Ayat (3) dan Pasal 41 Ayat (1)

<sup>128</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 41 Ayat (2)

#### **4.7. Persaingan Usaha Yang Sehat**

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 mengeliminasi 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 dan anak 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.

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.

#### **4.8. Kebijakan Pengelolaan Anak Perusahaan**

Anak Perusahaan merupakan Perseroan Terbatas yang sahamnya lebih dari 50% (lima puluh persen) dimiliki oleh perusahaan<sup>129</sup>. Pendirian Anak Perusahaan dilakukan dalam tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas portofolio sehingga memberikan nilai tambah bagi pemegang saham, memenuhi permintaan pasar melalui pengadaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, baik di pasar dalam negeri maupun di pasar luar negeri, serta melaksanakan penugasan khusus untuk mendukung kepentingan pemegang saham dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan Perusahaan.

Perusahaan bersama-sama dengan Anak Perusahaan berkomitmen membangun citra yang baik dan berusaha untuk saling membantu dalam menghadapi persaingan global. Perusahaan mengutamakan kebersamaan sesama anggota *holding company* serta menerapkan kebijakan untuk pemakaian

---

<sup>129</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 1 angka 2

produk dan jasa anak perusahaan yang memenuhi persyaratan kualitas, harga serta ketepatan waktu pengiriman.

Melalui kebijakan pengelolaan Anak Perusahaan, diharapkan dapat memperjelas peran dan fungsi dalam pengawasan dan pengelolaan Anak Perusahaan. Dalam pengelolaan Anak Perusahaan diperlukan harmonisasi kebijakan antara Perusahaan dengan Anak Perusahaan serta memastikan keselarasan dan sinergitas perusahaan dengan Anak Perusahaan.<sup>130</sup>

Hubungan antara Perusahaan dengan Anak Perusahaan, membawa implikasi bahwa sebagai Pemegang Saham Majoritas, Induk Perusahaan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan yang mengikat bagi Anak Perusahaan, serta memberikan pula hak bagi Induk untuk memperoleh pembagian keuntungan dalam bentuk dividen. Selaku Pemegang Saham Majoritas, perusahaan juga berwenang untuk mengangkat dan memberhentikan anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris anak perusahaan, melalui RUPS Anak Perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kebijakan pengelolaan Anak Perusahaan juga mengatur terkait penetapan target kinerja dan penilaian kinerja serta formulasi remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris anak perusahaan.

#### **4.9. Pedoman Kerja Sama**

Pada kondisi tertentu, perusahaan memerlukan dukungan dari pihak luar guna mewujudkan pelaksanaan rencana atas kegiatan usahanya. Dukungan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kerja sama yang memberikan keuntungan pada masing-masing pihak. Untuk itu perusahaan memiliki Pedoman Kerja Sama sebagai acuan dan batasan bagi perusahaan dalam melakukan kerja sama.

Pedoman Kerja Sama diatur dalam *Standar Operating Prosedur (SOP)* yang disahkan oleh Direksi dan berlandaskan pada aturan - aturan pelaksanaan Kerja Sama di berbagai tingkat baik PP, Permen maupun ISO terkait untuk menciptakan *Good Corporate Governance (GCG)* yang kondusif antar pemangku kepentingan di dalam pelaksanaan Kerja Sama perusahaan.

Kerja sama yang dilaksanakan oleh perusahaan harus berdasarkan pada asas transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban,

---

<sup>130</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 51 Ayat (3)

kemanfaatan, dan kewajaran, serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>131</sup> Sedangkan terkait jangka waktu, Perusahaan tidak diperkenankan melakukan Kerja Sama tanpa batas waktu, kecuali untuk Kerja Sama dalam bentuk perusahaan patungan (*joint venture company*).<sup>132</sup>

Kerja sama yang dilakukan harus mengutamakan sinergi dengan BUMN, Anak Perusahaan BUMN, Perusahaan Terafiliasi BUMN dan/atau LPI, serta peningkatan peran serta usaha nasional melalui:<sup>133</sup>

- a. Penunjukan langsung kepada BUMN, Anak Perusahaan BUMN, Perusahaan Terafiliasi BUMN atau LPI;
- b. Kerja Sama langsung dengan membandingkan paling sedikit 2 (dua) BUMN, Anak Perusahaan BUMN, Perusahaan Terafiliasi BUMN dan/atau LPI; atau
- c. Pemberdayaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil.

Proses dan Pengambilan Keputusan mengenai kerja sama yang akan dilakukan merupakan kewenangan organisasi perusahaan. Direksi bertanggungjawab atas pelaksanaan Kerja Sama untuk kepentingan perusahaan, serta menjamin bebas dari tekanan, paksaan dan campur tangan dari pihak lain.<sup>134</sup>

#### **4.10. Pedoman Pengadaan Barang Dan Jasa**

Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa memuat pengaturan mengenai pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di perusahaan, sehingga penyelenggaranya dapat berjalan transparan, kompetitif dan akuntabel, sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk memenuhi etika, prinsip pengadaan

---

<sup>131</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 137

<sup>132</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 137

<sup>133</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 137

<sup>134</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 137

barang dan jasa, serta praktik terbaik (*best practices*). Pengadaan Barang dan Jasa dilaksanakan dengan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan, adil dan wajar, terbuka, serta akuntabel.<sup>135</sup> Pengadaan Barang dan Jasa diselenggarakan dengan tujuan untuk:<sup>136</sup>

- a. menghasilkan Barang dan Jasa yang tepat kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia;
- b. mendukung penciptaan nilai tambah bagi perusahaan;
- c. meningkatkan efisiensi;
- d. menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan;
- e. meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan profesionalisme;
- f. mewujudkan pengadaan yang menghasilkan nilai untuk uang (*value for money*) dengan cara yang fleksibel dan inovatif, namun tetap kompetitif, transparan, akuntabel dengan dilandasi etika Pengadaan Barang dan Jasa yang baik;
- g. meningkatkan penggunaan produksi dalam negeri;
- h. meningkatkan peran pelaku usaha nasional termasuk Usaha Mikro dan Usaha Kecil; dan
- i. meningkatkan sinergi antar BUMN, Anak Perusahaan BUMN, dan/atau Perusahaan Terafiliasi BUMN.

#### 4.11. Pedoman Aset

Perusahaan memiliki kebijakan terkait aset sebagai pedoman dalam pengelolaan aset perusahaan sehingga pengelolaan aset dapat berjalan efektif, efisien, dan aman serta dapat memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, kebijakan aset juga sebagai langkah antisipatif dan pengamanan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan aset, maupun hilangnya aset. Kebijakan Aset mengatur mengenai penghapusbukuan dan pemindah tangangan terhadap aset perusahaan, dimana Direksi bertanggungjawab

---

<sup>135</sup> PER Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 147 Ayat (1)

<sup>136</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 146

atas pelaksanaan Penghapusbukuan dan/atau Pemindahtanganan aset, serta menjamin bebas dari tekanan, paksaan dan campur tangan dari pihak lain.<sup>137</sup>

#### **4.12. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi**

Perusahaan membangun rangkaian terintegrasi antara perusahaan sebagai Induk dalam hubungan tata kelola perusahaan yang baik dengan Anak Perusahaan. Tata Kelola Terintegrasi adalah suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional, dan kewajaran secara terintegrasi dalam BUMN konglomerasi.<sup>138</sup> Pedoman Tata Kelola Terintegrasi menjadi acuan perusahaan dalam menjalankan fungsi Tata Kelola Terintegrasi, termasuk didalamnya harmonisasi kebijakan antara perusahaan sebagai Induk dengan Anak Perusahaan, serta memastikan keselarasan dan sinergitas antara Induk dan Anak Perusahaan.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 162 Ayat (3)

<sup>138</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 1 Angka 44

<sup>139</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 51 Ayat (3)

## **BAB V**

### **PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN STAKEHOLDERS**

Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) merupakan pihak-pihak yang berkepentingan dengan Perusahaan yang hubungannya timbul berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan.<sup>140</sup> *Stakeholders* yang dibahas dalam bagian ini adalah: pembeli produk perumahan, pengguna jasa perumahan, pemasok/rekanan, karyawan, pemerintah, kreditur, dan masyarakat sekitar.

#### **5.1. prinsip Pengelolaan *Stakeholders***

Perusahaan mengelola *stakeholders* dengan kesadaran bahwa setiap keberhasilan yang dicapai karena kinerja perusahaan merupakan kinerja bersama para mitra dan pelanggan di samping *stakeholders* lainnya. Perusahaan harus menghormati hak pemangku kepentingan, termasuk pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan ketentuan perundang-undangan dan/atau perjanjian yang dibuat oleh perusahaan pemangku kepentingan.<sup>141</sup> Perusahaan juga menjamin keseimbangan kepentingan di antara para *stakeholders* dengan cara melaksanakan dan mengembangkan kegiatannya dengan tetap menghormati kepentingan *stakeholders*.

#### **5.2. Pelanggan**

1. Perusahaan berupaya dan berinovasi untuk dapat menyediakan produk hunian yang berkualitas dan terjangkau untuk dengan memanfaatkan secara optimal perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Perusahaan wajib menghormati dan melaksanakan kesepakatan yang telah dituangkan dalam kontrak dan memiliki media yang efektif untuk berkomunikasi dengan pelanggan.

---

<sup>140</sup>Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 40

<sup>141</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 40

3. 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 dan harga yang kompetitif.
4. Perusahaan memelihara hubungan/komunikasi yang berkelanjutan dengan pelanggan. Selain itu perusahaan menetapkan prosedur dan mekanisme sebagai media komunikasi untuk menampung keluhan-keluhan dan pengaduan dari pembeli produk dan pengguna jasa perumahan, misalnya dengan menyediakan *customer gathering*, kotak saran atau melalui *website*. Setiap keluhan akan ditindaklanjuti oleh petugas kepada bagian terkait.

#### **5.3. Pemasok/Rekanan**

1. Perusahaan menjalin kerjasama dengan pemasok dilandasi itikad baik dan saling menguntungkan serta dituangkan dalam kesepakatan secara tertulis.
2. Perusahaan harus memperlakukan pemasok sebagai mitra strategis dan bukan hanya sekedar sumber daya perusahaan.
3. Perusahaan harus menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok guna menjamin ketersediaan material dan jasa yang dibutuhkan.
4. Perusahaan harus melaksanakan kewajibannya kepada pemasok secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
5. Perusahaan bertanggung jawab untuk memperoleh pemasok dengan harga yang paling menguntungkan dengan tetap memperhatikan etika bisnis yang sehat
6. Hak-hak pemasok dan rekanan diatur dengan jelas dalam kontrak dan ditunjuk melalui prosedur pengadaan sesuai dengan pedoman yang berlaku dengan menjunjung tinggi prinsip keterbukaan, kompetitif dan fair dan dapat dipertanggungjawabkan.
7. Penetapan pemenang tender, pemilihan langsung dan atau penunjukan langsung harus didukung dengan penilaian yang objektif, kompetitif dan dapat dibuktikan keabsahannya.

#### **5.4. Karyawan**

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. 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.
  4. 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.
  5. 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.
  6. Perusahaan mengembangkan:
    - a) Sistem seleksi penerimaan pegawai ditetapkan dan dilaksanakan dengan transparan dan adil.
    - b) Pola karir jabatan pegawai yang diterapkan perusahaan secara adil dan transparan, dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengembangkan karir sesuai dengan potensi dan prestasi serta kebutuhan perusahaan dan pelaksanaannya harus transparan, objektif dan terukur.
    - c) Sistem penggajian yang adil dan transparan, yang besarnya diatur dalam ketentuan Perusahaan.

- d) Sistem penilaian kinerja pegawai ditetapkan dan dilaksanakan secara objektif, adil dan transparan melalui penilaian prestasi secara periodik dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI).
  - e) Perusahaan menerapkan sistem *reward and punishment* sejalan dengan kebijakan kepegawaian dengan adil dan konsisten tanpa memandang suku, agama, ras, golongan ataupun jenis kelamin.
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*).

#### **5.5. Pemerintah**

1. Perusahaan harus memberikan informasi yang akurat secara tepat waktu pada saat diperlukan (diminta) oleh pemerintah selaku regulator.
2. Perusahaan berkewajiban menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Perusahaan telah menjalankan peraturan yang sah dari Pemerintah Pusat dan Daerah yang terkait dengan bidang usaha perusahaan.
4. Perusahaan ikut serta membantu pelaksanaan program-program tertentu dari Pemerintah Pusat atau Daerah, bila sesuai dengan misi perusahaan dan dalam batas kemampuan perusahaan.
5. Perusahaan telah berusaha mengurangi ketergantungannya kepada pemerintah untuk memperoleh kesempatan bisnis, sehingga mampu bersaing dengan cara sehat.
6. Perusahaan mampu menghindari dari tekanan pemerintah/pihak lain yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan dan prinsip perusahaan yang sehat.

#### **5.6. Kreditur**

1. Perusahaan memiliki kebijakan mengenai hak-hak dan kewajiban Perusahaan kepada kreditur antara lain sebagai pemenuhan kewajiban kepada kreditur sesuai perjanjian, pengungkapan informasi secara transparan, akurat, dan tepat waktu, baik pada saat permintaan maupun penggunaan pinjaman, *covenant* yaitu jaminan Perusahaan untuk

- melakukan atau tidak melakukan sesuatu untuk melindungi kepentingan kreditur.
2. Tidak terjadi *mismatch*/penyimpangan dalam penggunaan dana serta pendapatan operasional yang digunakan untuk melakukan pembayaran bunga dan pokok hutang jangka Panjang;
  3. Perusahaan memberikan informasi yang akurat kepada kreditur sesuai dengan perjanjian secara lengkap dan tepat waktu.
  4. Senantiasa menyampaikan informasi yang relevan kepada Bank, lembaga keuangan, pemegang obligasi dan kreditur lainnya secara benar, akurat, dan menggambarkan kondisi Perusahaan yang sebenarnya;
  5. Menggunakan dana yang diperoleh dari kreditur secara amanah, transparan, dan tepat guna;
  6. Menghormati dan memenuhi semua ketentuan-ketentuan yang ada dalam Perjanjian dengan pihak Kreditur, maupun hak Kreditur yang timbul berdasarkan Peraturan Perundang-undangan.<sup>142</sup>

### **5.7. Masyarakat Sekitar**

1. Perusahaan harus mempunyai program-program yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan Perusahaan yaitu: Kesejahteraan karyawan, kegiatan sosial dan bakti masyarakat, peningkatan standar kesehatan, pendidikan dan keselamatan di tempat kerja dan lingkungan sekitar bentuk partisipasi lainnya.
2. Direksi bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan program tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan.<sup>143</sup>
3. Direksi melaporkan program-program tersebut dan pelaksanaannya kepada Dewan Pengawas secara berkala.
4. Dewan Pengawas bertanggung jawab untuk memberikan masukan atas program-program tersebut dan memonitor pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan dalam RPB Pemilik Modal.

---

<sup>142</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 40

<sup>143</sup> PER-01/MBU/03/2023, Pasal 32

5. Perusahaan menyajikan pelaksanaan atas program-program yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam Laporan Tahunan.
6. 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.
7. Perusahaan ikut serta membantu pelaksanaan program-program tertentu untuk sosial dan masyarakat dari Pemerintah Pusat atau Daerah, bila sesuai dengan misi perusahaan dan dalam batas kemampuan perusahaan.

## **BAB VI**

### **PENILAIAN DAN EVALUASI ATAS PENERAPAN GCG**

Perusahaan melakukan pengukuran terhadap penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.<sup>144</sup> Sebelum pelaksanaan penilaian didahului dengan tindakan sosialisasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik.<sup>145</sup>

Pengukuran terhadap penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik dilakukan dalam bentuk:<sup>146</sup>

1. penilaian (*assessment*) yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di perusahaan melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di perusahaan, yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun; dan
2. evaluasi (*review*), yaitu program untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di perusahaan yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian sebagaimana dimaksud di atas, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.

Pelaksanaan evaluasi pada prinsipnya dilakukan sendiri oleh perusahaan (*self assessment*), yang pelaksanaannya dapat didiskusikan dengan atau meminta bantuan

---

<sup>144</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 Ayat (1)

<sup>145</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 Ayat (2)

<sup>146</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 Ayat (1)

(asistensi) oleh penilai independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang Tata Kelola Perusahaan yang Baik.<sup>147</sup>

Pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan indikator/parameter yang ditetapkan oleh Deputi.<sup>148</sup> Hasil pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilaporkan kepada Menteri bersamaan dengan penyampaian laporan tahunan.<sup>149</sup> Perusahaan juga dapat melakukan pengukuran terhadap penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik disamping indikator /parameter yang bersifat wajib yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Pemilihan indikator/parameter tersebut dilakukan sesuai kebutuhan perusahaan.

---

<sup>147</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 Ayat (5)

<sup>148</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 Ayat (6)

<sup>149</sup> Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pasal 44 Ayat (9)

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **7.1 Pemberlakuan Pedoman Tata Kelola Perusahaan**

Pedoman Tata Kelola Perusahaan merupakan kebijakan yang bersifat holistik dan terintegrasi sesuai dengan standar dan ketentuan perundangan yang berlaku, serta memperhatikan *best practices*. Pedoman ini menjadi acuan bagi Pemilik Modal, Dewan Pengawas, Direksi, dan Karyawan dalam rangka penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Pedoman Tata Kelola Perusahaan disahkan dan ditandatangani oleh Dewan Pengawas dan Direksi atau dikukuhkan oleh Pemilik Modal dalam Rapat Pembahasan Bersama (RPB).

Direktur Penanggungjawab GCG, berkewajiban untuk memantau dan menjaga agar pelaksanaan praktik-praktik GCG ini dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Perusahaan secara berkala harus melakukan penelaahan penerapan *corporate governance* untuk memberikan keyakinan bahwa pengelolaan dan pengawasan perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran serta praktik bisnis yang sehat.

#### **7.2 Sosialisasi Dan Pengukuran Tingkat Pemahaman Pedoman Tata Kelola Perusahaan**

Perusahaan melaksanakan sosialisasi Pedoman Tata Kelola Perusahaan secara berkala, dalam rangka membentuk pemahaman, kesadaran, dan kebutuhan dari Insan Perusahaan, sehingga prinsip-prinsip GCG dapat diimplementasikan secara konsisten dan efektif serta dapat menunjang kinerja perusahaan. Sosialisasi dapat dilaksanakan secara tatap muka ataupun melalui media lain, sepanjang hal tersebut efektif untuk dilaksanakan.

Pengukuran tingkat pemahaman terhadap Pedoman Tata Kelola Perusahaan dilaksanakan oleh perusahaan secara berkala, untuk memastikan bahwa Insan Perusahaan memiliki tingkat pemahaman yang cukup atas Pedoman Tata Kelola Perusahaan.

### **7.3 Implementasi Pedoman Tata Kelola Perusahaan**

Pedoman Tata Kelola Perusahaan menjadi landasan bagi Kebijakan/Pedoman lainnya, *Standard Operating Procedure (SOP)* dan *Work Instruction (WI)* yang diberlakukan di Perusahaan. Implementasi prinsip-prinsip GCG dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan oleh seluruh jajaran perusahaan, dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan, dengan tetap mengacu pada Pedoman Tata Kelola Perusahaan. Konsistensi atas implementasi tersebut diharapkan mampu menjaga Perusahaan tetap dalam koridor Tata Kelola Perusahaan yang Baik, serta menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan.

### **7.4 Review Dan Pemutakhiran Pedoman Tata Kelola Perusahaan**

Pedoman GCG ini merupakan wujud komitmen bersama dari organ perusahaan untuk penerapan yang lebih baik sehingga memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*. Pedoman GCG ini disusun dengan berlandaskan antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (Perum), UU BUMN No 19 tahun 2003 Keputusan Menteri, PP Perumnas dan kebijakan peraturan lainnya.

Pedoman GCG memuat hal-hal penting yang berkaitan dengan praktik tata kelola perusahaan yang baik yang akan menjadi acuan dalam penerapan GCG di perusahaan. 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.

Perusahaan melakukan *review* secara berkala untuk selanjutnya melakukan pemutakhiran apabila dipandang perlu. *Review* dan Pemutakhiran dilaksanakan sebagai upaya menjaga kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menyesuaikan pada perkembangan bisnis perusahaan dan praktik GCG yang relevan dan efektif bagi perusahaan.

Direktur atau pejabat yang bertanggung jawab atas penerapan GCG, berkewajiban untuk mengusulkan perubahan dan penyesuaian kepada Direksi dan Dewan Pengawas perusahaan.