



P e d o m a n

Tata Kelola Perusahaan (COCG)



PENGESAHAN
PEDOMAN TATA KELOLA PERUSAHAAN (CODE OF CORPORATE GOVERNANCE)
PT REASURANSI INDONESIA UTAMA (PERSERO)

Jakarta, 2015

Dewan Komisaris



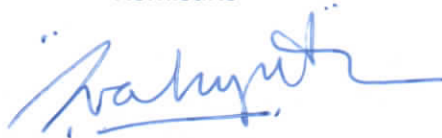
Ali Masykur Musa
Komisaris Utama



Suwartomo
Komisaris



Loto Srinaita Ginting
Komisaris



Wahyu Wibowo
Komisaris

Direksi



Frans Y. Sahusilawane
Direktur Utama



Widyaka Nusapati
Direktur Keuangan



Kocu Andre Hutagalung
Direktur Teknik dan Pengembangan

BAB I

PENDAHULUAN

A. MAKNA TATA KELOLA PERUSAHAAN

1. Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) adalah suatu rangkaian mekanisme atau sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), selaras dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, serta patuh pada norma-norma etika bisnis yang berlaku secara universal dan tata nilai perusahaan yang dijunjung tinggi oleh seluruh jajaran perusahaan. Mekanisme atau sistem ini mempengaruhi penetapan dan pencapaian tujuan perusahaan, pemantauan dan penilaian resiko usaha, memaksimalkan upaya peningkatan kinerja dan pembentukan serta pengembangan budaya kerja di lingkungan perusahaan.
2. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik mendorong perusahaan untuk :
 - a. Menciptakan nilai melalui sikap dan perilaku kewirausahaan.
 - b. Memberikan pelayanan yang bernilai tinggi, inovatif, ramah, efisien dan efektif.
 - c. Menyelenggarakan riset/penelitian dan pengembangan yang tepat guna.
 - d. Menyediakan sistem pengendalian yang dapat menjamin akuntabilitas yang sepadan dengan risiko usaha yang dihadapi.
 - e. Menciptakan iklim persaingan yang sehat.
 - f. Menjaga kelangsungan usaha perusahaan.
3. Struktur Tata Kelola Perusahaan menetapkan hak, kewajiban, tanggung jawab dan wewenang di antara berbagai partisipan di dalam perusahaan, termasuk para Pemegang Saham, Direksi, pejabat, dan pemangku kepentingan lainnya.
4. Proses Tata Kelola Perusahaan menetapkan aturan dan prosedur untuk mengambil keputusan terkait dengan urusan perusahaan. Aturan dan prosedur ini merupakan rambu-rambu yang perlu diperhatikan oleh Pemegang Saham, Direksi, dan seluruh jajaran perusahaan pada waktu mereka mengambil suatu keputusan bisnis.

B. TUJUAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

1. Memberi perlindungan yang memadai dan perlakuan yang adil kepada para Pemegang Saham, pengelola, dan pemangku kepentingan lainnya, melalui peningkatan nilai Pemegang Saham (*shareholder value*), secara maksimal.
2. Memberikan kontribusi secara maksimal pada peningkatan pelayanan jasa asuransi/ penjaminan yang dikelola.
3. Meningkatkan dan menjaga citra perusahaan melalui pelayanan prima di bidang asuransi.
4. Menjaga sumber dana yang dimiliki dan digunakan untuk usaha perusahaan.

C. PERWUJUDAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

1. Praktek Tata Kelola Perusahaan mengacu kepada Prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Kemandirian dan Keadilan. Prinsip-prinsip tersebut menjadi referensi bagi pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, menghindari konflik kepentingan, optimalisasi kinerja, dan peningkatan akuntabilitas.
2. Tata Kelola Perusahaan yang baik di lingkungan Indonesia Re diimplementasikan melalui tata kelola bagi Pemegang Saham, Direksi, jajaran manajemen, serta organ-organ pendukung lainnya.

D. PRINSIP-PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

1. Prinsip I - Transparansi

Tata Kelola Perusahaan yang baik ditentukan oleh tekad, kebijakan, dan tindakan manajemen perusahaan untuk menerapkan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2. Prinsip II - Akuntabilitas

Tata Kelola Perusahaan yang baik di lingkungan Indonesia Re dicirikan oleh kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. Prinsip III - Pertanggungjawaban

Tata Kelola Perusahaan yang baik di lingkungan Indonesia Re juga dicirikan oleh tekad dan komitmen manajemen dalam pengelolaan perusahaan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. Prinsip IV – Kemandirian

Indonesia Re dikelola secara profesional tanpa benturan-benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Prinsip V – Keadilan/Kewajaran

Tata Kelola Perusahaan yang baik di lingkungan Indonesia Re tercermin dari tekad dan komitmen manajemen untuk memperlakukan secara adil dan setara didalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian (komitmen tertulis) dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

E. VISI, MISI DAN NILAI-NILAI PERUSAHAAN

1. Visi

Menjadi perusahaan reasuransi nasional besar sebagai *flag carrier* reasuransi Indonesia dengan kiprah regional.

2. Misi

- Meningkatkan pasokan kapasitas reasuransi di dalam negeri;
- Mengurangi arus reasuransi ke luar negeri;
- Melakukan ekspor jasa reasuransi ke kawasan regional;
- Meningkatkan pengetahuan dan kapabilitas inovasi industri asuransi nasional.

3. Nilai-Nilai Perusahaan

Indonesia Re sepenuhnya menyakini bahwa bisnis asuransi adalah suatu bisnis yang didasarkan kepada kepercayaan pelanggan sehingga perusahaan senantiasa melakukan tindakan-tindakan yang menumbuhkan kepercayaan dimaksud. Untuk membangun dan memelihara kepercayaan pelanggan, setiap insan Indonesia Re senantiasa menjalankan nilai-nilai perusahaan sebagai budaya kerja meliputi :

- *Innovative* : Melakukan pembaruan terus menerus
- *Notable* : Terkemuka
- *Dicipline* : Patuh pada peraturan/ketentuan yang berlaku
- *Objective* : Bertindak tanpa dipengaruhi oleh pendapat atau kepentingan pribadi
- *Nationalism* : Mencintai bangsa dan negara sendiri
- *Educative* : Bersifat mendidik
- *Secure* : Memberikan rasa aman
- *Integrity* : Karakter yang kokoh dalam menjaga kepercayaan dan kejujuran
- *Agility* : Gesit dalam menjalankan tugas
- *Reliable* : Dapat diandalkan
- *Excellence* : Memiliki keunggulan

BAB II

STRUKTUR TATA KELOLA

A. ORGAN UTAMA

I. PEMEGANG SAHAM

1. U m u m

Pemegang Saham adalah organ perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Komisaris.

2. Hak - hak Pemegang Saham

- a. Menghadiri dan memberikan suara dalam suatu Rapat Umum Pemegang Saham.
- b. Menerima pembagian dari keuntungan perusahaan yang diperuntukkan bagi Pemegang Saham dalam bentuk dividen, dan sisa kekayaan hasil likuidasi, sebanding dengan jumlah saham/modal yang dimilikinya;
- c. Memperoleh penjelasan lengkap mengenai segala informasi yang menyangkut perusahaan termasuk keuangan, teknik dan hal-hal lain yang dimuat dalam Laporan Tahunan dan Laporan Kinerja dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
- d. Memperoleh informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, terukur dan teratur agar memungkinkan bagi Pemegang Saham untuk membuat keputusan dalam rangka pengembangan usaha berdasarkan informasi yang diterimanya;
- e. Memperoleh penjelasan tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*);
- f. Hak lainnya berdasarkan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.

3. Wewenang Pemegang Saham

- a. Mengangkat dan memberhentikan Direksi;
- b. Mengangkat dan memberhentikan Komisaris;
- c. Menilai kinerja Komisaris dan Direksi;

- d. Menetapkan auditor eksternal berdasarkan usulan yang diterima dari Komisaris;
- e. Mengesahkan Perencanaan Strategis (*Corporate Plan*) serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan;
- f. Menetapkan remunerasi Direksi;
- g. Memberikan persetujuan tertulis atas perbuatan-perbuatan Direksi yang bersifat strategis dan belum diatur dalam Akte Pendirian Perusahaan.

II. KOMISARIS

1. U m u m

Adalah organ Perusahaan yang mewakili Pemegang Saham, mempunyai kedudukan independen, bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan kepengurusan perusahaan, termasuk pelaksanaan *Corporate Plan* perusahaan, RKAP, sesuai Akte Pendirian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Kualifikasi Dewan Komisaris

- a. Komisaris Indonesia Re perlu memiliki atau memenuhi kualitas karakteristik pribadi berikut ini :
 - 1) Orang perorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum;
 - 2) Tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Komisaris yang dinyatakan bersalah dan menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit sebelum pengangkatannya;
 - 3) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana;
 - 4) Memiliki integritas dan standar etika yang baik;
 - 5) Mampu memberikan pertimbangan yang cerdas dan bijaksana;
 - 6) Memiliki hubungan dan jejaring kerjasama profesional dan sosial yang luas;
 - 7) Memahami kepentingan Pemegang Saham dan para pemangku kepentingan dengan baik;
 - 8) Rasa percaya diri yang tinggi;
 - 9) Matang dan mampu mengendalikan diri sendiri dengan baik;

- 10) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu membangkitkan motivasi kerja;
 - 11) Memiliki sejarah prestasi kerja yang mencerminkan adanya konsistensi dalam komitmennya untuk mencapai yang terbaik;
 - 12) Tidak berafiliasi dengan Partai Politik tertentu.
- b. Komisaris Indonesia Re wajib memiliki sekurang-kurangnya tiga dari enam kompetensi dan kapabilitas berikut ini :
- 1) Memahami akuntansi, manajemen keuangan perusahaan dan pengendalian internal;
 - 2) Memahami dengan baik permasalahan finansial, seperti memahami dan memberikan interpretasi yang tepat tentang makna suatu Laporan Keuangan;
 - 3) Memiliki pengalaman manajemen perusahaan dan mempunyai catatan prestasi yang baik dalam pengambilan keputusan bisnis yang penting. Catatan yang menunjukkan seseorang pernah membuat suatu perusahaan bangkrut yang dikuatkan dengan putusan pengadilan dengan sendirinya akan menyebabkan orang itu tidak memenuhi syarat dan tidak pantas untuk diangkat sebagai Komisaris Indonesia Re;
 - 4) Mampu mengkaji secara efektif dan mempertanyakan kinerja manajemen perusahaan, serta memberikan pertimbangan independen terhadap isu-isu strategis yang dihadapi perusahaan;
 - 5) Memahami peraturan dan perundang-undangan yang relevan dengan posisi, organisasi, dan bidang usaha perusahaan;
 - 6) Memahami karakteristik usaha asuransi dan penjaminan pokok Indonesia Re.
- c. Komisaris Indonesia Re wajib memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan yang ditunjukkan dalam :
- 1) Kesanggupan untuk mencurahkan waktu dan usaha yang cukup untuk menjalankan tugas; dan
 - 2) Kesiediaan untuk membatasi komitmen pada pihak lain, baik untuk menghindarkan terjadinya benturan kepentingan maupun untuk menjamin agar ada alokasi waktu yang cukup bagi Indonesia Re.

- d. Tidak boleh memiliki hubungan keluarga baik sedarah maupun semenda dalam garis keturunan lurus tiga tingkat dan atau ke samping tiga tingkat dengan Pemegang Saham atau Komisaris yang lain atau para anggota Direksi.
- e. Komisaris dilarang memangku jabatan lain di perusahaan atau organisasi lain yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan.
- f. Lulus dari Uji Kelayakan dan Kepatutan (*fit and proper test*) yang diselenggarakan oleh pihak yang ditunjuk khusus untuk menjalankan pengujian tersebut.
- g. Bersikap independen dari Direksi dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan dan pengambilan keputusan manajerial sehari-hari, seperti pengambilan keputusan tentang perekrutan, pengangkatan, transfer, dan pemberhentian karyawan atau mengadakan perjanjian kerja dan mengadakan kontrak-kontrak kerjasama.

3. Komposisi Dewan Komisaris

- a. Dalam komposisi Dewan Komisaris, paling sedikit 50% (lima puluh persen) merupakan anggota Dewan Komisaris Independen yang ditetapkan dalam keputusan pengangkatannya. Komisaris Independen diharapkan dapat membangun peningkatan profesionalisme di perusahaan.
- b. Dewan Komisaris merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Komisaris.

4. Hak dan Wewenang Dewan Komisaris

- a. Komisaris berhak melihat buku-buku, surat-surat, serta dokumen-dokumen lainnya, memeriksa kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain, surat berharga dan memeriksa kekayaan perseroan.
- b. Komisaris berhak memasuki pekarangan, gedung, dan kantor yang digunakan oleh perseroan.
- c. Komisaris berhak meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perseroan.
- d. Komisaris berhak mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi.

- e. Komisaris berhak meminta Direksi dan/atau pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Komisaris.
- f. Komisaris berhak mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Dewan Komisaris (jika dianggap perlu).
- g. Komisaris berhak memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar.
- h. Komisaris berhak membentuk komite-komite lain selain Komite Audit, dengan memperhatikan kemampuan perusahaan.
- i. Komisaris berhak menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban perseroan (jika dianggap perlu).
- j. Komisaris berhak melakukan tindakan pengurusan Perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Indonesia Re.
- k. Komisaris berhak menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan.
- l. Komisaris berhak atas honor/tunjangan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- m. Komisaris berhak memperoleh jasa produksi, jasa pengabdian yang besarnya ditetapkan oleh Pemegang Saham dan disesuaikan dengan kemampuan Indonesia Re.
- n. Komisaris berhak melakukan uji kepatutan dan kelayakan atas calon Direksi sesuai permintaan Pemegang Saham.
- o. Komisaris berhak mengusulkan pengangkatan, memberhentikan sementara, merehabilitasi atau memberhentikan seorang atau lebih anggota Direksi yang bertindak bertentangan dengan Akte Pendirian Indonesia Re.
- p. Komisaris berhak menunjuk salah seorang Direksi untuk menjadi pemangku jabatan yang kosong untuk mengisi kekosongan jabatan Direksi hingga ditunjuknya pengganti Direksi yang definitif oleh Rapat Umum Pemegang Saham.
- q. Komisaris berhak untuk mengundurkan diri dari jabatannya.
- r. Komisaris berhak untuk mendapat kesempatan membela diri di hadapan Rapat Umum Pemegang Saham apabila diberhentikan sementara oleh Pemegang Saham.

- s. Komisaris dapat mendelegasikan hak suaranya kepada anggota lainnya melalui Surat Kuasa dengan tidak menghilangkan sifat pertanggungjawabannya.
- t. Komisaris berhak mengusulkan kepada Direktur Utama untuk mengganti Kepala Satuan Pengawasan Intern, bila dinilai pelaksanaan audit internal tidak berjalan dengan independen dan obyektif.

5. Tanggung Jawab dan Kewajiban Dewan Komisaris

- a. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris harus mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau Anggaran Dasar.
- b. Komisaris bertanggung jawab dan berwenang melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perusahaan maupun usaha Indonesia Re, untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, dan tidak dimaksudkan untuk kepentingan pihak atau golongan tertentu.
- c. Komisaris berkewajiban untuk memberikan nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan pengurusan perseroan.
- d. Komisaris membuat pembagian tugas yang diatur oleh mereka sendiri.
- e. Komisaris berkewajiban untuk mengkaji dan memberikan pendapat mengenai RJPP dan RKAP yang disiapkan Direksi sebelum ditandatangani bersama.
- f. Komisaris berkewajiban untuk memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai RJPP dan RKAP tentang alasan Dewan Komisaris menandatangani Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- g. Komisaris berkewajiban untuk mengikuti perkembangan kegiatan perseroan, memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan perseroan.
- h. Komisaris berkewajiban untuk melaporkan dengan segera kepada RUPS apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perseroan.
- i. Komisaris berkewajiban untuk meneliti dan menelaah laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani Laporan Tahunan.

- j. Komisaris berkewajiban untuk memberikan penjelasan, pendapat dan saran kepada RUPS mengenai Laporan Tahunan apabila diminta.
- k. Komisaris berkewajiban untuk menyusun rencana kerja tahunan dan anggaran tahunan Dewan Komisaris yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari RKAP.
- l. Komisaris berkewajiban untuk membentuk Komite Audit.
- m. Komisaris berkewajiban untuk membuat risalah Rapat Dewan Komisaris dan menyimpan salinannya.
- n. Komisaris wajib melaporkan kepada perusahaan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada Indonesia Re dan perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya.
- o. Komisaris berkewajiban untuk menyampaikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS.
- p. Komisaris harus memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
- q. Komisaris harus memastikan bahwa dalam Laporan Tahunan perusahaan telah memuat informasi mengenai identitas, pekerjaan-pekerjaan utamanya, jabatan Dewan Komisaris di perusahaan lain, termasuk rapat-rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku (rapat internal maupun rapat gabungan dengan Direksi), serta honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari Indonesia Re.
- r. Komisaris berkewajiban untuk mengawasi pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan, serta menyampaikan penilaian dan pendapatnya di dalam berbagai rapat yang diikutinya.
- s. Komisaris berkewajiban untuk memberikan pendapat dan saran secara tertulis kepada Pemegang Saham mengenai rencana pengembangan perusahaan, rencana kerja dan anggaran perusahaan, rencana lainnya dan masalah-masalah strategis.
- t. Komisaris berkewajiban untuk meneliti dan menelaah Laporan Manajemen, termasuk Laporan Tahunan yang disiapkan oleh Direksi.
- u. Komisaris berkewajiban untuk mengadakan komunikasi dan bertukar informasi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka meningkatkan

- pemahaman atas esensi permasalahan manajerial dan operasional yang dihadapi oleh perusahaan.
- v. Komisaris berkewajiban untuk menjalin komunikasi yang efektif dengan Direksi dan jajaran manajemen dalam rangka meningkatkan pemahaman atas isu-isu strategis yang sedang dan yang diperkirakan akan dihadapi oleh perusahaan.
 - w. Komisaris berkewajiban untuk mengkaji, menilai, menyetujui atau menolak, serta memantau kerjasama strategis yang dilakukan perusahaan dengan pihak ketiga.
 - x. Komisaris berkewajiban untuk mengusulkan auditor eksternal kepada Pemegang Saham.
 - y. Komisaris berkewajiban untuk melakukan *review* atas pelaksanaan manajemen risiko, teknologi informasi, prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik, dan efektivitas pengendalian intern.
 - z. Komisaris berkewajiban untuk melakukan pengawasan dan pekerjaan lain yang ditugaskan oleh Pemegang Saham.

6. Sekretaris Dewan Komisaris

- a. Komisaris membentuk Sekretariat untuk membantu fungsi Komisaris, terutama yang terkait dengan kesekretariatan dan penugasan lain.
- b. Tugas kesekretariatan meliputi penyimpanan undangan rapat, penghubung dengan Direksi, pembuatan surat-surat keluar, pendokumentasian surat-surat, penyusunan notulen rapat, dan tugas kesekretariatan lainnya.

III. DIREKSI

1. U m u m

Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas kepengurusan perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan. Direksi dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab bertindak memimpin dan mengelola perusahaan sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan.

2. Kualifikasi Anggota Direksi

- a. Direksi Indonesia Re perlu memiliki atau memenuhi kualifikasi berikut ini :

- 1) Berbadan sehat;
 - 2) Memiliki kemampuan melaksanakan perbuatan hukum;
 - 3) Tidak pernah menjadi anggota Direksi di perusahaan lain yang dinyatakan bersalah yang menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit;
 - 4) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana;
 - 5) Memiliki integritas dan standar etika yang baik;
 - 6) Memiliki rasa percaya diri;
 - 7) Matang dan mampu mengendalikan diri sendiri dengan baik;
 - 8) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu membangkitkan motivasi kerja;
 - 9) Memiliki sejarah prestasi kerja yang mencerminkan adanya konsistensi dalam komitmennya untuk mencapai yang terbaik;
 - 10) Tidak mewakili kepentingan partai politik tertentu;
- b. Direksi Indonesia Re wajib memiliki kompetensi dan kapabilitas yang memadai di bidang tugas dan tanggung jawabnya sebagai berikut :
- 1) Memiliki pengalaman manajemen korporasi dan mempunyai catatan prestasi yang baik dalam pengambilan keputusan bisnis yang penting.
 - 2) Memahami prinsip kerja, fungsi, dan perkembangan pengetahuan dan teknologi yang terkait dengan bidang usaha perusahaan.
 - 3) Memiliki wawasan dan pengetahuan yang memadai terhadap bidang usaha perusahaan sehingga mampu memprediksi prospek perkembangan usaha perusahaan.
 - 4) Mampu membuat pertimbangan dan mengambil keputusan yang cerdas dan bijaksana.
 - 5) Memiliki hubungan dan jejaring kerjasama profesional dan sosial yang luas.
 - 6) Memahami karakteristik usaha asuransi dan penjaminan yang menjadi bidang usaha Indonesia Re.
- c. Direksi Indonesia Re wajib memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan yang ditunjukkan dalam :

- 1) Kesanggupan mereka untuk mencurahkan waktu dan usaha dengan penuh untuk menjalankan tugas-tugas dan kewajiban mereka; dan
 - 2) Kesiediaan untuk membatalkan komitmen-komitmen mereka pada pihak lain, baik untuk menghindarkan terjadinya konflik kepentingan maupun untuk menjamin agar ada alokasi waktu yang cukup untuk Indonesia Re.
- d. Direksi Indonesia Re tidak boleh memiliki hubungan keluarga baik sedarah maupun semenda dalam garis keturunan lurus tiga tingkat dan atau ke samping tiga tingkat dengan Pemegang Saham dan Komisaris.
- e. Direksi dilarang memangku jabatan lain di perusahaan atau organisasi lain untuk mencegah timbulnya benturan kepentingan, kecuali bila perangkapan jabatan itu disetujui dan disahkan di dalam RUPS.

3. Komposisi Direksi

- a. Jumlah Direksi disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat kompleksitas serta rencana strategis Perusahaan. Jumlah tersebut harus ditetapkan di dalam RUPS. Bila Direksi terdiri dari lebih dari 1 (satu) anggota Direksi, salah satunya diangkat menjadi Direktur Utama.
- b. Direksi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-harinya dipimpin oleh seorang Direktur Utama. Dalam organ Direksi, Direktur Utama merupakan orang pertama di antara orang-orang yang memiliki kedudukan yang setara (*the first among equals*) sebagai atasan dari Direktur yang lain.
- c. Pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap anggota Direksi ditetapkan oleh Menteri BUMN selaku Pemegang Saham.

4. Kontrak Manajemen

Perjanjian Penunjukan Anggota Direksi yaitu kontrak manajemen (*appointment agreement*) ditandatangani oleh anggota Direksi yang bersangkutan dan kuasa Pemegang Saham pada saat penunjukan yang bersangkutan sebagai anggota Direksi. Kontrak manajemen yang memuat janji atau pernyataan Direksi untuk memenuhi segala target-target yang ditetapkan oleh Pemegang Saham.

5. Hak dan Wewenang Direksi

- a. Direksi berwenang untuk menetapkan kebijakan kepengurusan perseroan.
- b. Direksi berwenang untuk mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seseorang atau beberapa orang anggota Direksi untuk mengambil keputusan atas nama Direksi atau mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan.
- c. Direksi berwenang untuk mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seseorang atau beberapa orang pekerja Perseroan baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang lain, untuk mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan.
- d. Direksi berwenang untuk mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian perseroan termasuk penetapan gaji, pensiun atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi pekerja Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berhak, dengan ketentuan penetapan gaji, pensiun atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi pekerja yang melampaui kewajiban yang ditetapkan peraturan perundang-undangan, harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari RUPS.
- e. Direksi berwenang untuk mengangkat dan memberhentikan pekerja perseroan berdasarkan peraturan kepegawaian perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Direksi berwenang untuk mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Perusahaan.
- g. Direksi berwenang untuk melakukan segala tindakan dan perbuatan lainnya mengenai pengurusan maupun pemilikan kekayaan perseroan, mengikat perseroan dengan pihak lain dan / atau pihak lain dengan perseroan, serta mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau Keputusan RUPS.
- h. Direksi berwenang untuk mendapatkan remunerasi dan fasilitas lainnya yang jumlah dan jenisnya ditetapkan oleh Menteri BUMN selaku Pemegang Saham berdasarkan usulan dari Komisaris setelah mempertimbangkan capaian kinerja (Besarnya remunerasi dan penggantian biaya yang diterima Direksi perlu diungkapkan kepada para pemangku kepentingan, khususnya kepada Pemegang Saham).

- i. Seorang Direksi berhak untuk memperoleh bantuan hukum dan memperoleh akses atas informasi tertentu dalam rangka proses hukum yang sedang dijalani bila karena tindakannya diduga merugikan perusahaan sehingga diberhentikan sementara dari jabatannya oleh Pemegang Saham,
- j. Direksi yang diberhentikan sementara berhak untuk diangkat kembali dan mendapatkan semua imbalan yang menjadi haknya selama masa non-aktif bila kemudian ia dinyatakan tidak bersalah yang dikuatkan oleh keputusan pengadilan.
- k. Direksi berhak untuk mengundurkan diri dari jabatannya.
- l. Direksi dapat mendelegasikan wewenangnya kepada anggota Direksi lainnya melalui Surat Kuasa dan tidak menghilangkan sifat pertanggungjawabannya. Dalam pendelegasian wewenang kepada anggota Direksi lainnya, perlu ditetapkan ketentuan mengenai bentuk-bentuk keputusan Direksi yang dapat diambil oleh :
 - 1) Anggota Direksi secara individual untuk masalah teknis di bidangnya.
 - 2) Anggota Direksi yang mengatasnamakan Direksi secara kolektif/perusahaan.
- m. Direksi dapat menugaskan pekerja atau pihak di luar perusahaan untuk menjalankan hal-hal yang berkenaan dengan kewenangannya dengan dikukuhkan dalam suatu Surat Keputusan, Surat Edaran dan Surat Kuasa Direksi.

6. Tanggung Jawab dan Kewajiban Direksi

- (1) Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan itikad baik untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, serta memastikan agar perseroan melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dari berbagai Pemangku Kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Direksi wajib melaporkan kepada perusahaan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya (istri/suami dan anak-anaknya) pada Indonesia Re dan perusahaan lain, termasuk setiap perubahannya.
- (3) Direksi berkewajiban untuk menyiapkan pada waktunya RJPP, RKAP, dan perubahannya serta menyampaikannya kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham untuk mendapatkan pengesahan RUPS.

- (4) Direksi berkewajiban untuk memberikan penjelasan kepada RUPS mengenai RJPP dan RKAP.
- (5) Direksi berkewajiban untuk membuat Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS dan Risalah Rapat Direksi.
- (6) Direksi berkewajiban untuk membuat Laporan Tahunan sebagai wujud pertanggungjawaban pengurusan perseroan, serta Dokumen Keuangan Perusahaan sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tentang Dokumen Perusahaan
- (7) Direksi berkewajiban untuk menyusun Laporan Keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dan menyerahkan kepada Akuntan Publik untuk diaudit.
- (8) Direksi berkewajiban untuk menyampaikan Laporan Tahunan, termasuk Laporan Keuangan, kepada RUPS untuk disetujui dan disahkan serta laporan mengenai hak-hak perseroan yang tidak tercatat dalam pembukuan antara lain sebagai akibat penghapusbukuan piutang.
- (9) Direksi berkewajiban untuk memberikan penjelasan kepada RUPS mengenai Laporan Tahunan.
- (10) Direksi berkewajiban untuk menyampaikan Neraca dan Laporan Laba Rugi yang telah disahkan oleh RUPS kepada Menteri yang membidangi Hukum dan HAM sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- (11) Menyampaikan laporan perubahan susunan Pemegang Saham, Direksi dan Dewan Komisaris kepada Menteri yang membidangi Hukum dan HAM.
- (12) Direksi berkewajiban untuk memelihara seluruh Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS, Risalah Rapat Dewan Komisaris dan Risalah Rapat Direksi, Laporan Tahunan, Dokumen Keuangan Perseroan dan dokumen perseroan lainnya.
- (13) Direksi berkewajiban untuk menyimpan di tempat kedudukan perseroan : Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS, Risalah Rapat Dewan Komisaris, dan Risalah Rapat Direksi, Laporan Tahunan dan Dokumen Perseroan lainnya.
- (14) Direksi berkewajiban untuk menyusun sistem akuntansi sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian intern, terutama fungsi pengurusan, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan.

- (15) Direksi berkewajiban untuk memberikan laporan berkala menurut cara dan waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta laporan lainnya setiap kali diminta oleh Dewan Komisaris dan/atau Pemegang Saham.
- (16) Direksi berkewajiban untuk menyiapkan susunan organisasi perseroan lengkap dengan perincian dan tugasnya.
- (17) Direksi berkewajiban untuk memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan atau yang diminta anggota Dewan Komisaris dan para Pemegang Saham.
- (18) Direksi berkewajiban untuk menyusun dan menetapkan *blueprint* organisasi perseroan.
- (19) Direksi berkewajiban untuk menjalankan kewajiban-kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan yang ditetapkan oleh RUPS berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- (20) Direksi berkewajiban untuk mewakili perusahaan di dalam dan di luar pengadilan.
- (21) Direksi berkewajiban untuk mengusulkan kebijakan pengembangan usaha yang telah mendapat persetujuan Komisaris kepada Pemegang Saham.
- (22) Setiap anggota Direksi bertanggung jawab secara individual atas pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugasnya dan bertanggung jawab secara tanggung renteng atas keputusan Direksi secara kolektif.
- (23) Direksi berkewajiban untuk merumuskan Niat Perusahaan (*Corporate Intent*) yaitu suatu pernyataan yang menunjukkan komitmen dari manajemen perusahaan untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama yang diharapkan oleh semua pemangku kepentingan, yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, serta direalisasikan dengan cara-cara yang terbaik.
- (24) Direksi berkewajiban untuk menetapkan kebijakan-kebijakan operasional perusahaan serta menetapkan ukuran keberhasilan yang jelas dan berimbang, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan, untuk menentukan pencapaian tujuan, misi, dan visi perusahaan.
- (25) Direksi berkewajiban untuk menetapkan secara jelas tugas, tanggung jawab, dan wewenang manajemen.
- (26) Direksi berkewajiban untuk mengkaji, menyepakati, dan memantau kesesuaian perilaku kerja seluruh jajaran perusahaan terhadap Pedoman

Perilaku (*Code of Conduct*), yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang baik.

- (27) Direksi berkewajiban untuk menyelenggarakan Rapat Direksi sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam sebulan.
- (28) Direksi berkewajiban untuk menyusun kajian yang komprehensif atas seluruh tindakan atau aksi korporasi yang membutuhkan rekomendasi atau persetujuan dari Dewan Komisaris,

B. ORGAN PENDUKUNG

I. SEKRETARIS PERUSAHAAN

1. Umum

Sekretaris Perusahaan memiliki peran yang sangat strategis dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*, untuk mendorong perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kewajaran. Sekretaris Perusahaan memberikan informasi tentang kepatuhan atas peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* kepada Direksi dan Komisaris secara berkala apabila diminta.

Sekretaris Perusahaan memiliki peran yang sangat strategis sebagai juru bicara perusahaan dalam menjelaskan, menjawab, dan memberikan informasi yang relevan kepada pihak-pihak terkait, dan mendorong kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-perundangan. Sekretaris perusahaan bertindak sebagai pejabat penghubung (*"liaison officer"*) dengan Pemegang Saham.

2. Pengangkatan & Pemberhentian

- a) Sekretaris Perusahaan diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
- b) Sekretaris Perusahaan harus memenuhi kualifikasi profesionalisme yang memadai.

3. Fungsi Sekretaris Perusahaan

- a) Memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG.

- b) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta.
- c) Sebagai penghubung (*liaison officer*).
- d) Menatausahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi, rapat Dewan Komisaris dan RUPS.

4. Tugas Sekretaris Perusahaan

Sebagai perusahaan yang belum menjual sahamnya ke publik, tugas-tugas Sekretaris Perusahaan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Mengikuti perkembangan industri perasuransian dan perbankan, khususnya dengan ketentuan-ketentuan yang berkaitan langsung dan tidak langsung dengan produk-produk Indonesia Re.
- b) Menjalin dan memelihara hubungan dengan pihak-pihak regulator di bidang perasuransian, Bank Indonesia, dan pihak-pihak lainnya untuk memperoleh informasi yang relevan dalam rangka memberikan masukan kepada Direksi untuk menyusun strategi dan mengembangkan produk-produk.
- c) Membuat analisis dan memberikan opini hukum atas masalah-masalah yang berkaitan dengan litigasi dan kerjasama dengan pihak ketiga.
- d) Memberikan masukan-masukan kepada Direksi mengenai pengembangan organisasi perusahaan termasuk pengembangan cabang-cabang.
- e) Menyelenggarakan rapat-rapat kerja untuk mereview kinerja perusahaan, kantor-kantor cabang dan pemasaran serta unit-unit kerja lainnya, produk, biaya operasional, dan produktifitas pegawai.
- f) Menatausahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan Risalah Rapat Direksi maupun RUPS.
- g) Memastikan bahwa Persero mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

II. SATUAN PENGAWASAN INTERN

1. Umum

Satuan Pengawasan Intern (SPI) merupakan unit kerja perusahaan yang melaksanakan kegiatan *assurance* dan konsultasi (*consultative management*) yang independen dan obyektif dengan tujuan memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi perusahaan, membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, proses tata kelola, dan implementasi etika bisnis.

2. Kedudukan dan Kualifikasi

- a. SPI mempunyai kedudukan langsung di bawah Direktur Utama untuk menjamin independensinya dari kegiatan atau unit kerja yang diaudit.
- b. SPI didukung oleh personil dengan kualitas dan kompetensi sesuai yang dipersyaratkan dalam uraian tugas antara lain :
 - 1) Kepala SPI memiliki pendidikan minimal S1 (diutamakan bidang ekonomi/keuangan/akuntansi) atau telah bekerja di Indonesia Re sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun.
 - 2) Setiap personil SPI sebagai auditor harus memiliki pengetahuan dan pemahaman di bidang teknik dan non-teknik.
 - 3) Memiliki integritas untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan personil auditor guna menunjang pelaksanaan tugas.
 - 4) Akhlak dan moral yang baik, integritas dan dedikasi tinggi.

3. Tugas dan Tanggung Jawab

- a. Menilai kinerja unit kerja dan melakukan pemantauan untuk memberikan informasi dini (*early warning system*) kepada Direktur Utama bila terjadi penurunan kinerja.
- b. Menguji dan menilai kehandalan, kelengkapan dan penggunaan dari pengendalian akuntansi, keuangan dan pengendalian lainnya.
- c. Memberikan masukan bagi efektivitas penerapan sistem pengendalian mutu dan peningkatan yang diperlukan dengan menjadikan sasaran mutu unit kerja sebagai salah satu kriteria dalam melakukan audit.
- d. Meningkatkan kualitas keterbukaan Laporan Keuangan.

- e. Menilai kualitas pelaksanaan tugas para pelaksana dan menegakkan disiplin organisasi dan pengendalian untuk mencegah kecurangan dan penyimpangan.
- f. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan diaudit, mengevaluasi serta menilai tingkat risiko kegiatan-kegiatan tersebut termasuk dalam kaitannya dengan biaya dan jadwal audit.
- g. Melakukan audit pada semua unit kerja perusahaan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif.
- h. Meyakinkan bahwa perusahaan telah mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dengan baik.
- i. Meyakinkan bahwa perusahaan telah mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- j. Memastikan bahwa semua unit kerja telah mematuhi kebijakan-kebijakan dan prosedur perusahaan.
- k. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama yang berkaitan dengan fungsi *assurance* dan konsultan.
- l. Mengkoordinir pemantauan pelaksanaan tindak lanjut atas temuan hasil pemeriksaan dan memastikan tindakan yang tepat telah dilakukan oleh unit kerja.
- m. Melakukan audit khusus (*special review*) pada unit kerja yang diperlukan berdasarkan arahan Direktur Utama.
- n. Memfasilitasi audit keuangan yang dilakukan oleh Auditor Eksternal.
- o. Memonitor dan menilai kecukupan pelaksanaan tindak lanjut Laporan Hasil Audit SPI dan Auditor Eksternal serta melaporkannya kepada Direktur Utama.
- p. Memfasilitasi penerapan praktek *Good Corporate Governance* di lingkungan perusahaan dan menyediakan informasi dan/atau Laporan Pemeriksaan kepada pihak-pihak yang membutuhkan atas ijin Direktur Utama.
- q. Menyampaikan laporan hasil pemeriksaan yang ditujukan kepada Direktur Utama/Direksi dengan tembusan kepada Komite Audit. Hal ini sesuai dengan perintah Pemilik/Pemegang Saham dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 26, sebagai berikut :
 - (1) Direksi harus menetapkan suatu Sistem Pengendalian Internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan.

- (2) Sistem Pengendalian Internal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut :
- a. Lingkungan pengendalian internal dalam perusahaan yang disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari :
 - 1) Integritas, nilai etika dan kompetensi karyawan;
 - 2) Filosofi dan gaya manajemen;
 - 3) Cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya;
 - 4) Pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia;
 - 5) Perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.
 - b. Pengkajian dan pengelolaan risiko usaha yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola risiko usaha relevan.
 - c. Aktivitas pengendalian yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas dan keamanan terhadap aset perusahaan.
 - d. Sistem informasi dan komunikasi yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, dan ketaatan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku pada BUMN.
 - e. Monitoring yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi BUMN, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya disampaikan kepada Komite Audit.

4. Hak dan Wewenang SPI

- a. Memiliki akses yang tidak terbatas terhadap seluruh unit kerja termasuk organ non-struktural, Kerja Sama Operasi (KSO), Kerja Sama Lisensi, Kontrak Manajemen, Menyewakan Aset, Bangun Guna Serah (*Build Operate*

Transfer), Bangun Milik Serah (*Build Own Transfer*), Bangun Serah Guna (*Build Transfer Operate*), dan bentuk-bentuk kerjasama lainnya.

- b. Mempunyai hak akses atas seluruh data, informasi dan catatan baik berupa data elektronik maupun data tertulis.
- c. Meminta dokumen, data dan/atau bukti-bukti lainnya dari unit kerja yang diauditnya.
- d. Meminta keterangan atau klarifikasi atas suatu kejadian atau transaksi dari pihak yang diaudit.
- e. Ikut serta dalam setiap opname baik opname kas maupun opname persediaan.

5. Piagam SPI (SPI Charter)

- a. Kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab SPI serta hubungan kelembagaan antara SPI dengan Auditor Eksternal dituangkan dalam Piagam SPI yang ditetapkan oleh Direksi.
- b. Piagam SPI direview secara berkala dan apabila dianggap perlu, dapat dilakukan perubahan/perbaikan terhadap piagam tersebut dengan persetujuan Direksi.

III. KOMITE AUDIT

1. Umum

Sesuai dengan mandat dari pemegang saham Indonesia Re sebagai perusahaan yang mempunyai kegiatan usaha dibidang asuransi dan penjaminan diharuskan membentuk Komite Audit.

2. Pembentukan

Anggota Komite Audit diangkat dan diberhentikan oleh Komisaris dan dilaporkan kepada RUPS/Pemilik Modal.

3. Organisasi

- (1) Komite Audit bersifat mandiri baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan, dan bertanggung jawab langsung kepada Komisaris.
- (2) Komite Audit dipimpin oleh seorang ketua yang bertanggung jawab kepada Komisaris.
- (3) Ketua Komite Audit adalah anggota Komite Audit yang berasal dari anggota Komisaris.

- (4) Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya seorang anggota Komisaris, dan sekurang-kurangnya dua orang anggota lainnya yang berasal dari luar BUMN.
- (5) Dalam hal anggota Komisaris yang menjadi anggota Komite Audit lebih dari satu orang, maka salah satunya bertindak sebagai Ketua Komite Audit.

4. Persyaratan Keanggotaan

- (1) Persyaratan untuk dapat diangkat sebagai anggota Komite Audit adalah :
 - a. Memiliki integritas yang baik dan pengetahuan serta pengalaman kerja yang cukup di bidang pengawasan/pemeriksaan;
 - b. Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan konflik kepentingan terhadap BUMN yang bersangkutan; dan
 - c. Mampu berkomunikasi secara efektif.
- (2) Salah seorang dari anggota Komite Audit harus memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau keuangan dan memahami manajemen risiko, dan salah seorang harus memahami industri/bisnis BUMN yang bersangkutan.
- (3) Jika ada anggota Komite Audit berasal dari sebuah institusi tertentu, maka institusi di mana anggota Komite Audit berasal tidak boleh memberikan jasa pada BUMN yang bersangkutan.
- (4) Anggota Komite Audit yang berasal dari luar BUMN dilarang mempunyai hubungan keluarga sedarah dan semenda sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun garis ke samping dengan anggota Komisaris.
- (5) Anggota Komite Audit wajib menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.

5. Masa Jabatan

- (1) Masa jabatan Komite Audit yang bukan berasal dari anggota Komisaris BUMN yang bersangkutan paling lama 2 (dua) tahun dengan tidak mengurangi hak Komisaris untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.
- (2) Anggota Komite Audit yang telah berakhir masa jabatannya, dapat diangkat kembali hanya untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.

6. Prosedur Kerja Umum

- (1) Komisaris wajib menetapkan pedoman kerja bagi Komite Audit.
- (2) Salinan pedoman kerja Komite Audit sebagaimana dimaksud, disampaikan

oleh Komisaris kepada Direksi untuk diketahui.

- (3) Sebelum tahun buku berjalan, Komite Audit wajib menyusun dan menyampaikan program kerja tahunan kepada Komisaris untuk ditetapkan.
- (4) Dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan program kerja tahunan, Komite Audit terlebih dahulu wajib melakukan klarifikasi terhadap hasil kerjanya kepada Direksi dan selanjutnya dilaporkan secara tertulis kepada Komisaris atas setiap pelaksanaan tugas, disertai dengan rekomendasi jika diperlukan.
- (5) Komite Audit wajib menyampaikan laporan kepada Komisaris atau anggota Komisaris, atas setiap pelaksanaan tugas, disertai dengan rekomendasi jika diperlukan.
- (6) Komite Audit membuat laporan triwulanan dan laporan tahunan kepada Komisaris.
- (7) Laporan-laporan Komite Audit sebagaimana dimaksud di atas, ditandatangani oleh sekurang-kurangnya Ketua Komite Audit dan salah seorang anggota Ketua Komite Audit.
- (8) Komisaris wajib menindaklanjuti rekomendasi Komite Audit.
- (9) Dalam rangka menindaklanjuti laporan dan rekomendasi Komite Audit, Komisaris dapat meminta penjelasan dari Direksi, termasuk mengenai hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Intern.

7. Hubungan dengan Pengendalian Internal dan Auditor Internal

- (1) Direksi harus menetapkan suatu sistem pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset BUMN. Komite Audit membantu Komisaris dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian internal dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor internal (SPI).
- (2) Komite Audit memastikan telah terdapat prosedur *review* yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan perusahaan.
- (3) SPI (auditor internal) melakukan penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi BUMN, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya disampaikan kepada Komite Audit.
- (4) Komite Audit menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh SPI.

- (5) Komite Audit memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian internal serta pelaksanaannya.

8. Hubungan dengan Auditor Eksternal

- (1) Komite Audit membantu Komisaris dalam memastikan efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal.
- (2) Auditor eksternal harus ditunjuk oleh RUPS/Pemilik Modal dari calon yang diajukan oleh Komisaris berdasarkan usul Komite Audit.
- (3) Komite Audit melalui Komisaris wajib menyampaikan kepada RUPS/Pemilik Modal alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium/imbal jasa yang diusulkan untuk auditor eksternal tersebut.
- (4) Auditor eksternal tersebut harus bebas dari pengaruh Komisaris, Direksi dan pihak yang berkepentingan di BUMN (*stakeholders*).
- (5) BUMN harus menyediakan bagi auditor eksternal semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan sehingga memungkinkan auditor eksternal memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaat-azasan, dan kesesuaian laporan keuangan BUMN dengan standar akuntansi keuangan Indonesia.
- (6) Komite Audit menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor eksternal, melalui komunikasi oleh atau dengan auditor eksternal sesuai dengan standar audit.

9. Penugasan Khusus

- (1) Dalam rangka melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris serta tugas-tugas Komisaris lainnya, Komisaris dapat pula memberikan penugasan lain kepada Komite Audit berupa namun tidak terbatas pada :
 - a. Melakukan penelaahan atas informasi mengenai BUMN, serta RJPP, Rencana Kerja dan Anggaran BUMN, Laporan Manajemen, dan informasi lainnya;
 - b. Melakukan penelaahan atas ketaatan BUMN terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kegiatan BUMN;
 - c. Melakukan penelaahan atas pengaduan yang berkaitan dengan BUMN;
 - d. Mengkaji kecukupan fungsi audit internal termasuk jumlah auditor,

- rencana kerja tahunan dan penugasan yang telah dilaksanakan;
- e. Mengkaji kecukupan pelaksanaan audit eksternal termasuk didalamnya perencanaan audit dan jumlah auditornya.
- (2) Komite Audit dalam melaksanakan tugasnya tersebut :
- a. Berdasarkan surat penugasan tertulis dari Komisaris, Komite Audit dapat mengakses catatan atau informasi tentang karyawan, dana, aset, serta sumber daya BUMN lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
 - b. Komite Audit wajib melaporkan secara tertulis hasil penugasan sebagaimana dimaksud di atas, kepada Komisaris.
 - c. Komite Audit wajib menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi BUMN, baik dari pihak internal maupun pihak eksternal dan hanya digunakan untuk kepentingan pelaksanaan tugasnya.

10. Rapat-rapat

- (1) Komite Audit mengadakan rapat sekurang-kurangnya sama dengan ketentuan minimal rapat Komisaris yang ditetapkan dalam anggaran dasar.
- (2) Setiap rapat Komite Audit dituangkan dalam risalah rapat yang ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir.
- (3) Risalah rapat sebagaimana dimaksud di atas, disampaikan secara tertulis oleh Komite Audit kepada Komisaris.
- (4) Selain kehadiran dalam rapat, dalam pedoman kerja Komite Audit diatur juga kehadiran lainnya (rutin di luar rapat).

11. Evaluasi

Komisaris melakukan evaluasi tahunan terhadap kinerja Komite Audit untuk meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan tugas Komite Audit.

IV. AUDITOR EKSTERNAL

1. U m u m

Auditor Eksternal adalah auditor independen dan profesional yang ditunjuk/ditetapkan oleh RUPS untuk melakukan audit atas Laporan Keuangan perusahaan guna memberikan pendapat/opini atas kelayakan dan kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan. Tidak tertutup kemungkinan bahwa terdapat

Auditor Eksternal yang melakukan audit non-keuangan misalnya audit kinerja, audit mutu, audit investigasi, dan sebagainya.

2. Klasifikasi Auditor Eksternal

- a. Mempunyai ijin praktik dari Menteri Keuangan.
- b. Memiliki kompetensi, kemahiran profesi (cakap dalam menerapkan teknik dan prosedur audit, cakap memahami permasalahan teknis yang diaudit), integritas yang baik (jujur, berani, bijaksana, bertanggung jawab), obyektivitas (sikap dan pandangan sesuai fakta).
- c. Bebas dari pengaruh Komisaris, Direksi, dan pihak yang berkepentingan di perusahaan (*stakeholders*).
- d. Sanggup melaksanakan audit sesuai dengan Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP).
- e. Tidak mempunyai kepentingan keuangan yang material baik secara langsung maupun tidak langsung, dan hubungan bisnis dengan perusahaan.

3. Hak dan Wewenang

- a. Berhak untuk mendapatkan imbalan atas jasa yang disepakati bersama.
- b. Memperoleh semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan sehingga dapat memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaat-azasan, dan kesesuaian Laporan Keuangan perusahaan dengan Standar Akuntansi Keuangan Indonesia.

4. Tugas dan Tanggung Jawab

- a. Bertanggung jawab atas pernyataan pendapat/opini yang diberikan atas informasi yang disajikan dalam laporan keuangan perusahaan kepada Pemegang Saham.
- b. Melakukan audit atas Laporan Keuangan perusahaan dan semua catatan akuntansi serta data penunjang lainnya untuk memastikan ketaat-azasan, kewajaran dan kesesuaian dengan Standar Akuntansi Keuangan Indonesia.
- c. Memberitahu SPI dan Direksi dan/atau Komisaris bila menemukan kejadian atau indikasi pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- d. Laporan Hasil Audit atas Laporan Keuangan perusahaan harus diterbitkan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan.
- e. Merahasiakan segenap informasi dan data yang diperolehnya selama proses audit.
- f. Melaksanakan audit sesuai dengan SPAP.
- g. Menjamin bahwa Komite Audit menerima informasi tambahan tentang lingkup dan hasil audit yang dapat membantu Komite Audit dalam mengawasi pelaporan keuangan dan proses pengungkapan yang menjadi tanggung jawab manajemen. Komunikasi dapat berbentuk lisan atau tertulis. Komunikasi bersifat insidental, tidak diharuskan terjadi sebelum laporan hasil audit diterbitkan, kecuali auditor memandang perlu untuk mengkomunikasikan sebelum diterbitkannya laporan.

Dalam Standar Audit antara lain Seksi 380 atau dalam Pernyataan Standar Audit (PSA) No. 48 tentang Komunikasi dengan Komite Audit, disebutkan bahwa masalah-masalah tertentu yang bersangkutan dengan pelaksanaan audit oleh auditor independen harus dikomunikasikan oleh auditor yang bersangkutan kepada Komite Audit. Masalah yang dikomunikasikan oleh eksternal auditor kepada Komite Audit adalah :

- (1) Komite Audit berkepentingan dengan pengendalian internal, dan apakah laporan keuangan bebas dari salah saji material.
- (2) Komite Audit mendapatkan informasi tentang pemilihan dan perubahan kebijakan akuntansi dan pelaksanaannya, juga metode yang digunakan untuk transaksi signifikan yang tidak biasa dan dampak kebijakan akuntansi signifikan untuk isu akuntansi yang baru atau kontroversial yang belum ada panduan perlakuan akuntansinya.
- (3) Komite Audit mendapatkan informasi tentang proses yang digunakan oleh manajemen dalam merumuskan estimasi akuntansi yang sangat sensitif tersebut dan tentang dasar yang dipakai oleh auditor dalam menyimpulkan kewajaran estimasi tersebut.
- (4) Informasi tentang penyesuaian (koreksi audit) yang timbul dari audit yang menurut pertimbangan auditor dapat berdampak signifikan atas proses pelaporan entitas, baik secara individu atau secara bersama-sama.
- (5) Informasi lain dalam dokumen yang berisi laporan keuangan auditan.

- (6) Ketidaksepakatan dengan manajemen.
- (7) Konsultasi manajemen dengan akuntan lain yang diketahui oleh auditor independen.
- (8) Isu utama yang dibicarakan dengan manajemen sebelum keputusan mempertahankan auditor.
- (9) Kesulitan serius yang dijumpai auditor dalam pelaksanaan audit.

BAB III

PROSES TATA KELOLA

A. VISI, MISI, *CORPORATE PLAN* dan RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP)

1. Perumusan visi dan misi dilakukan oleh Direksi dibantu seluruh jajaran manajemen perusahaan.
2. Komisaris mengevaluasi kelayakan visi dan misi sesuai dengan kondisi dan perubahan lingkungan perusahaan.
3. Visi dan Misi perusahaan dijabarkan dalam *Corporate Plan* yang merupakan rencana strategis yang berkesinambungan dari tahun ke tahun.
4. *Corporate Plan* disusun oleh Direksi dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, strategi setiap fungsi, dan sasaran yang telah ditetapkan.
5. *Corporate Plan* yang disusun harus mempertimbangkan pencapaian *Corporate Plan* periode sebelumnya.
6. *Corporate Plan* sekurang-kurangnya memuat :
 - a. Pendahuluan yang berisi latar belakang dan sejarah perusahaan; visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, dan arah pengembangan perusahaan secara umum.
 - b. Evaluasi pelaksanaan *Corporate Plan* yang lalu.
 - c. Posisi perusahaan saat ini.
 - d. Asumsi yang digunakan dalam penyusunan *Corporate Plan*.
 - e. Tujuan, sasaran, kebijakan, dan strategi pencapaiannya.
7. Komisaris memberikan masukan pada saat penyusunan *Corporate Plan*, serta melakukan pembahasan bersama-sama dengan Direksi sebelum memberikan persetujuannya.
8. *Corporate Plan* yang telah disetujui ditandatangani oleh Direksi bersama Komisaris dan disampaikan kepada Pemegang Saham dalam RUPS untuk disahkan.
9. Direksi yang baru diangkat menganalisis kembali *Corporate Plan* paling lambat 90 (sembilan puluh) hari kalender setelah pengangkatan dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.
10. Direksi bertanggungjawab atas pencapaian pelaksanaan *Corporate Plan* dalam jangka waktu 5 (lima) tahun serta melaksanakan evaluasi dan pengendaliannya.

11. Komisaris mengawasi dan memantau kepatuhan Direksi dan tim manajemen dalam menjalankan perusahaan sesuai strategi yang telah ditetapkan dalam *Corporate Plan*.
12. Komisaris mempertimbangkan persetujuan perubahan *Corporate Plan* sepanjang terdapat penyimpangan asumsi dan realisasi yang material dan di luar kendali Direksi.
13. Direksi wajib menyampaikan *Corporate Plan* periode berikutnya dalam waktu 90 (sembilan puluh) hari kalender sebelum berakhirnya *Corporate Plan*.
14. *Corporate Plan* dijabarkan setiap tahun dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
15. RKAP disusun oleh Direksi dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, strategi setiap fungsi, dan sasaran yang telah ditetapkan.
16. Penyusunan RKAP dilakukan melalui pendekatan *top down* dan *bottom up*.
17. Direksi menetapkan kebijakan umum perusahaan untuk penyusunan RKAP.
18. Koordinasi antar unit dilakukan oleh Panitia Anggaran untuk menyelaraskan usulan anggaran dan kegiatan dalam menyusun RKAP.
19. RKAP yang disusun sekurang-kurangnya memuat :
 - a. Rencana kerja perusahaan (mencakup misi, sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan, dan program kegiatan).
 - b. Anggaran Perusahaan.
 - c. Proyeksi Keuangan Pokok Perusahaan.
 - d. Hal-hal lain yang memerlukan pengesahan oleh Pemegang Saham.
20. Penetapan RKAP mempertimbangkan kebutuhan perusahaan dan skala prioritasnya, sumber daya, keterbatasan serta analisa peluang pasar terhadap kemungkinan pencapaiannya.
21. RKAP yang telah ditandatangani oleh seluruh anggota Direksi disampaikan kepada Dewan Komisaris untuk ditelaah dan ditandatangani sebelum disampaikan kepada Pemegang Saham.
22. RKAP yang telah ditandatangani oleh semua anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris disampaikan kepada Pemegang Saham selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari kalender sebelum tahun anggaran dimulai dan melakukan pembahasan bersama-sama dengan memperhatikan semua ketentuan yang berlaku sebelum RUPS memberikan persetujuan atas RKAP.

23. RKAP disetujui oleh RUPS paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan.
24. Dalam hal RKAP belum disahkan oleh RUPS sesuai jadwal atau belum disampaikan oleh Direksi sesuai jadwal, maka RKAP tahun lalu yang diberlakukan.
25. Direksi mensosialisasikan RKAP yang telah disahkan oleh RUPS kepada setiap unit kerja di dalam perusahaan pada awal tahun berjalan.
26. Direksi bertanggung jawab atas pencapaian pelaksanaan RKAP serta melaksanakan evaluasi dan pengendaliannya dan apabila terjadi penyimpangan yang signifikan atas pencapaian RKAP dilakukan analisis dan kajian untuk (bila perlu) dilakukan perubahan.
27. Komisaris mengawasi dan memantau kepatuhan Direksi dan tim manajemen dalam melaksanakan RKAP.
28. Usulan perubahan atas RKAP harus mendapat persetujuan dari Pemegang Saham.
29. Perubahan target RKAP yang telah mendapat persetujuan dicantumkan dalam revisi RKAP tahun berjalan dan menjadi dasar untuk penetapan target tahun berikutnya.

B. PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMISARIS DAN DIREKSI

1. Komisaris

- a. Pemilihan calon anggota Dewan Komisaris dilakukan melalui proses seleksi (uji kepatutan dan kelayakan) dan nominasi yang transparan dengan mempertimbangkan keahlian, integritas, kejujuran, kepemimpinan, pengalaman, perilaku dan dedikasi, serta kecukupan waktunya demi kemajuan perusahaan.
- b. Masa jabatan anggota Dewan Komisaris ditetapkan 5 (lima) tahun dan sesudahnya dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- c. Pemegang Saham dapat memberhentikan untuk sementara anggota Dewan Komisaris dalam hal mereka bertindak bertentangan dengan Akte Pendirian perusahaan dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, dinyatakan bersalah dengan keputusan pengadilan, atau melalaikan kewajibannya.
- d. Paling lambat 1 (satu) bulan sejak pemberhentian sementara, Pemegang Saham melaksanakan rapat yang dihadiri oleh anggota Dewan Komisaris guna menetapkan yang bersangkutan diberhentikan atau direhabilitasi.
- e. Apabila dalam waktu 1 (satu) bulan Pemegang Saham belum melakukan rapat sebagaimana pada huruf d, pemberhentian sementara batal demi hukum.

- f. Apabila dalam rapat sebagaimana huruf d, anggota Komisaris tidak hadir tanpa alasan yang sah, yang bersangkutan dianggap menerima hasil rapat.
- g. Apabila perbuatan yang dilakukan oleh Komisaris merupakan tindak pidana yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, yang bersangkutan diberhentikan dengan tidak hormat.

2. Direksi

- a. Pemilihan calon anggota Direksi dilakukan melalui proses seleksi (uji kepatutan dan kelayakan) dan nominasi yang transparan dengan mempertimbangkan keahlian, integritas, kejujuran, kepemimpinan, pengalaman, perilaku dan dedikasi, serta kecukupan waktunya demi kemajuan perusahaan.
- b. Calon-calon anggota Direksi yang merupakan pejabat internal perusahaan dapat diusulkan oleh Dewan Komisaris.
- c. Calon-calon yang lulus wajib menandatangani kontrak manajemen sebelum diangkat sebagai anggota Direksi.
- d. Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan 5 (lima) tahun dan sesudahnya dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- e. Pemegang Saham dapat memberhentikan untuk sementara anggota Direksi dalam hal mereka bertindak bertentangan dengan Akte Pendirian Perusahaan dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, dinyatakan bersalah dengan keputusan pengadilan, atau melalaikan kewajibannya.
- f. Pemberhentian sementara anggota direksi oleh Pemegang Saham atas usul Komisaris sebelum berakhirnya masa jabatan paling lama 1 (satu) bulan disertai dengan alasannya, dengan memberikan kesempatan kepada anggota Direksi tersebut untuk hadir dan membela diri dalam Sidang Dewan Komisaris.
- g. Memberhentikan atau merehabilitasi anggota Direksi yang diberhentikan sementara waktu berdasarkan laporan hasil sidang Dewan Komisaris.
- h. Menunjuk atau mengangkat Direksi yang lama atau seorang pejabat struktural Indonesia Re sebagai pejabat sementara dalam hal terjadi pemberhentian sementara Direksi dan atau pengangkatan Direksi baru masih dalam proses penyelesaian dan masa jabatan Direksi telah berakhir.

C. PROGRAM PENGENALAN BAGI KOMISARIS DAN DIREKSI BARU

1. Tujuan

Program pengenalan bertujuan untuk mengenalkan perusahaan kepada Komisaris dan Direksi yang baru dan untuk meningkatkan pengetahuan dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif.

2. Pelaksanaan

- a. Komisaris dan Direksi yang baru diangkat wajib mengikuti program pengenalan mengenai perusahaan.
- b. Tanggung jawab untuk mengadakan program pengenalan bagi Komisaris yang baru berada pada Komisaris Utama, atau jika Komisaris Utama berhalangan, maka tanggung jawab pelaksanaan program pengenalan tersebut berada pada Direktur Utama.
- c. Komisaris Utama bertanggung jawab untuk melaksanakan program pengenalan bagi Direksi yang baru.
- d. Program pengenalan yang baru mencakup hal-hal sebagai berikut :
 - 1) Gambaran mengenai perusahaan berkaitan dengan visi dan misi, nilai-nilai dan budaya perusahaan, tujuan dan strategi perusahaan, kinerja keuangan dan operasi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, aplikasi teknologi informasi, manajemen risiko, kondisi persaingan usaha, dan masalah-masalah strategis lainnya;
 - 2) Penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi;
 - 3) Penjelasan tanggung jawab sosial perusahaan;
 - 4) Sistem pengendalian internal;
 - 5) Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di lingkungan perusahaan.
- e. Program pengenalan tersebut dapat dilaksanakan dalam bentuk presentasi/ seminar/workshop, pertemuan, kunjungan ke lokasi, pengkajian dokumen, atau bentuk lainnya yang dianggap sesuai.

D. PENDELEGASIAN WEWENANG

1. Pengertian

- a. Pendelegasian wewenang meliputi proses pelimpahan wewenang untuk tugas tertentu kepada pihak lain di dalam perusahaan;
- b. Pihak yang menerima wewenang mempunyai keleluasaan/*discretion* dalam penyelenggaraan pendelegasian tersebut, walaupun wewenang terakhir tetap berada pada pihak pemberi wewenang (*sovereign-authority*);
- c. Pendelegasian meliputi tanggung jawab dan wewenang dan tidak hanya difokuskan kepada hasil tetapi juga prosesnya;
- d. Alur pendelegasian wewenang harus dipahami dan dikomunikasikan kepada unit kerja/karyawan terkait;
- e. Perlu adanya komunikasi yang baik diperlukan antara pemberi dan penerima tanggung jawab dan wewenang.

2. Perencanaan Pendelegasian Wewenang

- a. Direksi menetapkan kebijakan pendelegasian wewenang berdasarkan pedoman kegiatan operasional yang telah ditetapkan.
- b. Pendelegasian wewenang harus diawali dengan analisis pekerjaan yang akan didelegasikan dan memperhatikan tingkat kompetensi orang yang akan menerima delegasi.
- c. Tugas dan wewenang Komisaris dan Manajemen yang akan didelegasikan, ditetapkan dalam Akte Pendirian Perusahaan atau uraian tugas untuk masing-masing jabatan tersebut.
- d. Pendelegasian wewenang Dewan Komisaris kepada anggota Dewan Komisaris lainnya dan Direksi kepada anggota Direksi lainnya ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang

- a. Dewan Komisaris dapat menjalankan perusahaan jika semua anggota Direksi berhalangan tetap atau belum diangkat.
- b. Direktur Utama dapat bertindak atas nama Direksi berdasarkan persetujuan anggota Direksi lainnya.
- c. Direktur Utama berhak dan berwenang bertindak atas nama Direksi, masing-masing untuk bidang yang menjadi tugas dan wewenangnya.

- d. Wewenang anggota Direksi dapat didelegasikan kepada :
 - 1) Seseorang atau beberapa orang anggota Direksi.
 - 2) Seseorang atau beberapa orang karyawan perusahaan baik sendiri maupun bersama-sama dengan Surat Kuasa.
 - 3) Orang atau badan lain yang khusus ditunjuk untuk hal tersebut dengan Surat Kuasa.
- e. Apabila *care taker* yang ditunjuk berhalangan atau ada alasan tertentu, untuk jabatan :
 - 1) Komisaris, ditunjuk oleh Menteri BUMN selaku Pemegang Saham.
 - 2) Direksi, ditunjuk *Care Taker* Direksi lain sebagai pengganti.
 - 3) Kepala Divisi atau setara Kepala Divisi, ditunjuk *Care Taker* pejabat yang setara dengan Kepala Divisi atau setingkat di bawahnya.
- f. Pelimpahan wewenang Direktur Utama untuk otorisasi keuangan kepada Pejabat Direksi sampai Kepala Bagian diatur secara transparan dan disosialisasikan kepada para karyawan.
- g. Khusus *Care Taker* yang diberikan pelimpahan wewenang keuangan, dalam melaksanakan tugasnya tetap bepedoman terhadap ketentuan pelimpahan wewenang keuangan.

4. Pengawasan

- a. Untuk pengendalian pelimpahan wewenang, Kepala Divisi dan Kepala Bagian diwajibkan melaporkan aktivitasnya secara tertulis dan berjenjang secara berkala.
- b. Pengawasan atas pelaksanaan pendelegasian wewenang dari Direksi kepada setingkat di bawahnya dilakukan oleh SPI sedangkan untuk Komisaris kepada Direksi dilakukan oleh *External Auditor*.

E. PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a. Karyawan perusahaan adalah pekerja yang memiliki hubungan kerja untuk waktu yang tidak tertentu yang diangkat setelah memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditentukan selama masa percobaan.
- b. Bagian Personalia berkoordinasi dengan unit kerja terkait melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan rencana strategis

perusahaan dan perkembangan perusahaan dengan menjunjung prinsip profesionalisme.

- c. Perencanaan SDM harus memperhatikan hasil analisis organisasi, beban kerja, anggaran perusahaan, dan data kekuatan pegawai.

2. Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

- a. Pemenuhan kebutuhan pegawai harus mengacu kepada kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan dan dilakukan secara transparan melalui pengumuman di media massa, website dan/atau media lainnya dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Pengisian formasi jabatan struktural mengacu kepada persyaratan dan kompetensi sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perusahaan.

3. Seleksi dan Program Orientasi

- a. Penerimaan pegawai dilakukan melalui proses seleksi yang transparan dan obyektif dan diumumkan secara terbuka dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Kepada pegawai yang dinyatakan memenuhi persyaratan berdasarkan proses seleksi diberikan program orientasi umum tentang perusahaan dan orientasi khusus berkaitan dengan bidang kerjanya dan sebelum diangkat menjadi pegawai harus mengikuti masa percobaan selama 3 (tiga) bulan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan/atau mengikuti program bimbingan khusus.
- c. Dalam masa percobaan, perusahaan dan pegawai wajib membuat perjanjian kerja sebelum dimulainya hubungan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Perjanjian kerja tersebut memuat ketentuan antara lain penilaian pegawai selama masa percobaan untuk dapat tidaknya dilanjutkan hubungan kerja antara perusahaan dan pegawai.

4. Penempatan Pegawai

- a. Penempatan pegawai dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan perjanjian kerja yang disepakati berdasarkan prinsip-prinsip *the right man on the right place* dan *equal pay for equal job* dengan memperhatikan prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas serta kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

- b. Penempatan pegawai untuk jabatan-jabatan tertentu dilakukan melalui mekanisme uji kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*) atau *assessment*.
- c. Setiap pegawai harus bersedia ditempatkan di wilayah atau unit kerja perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan menandatangani.
- d. Perjanjian kerja yang berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak sesuai dengan kesepakatan pada saat diterima sebagai calon karyawan.
- e. Pegawai yang menolak penempatan dapat diberikan sanksi oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- f. Setiap karyawan pada tingkat jabatan struktural (Kepala Divisi dan Kepala Bagian) harus menandatangani kontrak manajemen secara berjenjang.

5. Pengembangan SDM

- a. Pengembangan pegawai dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara transparan melalui jalur pendidikan dan pelatihan serta jalur penugasan khusus guna pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja perusahaan, pemenuhan kompetensi, dan sekaligus pengembangan karier pegawai.
- b. Pelaksanaan program peningkatan kompetensi karyawan dilakukan oleh Bagian Personalia bekerja sama dengan bagian/unit terkait.
- c. Perencanaan dan pengembangan karier dilakukan berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan prinsip keadilan, transparansi, kebutuhan, dan kemampuan perusahaan.
- d. Setiap hasil pelatihan dievaluasi untuk mengetahui pemanfaatannya bagi perusahaan dan karyawan.
- e. Pengembangan karier dilakukan untuk mengisi jabatan-jabatan di perusahaan berdasarkan kompetensi jabatan dan profil kompetensi karyawan serta proyeksi jenjang karier.
- f. Pengembangan karier meliputi jalur manajerial/struktural yang mengikuti jenjang struktur organisasi perusahaan dan jalur tenaga profesi dengan dukungan Program Pengembangan Profesional.
- g. Suksesi pejabat perusahaan setingkat Kepala Divisi harus melalui seleksi terlebih dahulu. Perencanaan suksesi pejabat perusahaan tersebut diselaraskan dengan rencana pengembangan karier pekerja dan kebutuhan perusahaan serta dilaporkan oleh Direksi kepada Komisaris.

- h. Direksi membuat dan menyampaikan laporan atas rencana dan pelaksanaan program pengembangan SDM kepada Komisaris sekurang-kurangnya setahun sekali.
- i. Komisaris memantau pengisian formasi Kepala Divisi dalam upaya menjaring dan mengusulkan calon anggota Direksi kepada Pemegang Saham.
- j. Untuk calon Direksi yang berasal dari dalam perusahaan maka selama menjabat menjadi Direksi, karyawan yang bersangkutan harus melakukan cuti di luar tanggungan perusahaan dan tidak memperoleh gaji dan tunjangan sebagai karyawan perusahaan.

6. Mutasi dan Pemberhentian

- a. Mutasi pegawai dapat berupa promosi, rotasi, dan demosi.
- b. Promosi dan rotasi dilakukan dengan memperhatikan pengembangan karier pegawai dalam rangka pendayagunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan perusahaan.
- c. Promosi dilakukan secara obyektif dan transparan dengan memperhatikan formasi, persyaratan administrasi dan kompetensi.
- d. Promosi dan rotasi dilakukan dengan tetap memperhatikan persyaratan jabatan dan kepentingan karyawan meliputi pengembangan karier, pengalaman kerja, dan penambahan wawasan.
- e. Rotasi dilakukan sebagai upaya menjaga kelancaran jalannya pekerjaan serta pendayagunaan tenaga kerja dan peningkatan kemampuan karyawan.
- f. Demosi dilakukan dengan mempertimbangkan unsur pembinaan atau ketegasan dalam penerapan *punishment* bila karyawan terbukti tidak mampu melaksanakan tugas atau melakukan pelanggaran disiplin kategori berat sesuai peraturan disiplin yang berlaku dengan tetap mengedepankan prinsip transparansi dan keadilan.
- g. Setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk diseleksi dan dipilih guna mengisi jabatan (promosi) sepanjang yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.
- h. Karyawan yang akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP) diberikan pembekalan dalam bentuk pendidikan kewirausahaan.

- i. Bagi Direksi yang diangkat dari karyawan perusahaan berhak menerima pesangon atau memilih menjadi karyawan kembali dengan diberi pangkat sama dengan pangkat karyawan tertinggi di perusahaan.
- j. Pemutusan hubungan kerja menimbulkan hak dan kewajiban yang harus diselesaikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

F. PENGELOLAAN KEUANGAN

1. Kebijakan Umum

- a. Keuangan perusahaan harus dikelola secara profesional, terbuka, dan berdasarkan prinsip konservatif dan kehati-hatian dengan berorientasi pada hasil yang optimal.
- b. Prosedur, kebijakan, serta peraturan yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan disusun dan dievaluasi secara periodik dengan memperhatikan Standar Akuntansi Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Perusahaan menciptakan sistem pengendalian internal yang baik untuk terciptanya pengelolaan keuangan yang optimal.
- d. Pengelolaan keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan nilai perusahaan melalui pelaksanaan program kerja yang dilandasi prinsip biaya dan manfaat.
- e. Perusahaan melakukan analisa atas segala kemungkinan risiko dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengantisipasi risiko yang ada.
- f. Kegiatan operasional dan non-operasional yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan diatur dalam suatu kebijakan tertulis yang disusun dengan mempertimbangkan struktur keuangan yang sehat dan dilaksanakan berdasarkan sistem pengendalian internal yang memadai.
- g. Pengelolaan keuangan didukung dengan sistem informasi yang handal untuk menghasilkan keputusan yang tepat berkaitan dengan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan pembagian laba.

2. Perencanaan

- a. Perencanaan keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang dilakukan secara terintegrasi yaitu mempertimbangkan kepentingan seluruh unit kerja.
- b. Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan program kerja dan melalui koordinasi antar unit kerja untuk mensinergikan usulan anggaran setiap unit kerja dengan menganut prinsip *bottom-up* dan *top-down*.

- c. Direksi menetapkan target pendapatan dan biaya yang realistis yang akan dicapai perusahaan untuk penyusunan anggaran di unit-unit operasi perusahaan. Anggaran Perusahaan terdiri atas :
 - 1) Anggaran Pendapatan
 - 2) Anggaran Biaya yang terdiri dari Anggaran Biaya Operasi, Anggaran Investasi, dan Anggaran Biaya Keuangan
 - 3) Anggaran Kas
- d. Anggaran keuangan perusahaan disusun setiap tahun atas dasar asumsi dan kebijakan umum perusahaan yang dirumuskan oleh Panitia Anggaran serta masukan dari seluruh unit kerja yang diterima selambat-lambatnya tanggal 30 September (3 bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan).
- e. Perencanaan keuangan dijabarkan dalam bentuk rencana pendapatan dan biaya serta rencana arus kas yang dibuat secara tahunan, triwulanan, bulanan, dan mingguan, mencakup aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan perusahaan.

3. Pengorganisasian

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

4. Pelaksanaan

- a. Pengelolaan keuangan dilakukan dengan menerapkan disiplin anggaran dan rencana kerja.
- b. Direksi dan Komisaris membuat aturan atas transaksi-transaksi yang harus mendapat persetujuan, selain yang diatur dalam Akte Pendirian.
- c. Direksi menetapkan kebijakan tertulis perihal pelimpahan wewenang atas penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan.
- d. Pengalihan/revisi rencana kerja dan anggaran harus melalui prosedur/ ketentuan yang telah ditetapkan dan dilakukan dengan justifikasi yang dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Perusahaan memberikan apresiasi terhadap unit kerja yang mencapai target-target kerjanya.
- f. Risiko-risiko yang mungkin terjadi harus diantisipasi sejak awal proses pengambilan keputusan melalui sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

- g. Tagihan dilakukan secara efektif dan efisien berdasarkan kontrak penjaminan yang telah disepakati.
- h. Penerimaan pembayaran dari pelanggan dilakukan melalui transfer ke rekening bank perusahaan yang telah ditentukan.
- i. Penerimaan dalam bentuk tunai harus disetor ke rekening bank perusahaan paling lambat satu hari kerja sejak diterimanya uang tersebut.
- j. Pembiayaan kegiatan perusahaan dilakukan berdasarkan pada anggaran yang sudah ditetapkan dengan menerapkan azas manfaat.
- k. Setiap unit kerja harus mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran di unit kerjanya masing-masing.
- l. Setiap pengeluaran dilakukan berdasarkan otorisasi sesuai ketentuan, dicatat, dan didukung dengan bukti yang cukup dan sah.
- m. Pengeluaran yang menyimpang dari anggaran dapat dilakukan setelah disetujui sekurang-kurangnya oleh Kepala Divisi Keuangan sesuai dengan batasan kewenangannya.
- n. Komisaris menetapkan batas nilai dan jenis transaksi yang perlu mendapat persetujuannya.

5. Investasi

- a. Perusahaan melakukan kegiatan investasi untuk memelihara dan/atau meningkatkan dana dalam rangka memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang
- b. Direksi menetapkan kebijakan investasi berlandaskan prinsip hasil yang optimal, mudah dicairkan, sesuai dengan jangka waktu kewajiban, dan aman
- c. Kebijakan investasi yang dibuat harus memperhatikan dan mempertimbangkan dampaknya terhadap kegiatan operasional, pembiayaan, risiko, tingkat pengembalian yang diperoleh dan perpajakan.
- d. Kegiatan investasi diarahkan kepada penempatan di instrumen-instrumen keuangan (portofolio) yang menghasilkan *return* yang optimal dengan risiko yang terkendali.
- e. Kegiatan investasi dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan dan peraturan lain yang terkait serta dilakukan lindung nilai pada instrumen investasi tertentu berdasar keputusan Direksi.

6. Pengawasan

- a. Setiap unit kerja harus mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangannya kepada pejabat yang berwenang.
- b. Pimpinan unit kerja memonitor, mengevaluasi, dan mengefektifkan realisasi anggaran yang telah ditetapkan pada unit kerja yang dipimpinnya.
- c. Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi dilakukan secara berkala oleh Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi.
- d. Pengelolaan keuangan oleh unit kerja dimonitor oleh Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi dan Kepala Bagian Keuangan serta dilaporkan kepada Direksi.
- e. Direksi menyampaikan laporan pengelolaan keuangan kepada Komisaris dan Pemegang Saham secara berkala untuk tujuan monitor dan evaluasi.
- f. Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi bertanggung jawab memantau pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan.
- g. Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi menyediakan informasi rencana dan realisasi anggaran setiap bagian dan menyampaikannya kepada pejabat terkait secara berkala.
- h. Satuan Pengawasan Intern melakukan audit atas pertanggungjawaban Laporan Keuangan.

7. Pelaporan

- a. Direksi bertanggung jawab atas penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku di Indonesia.
- b. Laporan Keuangan internal harus tersedia pada saat dibutuhkan.
- c. Direksi menetapkan kebijakan akuntansi sesuai dengan operasi perusahaan dan tidak dengan tujuan untuk melakukan manipulasi laba. Setiap perubahan kebijakan akuntansi dilaporkan kepada Komisaris.
- d. Kebijakan akuntansi harus diterapkan secara konsisten dan Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi harus memastikan bahwa kebijakan dan prosedur akuntansi telah dilaksanakan oleh seluruh unit kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Penyusunan laporan keuangan dilaksanakan dengan mengkonsolidasikan Laporan Keuangan seluruh Divisi.
- f. Setiap Divisi wajib mengirimkan Laporan Keuangan ke Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi untuk proses konsolidasi.

- g. Laporan Keuangan disampaikan kepada Auditor Eksternal untuk diperiksa.
- h. Laporan Hasil Pemeriksaan Auditor Eksternal atas Laporan Keuangan disampaikan secara tertulis oleh Direksi kepada Dewan Komisaris.

G. PENGELOLAAN ASET

1. Kebijakan Umum

Yang dimaksud dengan aset adalah aktiva tetap berwujud, baik yang bergerak maupun tidak bergerak, dan aktiva tidak berwujud milik perusahaan. Pengelolaan aset dilakukan berdasarkan prinsip pemanfaatan tertinggi dan terbaik (*optimalisasi*) atas setiap aset perusahaan (*highest and best uses*). Pengelolaan aset meliputi kegiatan pemanfaatan dan pemberdayaan, pemeliharaan, pengamanan, pelepasan dan penghapusan serta administrasi aset.

2. Tujuan Pengelolaan Aset

- a. Pengelolaan aset harus ditujukan untuk memberikan keuntungan pada perusahaan dan *stakeholders* secara optimal, yaitu untuk :
 - 1) Menjaga, memelihara, mengamankan dan meningkatkan nilai aset yang dimiliki perusahaan.
 - 2) Memperoleh keuntungan atau mengoptimalkan pemanfaatan aset perusahaan.
 - 3) Meningkatkan *Return on Asset* (ROA)
- b. Tujuan pengelolaan data atau sistem informasi aset adalah untuk :
 - 1) Menyajikan informasi yang akurat dan tertib tentang kondisi aset, baik aspek fisik, nilai, legal, pajak, asuransi maupun atribut aset lainnya sebagai dasar untuk penyusunan strategi pemanfaatan aset secara optimal.
 - 2) Memberikan kemudahan bagi proses pengambilan keputusan, khususnya dalam pemanfaatan dan optimalisasi aset.
 - 3) Merencanakan pola optimalisasi aset, baik untuk mendukung kegiatan usaha maupun pemanfaatannya secara operasional.

3. Penanggung Jawab Organisasi

- a. Direksi menetapkan kebijakan umum dan peraturan mengenai pengelolaan aset yang berlaku standar di seluruh perusahaan.

- b. Direksi menunjuk pejabat/unit kerja yang bertanggung jawab atas pengelolaan setiap aset baik pemeliharaan, pengamanan dan pengadministrasian aset.
- c. Membentuk panitia penghapusan dan panitia penjualan dan pemusnahan aset.

4. Pemanfaatan

- a. Direksi harus menetapkan kebijakan yang mengatur mekanisme penggunaan aset.
- b. Pejabat pada setiap unit kerja bertanggung jawab atas pemanfaatan aset yang ada di unit kerjanya.
- c. Aset yang berupa sarana dan fasilitas perusahaan dapat dimanfaatkan/dikelola pihak lain dengan pertimbangan komersil tanpa mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas pokok.
- d. Pemanfaatan aset ditujukan semata-mata untuk kepentingan dan pencapaian tujuan perusahaan.

5. Pemeliharaan dan Pengamanan

- a. Perusahaan merencanakan pemeliharaan aset secara terjadwal, terencana, dan teratur untuk menjamin terlaksananya kegiatan operasional perusahaan.
- b. Pelaksanaan rencana pemeliharaan disusun secara periodik, didokumentasikan dengan baik dan dilaksanakan secara konsisten.
- c. Perusahaan memiliki rencana kerja dan mekanisme pemeliharaan aset untuk menjaga keamanan, kehandalan, dan ketertiban administrasi aset.
- d. Pengamanan meliputi seluruh aset-aset perusahaan, baik pengamanan fisik maupun non-fisik, terhadap aset strategis dan nilai ekonomis tinggi.
- e. Perlindungan aset melalui asuransi hanya diperuntukkan bagi aset yang berisiko dan bernilai tinggi.
- f. Perusahaan menetapkan mekanisme untuk mengatur kewenangan dan tingkat kemudahan akses atas fisik aset perusahaan.

6. Penyelesaian Permasalahan

- a. Terhadap aset perusahaan yang menjadi sengketa dengan pihak lain diselesaikan dengan transparan, *fairness*, serta selalu mengutamakan kepentingan perusahaan.

- b. Bila dipandang perlu, perusahaan dapat menggunakan bantuan hukum/pengacara profesional untuk memenuhi prosedur hukum dalam penyelesaian sengketa aset.

7. Pelepasan dan Penghapusan

- a. Fungsi pengelola aset atau pejabat yang ditunjuk secara berkala melakukan analisis atas manfaat teknis dan ekonomis aset berdasarkan kondisi fisik, perkembangan teknologi, maupun perkembangan bisnis perusahaan.
- b. Aset yang tidak memberikan nilai tambah (non-produktif) dapat diusulkan untuk dijual, dipertukarkan, dikerjasamakan, dimusnahkan, atau dihibahkan dan pelaksanaannya harus sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, perundang-undangan, dan peraturan perusahaan yang berlaku.
- c. Dalam hal perseroan berniat melakukan hal-hal tersebut pada butir b di atas, wajib dibentuk Panitia khusus untuk masing-masing kegiatan yang akan dilakukan tersebut.

8. Administrasi dan Pengendalian

- a. Setiap aset yang dimiliki oleh perusahaan harus didukung dengan dokumen legal yang menunjukkan kepemilikan yang sah.
- b. Dalam hal aset yang tidak mempunyai dokumen pendukung, harus ditelusuri asal usulnya, agar dibuat berita acara yang melibatkan fungsi-fungsi terkait seperti Hukum dan Perundangan untuk memproses dokumen legal yang diperlukan (dilegalkan).
- c. Fungsi hukum bertanggung jawab untuk memastikan tingkat keabsahan dari dokumen kepemilikan atas aset perusahaan. Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab terhadap pengelolaan pengarsipan dokumen tersebut.
- d. Sistem administrasi aset yang meliputi penerimaan, mutasi, penurunan nilai, pengakuan, pencatatan, pengkodean, penghapusan, dan pelaporan aset, dilaksanakan dengan berbasis teknologi informasi.

9. Pelaporan

- a. Pelaporan mencakup aspek keberadaan, ketepatan penilaian kondisi aset, dan pertanggungjawaban secara berkala kepada Direksi.
- b. Petugas yang mengelola aset harus melaporkan kegiatan pengelolaan aset perusahaan secara berkala, termasuk memberikan saran, sesuai dengan rencana, sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan kepada Direksi/ penanggung jawab aset.
- c. Sistem administrasi aset didukung oleh sistem akuntansi yang berbasis teknologi informasi.
- d. Penilaian kembali aset perusahaan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan peraturan perusahaan serta ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

10. Pelaksanaan

- a. Direksi menetapkan kebijakan pengelolaan aset perusahaan, dengan memperhatikan sasaran, tujuan, dan strategi perusahaan.
- b. Direksi menetapkan kriteria (usia teknis dan kondisi) aset sebagai tolok ukur dalam penilaian kinerja aset.
- c. Direksi menyampaikan usulan penghapusan aset tidak terpakai kepada Menteri BUMN melalui Dewan Komisaris. Dewan Komisaris melakukan analisa terhadap usulan penghapusan aset yang diajukan oleh Direksi.

11. Pemantauan/Pengawasan

- a. Evaluasi pengelolaan aset dilakukan melalui forum rapat secara periodik untuk memperoleh informasi kinerja aset dan kinerja unit kerja terkait dengan pengelolaan aset berdasarkan kondisi fisik, perkembangan teknologi, dan perkembangan bisnis perusahaan.
- b. Direksi dan jajarannya bertanggung jawab memantau pelaksanaan strategi dan kebijakan pengelolaan aset.
- c. Satuan Pengawasan Intern melakukan pengujian dan evaluasi atas pengelolaan aset dan kinerja aset serta menyampaikan rekomendasi kepada Direksi.
- d. Dewan Komisaris melakukan evaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pengelolaan aset melalui laporan manajemen, memastikan bahwa pengelolaan aset sudah termasuk dalam rencana strategis dan rencana kerja perusahaan.

- e. Dewan Komisaris memberikan saran terhadap perbaikan pengelolaan aset perusahaan kepada Direksi.

H. PENGADAAN BARANG DAN JASA

1. Kebijakan Umum

- a. Tujuan pengelolaan pengadaan barang dan jasa adalah untuk memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan perusahaan dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan sumber yang tepat, secara efisien, efektif, adil, transparan serta persyaratan kontrak yang jelas dan terinci serta dapat dipertanggungjawabkan.
- b. Kebijakan pengadaan barang/jasa ditetapkan oleh Direksi dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, prinsip pengadaan barang/jasa yang baik dan etika pengadaan. Kebijakan tersebut harus ditinjau kembali dengan memperhatikan perubahan lingkungan usaha.

2. Perencanaan

- a. Kebutuhan barang/jasa setiap unit kerja/fungsi setiap tahun harus direncanakan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan skala prioritas, keekonomian dan terjadwal.
- b. Rencana kebutuhan barang/jasa dari unit kerja/fungsi yang telah disetujui harus dicantumkan dalam RKAP.
- c. Perencanaan pengadaan barang/jasa harus melibatkan fungsi-fungsi terkait.
- d. Daftar rekanan dikelola oleh Kepala Bagian Unit Fungsional Bidang Pengadaan untuk dilakukan review berkala terhadap kinerja rekanan.

3. Pengorganisasian

- a. Pengelolaan pengadaan barang/jasa yang dibutuhkan dilaksanakan oleh Unit Fungsional Bidang Pengadaan.
- b. Dalam hal tertentu, proses pemilihan penyedia barang/jasa dilaksanakan oleh panitia pengadaan barang/jasa.
- c. Panitia pengadaan harus memiliki integritas, kompetensi, dan kualifikasi teknis yang memadai melalui pelatihan proses pengadaan.

4. Pelaksanaan

- a. Pelaksanaan pengadaan barang/jasa harus mengacu kepada rencana kebutuhan yang telah tertuang dalam RKAP.
- b. Untuk kebutuhan barang/jasa yang bersifat *urgent* dan tidak dapat diprediksi sebelumnya dalam proses perencanaan kebutuhan barang/jasa, maka unit kerja/fungsi yang membutuhkan harus meminta persetujuan tertulis dari pejabat yang berwenang (Direksi) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. Dalam proses pengadaan barang/jasa harus dilandasi prinsip ekonomis, efektif dan efisien dan diupayakan untuk tidak tergantung pada pihak tertentu.
- d. Perusahaan harus mengelola basis data para penyedia barang/jasa yang ada di Kepala Bagian Umum untuk mengetahui *track record* dari setiap penyedia barang/jasa.
- e. Kinerja masing-masing penyedia barang/jasa dievaluasi secara berkala dan hasilnya dijadikan dasar untuk memutakhirkan basis data penyedia barang/ jasa serta dipakai sebagai masukan dalam proses pengadaan barang/jasa selanjutnya.
- f. Dalam kondisi yang memungkinkan, pelaksanaan pengadaan dilakukan melalui pengadaan secara elektronik (*e-procurement*).
- g. Setiap pengadaan barang/jasa yang akan dilaksanakan harus diikat dengan Surat Perjanjian (Kontrak), Surat Pesanan Pembelian atau Surat Perintah Kerja dengan mencantumkan hak dan kewajiban masing-masing pihak.
- h. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pengusaha kecil dan koperasi sebagai penyedia barang dan jasa dalam rangka membantu menumbuhkembangkan usaha kecil dan koperasi, serta mengoptimalkan penggunaan produksi dalam negeri.
- i. Berita acara serah terima barang/jasa menjadi dasar pembuatan dokumen pembayaran oleh Bagian Keuangan pada Divisi Keuangan kepada penyedia barang/jasa.

5. Pengendalian

- a. Perusahaan menerapkan mekanisme pengendalian untuk memastikan bahwa :
 - 1) Proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa sesuai dengan rencana (RKAP),
 - 2) Pengadaan telah mendapat persetujuan pejabat yang berwenang,
 - 3) Pelaksanaan pengadaan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan dan prinsip-prinsip serta etika pengadaan barang/jasa.

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

6. Pelaporan

Secara berkala unit atau fungsi pengadaan barang dan jasa/panitia pengadaan barang/jasa membuat laporan kepada pemberi tugas yang memuat, antara lain, informasi mengenai surat pesanan dan kontrak-kontrak yang sudah selesai dan informasi mengenai adanya wanprestasi dari mitra kerja.

7. Pengawasan

- a. Setiap unit kerja terkait bertanggung jawab untuk memastikan bahwa barang/jasa yang diadakan sesuai dengan RKAP.
- b. Jajaran pengadaan barang/jasa bersikap independen dalam pengambilan keputusan.
- c. Setiap pihak yang terkait dengan proses pengadaan barang dan jasa harus bebas dari konflik kepentingan, menjaga kerahasiaan informasi, dan tidak melakukan kolusi, korupsi dan nepotisme.
- d. Direksi, melalui SPI, secara berkala melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

I. MANAJEMEN MUTU

1. Kebijakan Umum

- a. Perusahaan harus menerapkan sistem manajemen mutu secara konsisten dan terpadu di semua fungsi dan tingkatan dengan memperhatikan efektivitas proses bisnis dan kinerja perusahaan secara menyeluruh dalam rangka peningkatan produktivitas dan daya saing.
- b. Lingkup penerapan manajemen mutu meliputi :
 - 1) Perancangan jasa yang didasarkan pada persyaratan internal dan eksternal serta memperhatikan lingkungan saat ini dan masa mendatang.

- 2) Pengelolaan dan pengendalian proses serta indikatornya mengacu pada kepuasan pelanggan serta *stakeholders*.
 - 3) Peningkatan/perbaikan pemberian layanan melalui perbaikan mutu yang berkesinambungan di segala bidang.
 - 4) Penerapan mutu sebagai budaya kerja dalam setiap kegiatan sehingga memerlukan keterlibatan total dari seluruh jajaran perusahaan.
 - 5) Peningkatan kehandalan aktivitas usaha dengan memperhatikan aspek keselamatan, kesehatan kerja, dan lindungan secara berkesinambungan.
 - 6) Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan, *On the Job Training (OJT)*, dan *benchmarking* (perbandingan) untuk memenuhi kompetensi sesuai dengan jabatannya.
 - 7) Memberikan penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*) kepada unit bisnis/operasi atas penerapan teknik dan manajemen mutu.
- c. Untuk menjamin kualitas perlu dilakukan pemetaan terlebih dahulu tentang praktik manajemen mutu yang telah dilaksanakan sebagai dasar perancangan sistem manajemen mutu yang akan dikembangkan.
 - d. Untuk mencapai hasil yang optimal, perusahaan membentuk fungsi manajemen mutu, yang melakukan tugasnya secara efektif (SPI) dan didukung oleh *assessor* mutu.
 - e. Dalam upaya membentuk budaya mutu, penerapan mutu dimasukkan dalam penilaian kerja.
 - f. Direksi dan seluruh pekerja berkomitmen dan terlibat penuh untuk menerapkan sistem manajemen mutu.

2. Evaluasi, Penilaian Hasil, dan Tindak Lanjut

- a. Evaluasi manajemen mutu dapat dilakukan dengan kriteria yang sesuai dengan standar mutu nasional (SNI), dengan tujuan untuk :
 - 1) Mengetahui posisi/tingkat kinerja yang telah dicapai dibandingkan dengan target dan *benchmark*.
 - 2) Mendapatkan peluang-peluang mutu yang masih dapat ditingkatkan.
 - 3) Memperoleh umpan balik untuk meningkatkan kinerja.
 - 4) Mendorong peningkatan kinerja perusahaan.
- b. Evaluasi dilakukan oleh *assessor* melalui analisa data dan kunjungan lapangan untuk mendapatkan penilaian yang dituangkan dalam laporan umpan balik.

- c. Untuk mencapai tingkat efektivitas yang baik dalam rangka peningkatan kinerja, perlu dilakukan mekanisme tindak lanjut yang berkesinambungan dari Direksi dan jajaran manajemen atas laporan umpan balik.

J. SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Sistem Pengendalian Internal Indonesia Re, antara lain mencakup berbagai hal, sebagai berikut:

- Lingkungan pengendalian internal dalam perusahaan yang disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari integritas, nilai etika dan kompetensi karyawan, filosofi dan gaya manajemen, cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya, pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia, dan perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.
- Pengkajian dan pengelolaan risiko usaha yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola risiko usaha relevan. Aktivitas pengendalian, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas dan keamanan terhadap aset perusahaan.
- Sistem informasi dan komunikasi, yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, dan ketaatan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku pada BUMN.
- Monitoring yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi BUMN, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya disampaikan kepada Komite Audit.

Evaluasi Efektifitas Sistem Pengendalian Internal

Berdasarkan evaluasi terhadap efektifitas Sistem Pengendalian Intern Indonesia Re yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern pada tahun 2014 dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Intern yang dijalankan perusahaan selama tahun 2014 secara keseluruhan sudah memadai. Adapun penyempurnaan yang perlu dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian intern, berdasarkan hasil evaluasi, antara lain:

1. Lingkungan Pengendalian, penyempurnaan yang disarankan :
 - Penyempurnaan tata kelola TI, *hardware, software, dan security system*.
 - Penyempurnaan pedoman/ketentuan/kebijakan internal terkait pengelolaan asset perusahaan.
2. Penilaian Risiko, penyempurnaan yang disarankan :
 - Pemanfaatan secara efektif dana *Reciprocal Business*.
 - Penyempurnaan Manual Manajemen Risiko dan implementasinya agar semakin mendekati *best practice*-nya.
 - Sosialisasi dan pelatihan Manajemen Risiko agar diselenggarakan sesuai kebutuhan untuk menyamakan pemahaman mengenai Manajemen Risiko sehingga implementasi dapat berjalan dengan mudah, efisien, dan efektif.
 - Penyempurnaan konsep dan penerapan *Key Performance Indicator*.
3. Aktivitas Pengendalian, penyempurnaan yang disarankan :
 - Penyempurnaan sistem pencatatan (formulasi dan penjurnalan) yang terintegrasi.
4. Informasi & Komunikasi, penyempurnaan yang disarankan :
 - Menyempurnakan sistem pencatatan dan pelaporan sehingga terintegrasi dengan *Core System*.
 - Melengkapi aspek pengukuran dalam Sistem Survey Kepuasan Pelanggan.
 - Penyempurnaan mekanisme perolehan informasi internal dan eksternal untuk kebutuhan pengambilan keputusan.
 - Memiliki mekanisme atau unit yang berfungsi memonitor keunggulan teknologi baru.
 - SPI agar merealisasikan rencana kerjanya yaitu memiliki program *Audit Command Language (ACL)* untuk membantu pengolahan data audit
5. Pemantauan, penyempurnaan yang disarankan :
 - Menyempurnakan media monitoring penerapan ISO dan sasaran mutunya termasuk berkoordinasi dengan Satuan Pengawasan Intern saat melakukan audit.

K. MANAJEMEN RISIKO

1. Kebijakan Umum

Tahun 2010, Indonesia Re bersama-sama dengan perusahaan perasuransian BUMN lainnya, turut aktif dalam menggodok konsep penerapan Enterprise Risk Management (ERM) di BUMN perasuransian. Tindak lanjutnya, Kementerian BUMN mengeluarkan surat K.BUMN Nomor S-191/MBU.1/2010 tanggal 3 Agustus 2010 tentang Pedoman Pembangunan Enterprise Risk Management di BUMN Perasuransian.

Sejalan dengan kebutuhan internal yang memerlukan pengelolaan risiko dengan baik, Direksi mengeluarkan Surat Keputusan Direksi No. 25/0111/KEP.DIR/HKM tanggal 18 Oktober 2010 tentang Manual Pengelolaan Risiko di Lingkungan Perusahaan. Manual ini menjadi pedoman bagi pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan.

Perusahaan memilih mengadopsi standar ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines dalam penerapan ERM. Pemilihan ISO 31000:2009 didasari tentang penggunaan secara global (internasional) dan sesuai dengan bisnis yang dikelola oleh perusahaan.



Sumber: ISO 31000

Proses manajemen risiko perusahaan meliputi tujuh tahap kegiatan yaitu komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, serta monitoring dan reuiu.

Peran dari Dewan Komisaris adalah mengevaluasi kebijakan dan pelaksanaan pengelolaan risiko oleh Direksi. Sedangkan Direksi bertanggung atas pembuatan kebijakan dan strategi pengelolaan risiko, hingga bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan pengelolaan risiko perusahaan secara keseluruhan.

Divisi Manajemen Risiko dan Kepatuhan (MRK) bertanggung jawab atas pelaksanaan aktifitas dan proses manajemen risiko perusahaan (ERM) yang untuk aktifitas keseharian dilaksanakan oleh Bagian Manajemen Risiko. Divisi MRK menyusun dan mengembangkan sistem pengelolaan risiko.

Sosialisasi manual manajemen risiko pada unit-unit di Kantor Pusat dan Kantor Cabang telah dilakukan pada periode tahun 2010-2011. Juga training-training bagi pegawai tentang manajemen risiko, baik tingkat dasar maupun lanjutan, berlangsung hingga 2012 dan akan dilakukan terus-menerus.

Dalam periode tahun 2010-2012, telah dipahamkan kepada seluruh unit di perusahaan bahwa manajemen risiko dilaksanakan oleh unit-unit kerja perusahaan (Divisi, Bagian dan Kantor Cabang), bukan oleh Divisi MRK. Manajemen risiko menjadi bagian tidak terpisahkan dari aktifitas seluruh unit perusahaan. Fungsi fasilitator dilakukan oleh Divisi MRK untuk memfasilitasi unit perusahaan dalam melaksanakan manajemen risiko, khususnya dalam pelaksanaan proses manajemen risiko.

Di dalam RKAP 2013 yang dibuat pada tahun 2012, untuk pertama kalinya telah dimasukkan formulir isian identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, hingga pengendalian risiko. Formulir ini diisi oleh semua unit kerja perusahaan.

Direksi telah memberikan tugas kepada Divisi MRK sebagai unit yang melakukan peringatan dini (*early warning*) terhadap risiko-risiko yang dapat mengancam perusahaan. Saat ini telah dan sedang dilakukan peringatan dini dengan mempelajari dan menganalisis risiko di unit kerja yang berpotensi berdampak buruk bagi perusahaan. Dari hasil analisis tersebut dilanjutkan dengan rekomendasi yang perlu dilakukan oleh unit kerja dalam rangka pengendalian risiko.

Kehadiran Divisi MRK di dalam proses manajemen perusahaan juga dilakukan dengan melibatkan pada aktifitas bisnis yang dianggap memiliki risiko yang tinggi. Menyadari bahwa target perusahaan cukup berat yang memerlukan inovasi, agresifitas dan ekspansi, maka dibutuhkan analisis dan opini manajemen risiko dalam rangka

mengendalikan risiko. Divisi MRK, bersama-sama dengan unit kerja, melakukan upaya-upaya mitigasi risiko.

Sebagai perusahaan yang menanggung risiko pihak lain, maka perlu peningkatan kualitas manajemen risiko, khususnya pada unit kerja operasional atau underwriting. Perusahaan telah memiliki unit Kepatuhan dan Monitoring Risiko. Unit yang berada di Kantor Pusat dan Kantor Cabang ini bertugas untuk memastikan bahwa seluruh akseptasi pertanggungan/penjaminan yang dilakukan oleh Underwriter telah patuh pada kebijakan dan dilakukan monitor atas risiko yang telah dijamin. Aktifitas di unit Kepatuhan dan Monitoring Risiko ada tiga hal :

- a) Uji Kepatuhan adalah aktifitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa suatu kegiatan dan/atau pengambilan keputusan akseptasi oleh Underwriter telah memenuhi ketentuan kebijakan;
- b) Uji Kesesuaian adalah aktifitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa dokumen pertanggungan/penjaminan yang diterbitkan sudah sesuai/memenuhi syarat-syarat dan ketentuan yang ditetapkan pada saat akseptasi;
- c) Monitoring Risiko adalah aktifitas yang dilakukan untuk memantau suatu risiko yang sudah ditanggung/dijamin dengan memantau kelengkapan dokumen pertanggungan/penjaminan, pemenuhan syarat dan kondisi pertanggungan/penjaminan, dan mengetahui kondisi yang lebih detil atas risiko yang sedang berjalan (on risk) melalui survey monitoring.

Sebagai manifestasi penerapan manajemen risiko di tiap unit kerja, berikut ini adalah sebagian dari banyak upaya perbaikan dalam rangka pengendalian risiko, namun tidak terbatas:

- a) Proses akseptasi/underwriting dilakukan secara hati-hati (*prudent underwriting*). Kebijakan akseptasi direviu setiap tahun yang disesuaikan dengan tuntutan pasar, catatan klaim, dan prinsip kehati-hatian.
- b) Dalam rangka kontrol risiko operasional antara lain oleh proses internal, kesalahan dari SDM, kerusakan atau kesalahan sistem dan teknologi, dan kejadian diluar kendali perusahaan, dimitigasi dengan pelatihan yang regular kepada pegawai dengan jadwal yang terstruktur oleh unit SDM.
- c) Menjaga *risk based capital* (RBC) agar senantiasa dalam batas minimum 120% sesuai dengan ketentuan regulator.

- d) Risiko investasi dikelola dengan memperhatikan faktor keuntungan, keamanan, jenis portofolio, likuiditas dan lain sebagainya. Dalam rangka mendukung pengelolaan investasi dan manajemen risiko, telah dibentuk Komite Investasi.
- e) Risiko reputasi dikendalikan melalui pelayanan terbaik kepada nasabah, program *corporate social responsibility* dan komunikasi yang sistematis melalui media massa untuk meningkatkan citra perusahaan.
- f) Pengendalian risiko hukum dilakukan dengan training kepada kepala unit kerja mengenai aspek-aspek hukum yang berpotensi berisiko buruk bagi perusahaan. Secara rutin melalui e-mail, Bagian Hukum juga menerbitkan "Legal Brief" berupa edaran berkaitan dengan persoalan hukum yang perlu diperhatikan oleh pegawai.
- g) Menjaga kepatuhan terhadap seluruh prosedur melalui standarisasi mutu ISO 9001:2008 yang dilakukan audit tahunan baik internal maupun eksternal untuk memastikan prosedur ditaati dan sasaran mutu tercapai.
- h) Risiko strategik dikendalikan dengan melibatkan Divisi MRK di dalam perencanaan strategi perusahaan, khususnya terkait dengan aksi-aksi besar perusahaan.

2. Tanggung Jawab Manajemen Risiko

a. Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk :

- 1) Mengevaluasi pertanggungjawaban dan memberikan saran perbaikan kepada Direksi atas pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko.
- 2) Melakukan kegiatan pengawasan terhadap penerapan kebijakan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi oleh SPI.
- 3) Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris setelah melalui kajian analisa risiko.

b. Direksi bertanggung jawab untuk :

- 1) Menjalankan proses manajemen risiko di fungsi-fungsi terkait (*risk owners*) sesuai level risikonya, mengimplementasikan strategi dan pengendalian risiko secara sistematis.
- 2) Melaporkan kepada Dewan Komisaris tentang risiko-risiko yang dihadapi dan ditangani.
- 3) Menyempurnakan sistem manajemen risiko dan mengungkapkan dalam Laporan Tahunan penilaian manajemen tentang risiko bisnis yang dapat

diantisipasi, untuk menjadi informasi penting bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

c. SPI bertanggung jawab untuk :

- 1) Memastikan bahwa kebijakan dan sistem manajemen risiko telah diterapkan dan dievaluasi secara berkala.
- 2) Mengevaluasi dan memberikan masukan atas kecukupan dan efektivitas pengendalian intern dalam rangka meminimalisir (memitigasi) risiko.
- 3) Mengevaluasi dan memberi masukan mengenai kesesuaian strategi dengan kebijakan manajemen risiko.

L. PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI

1. Kebijakan Umum

- a. Teknologi informasi yang dibangun harus memiliki nilai yang sangat strategis dalam mendukung terciptanya produk atau jasa perusahaan yang unggul dan kompetitif.
- b. Investasi teknologi informasi harus mempertimbangkan aspek keuntungan berupa pengurangan biaya dan kemudahan memperoleh informasi.
- c. Penanggung jawab fungsi teknologi informasi bertanggung jawab untuk :
 - Mewujudkan rancangan menjadi konstruksi yang detail.
 - Melakukan komunikasi secara intensif dengan pihak pengguna (*users*).
 - Memfasilitasi berlangsungnya pelatihan teknologi informasi.
 - Dibebaskan dari kegiatan proses pengadaan barang dan jasa yang menggunakan teknologi informasi (*e-procurement*).
 - Melakukan inovasi-inovasi teknologi informasi sesuai perkembangan.

2. Fungsi teknologi informasi menerapkan mekanisme penjaminan mutu (*Quality Assurance*) untuk memastikan bahwa perangkat-perangkat dan sistem yang digunakan dalam teknologi informasi telah berada pada kualitas dan tingkat layanan yang diharapkan.
3. Pemakai (*user*) memastikan bahwa data/informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi telah berada pada kualitas, kuantitas, dan waktu yang diharapkan.
4. Untuk memperoleh pemanfaatan yang aman dan optimal, fungsi teknologi informasi harus menerapkan kendali-kendali terkait dengan aktivitas Teknologi Informasi.

5. Tahapan Teknologi Informasi

Perusahaan harus memaksimalkan penggunaan teknologi informasi melalui tahapan-tahapan, yang sekurang-kurangnya meliputi :

a. **Tahap Pra-Implementasi**, yang mencakup :

- Pencanangan visi dan misi di bidang teknologi informasi
- Penyusunan rencana strategis di bidang teknologi informasi yang sejalan (*align*) dengan strategi bisnis perusahaan
- Penyusunan rancangan dan desain teknis
- Penjabaran rancangan dan desain teknis teknologi informasi ke dalam konstruksi sistem secara fisik dan fungsional

b. **Tahap Implementasi**, yang meliputi :

- Pelatihan dan pengembangan SDM
- Pembakuan/standardisasi mutu layanan
- Evaluasi dan pengendalian sistem
- Penerapan sistem penanganan darurat (*disaster recovery planning* atau *contingency planing*)

c. **Tahap Pengembangan**

Pengembangan teknologi informasi harus dilaksanakan dalam koridor penerapan teknologi informasi yang terintegrasi, handal, dan sejalan dengan rencana induk teknologi informasi (*master plan*) yang telah disusun.

d. **Pengendalian**

- Mempunyai prosedur dan indikator yang tepat untuk mengukur efektivitas pengelolaan TI.
- Mempunyai prosedur baku dalam menangani permasalahan teknologi informasi yang terjadi.
- Melakukan pemantauan secara berkala.
- Membuat laporan secara berkala kepada Direksi mengenai kinerja teknologi informasi.
- Bersama-sama fungsi pemakai menetapkan tingkat layanan yang disepakati (*service level agreement*) dan direview secara berkala.

M. PENGELOLAAN OPERASIONAL BISNIS

1. Pengenalan Nasabah

- a. Direksi menetapkan Kebijakan Mengenal Nasabah berlandaskan pada prinsip kehati-hatian.
- b. Kebijakan Mengenal Nasabah meliputi kebijakan dan prosedur penerimaan, pengenalan profil, identifikasi, dan pemantauan terhadap rekening dan transaksi nasabah.
- c. Perusahaan menerapkan mekanisme dan prosedur yang memungkinkan identifikasi transaksi yang berpotensi dan/atau terkait dengan hal-hal yang melanggar hukum.
- d. Perusahaan membentuk unit kerja/tim yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan mengenal nasabah atau mewajibkan unit kerja operasional melaksanakan prosedur mengenal nasabah sebelum maupun selama dalam perikatan bisnis.
- e. Perusahaan membangun sistem informasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, memantau, dan melaporkan karakteristik informasi secara efektif.
- f. Perusahaan menyediakan pelatihan penerapan prinsip mengenal nasabah bagi karyawan.

2. Underwriting, Klaim, dan Subrogasi

- a. Perusahaan menyusun dan memutakhirkan secara berkala profil risiko (statistik) yang dipertanggungjawabkan kepada perusahaan.
- b. Direksi menetapkan kebijakan dan prosedur operasi standar (SOP) underwriting sebagai panduan membuat keputusan termasuk penanganan risiko.
- c. Prosedur operasi standar (SOP) underwriting harus mencakup analisis terhadap pernyataan calon nasabah yang dicantumkan dalam aplikasi, Informasi dari agen atau pialang, pengalaman kerugian sebelumnya, dan laporan Inspeksi fisik.
- d. Direksi menetapkan *job description* dan wewenang underwriter.
- e. Direksi menetapkan kebijakan dan prosedur operasi standar (SOP) penyelesaian klaim sebagai panduan baku dalam penanganan klaim.
- f. Perusahaan menggunakan jasa *adjuster* independen untuk penghitungan kerugian tertentu sesuai keputusan Direksi.
- g. Perusahaan membuat perjanjian tertulis dengan *adjuster* independen dan *marine surveyor* yang memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak dengan jelas.

- h. Perusahaan akan selalu berupaya untuk membayar klaim tepat waktu sesuai dengan ketentuan dalam Polis.
- i. Direksi menetapkan kebijakan dan prosedur operasi standar (SOP) subrogasi sebagai panduan dalam pelaksanaan proses subrogasi.
- j. Pelaksanaan proses subrogasi ditujukan pada pencapaian target hasil recovery dengan tetap memperhatikan praktik bisnis yang sehat.

N. PENILAIAN KINERJA DAN REMUNERASI

1. Pengertian dan Prinsip

- a. Sistem penilaian kinerja disusun untuk mengukur pencapaian pelaksanaan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek relevansi, dapat dibandingkan, komprehensif, dan *reasonable*.
- b. Penilaian kinerja dilakukan secara adil, transparan, dan independen dengan menggunakan indikator kinerja kunci yang ditetapkan.
- c. Sistem penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pemberian imbalan/reward dan hukuman/*punishment* atas capaian kinerja.
- d. Imbalan yang diberikan atas pencapaian kinerja dapat berupa pemberian/peningkatan remunerasi, kepada individu perusahaan dan imbalan materi dan non-materi lainnya.
- e. Sistem remunerasi dirumuskan dengan adil dan transparan dengan mempertimbangkan kinerja dan bobot kerja.

2. Penilaian Kinerja dan Remunerasi

a. Dewan Komisaris

- 1) Dewan Komisaris menyusun rencana kerja dan mencantumkannya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan/RKAP.
- 2) Dewan Komisaris melakukan penilaian terhadap pencapaian rencana kerja secara mandiri dengan menggunakan kriteria penilaian yang telah disetujui bersama.
- 3) Penilaian kinerja masing-masing anggota Dewan Komisaris dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun dan hasilnya dilaporkan kepada Pemegang Saham.

- 4) Pemegang Saham menilai kinerja perusahaan, Dewan Komisaris, dan Direksi berdasarkan laporan pencapaian kinerja yang dibuat Dewan Komisaris dan Direksi.
- 5) Remunerasi Dewan Komisaris ditetapkan oleh Pemegang Saham sesuai dengan peraturan yang berlaku.

b. Direksi

- 1) Indikator kinerja yang digunakan dalam penilaian kinerja Direksi ditetapkan berdasarkan kontrak manajemen dan RKAP yang disepakati antara Pemegang Saham dan Direksi.
- 2) Dewan Komisaris melakukan penilaian terhadap kinerja Direksi baik secara individu maupun kolektif setiap triwulan berdasarkan target yang telah ditetapkan.
- 3) Laporan penilaian terhadap kinerja Direksi disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada Pemegang Saham.
- 4) Remunerasi Direksi ditetapkan oleh Pemegang Saham sesuai dengan peraturan yang berlaku.

c. Manajemen

- 1) Direksi/manajemen terkait menetapkan target kinerja di bawahnya secara berjenjang.
- 2) Setiap pejabat bertanggung jawab terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan dan menyampaikan laporan pencapaian target setiap triwulan kepada pejabat atasan langsung.
- 3) Direksi/manajemen terkait melakukan penilaian capaian kinerja pejabat di bawahnya secara berkala dan mengkomunikasikan kepada pejabat yang bersangkutan.
- 4) Remunerasi Pejabat dirumuskan sesuai dengan sistem remunerasi yang berlaku dengan memperhitungkan kemampuan perusahaan.

d. Karyawan

- 1) Penilaian kinerja karyawan dilakukan berdasarkan suatu sistem yang telah ditetapkan oleh Direksi.

- 2) Penilaian kinerja untuk karyawan dilakukan oleh atasan langsung karyawan secara berkala berdasarkan antara lain pada faktor kepribadian dan kedisiplinan, kemampuan teknis, dan potensi.
- 3) Hasil penilaian kinerja tersebut dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan.
- 4) Direksi menetapkan sistem remunerasi bagi karyawan dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan, standar UMR yang berlaku, Undang-Undang Ketenagakerjaan, dan faktor lainnya.

O. PENGEMBANGAN USAHA

1. Pengertian dan Prinsip

- a. Pengembangan usaha merupakan langkah strategis dalam meningkatkan nilai dan pertumbuhan perusahaan dengan tetap memperhatikan visi dan misi perusahaan yang dituangkan dalam *Corporate Plan*.
- b. Pengembangan usaha dilakukan selaras dengan kompetensi inti perusahaan serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, dan didasarkan pada *feasibility study* dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- c. Pengembangan usaha dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan mendasarkan pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Fungsi Pengembangan Usaha

- a. Fungsi Pengembangan Usaha merupakan fungsi yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi.
- b. Fungsi Pengembangan Usaha bertanggung jawab menyediakan faktor pertumbuhan perusahaan melalui pengembangan produk, bisnis dan pasar maupun pengembangan terhadap anak perusahaan.

3. Perencanaan

Direksi menetapkan strategi pengembangan usaha. Fungsi pengembangan usaha membuat perencanaan pengembangan usaha sesuai dengan strategi pengembangan usaha yang ditetapkan Direksi dengan memperhatikan skala prioritas.

4. Pelaksanaan

- a. Pelaksanaan pengembangan usaha dilakukan sesuai dengan rencana dan sumber daya yang tersedia.
- b. Pengembangan usaha di luar rencana dan jumlahnya material dapat dilakukan setelah mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris.
- c. Fungsi Pengembangan Usaha mengkoordinasi, memonitor, dan mengawasi pelaksanaan pengembangan usaha.
- d. Fungsi Pengembangan Usaha melaporkan hasil pelaksanaan rencana pengembangan usaha kepada Direksi secara berkala.
- e. Direksi melaporkan setiap rencana, strategi dan pelaksanaan pengembangan usaha kepada Dewan Komisaris.
- f. Dewan Komisaris memberikan masukan-masukan yang terkait dengan strategi dan pelaksanaan pengembangan usaha perusahaan.

P. KETERBUKAAN DAN PENGUNGKAPAN INFORMASI

1. Pengertian dan Prinsip

- a. Perusahaan menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan informasi, yaitu pengungkapan informasi yang akurat, lengkap, dan relevan mengenai perusahaan untuk diketahui pengguna informasi sesuai dengan ketentuan yang ada.
- b. Informasi yang diungkap adalah informasi kinerja perusahaan dan informasi lainnya.
- c. Perusahaan mempunyai dua kategori informasi, yaitu :
 - 1) Informasi rahasia yaitu informasi/data yang bersifat rahasia dan oleh karenanya tidak dapat diketahui oleh publik.
 - 2) Informasi umum yaitu informasi/data yang dapat diketahui oleh publik .
- d. Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya berhak memperoleh informasi yang lengkap, akurat, dan tepat waktu mengenai perusahaan secara proporsional.

2. Ketentuan Pengungkapan dan Keterbukaan

- a. Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan Perusahaan kepada

Pemegang Saham, dan instansi Pemerintah yang terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku secara akurat, lengkap, tepat waktu, dan berdasarkan data yang obyektif.

- b. Direksi menetapkan kebijakan pengelolaan informasi termasuk klasifikasi kerahasiaan informasi.
- c. Perusahaan memastikan agar informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sebagai Dewan Komisaris, Direksi, Auditor Eksternal, SPI, konsultan dan karyawan tetap dirahasiakan.
- d. Pengungkapan informasi rahasia hanya dapat dilakukan setelah mendapatkan ijin dari Direktur Utama.
- e. Direksi mengkomunikasikan kepada pihak terkait mengenai keputusan dan/atau kebijakan Direksi yang menyangkut hal strategis dan menyangkut kepentingan karyawan.
- f. Dalam hal terjadi krisis yang melanda perusahaan atau karyawan, hanya Komisaris Utama atau Direktur Utama yang diwajibkan untuk memberikan penjelasan atas nama perusahaan.

3. Pengolahan Informasi

- a. Informasi yang diungkap adalah hanya informasi yang berkualitas yaitu informasi yang faktual, relevan, signifikan, dapat dipercaya dan mudah dipahami.
- b. Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa informasi mengenai perusahaan diberikan kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham secara akurat, lengkap, dan tepat waktu.
- c. Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi bertanggung jawab untuk mengelola informasi yang akan disampaikan kepada Pemegang Saham, Instansi Pemerintah, dan pihak eksternal lainnya dengan persetujuan Direksi.
- d. Dewan Komisaris dan Direksi memastikan bahwa auditor eksternal dan SPI memiliki akses terhadap informasi mengenai perusahaan dalam pelaksanaan tugasnya.

4. Tanggung Jawab atas Informasi

- a. Segala pernyataan publik mengenai perusahaan akan ditanggapi dan disampaikan oleh :

- 1) Direktur Utama dan/atau Direktur lainnya dengan sepengetahuan Direktur Utama.
 - 2) Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan dengan persetujuan Direktur Utama.
- b. Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan menerima, menelaah, merangkum, dan memberikan tanggapan terhadap permintaan informasi dari *stakeholders*, setelah mendapat persetujuan Direktur Utama.
 - c. Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan memastikan informasi yang dikelola valid, akurat, lengkap, tepat waktu, dan relevan dalam membantu pengambilan keputusan.
 - d. Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan memastikan atas kebenaran informasi yang disajikan melalui *web site* dan media informasi lainnya.
 - e. Setiap unit kerja bertanggung jawab atas informasi yang berhubungan dengan unitnya, baik yang menyangkut validitas, keakuratan, keandalan, kelengkapan maupun ketepatanwaktuan penyampaian informasi tersebut.

5. Media dan Pola Komunikasi

- a. Perusahaan mengembangkan media komunikasi dan sistem informasi yang *up to date* baik untuk kepentingan internal maupun eksternal, sebagai sarana komunikasi yang dibangun untuk pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Komunikasi internal yang dibangun perusahaan adalah komunikasi vertikal-horizantal, komunikasi lintas fungsi secara dua arah dari atasan ke bawahan dan sebaliknya yang bersifat dialogis.
- c. Perusahaan harus mengoptimalkan penggunaan media komunikasi dan informasi yang tersedia.
- d. Direksi melakukan komunikasi secara efektif dengan karyawan, sesama Direksi, Dewan Komisaris, Pemegang Saham dan para Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) lainnya melalui media komunikasi yang tepat dan efisien.

Q. MEKANISME RAPAT MANAJERIAL

1. Pengertian dan Prinsip

- a. Rapat merupakan salah satu bentuk media komunikasi yang menghasilkan solusi dan diikuti banyak pihak serta dilakukan secara periodik atau sesuai kebutuhan.
- b. Jenis rapat terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham, Rapat Dewan Komisaris, Rapat Direksi, Rapat Koordinasi, Rapat Tim, Rapat Kerja, dan lain-lain.

- c. Pelaksanaan rapat yang baik meliputi adanya agenda rapat, peserta rapat terdiri dari orang yang terkait pada masalah yang akan dibahas, adanya pimpinan rapat, mekanisme rapat dan risalah rapat.
- d. Notulen rapat/risalah rapat merupakan catatan ringkas tentang proses rapat yang meliputi waktu, tempat, jumlah peserta yang hadir, agenda, pembahasan yang terjadi (termasuk perbedaan pendapat yang timbul dalam rapat), keputusan yang diambil, penanggung jawab atas pelaksanaan keputusan dan tenggang waktunya.
- e. Keputusan rapat diambil atas dasar musyawarah untuk mufakat, apabila tidak tercapai kata mufakat, maka keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

2. Organisasi

- a. Penyelenggara rapat adalah pihak yang mempunyai prakarsa rapat yang diketahui pejabat setingkat di atasnya.
- b. Pimpinan rapat adalah penyelenggara rapat atau peserta lain yang ditunjuk oleh seluruh peserta rapat.
- c. Sebelum rapat dimulai, pimpinan rapat menunjuk salah satu peserta rapat sebagai notulis.

3. Pelaksanaan Umum

- a. Undangan dan materi rapat disampaikan kepada peserta rapat dalam waktu yang dinilai cukup sebelum pelaksanaan rapat.
- b. Penyelenggara rapat dapat mengundang pihak dari luar perusahaan untuk hadir dalam rapat.
- c. Pimpinan rapat memimpin pembahasan materi sesuai dengan agenda rapat.
- d. Pimpinan rapat harus dapat mengakomodir ide peserta rapat.
- e. Setiap rapat dibuat risalah rapat atau Notulen Rapat.
- f. Setiap risalah rapat harus didokumentasikan dengan baik.

4. Rapat Dewan Komisaris

- (1) Dewan Komisaris Perusahaan Perasuransian wajib menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan
- (2) Rapat Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. paling sedikit 4 (empat) kali rapat diantaranya dilakukan dengan mengundang Direksi; dan
 - b. paling sedikit 1 (satu) kali rapat diantaranya dilakukan dengan mengundang auditor eksternal.
- (3) Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perasuransian wajib menghadiri rapat Dewan Komisaris paling sedikit 80%.
 - (4) Rapat Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib dihadiri oleh setiap anggota Dewan Komisaris secara fisik paling sedikit 4 (empat) kali dalam 1 (satu) tahun (delapan puluh persen) dari jumlah rapat Dewan Komisaris dalam periode 1 (satu) tahun.
 - (5) Hasil rapat Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib dituangkan dalam risalah rapat Dewan Komisaris dan didokumentasikan dengan baik.
 - (6) Perbedaan pendapat (*dissenting opinions*) yang terjadi dalam keputusan rapat Dewan Komisaris wajib dicantumkan secara jelas dalam risalah rapat Dewan Komisaris disertai alasan perbedaan pendapat tersebut.
 - (7) Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perasuransian yang hadir maupun yang tidak hadir dalam rapat Dewan Komisaris berhak menerima salinan risalah rapat Dewan Komisaris.
 - (8) Jumlah rapat Dewan Komisaris yang telah diselenggarakan dan jumlah kehadiran masing-masing anggota Dewan Komisaris harus dimuat dalam laporan penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.

5. Rapat Direksi

- (1) Segala keputusan Direksi diambil dalam Rapat Direksi.
- (2) Keputusan dapat pula diambil di luar Rapat Direksi sepanjang seluruh anggota Direksi setuju tentang tata cara dan materi yang diputuskan.
- (3) Dalam setiap Rapat Direksi harus dibuat Risalah Rapat yang ditandatangani oleh Ketua Rapat Direksi dan seluruh anggota Direksi yang hadir, yang memuat segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam rapat, termasuk tetapi tidak terbatas pada pendapat-pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), serta alasan ketidakhadiran anggota Direksi, apabila ada.

- (4) Penyelenggaraan Rapat Direksi dapat dilakukan setiap waktu apabila: dipandang perlu oleh seorang atau lebih anggota Direksi, atas permintaan tertulis dari seorang atau lebih anggota Dewan Komisaris, atau atas permintaan tertulis dari 1 (satu) orang atau lebih Pemegang Saham.
- (5) Rapat Direksi dianggap sah apabila diadakan di tempat kedudukan perseroan atau tempat lain di dalam wilayah Republik Indonesia.
- (6) Panggilan rapat terlebih dahulu tidak disyaratkan apabila seluruh anggota Direksi hadir dalam rapat.
- (7) Dalam mata acara lain-lain, rapat Direksi tidak berhak mengambil keputusan kecuali semua anggota Direksi atau wakilnya yang sah hadir dan menyetujui penambahan mata acara rapat.
- (8) Semua Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama.
- (9) Dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan, maka salah seorang Direktur yang ditunjuk secara tertulis oleh Direktur Utama memimpin Rapat Direksi.
- (10) Dalam hal Direktur Utama tidak melakukan penunjukkan, maka salah seorang Direktur yang terlama dalam jabatan sebagai anggota Direksi yang memimpin Rapat Direksi.
- (11) Dalam hal Direktur yang paling lama menjabat sebagai anggota Direksi perseroan lebih dari 1 (satu) orang, maka Direktur yang terlama dalam jabatan dan tertua dalam usia yang bertindak sebagai pimpinan Rapat Direksi.
- (12) Untuk memberikan suara dalam pengambilan keputusan, seorang anggota Direksi dapat diwakili dalam rapat hanya oleh anggota Direksi lainnya berdasarkan kuasa tertulis yang diberikan khusus untuk keperluan itu.
- (13) Seorang anggota Direksi hanya dapat mewakili seorang anggota Direksi lainnya.
- (14) Semua keputusan dalam Rapat Direksi diambil dengan musyawarah untuk mufakat.
- (15) Dalam hal keputusan tidak bisa diambil dengan musyawarah untuk mufakat, maka keputusan diambil dengan suara terbanyak.
- (16) Setiap anggota Direksi berhak mengeluarkan 1 (satu) suara dan tambahan 1 (satu) suara untuk anggota Direksi yang diwakilinya.
- (17) Apabila jumlah suara yang setuju dengan yang tidak setuju sama banyaknya, maka keputusan rapat adalah yang sesuai dengan pendapat ketua rapat.

- (18) Dalam hal usulan lebih dari dua alternatif dan hasil pemungutan suara belum mendapatkan satu alternatif dengan suara lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, maka dilakukan pemilihan ulang terhadap dua usulan yang memperoleh suara terbanyak sehingga salah satu usulan memperoleh suara lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan.
- (19) Suara blanko (abstain) dianggap menyetujui hasil keputusan rapat.
- (20) Suara yang tidak sah dianggap tidak ada dan tidak dihitung dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan dalam rapat.
- (21) Rapat Direksi harus diselenggarakan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan dan dapat mengundang Dewan Komisaris.
- (22) Direksi harus menetapkan tata tertib rapat dan mencantumkannya dalam risalah rapat.
- (23) Seorang anggota Direksi hanya dapat diwakili oleh anggota Dewan Komisaris atau Direksi lainnya dalam suatu rapat.
- (24) Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan risalah Rapat Direksi, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam rapat tersebut. Sedangkan Risalah asli dari setiap Rapat Direksi disimpan oleh perusahaan.
- (25) Paling lama 6 hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat, setiap anggota Direksi yang hadir dan/atau diwakili dalam rapat tersebut, yang bersangkutan harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada perbedaan antara risalah rapat dengan kesepakatan rapat, atas apa yang tercantum dalam risalah kepada pimpinan rapat.
- (26) Dalam keadaan tertentu, risalah rapat harus segera disampaikan kepada peserta rapat (2 hari setelah tanggal rapat) agar dapat segera diambil tindakan. Keberatan atas risalah rapat harus segera disampaikan oleh peserta rapat paling lama 2 hari setelah diterimanya risalah rapat.
- (27) Jika keberatan dan/atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada keberatan dan/atau perbaikan terhadap risalah rapat tersebut.
- (28) Risalah rapat asli dari setiap rapat harus didokumentasikan dengan baik dibawah tanggung jawab Sekretaris Perusahaan.

R. PELAPORAN

1. Pengertian dan Prinsip

- a. Laporan adalah bentuk pertanggungjawaban tertulis atas pelaksanaan suatu kegiatan pada periode tertentu.
- b. Laporan disusun sesuai ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan kaidah tata bahasa yang baik, sistematika penulisan yang berstruktur, bahasa yang lugas dan informatif.
- c. Penerbitan laporan harus tepat waktu dengan menyajikan informasi yang relevan dan akurat sebagai dasar pengambilan keputusan dan umpan balik.
- d. Dalam pembuatan laporan, harus diungkapkan secara rinci kegiatan atau angka yang menyimpang dari keadaan normal.
- e. Laporan dihasilkan dengan dukungan Sistem Informasi dan data yang handal.

2. Pelaksanaan

- a. Direksi menetapkan kebijakan mengenai jenis laporan internal dan jangka waktu pelaksanaan pelaporan dimaksud.
- b. Direksi menyampaikan Laporan Manajemen setiap triwulan kepada Dewan Komisaris paling lambat 1 (satu) bulan setelah triwulan berakhir.
- c. Perusahaan wajib mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan kepada Pemegang Saham sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara tepat waktu, akurat, jelas, dan didukung data yang obyektif.
- d. Dalam waktu selambat-lambatnya 5 (lima) bulan setelah tahun buku perusahaan ditutup, Direksi wajib menyampaikan Laporan Tahunan kepada Pemegang Saham, yang memuat sekurang-kurangnya :
 - 1) Visi, Misi, tujuan, sasaran usaha, dan strategi perusahaan.
 - 2) Uraian mengenai anggota Dewan Komisaris, Direksi, dan Manajemen, beserta remunerasi.
 - 3) Jumlah rapat dan kehadiran masing-masing anggota pada rapat Dewan Komisaris, Rapat Direksi, dan Rapat Gabungan dengan Direksi.
 - 4) Profil Perusahaan, Sistem Manajemen Risiko, Laporan Keuangan Audited, dan Kinerja Perusahaan.
 - 5) Jaminan dan pemenuhan hak-hak *stakeholders*.

- 6) Tuntutan material yang diajukan oleh dan/atau terhadap perusahaan dan perkara yang ada di badan peradilan atau badan arbitrase yang melibatkan perusahaan.
 - 7) Transaksi-transaksi dengan pihak eksternal maupun terafiliasi yang material/signifikan dan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
 - 8) Risiko material yang dihadapi serta tindakan antisipasinya, termasuk penilaian manajemen atas iklim usaha.
 - 9) Hasil Penilaian terhadap perusahaan oleh pihak independen.
 - 10) Sistem penggajian dan pemberian tunjangan untuk pekerja, Direksi, dan Dewan Komisaris.
 - 11) Benturan kepentingan yang mungkin terjadi dan/atau yang sedang berlangsung.
 - 12) Program dan upaya dalam menjaga keseimbangan sosial dan lingkungan.
 - 13) Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.
 - 14) Informasi yang material dan relevan untuk pengambilan keputusan Pemegang Saham.
- e. Semua anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris menandatangani Laporan Tahunan serta disampaikan kepada Pemegang Saham guna mendapat persetujuan dan pengesahan.
 - f. Apabila ada anggota Direksi atau Dewan Komisaris tidak menandatangani Laporan Tahunan, harus disebutkan alasannya secara tertulis.
 - g. Dewan Komisaris melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Pemegang Saham secara berkala dan sewaktu-waktu apabila diperlukan.
 - h. Dewan Komisaris menyampaikan laporan triwulanan perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja (*Key Performance Indicators*) kepada para Pemegang Saham.

S. TATA KELOLA HUBUNGAN DENGAN PARA PEMANGKU KEPENTINGAN

1. Pengertian dan Prinsip

- a. Pemangku kepentingan adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung, seperti pemegang saham, pegawai, penyewa (*lessee*), penyedia barang dan jasa, masyarakat di sekitar tempat usaha, pemerintah, dan masyarakat secara luas.

- b. Hak pemangku kepentingan terhadap perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan/atau perjanjian yang dibuat oleh perusahaan.

2. Hubungan dengan Pemegang Saham

Hubungan perusahaan dengan Pemegang Saham sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Hubungan dengan Karyawan

- a. Setiap kebijakan perusahaan yang terkait dengan karyawan disusun secara transparan dan mengakomodasi kepentingan pegawai dengan memperhatikan kondisi perusahaan.
- b. Perusahaan akan memperhatikan hak karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

4. Hubungan dengan Tertanggung

- a. Strategi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- b. Perusahaan secara transparan memberikan informasi spesifikasi produk-produk yang disediakan oleh perusahaan.
- c. Perusahaan memperlakukan semua pelanggan dengan standar pelayanan yang baik dengan memanfaatkan secara optimal potensi yang dimiliki perusahaan.
- d. Perusahaan menerapkan suatu sistem penjaminan kualitas jasa, termasuk penanganan keluhan atas jasa melalui mekanisme yang baku dan transparan.
- e. Perusahaan memelihara hubungan yang harmonis dan berkelanjutan dengan para pelanggan.

5. Hubungan dengan Penyedia Barang dan Jasa

- a. Penyedia barang dan jasa merupakan mitra kerja strategis bagi perusahaan.
- b. Perusahaan harus menjalin kerjasama yang baik, adil, dan transparan dengan penyedia barang dan jasa guna menjamin ketersediaan barang dan jasa yang dibutuhkan.
- c. Perusahaan memelihara data dan informasi yang mutakhir mengenai penyedia barang dan jasa.
- d. Perusahaan melakukan evaluasi secara adil dan transparan terhadap penyedia barang dan jasa.

- e. Perusahaan akan memperhatikan hak dan kewajiban penyedia barang dan jasa sesuai dengan peraturan yang berlaku.

6. Hubungan dengan Masyarakat

- a. Perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap masyarakat sekelilingnya dengan mempertimbangkan aspek lingkungan dan masyarakat pada umumnya.
- b. Perusahaan melaksanakan tanggung jawab sosialnya dengan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Perusahaan mengembangkan program-program yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial.

7. Hubungan dengan Pemerintah

- a. Perusahaan wajib untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Perusahaan senantiasa meningkatkan kinerja perusahaan guna meningkatkan kontribusi pada pembangunan nasional.

BAB IV

P E N U T U P

1. Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*) digunakan sebagai acuan utama dalam tata kelola perusahaan oleh Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan.
2. Etika Usaha dan Tata Perilaku yang mengatur hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan serta tata perilaku insan Indonesia Re diatur di dalam Pedoman Perilaku (*Code of Conduct Governance*) Indonesia Re.
3. Tata Kelola Perusahaan ditelaah dan dimutakhirkan secara berkala untuk disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta perubahan lingkungan usaha.
4. Laporan pemantauan efektifitas penerapan Tata Kelola Perusahaan disampaikan kepada Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang Saham serta Otoritas Jasa Keuangan (sebagai regulator) sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Hal-hal yang belum diatur dalam Tata Kelola Perusahaan ini tetap mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.