

PEDOMAN TATA KELOLA TERINTEGRASI

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

No. Dokumen	GCG-SEKPER-02-05
No. Edisi	0
Revisi ke	0
Tgl. Berlaku	13 Mei 2024
Tgl. Review	13 Mei 2029



PEDOMAN TATA KELOLA TERINTEGRASI

10 Mei 2024

PERNYATAAN KOMITMEN
KOMITMEN PENERAPAN PEDOMAN TATA KELOLA TERINTEGRASI
PERUM PERUMNAS

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, dengan tekad yang bulat menyatakan bahwa:
Komitmen Direksi dan Dewan Pengawas terhadap Pedoman Tata Kelola terintegrasi sebagai panduan dalam mendorong terciptanya Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara terintegrasi pada Perum Perumnas selaku entitas utama beserta Anak Perusahaannya.

Jakarta, 10 Mei 2024

DEWAN PENGAWAS,



Khalawi Abdul Hamid
Ketua Dewan Pengawas



Erna Witoelar
Anggota Dewan
Pengawas



Bambang Riswanda
Anggota Dewan
Pengawas



Achmad 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

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Dasar Hukum	1
1.3. Tujuan Penerapan Tata Kelola Terintegrasi	2
1.4. Ruang Lingkup Pedoman.....	2
1.5. Prinsip Tata Kelola Terintegrasi	2
BAB 2 TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DIREKSI DAN DEWAN PENGAWAS PADA ENTITAS UTAMA SERTA DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS ANAK PERUSAHAAN.....	4
2.1. Tugas Dan Tanggung Jawab Direksi Pada Entitas Utama Dan Anak Perusahaan.....	4
2.2. Tugas Dan Tanggung Jawab Dewan Pengawas Pada Entitas Utama Dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan	6
BAB 3 KOMITE TATA KELOLA TERINTEGRASI, KOMITE AUDIT, KOMITE PERENCANAAN DAN PEMANTAU RISIKO & KOMITE ANAK PERUSAHAAN.....	9
3.1. Komite Tata Kelola Terintegrasi	9
3.2. Komite Audit.....	11
3.3. Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko	12
3.4. Komite Anak Perusahaan.....	13
BAB 4 MANAJEMEN RISIKO, KEPATUHAN, DAN AUDIT INTERN TERINTEGRASI	15
4.1. Manajemen Risiko Terintegrasi	15
4.2. Kepatuhan Terintegrasi.....	17
4.3. Audit Intern Terintegrasi.....	18
BAB 5 EVALUASI DAN PELAPORAN	20
5.1. Evaluasi	20
5.2. Pelaporan.....	20
BAB VI PENUTUP	22

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Agar dapat mendorong Perum Perumnas dapat menjalankan kinerja Perusahaan yang sehat, terpercaya, dan tumbuh mengedepankan prinsip keberlanjutan, sehingga dalam aktivitas Perusahaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), profesional (*professional*), dan kewajaran (*fairness*).

Pedoman Tata Kelola Terintegrasi dipahami dengan baik dan diterapkan oleh seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan Tata Kelola Terintegrasi pada Perum Perumnas Group. Perum Perumnas Group menyusun kebijakan dan/atau Pedoman tata Kelola sesuai dengan kerangka acuan dalam Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan.

Berdasarkan uraian di atas, Perum Perumnas Group memandang perlu wajib memiliki Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang selalu *up to date* guna mendorong peningkatan kualitas penerapan Tata Kelola yang terintegrasi dalam Perum Perumnas Group.

1.2. Dasar Hukum

Dasar pembentukan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi Perum Perumnas, adalah:

1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-2/MBU/03/2023 Tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
2. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-3/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara
3. Peraturan Direksi dan Dewan Pengawas tentang Pedoman Good Corporate Governance
4. Peraturan Direksi dan Dewan Komisaris tentang Code of Conduct
5. Peraturan Direksi dan Dewan Pengawas tentang Board Manual
6. Peraturan Direksi tentang Penerapan Manajemen Risiko
7. Peraturan Direksi tentang Audit Internal
8. Peraturan Direksi tentang Kepatuhan

1.3. Tujuan Penerapan Tata Kelola Terintegrasi

Pedoman ini bertujuan memberikan acuan dan referensi bagi Direksi pada Perum Perumnas Group untuk menerapkan tata Kelola Perusahaan yang baik secara terintegrasi dengan tujuan utama terbentuknya konglomerasi Perusahaan, yaitu meningkatkan nilai tambah bagi Perum Perumnas. Oleh karena itu, upaya untuk memperoleh nilai tambah maksimal bagi Perum Perumnas diperlukan sebuah *guidance* (acuan) bagi Perum Perumnas Group untuk menerapkan prinsip dan mekanisme praktik Tata Kelola Terintegrasi secara komprehensif sehingga tercipta kualitas penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara sehat, *prudent*, dan berkelanjutan.

1.4. Ruang Lingkup Pedoman

Pedoman ini memuat Kerangka Tata Kelola bagi Perum Perumnas, dan merupakan pedoman yang wajib dipatuhi bagi Perum Perumnas Group sehingga diharapkan akan diperoleh kesamaan tingkat penerapan Tata Kelola di seluruh Perum Perumnas Group. Ruang lingkup Pedoman ini mencakup kerangka besar yang meliputi:

1. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi bagi Perum Perumnas; dan
2. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi bagi Perum Perumnas dan Anak Perusahaan.

1.5. Prinsip Tata Kelola Terintegrasi¹

Prinsip dasar pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada Perum Perumnas dilaksanakan secara terintegrasi adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*Transparency*)

Perum Perumnas Group menjamin adanya keterbukaan dan objektivitas dalam melaksanakan proses pengambilan Keputusan untuk menjalankan kegiatan usaha. Perum Perumnas menyediakan informasi yang bersifat materiil dan relevan mengenai Perum Perumnas dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh para Pemangku Kepentingan. Perum Perumnas mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya informasi yang dipersyaratkan Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, tetapi juga hal-hal yang penting dan mempengaruhi pengambilan

¹ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 1 Angka 44.

Keputusan pada Pemangku Kepentingan sesuai dengan klasifikasi informasi Perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perum Perumnas bekerja dengan akuntabilitas tinggi serta mempertanggungjawabkan segala tindakannya secara transparan dan wajar untuk kepentingan Perusahaan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, etika perilaku bisnis, dan budaya Perusahaan dengan tetap memperhatikan kepentingan *Stakeholders* guna mencapai kinerja Perum Perumnas secara berkesinambungan.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Perum Perumnas berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-Undangan, Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, serta melaksanakan tanggung jawab sosial antara lain kepedulian terhadap Masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar Perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai sehingga terpelihara kesinambungan usaha Perum Perumnas.

4. Kemandirian (*Independent*)

Perum Perumnas Group dalam mengambil Keputusan dilaksanakan secara objektif, dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun, serta berkomitmen menjalankan usaha dengan mengedepankan prinsip *independency*.

5. Profesional (*Professional*)

Perum Perumnas dikelola secara profesional dengan menghindari benturan kepentingan serta pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dari prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

6. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Dalam melaksanakan kegiatan Perusahaan, senantiasa memperhatikan kepentingan berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

BAB 2

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DIREKSI DAN DEWAN PENGAWAS PADA ENTITAS UTAMA SERTA DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS ANAK PERUSAHAAN

Dalam mendorong terciptanya Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara terintegrasi pada Perum Perumnas selaku entitas utama beserta Anak Perusahaannya, masing-masing Direksi dan Dewan Pengawas pada entitas utama serta Direksi dan Dewan Komisaris pada Anak Perusahaan, memiliki tugas dan tanggung jawab dalam memastikan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik berjalan maksimal.

2.1. Tugas Dan Tanggung Jawab Direksi Pada Entitas Utama Dan Anak Perusahaan

1. Direksi Entitas Utama atau Direksi Anak Perusahaan Konglomerasi wajib memastikan penerapan Tata Kelola Terintegrasi dalam Perusahaan Konglomerasi.
2. Dalam rangka memastikan penerapan Tata Kelola Terintegrasi Direksi Entitas Utama atau Direksi Anak Perusahaan Konglomerasi memiliki tugas dan tanggung jawab, paling sedikit:
 - a. Menyusun kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;²
 - b. Menetapkan kebijakan pada tingkat Entitas Utama yang diharmonisasikan dengan kebijakan pada tingkat Anak Perusahaan Konglomerasi;
 - c. Meninjau dan memutakhirkan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi secara berkala;
 - d. Memantau implementasi kebijakan harmonisasi dengan kebijakan Entitas Utama;³
 - e. Melakukan pemantauan Risiko secara terstruktur dan terintegrasi antara Entitas Utama dengan Anak Perusahaan;⁴

² Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 58 ayat (4) huruf a

³ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (3) huruf a angka 2

⁴ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (3) huruf a angka 3

- f. Mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;⁵
 - g. menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris dalam rangka penyempurnaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;⁶
 - h. Memastikan temuan dan rekomendasi dari fungsi Manajemen Risiko, Kepatuhan, Audit Intern, Audit Ekstern, Audit BPK, Audit BPKP, dan/atau hasil lembaga pengawasan otoritas lain telah ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁷
 - i. Memastikan kepatuhan data, informasi, serta laporan berkaitan dengan penerapan Tata Kelola Terintegrasi, dalam memenuhi kewajiban penyampaian Laporan Tata Kelola Terintegrasi kepada Pemilik Modal;
 - j. Melaksanakan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau Keputusan Menteri selaku Pemilik Modal.⁸
3. Harmonisasi kebijakan sebagaimana dimaksud pada angka 2 (dua) huruf b, dilaksanakan sebagai berikut:
 - a. Direktur yang melaksanakan tugas fungsional Entitas Utama wajib melakukan harmonisasi kebijakan fungsional pada Anak Perusahaan; dan⁹
 - b. Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan wajib memastikan keselarasan dan sinergitas strategi Entitas Utama dan Anak Perusahaan.¹⁰

⁵ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 58 ayat (4) huruf b

⁶ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 58 ayat (4) huruf c

⁷ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 22 ayat (4)

⁸ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 58 ayat (4) huruf d

⁹ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (3) huruf a angka 1 a)

¹⁰ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (3) huruf a angka 1 b)

4. Penetapan Direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan direktur yang melaksanakan tugas pembinaan sebagaimana dimaksud pada angka 3, ditetapkan dalam rapat Direksi, dengan batasan bahwa Direktur yang melaksanakan tugas fungsional dan Direktur yang melaksanakan tugas pembinaan hanya dapat menetapkan kebijakan harmonisasi fungsional dan bisnis, dan tidak mengambil alih peranan dan tanggung jawab Direksi pada Anak Perusahaan Konglomerasi.¹¹
5. Dalam menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya, Direksi Entitas Utama dan Direksi Anak Perusahaan harus berdasarkan pada peraturan dan kebijakan yang berlaku tanpa mengedepankan kepentingan pribadi atau kepentingan pihak terafiliasi, serta wajib menghindarkan diri dari hal-hal yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.¹²
6. Dalam hal terjadi benturan kepentingan, Direksi atau anggota Direksi Entitas Utama dan Anak Perusahaan wajib mengungkapkan, mengendalikan, serta menangani benturan kepentingan secara memadai sebagaimana diatur dalam Pedoman Benturan Kepentingan.¹³

2.2. Tugas Dan Tanggung Jawab Dewan Pengawas Pada Entitas Utama Dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan

1. Dewan Pengawas Entitas Utama dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan Konglomerasi wajib melakukan pengawasan atas penerapan Tata Kelola Terintegrasi.
2. Wewenang, tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Entitas Utama dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan Konglomerasi dalam rangka melakukan pengawasan atas penerapan Tata Kelola Terintegrasi sebagaimana dimaksud pada angka 1 di atas, paling sedikit:

¹¹ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (3) huruf b dan huruf c

¹² Prinsip Dasar Pedoman Benturan Kepentingan

¹³ Prinsip Dasar Pedoman Benturan Kepentingan

- a. Melakukan evaluasi dan persetujuan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;¹⁴
 - b. Mengevaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan untuk penyempurnaan;¹⁵
 - c. Mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan Konglomerasi agar selaras dengan kebijakan Manajemen Risiko Entitas Utama;¹⁶
 - d. Mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi Perusahaan, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi Entitas Utama atas pelaksanaan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;¹⁷
 - e. Mengawasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi pada Anak Perusahaan Konglomerasi agar selaras dengan kebijakan Tata Kelola Terintegrasi Entitas Utama dan Anak Perusahaan;¹⁸
 - f. Memastikan bahwa Direksi Entitas Utama dan Direksi Anak Perusahaan Konglomerasi telah menindaklanjuti temuan dan rekomendasi dari fungsi Manajemen Risiko, Kepatuhan, Audit Intern, Audit Ekstern, audit BPK, audit BPKP, dan/atau hasil lembaga pengawasan otoritas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - g. Melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi lainnya sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Menteri selaku Pemilik Modal.¹⁹
3. Dalam menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya, Dewan Pengawas Entitas Utama dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan harus

¹⁴ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 57 ayat (4) huruf a

¹⁵ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 57 ayat (4) huruf d

¹⁶ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 57 ayat (4) huruf b

¹⁷ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 57 ayat (4) huruf c

¹⁸ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 57 ayat (4) huruf e

¹⁹ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 57 ayat (4) huruf f

- berdasarkan pada peraturan dan kebijakan yang berlaku tanpa mengedepankan kepentingan pribadi atau kepentingan pihak terafiliasi, serta wajib menghindarkan diri dari hal-hal yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.²⁰
4. Dalam hal terjadi benturan kepentingan, Dewan Pengawas atau anggota Dewan Pengawas Entitas Utama dan Dewan Komisaris atau anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan wajib mengungkapkan, mengendalikan, serta menangani benturan kepentingan secara memadai sebagaimana diatur dalam Pedoman Benturan Kepentingan.²¹

²⁰ Prinsip Dasar Pedoman Benturan Kepentingan

²¹ Prinsip Dasar Pedoman Benturan Kepentingan

BAB 3

KOMITE TATA KELOLA TERINTEGRASI, KOMITE AUDIT, KOMITE PERENCANAAN DAN PEMANTAU RISIKO & KOMITE ANAK PERUSAHAAN

3.1. Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas Perum Perumnas yang bertujuan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan Dewan Pengawas.²²

1. Ketentuan pembentukan Komite Tata Kelola Terintegrasi

Pembentukan Komite Tata Kelola Terintegrasi mengacu dan berdasarkan peraturan yang berlaku dan praktik terbaik (*best practices*), dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, untuk Perusahaan dan berdasarkan analisa dari Divisi Manajemen Risiko bahwa posisi Perum Perumnas berada pada kuadran klasifikasi risiko sistemik B memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi yang secara fungsinya dirangkap oleh **Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko**,²³
- b. Dewan Pengawas berkomitmen perlu memiliki Komite Tata Kelola Terintegrasi yang dirangkap oleh **Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko** dengan diberikan peran sebagai organ penyelenggara fungsi Tata Kelola Terintegrasi.²⁴
- c. Komite Tata Kelola Terintegrasi berada di bawah koordinasi Dewan Pengawas **Perusahaan**.
- d. Pembentukan Komite Tata Kelola Terintegrasi diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Pengawas berdasarkan Keputusan Rapat Dewan Pengawas, serta, dituangkan dalam Surat Keputusan Dewan Pengawas Perusahaan.

²² Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023 Pasal 61.

²³ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 56 ayat (2) huruf b.

²⁴ *Best Practice*

2. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Tata Kelola Terintegrasi

Komite Tata Kelola Terintegrasi memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab, diantaranya meliputi:²⁵

- a. Melaksanakan evaluasi kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;
- b. Melaksanakan pengawasan dan penyelarasan penerapan Tata Kelola Terintegrasi antara Perusahaan dan anak Perusahaan;
- c. Melaksanakan evaluasi penerapan Tata Kelola Terintegrasi yang paling sedikit melalui penilaian kecukupan pengendalian internal dan pelaksanaan fungsi kepatuhan secara terintegrasi;
- d. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas untuk penyempurnaan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi;
- e. Melakukan komunikasi dengan unit kerja untuk fungsi antara lain Audit Intern, Hukum dan Kepatuhan, Keuangan dan Manajemen Risiko, Sumber Daya Manusia dan aspek fungsi operasional usaha yang diperlukan, untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta laporan yang diperlukan secara terintegrasi;
- f. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Tata Kelola Terintegrasi agar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan/atau Keputusan Menteri selaku Pemilik Modal.²⁶
- g. Komite Tata Kelola Terintegrasi bertanggungjawab kepada Dewan Pengawas dan wajib membuat laporan tentang realisasi pelaksanaan tugasnya disertai dengan rekomendasi jika diperlukan dalam bentuk laporan triwulan dan tahunan, sesuai dengan Rencana dan Program Kerja Tahunan Komite yang telah disusun;²⁷

²⁵ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 61

²⁶ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023 Pasal 61.

²⁷ Piagam Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko (*Planning & Monitoring Risk Committee Charter*) Perum Perumnas, Bagian Ketiga, Tugas

- h. Melaksanakan tugas khusus dan tugas lainnya dari Dewan Pengawas sepanjang tidak bertentangan dan relevan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta ketentuan lainnya.²⁸
- 3. Kewenangan Komite Tata Kelola Terintegrasi²⁹
 - a. Menggunakan semua akses untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya;
 - b. Berkoordinasi dengan fungsi manajemen risiko, kepatuhan dan audit intern secara terintegrasi, untuk materi yang berkenaan dengan kegiatan Komite Tata Kelola Terintegrasi;³⁰
 - c. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.³¹

3.2. Komite Audit

Dalam kaitan dengan Tata Kelola Terintegrasi dan sebagai organ pengelola risiko, Komite Audit memiliki fungsi, wewenang, tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi Komite Audit;
- 2. Memantau dan mengkaji efektivitas pelaksanaan Audit Intern dan Audit Ekstern;
- 3. Memastikan objektivitas dan independensi auditor internal dan Auditor Eksternal;
- 4. Memastikan kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan Perusahaan dan badan pengawas, termasuk penindaklanjutan keluhan dan/atau catatan ketidakwajaran terhadap laporan selama periode pengkajian Komite Audit;

²⁸ Piagam Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko (*Planning & Monitoring Risk Committee Charter*) Perum Perumnas, Bagian Ketiga, Tugas

²⁹ Piagam Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko (*Planning & Monitoring Risk Committee Charter*) Perum Perumnas, Bagian Kewenangan

³⁰ Best Practice

³¹ Best Practice

5. Memantau dan mengkaji proses pelaporan keuangan yang diaudit oleh Auditor Eksternal;
6. Memastikan SPI melakukan komunikasi dengan Direksi dan Dewan Pengawas, dan Auditor Eksternal;
7. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait penyusunan rencana audit, ruang lingkup, dan Anggaran SPI;
8. Mengevaluasi laporan auditor internal berkala dan merekomendasikan tindakan perbaikan untuk mengatasi kelemahan pengendalian, kecurangan (*fraud*), masalah kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perundang-undangan atau masalah lain yang diidentifikasi dan dilaporkan oleh SPI;
9. Mengevaluasi kinerja SPI
10. Memastikan SPI menjunjung tinggi integritas dalam pelaksanaan tugas;
11. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terkait pemberian remunerasi tahunan SPI secara keseluruhan serta penghargaan kinerja
12. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan keuangan dan Audit Intern Perusahaan, pada entitas utama maupun Anak Perusahaan
13. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas dan akurasi proses pelaporan keuangan dan kesesuaian antara kebijakan Audit Intern Perusahaan sebagai Entitas Utama, dan Audit Intern Anak Perusahaan;
14. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Audit Intern lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan atau Keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal; dan
15. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.³²

3.3. Komite Perencanaan Dan Pemantauan Risiko³³

Dalam kaitan dengan Tata Kelola Terintegrasi dan sebagai organ pengelola risiko, Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko memiliki fungsi, wewenang, tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

³² Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 59

³³ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 60

1. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang Entitas Utama dan Anak Perusahaan terkait dengan tugas dan fungsi Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko;
2. Melakukan komunikasi dengan kepala unit kerja dan pihak lain dalam Entitas Utama dan Anak Perusahaan untuk memperoleh informasi, klarifikasi serta meminta dokumen dan laporan yang diperlukan;
3. Melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap laporan Manajemen Risiko dan laporan lainnya terkait penerapan Manajemen Risiko baik Entitas Utama dan Anak Perusahaan;
4. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas kesesuaian penerapan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko Entitas Utama dan Anak Perusahaan;
5. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas hal yang mendukung efektivitas penerapan Manajemen Risiko dan kesesuaian antara kebijakan Manajemen Risiko Entitas Utama dan Manajemen Risiko anak Perusahaan;
6. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan atau Keputusan Menteri sebagai Pemilik Modal; dan
7. Menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab lain yang terkait dengan fungsinya.

3.4. Komite Anak Perusahaan

1. Ketentuan Pembentukan Komite
 - a. Direksi membentuk Komite Anak Perusahaan di bawah Direksi Entitas Utama.
 - b. Sebagai Organ Pendukung di bawah Direksi, Komite Anak Perusahaan berfungsi untuk membantu Direksi dalam memastikan pengelolaan Anak Perusahaan berjalan dengan baik dan optimal, serta selaras dengan kepentingan, arah, dan kebijakan Entitas Utama untuk mencapai tujuan utama pembentukan Anak Perusahaan yaitu agar dapat menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan.
 - c. Komite Anak Perusahaan bertanggung jawab langsung kepada Direksi.
2. Susunan Keanggotaan Komite

Komite Anak Perusahaan beranggotakan paling sedikit:

- a. Direktur Utama
 - b. Direktur yang membidangi fungsi manajemen risiko;
 - c. Direktur yang membidangi fungsi keuangan;
 - d. Direktur yang membidangi fungsi hukum dan kepatuhan;
 - e. Head of Manajemen Risiko; dan
 - f. Head of Satuan Audit Intern.
3. Tugas dan Tanggung Jawab Komite

Komite Anak Perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab mencakup:

1. Memberikan rekomendasi kepada Direksi dalam merumuskan dan menyempurnakan kebijakan pengelolaan Anak Perusahaan;
2. Memantau dan mengevaluasi penerapan kebijakan Pengelolaan Anak Perusahaan;
3. Memberikan arahan kepada Direksi untuk memastikan RKAP dan RJPP Anak Perusahaan sejalan dengan RKAP dan RJPP Perusahaan; dan
4. Memberikan rekomendasi pengambilan Keputusan atas usulan aksi korporasi Anak Perusahaan
5. Melakukan koordinasi dengan unit atau satuan kerja pada Entitas Utama yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Anak Perusahaan, serta dapat memberikan rekomendasi kepada unit atau satuan kerja pengelola Anak Perusahaan untuk:
 - a. Menyusun rencana pengelolaan Anak Perusahaan untuk selanjutnya dimuat dalam RKAP Entitas Utama serta memastikan keselarasannya dengan RJPP Entitas Utama;
 - b. Mengevaluasi, mengarahkan, dan memantau implementasi pengelolaan Anak Perusahaan telah sesuai dengan RKAP Entitas Utama;
 - c. Membantu Direksi Entitas Utama dalam koordinasi dan komunikasi dengan Anak Perusahaan, terutama berkaitan dengan pengambilan keputusan pada Anak Perusahaan yang memerlukan persetujuan Direksi Entitas Utama sebagai Pemegang Saham Anak Perusahaan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Anak Perusahaan.

BAB 4

MANAJEMEN RISIKO, KEPATUHAN, DAN AUDIT INTERN TERINTEGRASI

4.1. Manajemen Risiko Terintegrasi

1. Manajemen Risiko Terintegrasi Perum Perumnas berorientasi pada proses pengelolaan Risiko yang mencakup keseluruhan kegiatan utama Perusahaan, mulai dari Kantor Pusat hingga seluruh entitas Anak Perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan pengambilan keputusan melalui pandangan yang terintegrasi.
2. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dikoordinasikan dan menjadi tanggung jawab unit yang berada pada fungsi Manajemen Risiko Perum Perumnas.
3. Manajemen Risiko Terintegrasi diterapkan berbasis pada kepemimpinan dan komitmen, baik Kantor Pusat maupun unit kerja terkecil dalam memastikan:
 - a. Pemahaman dan keefektifan kebijakan dan protokol Manajemen Risiko dalam merealisasikan pengelolaan Risiko yang terstruktur dan komprehensif;
 - b. Kerangka pengelolaan Risiko yang dimulai dari integrasi Manajemen Risiko dengan proses bisnis, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan;
 - c. Penyediaan sumber daya manusia dan kapabilitas infrastruktur yang andal;
 - d. Kejelasan dan pemahaman peran dan fungsi setiap personil dalam menjalankan mandat mengelola Risiko berdasarkan akuntabilitas, kewenangan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.
4. Pola integrasi Manajemen Risiko mengacu pada standar taksonomi yang dimulai dari:
 - a. Taksonomi I, berkaitan dengan tema Risiko yang mencakup portofolio Perusahaan, struktur korporasi dan organisasi, dan kegiatan bisnis organisasi;
 - b. Taksonomi II, berkaitan dengan kategori Risiko yang mencakup setiap tema yang ada di Taksonomi I;
 - c. Taksonomi III, berkaitan dengan jenis peristiwa Risiko yang mencakup setiap kategori yang ada di Taksonomi II.

5. Perum Perumnas berkomitmen menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*) dalam melaksanakan Manajemen Risiko, dan unit pemilik Risiko serta fungsi Manajemen Risiko merupakan Lini Pertama sekaligus Lini Kedua sebagai unit yang mengidentifikasi, mengelola Risiko dalam proses bisnis, mengukur, memantau, dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan.³⁴ Tiga Lini Model tersebut diintegrasikan dengan struktur organisasi dan selanjutnya menjadi Struktur Tata Kelola Risiko.
6. Pelaksanaan Manajemen Risiko terintegrasi memiliki tugas paling sedikit memantau dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi manajemen risiko pada masing-masing entitas baik di Perum Perumnas Group, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Perusahaan.³⁵
7. Uraian utama terhadap peran dan fungsi Lini Kedua adalah:
 - a. Memastikan kecukupan dan keefektifan pemantauan terhadap Risiko utama yang mampu mendorong kinerja perusahaan melebihi target;
 - b. Mereviu dan memantau ketepatan profil Risiko dan memberikan tanggapan secara formal;
 - c. Menerapkan apresiasi dan hukuman kepada Lini Pertama dalam pengelolaan risiko secara berimbang dan berintegritas;
 - d. Mengembangkan dan memastikan kecukupan dan keefektifan model, data, dan teknologi Manajemen Risiko bersama dengan Lini Pertama terkait, termasuk uji pengendalian internal dan metode statistik yang sesuai dengan kebutuhan (*stress test, scenario analysis, expert judgment, etc.*);
 - e. Menyampaikan laporan risiko utama dan rekomendasi yang tepat waktu dan tepat guna kepada Lini Ketiga sebagai bahan penyusunan rencana audit tahunan;
 - f. Memastikan kecukupan dan keefektifan tindak lanjut terhadap temuan dan rekomendasi hasil audit terkait Manajemen Risiko;
8. Pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi sekurang-kurangnya namun tidak terbatas pada:

³⁴ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (1) dan (2) huruf a dan b.

³⁵ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 69 ayat (2) huruf h.

- a. Penyelarasan kebijakan manajemen risiko terintegrasi;
- b. Penyusunan profil risiko terintegrasi;
- c. Melakukan perencanaan, penerapan, pemantauan dan evaluasi manajemen risiko secara terintegrasi;³⁶
- d. Memantau pelaksanaan strategi manajemen risiko secara terintegrasi;
- e. Menyampaikan laporan pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi secara triwulan kepada Dewan Pengawas yang membawahi Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Direksi;
- f. Melaksanakan rapat bersama fungsi Manajemen Risiko pada Perum Perumnas dan Anak Perusahaan minimal 3 (tiga) bulan sekali.

4.2. Kepatuhan Terintegrasi

1. Kepatuhan Terintegrasi Perum Perumnas merupakan upaya untuk memastikan keselarasan dan harmonisasi peraturan dan kebijakan pada lingkungan Perum Perumnas dan Anak Perusahaan.
2. Unit yang berkoordinasi dan bertanggung jawab terhadap penerapan kepatuhan terintegrasi berada pada fungsi kepatuhan Perum Perumnas.
3. Pelaksanaan kepatuhan terintegrasi mempunyai tugas paling sedikit memantau dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi kepatuhan pada masing-masing entitas baik di Perum Perumnas Group
4. Pelaksanaan kepatuhan terintegrasi sekurang-kurangnya namun tidak terbatas pada:
 - a. Harmonisasi peraturan di lingkungan Perum Perumnas dan Anak Perusahaan;
 - b. Konsultasi berkaitan dengan pelaksanaan kepatuhan di lingkungan Perum Perumnas dan Anak Perusahaan;
 - c. Membuat laporan Kepatuhan Terintegrasi secara triwulan kepada Dewan Pengawas yang membawahi Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Direksi.³⁷
 - d. Melakukan rapat bersama fungsi kepatuhan dengan Anak Perusahaan minimal 3 (tiga) bulan sekali;

³⁶ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 46 ayat (2) huruf b.

³⁷ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023 ,Pasal 61

4.3. Audit Intern Terintegrasi

1. Audit Intern Terintegrasi merupakan upaya pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang pertanahan, produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM & teknologi informasi dan kegiatan lainnya pada lingkungan Perum Perumnas Group.
2. Perum Perumnas dan Anak Perusahaan berkomitmen memiliki fungsi Audit Intern Terintegrasi.
3. Unit yang mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap penerapan audit intern terintegrasi berada pada fungsi Satuan Pengawasan Intern (SPI) Perusahaan.
4. SPI perusahaan memiliki fungsi Audit Intern meliputi Audit Intern Terintegrasi yang diatur dalam ketentuan Perusahaan yang mengaturnya, dengan sekurang-kurangnya wewenang, tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:³⁸
 - a. Menentukan strategi pelaksanaan Audit Intern Anak Perusahaan;
 - b. Merumuskan prinsip Audit Intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pelaksanaan pengendalian mutu; dan
 - c. Memantau pelaksanaan tindak lanjut Audit Intern pada masing-masing Anak Perusahaan.
5. Perum Perumnas dan Anak Perusahaan berkomitmen menerapkan model tata kelola Risiko tiga lini (*three lines model*) dalam melaksanakan Manajemen Risiko, dan fungsi Audit Intern merupakan lini ketiga sebagai unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan.³⁹
6. Pelaksanaan Audit Intern Terintegrasi mempunyai tugas paling sedikit memantau dan mengevaluasi atas efektivitas pelaksanaan Audit Intern pada masing-masing entitas baik di Perusahaan dan anak Perusahaan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Perusahaan.⁴⁰

³⁸ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 64 huruf t.

³⁹ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (3) huruf c.

⁴⁰ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/3/2023, Pasal 51 ayat (2) huruf c.

7. Pelaksanaan Audit Intern Terintegrasi sekurang-kurangnya namun tidak terbatas pada:
 - a. Melakukan rapat bersama fungsi Audit Intern pada Perum Perumnas dan Anak Perusahaan minimal 3 (tiga) bulan;
 - b. Membuat rencana dan strategi pelaksanaan audit tahunan terintegrasi;
 - c. Memantau pelaksanaan audit intern pada masing-masing entitas Anak Perusahaan
 - d. Memberikan rekomendasi pada entitas Anak Perusahaan atas hasil pelaksanaan Audit Intern Terintegrasi;
 - e. Memantau pelaksanaan tindak lanjut atas temuan audit intern pada masing-masing entitas Anak Perusahaan;
 - f. Menyampaikan laporan pelaksanaan Audit Intern Terintegrasi secara triwulanan kepada Direktur Utama dan Wakil Direktur Utama.

BAB 5

EVALUASI DAN PELAPORAN

5.1. Evaluasi

Evaluasi terhadap kebijakan dan pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pada konglomerasi Perusahaan dilaksanakan secara periodik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

5.2. Pelaporan

1. Direksi wajib menyusun dan menyampaikan Laporan Tata Kelola Terintegrasi sebagai salah satu muatan dalam Laporan Manajemen Risiko.⁴¹
2. Laporan Tata Kelola Terintegrasi sebagaimana dimaksud pada butir 1 disampaikan secara semester dan tahunan yang menjadi satu kesatuan dalam laporan triwulanan (triwulan II/semester I dan triwulan IV/semester II) dan laporan tahunan yang dituangkan dalam bab Laporan Manajemen Risiko.⁴²
3. Laporan Tata Kelola Terintegrasi paling sedikit memuat:⁴³
 - a. Struktur Tata Kelola Terintegrasi;
 - b. Proses Tata Kelola Terintegrasi; dan
 - c. Hasil Tata Kelola Terintegrasi.
4. Muatan mengenai Struktur Tata Kelola Terintegrasi dalam Laporan Tata Kelola Terintegrasi mencakup informasi mengenai:⁴⁴
 - a. Hasil Penilaian Internal (*Self-Assessment*) pemenuhan struktur Tata Kelola Terintegrasi berdasarkan mekanisme dan tabel format petunjuk teknis pelaporan manajemen risiko yang ditetapkan oleh Pemilik Modal.

⁴¹ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023, Pasal 73 ayat (2)

⁴² Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023, Pasal 73 ayat (7)

⁴³ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-2/MBU/03/2023, Pasal 73 ayat (5)

⁴⁴ *Benchmark*

- b. Realisasi penguatan struktur Tata Kelola Terintegrasi yang telah dilakukan dan rencana penguatan yang akan dilaporkan realisasinya pada semester berikutnya atau menjadi kelanjutan dalam perencanaan RKAP berikutnya.
5. Muatan mengenai Proses Tata Kelola Terintegrasi dalam Laporan Tata Kelola Terintegrasi mencakup informasi mengenai:⁴⁵
 - a. Hasil Penilaian Internal (*Self-Assessment*) pemenuhan proses Tata Kelola Terintegrasi berdasarkan mekanisme dan tabel format petunjuk teknis pelaporan manajemen risiko yang ditetapkan oleh Pemilik Modal.
 - b. Realisasi penguatan proses Tata Kelola Terintegrasi yang telah dilakukan dan rencana penguatan yang akan dilaporkan realisasinya pada semester berikutnya atau menjadi kelanjutan dalam perencanaan RKAP berikutnya.
6. Muatan mengenai Hasil Tata Kelola Terintegrasi dalam Laporan Tata Kelola Terintegrasi mencakup informasi mengenai:⁴⁶
 - a. Perbandingan realisasi dengan rencana peningkatan hasil pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi yang direncanakan dalam RKAP; dan
 - b. Penjelasan atas pencapaian realisasi hasil Tata Kelola Terintegrasi.

⁴⁵ Benchmark

⁴⁶ Benchmark

BAB VI

PENUTUP

1. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi ini disusun untuk dijadikan acuan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara terintegrasi di lingkungan Perum Perumnas Group.
2. Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan berkomitmen untuk menjalankan pelaksanaan pengawasan dan pengurusan Perusahaan berdasarkan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi.
3. Pedoman ini tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi ini mulai berlaku pada saat tanggal ditetapkan dengan ketentuan dapat ditinjau dan disesuaikan kembali jika diperlukan, dengan persetujuan dari Dewan Pengawas.