



PEDOMAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

(CODE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE)

**PEDOMAN
TATA KELOLA
PERUSAHAAN**

(CODE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE)

LEMBAR PENGESAHAN

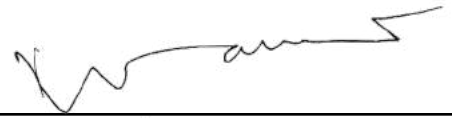


Dewan Pengawas bersama-sama dengan Direksi Perum DAMRI sepakat dan berkomitmen untuk menjalankan kegiatan pengelolaan perusahaan yang senantiasa sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) yang diwujudkan dalam *Code of GCG*.

Jakarta, Maret 2019

DEWAN PENGAWAS

Ketua : Muhamad Salim



Anggota : Edy Cahyono

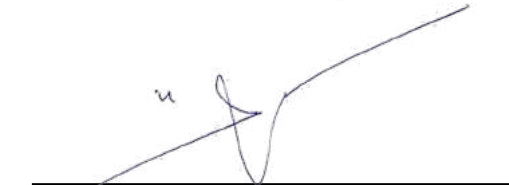


Anggota : Musyafaur Rahman

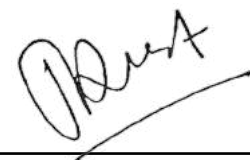


DIREKSI

Direktur Utama : Setia N. Milatia Moemin




Direktur Komersial dan Pengembangan Usaha : Tatan Rustandi



Direktur SDM & Umum : Sadiyo Sardi



Direktur Keuangan : Sri Purwanto



DAFTAR ISI



Lembar Pengesahan
Daftar Isi

BAB I **Pendahuluan**

A. Pengertian

B. Latar Belakang

C. Maksud dan Tujuan

D. Dokumen-dokumen Terkait GCG

E. Manfaat

F. Visi dan Misi Perusahaan

G. Nilai-nilai Perusahaan

H. Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan

BAB II **ORGAN-ORGAN PERUSAHAAN**

A. Pemilik Modal

1. Pengertian
2. Hak Pemilik Modal
3. Kewenangan Pemilik Modal
4. Akuntabilitas Pemilik Modal

B. Rapat Pembahasan Bersama (RPB)

1. Rapat Pembahasan Bersama (RPB)
2. Hubungan dengan Pemilik Modal

C. Dewan Pengawas dan Direksi

1. Dewan Pengawas
2. Direksi
3. Hubungan Kerja Dewan Pengawas dan Direksi

D. Organ Pendukung GCG

1. Komite Dewan Pengawas
2. Sekretaris Perusahaan
3. Divisi Audit Intern (DPI)
4. Auditor Eksternal

**III
IV**

BAB III **AKUNTANSI KEUANGAN & PENGENDALIAN INTERN**

1

A. Akuntansi Keuangan

1. Kebijakan umum
2. Perencanaan
3. Pengorganisasian
4. Pelaksanaan

1

B. Pengendalian Internal

2

BAB IV **KEBIJAKAN PERUSAHAAN**

2

A. Bisnis Perusahaan

2

B. Perencanaan Strategis

1. RJPP dan RKAP
2. Pelaksanaan RKAP

2

C. Teknologi

6

D. Manajemen Risiko

1. Risiko keuangan
2. Risiko persaingan
3. Risiko operasional
4. Risiko inefisiensi
5. Risiko eksternal

6

6

6

6

7

E. Penilaian Kinerja

7

F. Pedoman Perilaku / Code of Conduct

7

8

G. Persaingan Usaha yang Sehat

9

H. Pengelolaan Hubungan dengan Stakeholders

9

9

9

BAB V **PENUTUP**

10

Penilaian Berkala Penerapan GCG

10

Ketentuan Perubahan

10

11

13

14

14

14

15

15

15

16

18

18

19

19

20

21

21

21

21

21

21

21

22

22

23

23

24

24

24

BAB I

PENDAHULUAN

A. PENGERTIAN

Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Good Corporate Governance*) adalah acuan bagi Dewan Pengawas, Direksi, Manajemen dan Karyawan Perusahaan tentang prosedur pokok yang diharapkan dapat menjamin pencapaian standar yang tinggi. Pedoman Tata Kelola Perusahaan merupakan kompilasi dari kebijakan Perusahaan yang menjadi dasar standar tersebut.

Seluruh kebijakan yang ditetapkan Perusahaan harus didasarkan kepada pedoman ini dan regulasi yang berlaku bagi Perusahaan serta melalui pembahasan mendalam termasuk dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Pedoman Tata Kelola Perusahaan dibuat berdasarkan kaidah-kaidah *Good Corporate Governance* (GCG), nilai-nilai Perusahaan, visi dan misi Perusahaan, praktik-praktik terbaik GCG serta mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Apabila dalam Pedoman Tata Kelola Perusahaan ini terdapat ketentuan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, maka yang digunakan adalah ketentuan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tersebut.

B. LATAR BELAKANG

Pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG merupakan keharusan dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif serta memenuhi tuntutan *Stakeholder* demi keberlanjutan perusahaan.

GCG diharapkan dapat menghambat praktik-praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta dapat meningkatkan disiplin dalam pengelolaan anggaran, mendaya gunakan pengawasan dan mendorong efisiensi pengelolaan Perusahaan.

Perum DAMRI berkomitmen untuk secara konsisten menerapkan GCG dalam menjalankan bisnisnya, untuk itu, Perusahaan memandang perlu untuk menyusun Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of GCG*) agar penerapan GCG dapat lebih terarah dan terstruktur.

C. MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud dan tujuan disusunnya Pedoman Tata Kelola ini adalah untuk memastikan bahwa Perusahaan telah mematuhi semua peraturan dan perundang-undangan yang berlaku; serta memberikan pedoman bagi *Stakeholders* agar dalam menjalankan kegiatan usahanya dan dalam berinteraksi senantiasa mengacu kepada nilai-nilai moral dan standar etika sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.

D. DOKUMEN-DOKUMEN TERKAIT GCG

Sebagai bagian dari Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Perum DAMRI telah membuat beberapa dokumen turunan diantaranya adalah Board Manual, *Code of Conduct*, *Whistle Blowing System*, Pedoman Pengelolaan Gratifikasi dan dokumen lainnya.

E. MANFAAT

Manfaat yang diharapkan dengan adanya Pedoman Tata Kelola adalah adanya kejelasan dalam bersikap dan berperilaku bagi insan DAMRI dalam menjalankan aktivitasnya termasuk dalam berhubungan dengan *Stakeholders* di luar Perusahaan.

F. VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Visi :

Menjadi Perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan

Misi :

1. Menyediakan alat produksi yang handal, modern dan berbasis teknologi mutakhir untuk mendukung konektivitas transportasi;
2. Memberikan pelayanan yang berkualitas prima, berkeselamatan, berorientasi kepada pelanggan;
3. Mengembangkan *human capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan profit guna meningkatkan nilai tambah kepada *stakeholder*;
4. Menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam aktivitas usaha perusahaan;
5. Mengembangkan diversifikasi usaha guna mendukung *core* bisnis perusahaan.

G. NILAI-NILAI PERUSAHAAN

Tata Nilai Perum DAMRI adalah sebagai berikut.

Smart

Cekatan, Cerdas, Tangguh dan semangat mencapai kinerja.

Insan DAMRI yang cerdas, bertanggung jawab, cekatan, tanggap, mumpuni, penuh antusias dan bersemangat dalam menentukan prioritas dan memimpin kemajuan perusahaan.

Motivation

Motivasi bekerja sama atau *Team work*.

Insan DAMRI memiliki semangat untuk senantiasa mencapai kinerja yang lebih baik setiap saat baik bagi dirinya, tim-nya dan bagi Perusahaan.

Innovation

Inovasi dan perbaikan yang berkesinambungan.

Insan DAMRI memiliki kemampuan agar unggul, inovatif dan melakukan perubahan positif bagi Perusahaan.

Insan DAMRI aktif, terampil dan handal pada bidang kerjanya. Memanfaatkan pembelajaran dan mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan guna peningkatan kinerja dan pencapaian perusahaan.

Etika kerja dan tanggung jawab utuh dalam berkarya.

Insan DAMRI memiliki komitmen tinggi dan mentaati semua peraturan dan ketentuan baik perusahaan maupun negara. Berinovasi untuk memberi nilai tambah bagi Perusahaan.



H. PRINSIP-PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN

1. Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Informasi tersebut diungkapkan secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan serta mudah diakses oleh *Stakeholders* sesuai dengan haknya.

Informasi material menyangkut kinerja, keadaan keuangan, pengelolaan serta kepemilikan saham Perusahaan dan informasi lain yang penting dan relevan.

Pengungkapan informasi dilakukan secara terbuka, jelas dan tepat waktu kepada seluruh pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan perundang-undangan dan praktik terbaik *Good Corporate Governance*.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;

Perusahaan menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing Organ Perusahaan yang selaras dengan visi, misi, tata nilai perusahaan, sasaran usaha dan strategi Perusahaan.

Akuntabilitas diperlukan sebagai salah satu solusi dalam mengatasi masalah perbedaan kepentingan individu dengan kepentingan Perusahaan maupun kepentingan Perusahaan dengan pihak luar. Perusahaan menerapkan akuntabilitas dengan mendorong seluruh individu dan/atau Organ Perusahaan agar menyadari hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan mengakui adanya tiga tingkatan akuntabilitas, yaitu:

a. Akuntabilitas Individual

Akuntabilitas individual merujuk kepada hubungan dalam konteks atasan-bawahan, yang berlaku bagi keduanya sebagaimana berikut:

- 1) Pemegang wewenang bertanggungjawab untuk memberikan arahan, bimbingan dan sumberdaya yang diperlukan serta menghilangkan berbagai kendala yang mempengaruhi kinerja.
- 2) Pelaksana tugas bertanggungjawab untuk penyelesaian penugasannya.

b. Akuntabilitas Tim

Akuntabilitas Tim merujuk kepada akuntabilitas yang ditanggung bersama oleh suatu kelompok kerja atas kondisi dan kinerja yang tercapai. Untuk mendukung akuntabilitas tim diperlukan deskripsi kerja dan penugasan yang jelas, tidak tumpang tindih dan rinci.

c. Akuntabilitas Korporasi

Akuntabilitas korporasi merujuk kepada akuntabilitas Perusahaan dalam menjalankan peranannya sebagai entitas bisnis. Perusahaan bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukannya. Direksi, Komisaris, atau Pemilik modal dapat dimintai akuntabilitas masing-masing tergantung kasus yang dihadapi sesuai dengan hukum dan peraturan perundangan yang berlaku.

3. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Perusahaan berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudent*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku.

Sebagai wujud pertanggungjawaban, maka insan DAMRI harus selalu berusaha menjadi warga korporasi yang baik (*Good Corporate Citizen*), mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta mengupayakan kemitraan sesuai etika bisnis yang sehat, termasuk peduli lingkungan hidup dan melaksanakan tanggung jawab sosial.



4. Kemandirian

Kemandirian adalah keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Perusahaan dalam mengambil keputusan bertindak obyektif, menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *Stakeholder* manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*). Perusahaan selalu menghormati hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangan masing-masing Organ Perusahaan. Kemandirian merupakan suatu keharusan agar Organ Perusahaan dapat bertugas dengan baik serta mampu membuat keputusan yang terbaik bagi Perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di korporasi.

5. Kewajaran

Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *Stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perusahaan menjamin perlindungan hak-hak para pemilik modal, termasuk hak-hak pemilik modal minoritas yang senantiasa akan mendapatkan perlakuan yang setara tanpa diskriminasi (*equal treatment*) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh *Stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Perusahaan serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi.



BAB II

ORGAN-ORGAN PERUSAHAAN

A. PEMILIK MODAL

1. Pengertian

Seluruh modal Perum DAMRI dimiliki oleh Negara Republik Indonesia, yang berdasarkan Undang-Undang diwakili oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku Kuasa Usaha.

2. Hak Pemilik Modal

Pemilik Modal memiliki hak dalam perusahaan yang tidak dapat diganti atau disubstitusi, yaitu :

- a. Menghadiri dan memberikan suara dalam Rapat Pembahasan Bersama (RPB).
- b. Memperoleh informasi material mengenai perusahaan secara tepat waktu dan teratur.
- c. Menerima pembagian keuntungan dari perusahaan dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya berdasarkan keputusan RPB.
- d. Menetapkan arah pengembangan perusahaan.
- e. Mengemukakan pendapat tentang perusahaan.

3. Kewenangan Pemilik Modal

Kewenangan pemilik modal adalah:

- a. Mengangkat dan memberhentikan Dewan Pengawas dan Direksi perusahaan, yang dilakukan melalui mekanisme berikut:
 - 1) Proses Pemilihan Dewan Pengawas dan Direksi diseleksi oleh Kementerian BUMN dengan persyaratan-persyaratan yang tercantum dalam:
 - a) PER/02/MBU/02/2015 tentang “Tentang Persyaratan Dan Tata Cara Pengangkatan Dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris Dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara”; dan
 - b) PER/03/MBU/02/2015 tentang “Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, Dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara”, selanjutnya para calon terpilih akan diikuti sertakan dalam Uji Kelayakan dan Kepatuhan (*fit and proper test*).
 - 2) Melalui Uji Kelayakan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) oleh lembaga independen, sebelum diangkat, dengan mempertimbangkan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.
- b. Mengesahkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dituangkan dalam sebuah Kontrak Manajemen dan ditanda tangani oleh Direksi dan Dewan Pengawas.
- c. Jika diperlukan dapat mengangkat minimal 1 (satu) orang anggota Direksi yang bukan berasal dari dalam perusahaan atau independen.

- d. Memberikan persetujuan untuk mengalihkan atau melepaskan hak terhadap atau penggunaan *property* (bukan inventaris) perusahaan secara keseluruhan atau sebagian sebagai jaminan, baik dalam satu transaksi atau menyangkut beberapa orang ataupun yang berkaitan.
- e. Memberikan persetujuan untuk menjual atau menghapus aktiva di atas nilai yang ditetapkan.
- f. Memberikan persetujuan terhadap kebijakan Direksi yang bersifat strategis bagi pengembangan usaha perusahaan serta akan mempengaruhi sustainability perusahaan.
- g. Menilai kinerja Dewan Pengawas dan Direksi, baik secara kolektif maupun masing-masing anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi.
- h. Menetapkan kompensasi atau bonus kepada Dewan Pengawas dan Direksi berdasarkan prestasi kinerja tersebut di atas.
- i. Memastikan penerapan akuntabilitas dan kinerja Dewan Pengawas dan Direksi dalam mengangkat dan memberhentikan Direksi serta tidak memberhentikan Direksi pada waktu yang bersamaan yang akan mengganggu jalannya operasional perusahaan.
- j. Menetapkan Auditor Eksternal dari calon yang diajukan oleh Dewan Pengawas berdasarkan usulan dari Direksi dalam RPB.

4. Akuntabilitas Pemilik Modal

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

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

- a. Pemilik Modal wajib memenuhi ketentuan Peraturan Pemerintah tentang Perum DAMRI dan keputusan-keputusan yang dibuat dalam RPB.
- b. Pemilik Modal tidak diperkenankan mencampuri kegiatan operasional perusahaan (yang tertuang dalam RKAP) yang menjadi tanggung jawab Direksi sebagaimana diatur dalam PP 38 tahun 2018 tentang Perum DAMRI.
- c. Pemilik Modal tidak membuat keputusan dan kebijakan perusahaan yang bersifat operasional yang menjadi tanggung jawab Direksi.
- d. Pemilik Modal memantau pelaksanaan prinsip-prinsip GCG dalam proses pengelolaan perusahaan.

B. RAPAT PEMBAHASAN BERSAMA (RPB)

1. Rapat Pembahasan Bersama (RPB)

Rapat Pembahasan Bersama (RPB) adalah pemegang kekuasaan tertinggi dan tidak dapat diganti/substitusi oleh siapapun sesuai ketentuan perundangan.

Penyelenggaraan RPB berdasarkan ketentuan dan PP nomor 38 tahun 2018 tentang Perum DAMRI terbagi menjadi RPB Tahunan dan RPB Luar Biasa:

a. RPB Tahunan

RPB Tahunan adalah Rapat Pembahasan Bersama yang diselenggarakan setiap tahun untuk membahas Laporan Tahunan dan Perhitungan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta RJPP.



Penyelenggaraan RPB Tahunan diatur sebagai berikut :

- 1) RPB Tahunan merupakan pengesahan Perhitungan Tahunan yang berarti memberikan pelunasan dan pembebasan sepenuhnya (*acquit at decharge*) kepada para anggota Direksi dan Dewan Pengawas atas pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun yang lalu, yang dipertanggungjawabkan dalam Perhitungan Tahunan. RPB Tahunan Perhitungan Tahunan dilaksanakan paling lambat dalam bulan Juni setelah penutupan tahun buku yang bersangkutan.
 - 2) RPB Tahunan pengesahan RKAP adalah pengesahan rencana kerja dan anggaran perusahaan, paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan.
 - 3) Direksi dan atau Dewan Pengawas diwajibkan untuk menyelenggarakan Rapat Pembahasan Bersama Tahunan.
 - 4) RPB dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis dari Pemilik Modal.
 - 5) Apabila Direksi dan Dewan Pengawas lalai menyelenggarakan RPB Tahunan pada waktu yang telah ditentukan atas permintaan Pemilik Modal, maka Pemilik Modal tersebut berhak menyelenggarakan sendiri RPB Tahunan dimaksud atas biaya perusahaan.
- b. RPB Luar Biasa
- RPB Luar Biasa adalah Rapat Pembahasan Bersama yang diselenggarakan jika dipandang perlu setiap waktu untuk menetapkan atau memutuskan hal-hal yang tidak dilakukan pada RPB Tahunan. Penyelenggaraan RPB Luar Biasa diatur sebagai berikut :
- 1) RPB Luar Biasa diadakan setiap saat, jika dianggap perlu oleh Direksi dan atau Dewan Pengawas dan atau Pemilik Modal.
 - 2) RPB Luar Biasa dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis Pemilik Modal dengan mencantumkan hal-hal yang hendak dibicarakan;
 - a) Direksi dan atau Dewan Pengawas diwajibkan menyelenggarakan Rapat Pembahasan Bersama Luar Biasa.
 - b) Apabila Direksi dan Dewan Pengawas lalai menyelenggarakan RPB Luar Biasa tersebut dalam waktu 30 (tiga puluh) hari setelah permintaan Pemilik Modal, maka atas biaya perusahaan, Pemilik Modal tersebut dapat menyelenggarakan rapat dimaksud.

Risalah Rapat Pembahasan Bersama dibuat dengan ketentuan memuat dinamika yang terjadi dan putusan yang diambil dalam Rapat Pembahasan Bersama serta ditandatangani oleh Pemilik Modal.

2. Hubungan dengan Pemilik Modal

Perum DAMRI akan menjaga hubungan baik dengan Pemilik Modal sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menjamin bahwa setiap Pemilik Modal mendapatkan perlakuan yang wajar serta dapat menggunakan hak-haknya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perum DAMRI akan berusaha keras agar mampu memberikan peningkatan nilai bagi Pemilik Modalnya. Semua Pemilik Modal akan memperoleh perlakuan finansial yang sama termasuk dalam penerimaan dividen.



C. DEWAN PENGAWAS DAN DIREKSI

Tata Kelola menyangkut Dewan Pengawas, Direksi dan hubungan antara Dewan Pengawas dan Direksi diatur dalam dokumen **Board Manual**. Berikut penjelasan secara ringkas:

1. Dewan Pengawas

- a. Berfungsi untuk melakukan pengawasan (*supervisory*) dan memberikan nasehat (*advisory*) kepada Direksi agar dapat memenuhi kepentingan perusahaan dan sesuai dengan harapan Pemilik Modal serta pihak yang berkepentingan lainnya.
- b. Dewan Pengawas dipilih melalui proses yang transparan. Jumlah anggota Dewan Pengawas minimal dua orang.
- c. Kinerja Dewan Pengawas dievaluasi setiap tahun oleh Pemilik Modal dalam Rapat Pembahasan Bersama (RPB). Pemilik Modal menetapkan kriteria penilaian kinerja Dewan Pengawas.

2. Direksi

- a. Adalah organ perusahaan yang bertanggungjawab penuh atas pengelolaan perusahaan secara sehat dan ber-etika sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku.
- b. Bertindak secara cermat, berhati-hati dan mempertimbangkan aspek penting yang relevan dalam pelaksanaan tugasnya.
- c. Secara tepat waktu dan teratur melaporkan kepada Pemilik Modal secara lengkap dan jujur semua fakta material berkenaan dengan kepengurusan perusahaan.



3. Hubungan Kerja Dewan Pengawas dan Direksi

- a. Dewan Pengawas dan Direksi selalu mempertimbangkan pendapat independen dengan didasarkan kepada pengetahuan dan pengalaman untuk mengambil keputusan secara amanah dan berhati-hati.
- b. Peran Dewan Pengawas dan Direksi dengan tegas telah dipisahkan fungsi serta tanggungjawabnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Direksi dan Dewan Pengawas harus menjaga hubungan kerja satu dengan lainnya atas dasar prinsip-prinsip kebersamaan dan rasa saling menghargai,
- d. Dewan Pengawas menyelenggarakan pertemuan konsultatif secara teratur dengan Direksi untuk membicarakan masalah operasional perusahaan yang relevan dan strategis.

D. ORGAN PENDUKUNG GCG

1. Komite Dewan Pengawas

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

Komite Audit

Keanggotaan Komite Audit :

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

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

- a. Mengusulkan Auditor Eksternal melalui proses seleksi.
- b. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern maupun Auditor Eksternal.
- c. Memberikan rekomendasi penyempurnaan sistem pengendalian internal serta pelaksanaannya.
- d. Melakukan prosedur *review* tertentu terhadap segala informasi yang dikeluarkan perusahaan.
- e. Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Pengawas.



2. Sekretaris Perusahaan

Peran Sekretaris Perusahaan adalah memperlancar hubungan antar Organ Utama Perusahaan (RPB Pemilik Modal, Dewan Pengawas, Direksi) serta dalam hubungan antar perusahaan dengan *Stakeholders* lainnya. Sekretaris Perusahaan bertanggungjawab kepada Direktur Utama serta memiliki kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Sekretaris Perusahaan akan mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan perusahaan memenuhi dan mematuhi peraturan tersebut. Sekretaris Perusahaan akan memberikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya kepada Direksi secara berkala dan kepada Dewan Pengawas apabila diminta oleh Dewan Pengawas.

Dalam pelaksanaan tugasnya ada 3 (tiga) fungsi utama yang dilaksanakan oleh Sekretaris Perusahaan. Ketiga fungsi utama tersebut adalah:

- a. *Liaison Officer*, menjadi pejabat penghubung perusahaan dengan pemilik Modal dan Dewan Pengawas. Berkaitan dengan Pemilik Modal, Dewan Pengawas dan Direksi, Sekretaris Perusahaan bertugas:
 - 1) Menyusun jadwal dan tahapan kegiatan menjelang RPB.
 - 2) Mengikuti rapat-rapat Direksi, rapat gabungan Direksi dan Dewan Pengawas.
 - 3) Membuat risalah rapat yang dilakukan Direksi, Dewan Pengawas maupun RPB.
 - 4) Mengkoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut dari hasil rapat, keputusan dan arahan Direksi, Dewan Pengawas dan Pemilik Modal.
 - 5) Sebagai penghubung Dewan Pengawas kepada unit kerja yang diperlukan sesuai arahan Direksi.
- b. *Compliance officer*, bekerja sama dengan Divisi Hukum, mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan bahwa perusahaan memenuhi peraturan tersebut. Perusahaan akan mengungkapkan informasi yang perlu kepada pihak yang berkepentingan berkaitan dengan peraturan tertentu. Berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, Sekretaris Perusahaan bertugas:
 - 1) Memastikan perusahaan mematuhi peraturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku.
 - 2) Menyeleksi informasi-informasi yang relevan untuk dipublikasikan.
 - 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan dan penerapan *Good Corporate Governance* di lingkungan perusahaan.
- c. *Stakeholders relation*, memberikan pelayanan kepada Pemilik Modal, Dewan Pengawas, Direksi, serta *Stakeholders* lainnya atas informasi yang berkaitan dengan kondisi perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pelayanan ini dimaksudkan untuk terciptanya transparansi dan *disclosure* antara perusahaan dengan *Stakeholders*. Berkaitan dengan *Stakeholders* lainnya, Sekretaris Perusahaan bertugas:
 - 1) Mengkomunikasikan hal-hal yang perlu dikomunikasikan dengan *Stakeholders* perusahaan antara lain: media massa, masyarakat, lembaga pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.
 - 2) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan.
- d. Selain ketiga fungsi tersebut, Sekretaris Perusahaan melaksanakan tugas berkaitan dengan unit kerja dan kantor cabang:
 - 1) Mengumumkan kebijakan dan produk hukum internal perusahaan.
 - 2) Melancarkan informasi/komunikasi Direksi dan manajemen di bawah Direksi.
 - 3) Pelaksana tugas-tugas protokoler penyelenggaraan kesekretariatan.

3. Divisi Audit Intern (DAI)

Divisi Audit Intern (DAI) atau Auditor Intern merupakan aparat pengawas intern perusahaan yang dipimpin oleh seorang kepala divisi yang diangkat dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama. Auditor Intern dibentuk untuk membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikannya. DAI juga memperkuat peran sebagai penyedia jasa konsultasi, jaminan objektif dan independen untuk menambah nilai dan meningkatkan/memperbaiki operasi perusahaan.

DAI dipimpin oleh seorang kepala Divisi yang bertanggungjawab kepada Direktur Utama. DAI wajib memiliki **Internal Audit Charter/Piagam Audit Intern** yang berisi Pedoman untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya, yang ditandatangani oleh Direktur Utama.

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

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

Auditor Intern melakukan audit dengan ruang lingkup:

- a. Audit atas keandalan dan kebenaran informasi, Auditor Intern meyakinkan bahwa catatan dan dokumentasi telah lengkap dan memadai, persetujuan yang layak atas transaksi, serta sistem informasi telah menghasilkan data yang akurat.
- b. Audit atas kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku, kebijakan, dan prosedur yang ditetapkan perusahaan.
- c. Audit atas efisiensi dan efektivitas atas pengelolaan sumber daya dan kegiatan perusahaan. Auditor Intern mengidentifikasi standar-standar yang digunakan di perusahaan dan menilai kesesuaiannya dengan tujuan dan sasaran perusahaan dan mengidentifikasi adanya penyimpangan serta penggunaan sumber daya dan kegiatan yang tidak efisien.
- d. Audit atas program kerja. Auditor Intern menilai program unit kerja dan kesesuaian dengan tujuan perusahaan, menilai pencapaian program kerja dan efektivitasnya dengan pertimbangan biaya manfaat.
- e. Audit dengan tujuan tertentu/*evaluasi/review*. Auditor Intern melakukan audit dengan tujuan tertentu/*evaluasi/review* atas suatu kegiatan atau permasalahan tertentu baik atas prakarsa sendiri maupun atas permintaan Direksi dan atau Dewan Pengawas.





4. Auditor Eksternal

Auditor Eksternal merupakan auditor yang ditunjuk oleh RPB Pemilik Modal dari calon yang diajukan oleh Dewan Pengawas berdasarkan usul Komite Audit. Auditor Eksternal ditunjuk untuk memberikan opini atas laporan keuangan yang disusun manajemen, apakah laporan keuangan telah disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku dan bebas dari salah saji material.

Perusahaan menjamin Auditor Eksternal dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar dan kode etik profesi sehingga dapat memberikan opini yang tepat atas laporan keuangan perusahaan.

Perusahaan wajib memberikan informasi dan data yang diperlukan Auditor Eksternal dan tidak melakukan pembatasan akses atau ruang lingkup.

Persyaratan Auditor Eksternal:

- a. Auditor Eksternal tersebut harus bebas dari pengaruh Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di perusahaan (*Stakeholders*).
- b. Auditor Eksternal harus merahasiakan informasi yang diperoleh sewaktu melaksanakan tugasnya maupun setelahnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku kecuali disyaratkan lain.



BAB III

AKUNTANSI KEUANGAN & PENGENDALIAN INTERN

A. AKUNTANSI KEUANGAN

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

Perusahaan mempunyai komitmen untuk mengungkapkan laporan keuangan (neraca, laporan rugi laba, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas) kepada semua pihak yang berkepentingan secara adil dan transparan berdasarkan standar akuntansi yang berlaku di Indonesia setiap tahun buku.

Untuk memenuhi semua prinsip di atas, perusahaan telah memiliki kebijakan yang menjamin bahwa transaksi dicatat dengan benar, wajar dan akurat. Transaksi yang tercatat dalam sistem akuntansi telah mendapatkan persetujuan manajemen yang memiliki kewenangan untuk keperluan tersebut, dan dicatat dengan benar. Penyajian laporan keuangan perusahaan secara wajar dan akurat. Perusahaan tidak mentolerir segala upaya penyajian laporan keuangan yang tidak menggambarkan transaksi yang sebenarnya dan mengandung material yang membingungkan pengguna laporan.

1. Kebijakan umum

Kebijakan umum perusahaan dalam pengelolaan keuangan dan akuntansi sebagai berikut :

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

2. Perencanaan

Perencanaan yang ditempuh perusahaan dalam pengelolaan keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang dilakukan secara terintegrasi dengan mempertimbangkan kepentingan seluruh unit kerja.
- b. Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan program kerja dan melalui koordinasi antar unit kerja untuk mensinergikan usulan anggaran setiap unit kerja dengan menganut prinsip *bottom-up* dan *top-down*.
- c. Direksi menetapkan target pendapatan dan biaya yang realistis yang akan dicapai perusahaan untuk penyusunan anggaran di unit-unit operasi perusahaan.
- d. Anggaran Perusahaan terdiri atas :
 - 1) Anggaran Pendapatan
 - 2) Anggaran Biaya yang terdiri dari Anggaran Beban Operasi, Anggaran Investasi, dan Anggaran terkait lainnya
 - 3) Anggaran Kas

3. Pengorganisasian

Pengelolaan keuangan dilakukan dengan memperhatikan pemisahan tugas (*segregation of duties*) secara tegas antara fungsi verifikasi, pencatatan dan pelaporan, penyimpanan dan penyetoran dana serta otorisasi. Perusahaan juga memisahkan secara jelas pengelolaan keuangan baik tujuan komersil perusahaan dan *Public Service Obligation* (PSO).

4. Pelaksanaan

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

- a. Pengelolaan keuangan dilakukan dengan menerapkan disiplin anggaran dan rencana kerja.
- b. Anggaran Biaya Investasi, Anggaran Biaya Operasi dan Anggaran terkait lainnya dapat dilaksanakan setelah diterbitkan Persetujuan Rencana Anggaran sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.
- c. Penerbitan Persetujuan Rencana Anggaran harus memperhatikan tata waktu dan rencana kerja dari setiap unit kerja.
- d. Pengalihan/revisi rencana kerja dan anggaran harus melalui prosedur/ketentuan yang telah ditetapkan dan dilakukan dengan justifikasi yang dapat dipertanggung jawabkan.
- e. Direksi mentaati setiap transaksi/keputusan yang harus mendapat persetujuan Dewan Pengawas.
- f. Direksi dan Dewan Pengawas membuat aturan atas transaksi-transaksi yang harus mendapat persetujuan Dewan Pengawas, selain yang diatur dalam Anggaran Dasar.
- g. Risiko-risiko yang mungkin terjadi harus diantisipasi sejak awal proses pengambilan keputusan melalui sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.



B. PENGENDALIAN INTERNAL

Direksi harus menetapkan suatu sistem pengendalian intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan. Direksi bertanggung jawab menetapkan dan memelihara sistem pengendalian intern perusahaan yang efektif dan memastikan bahwa sistem tersebut bekerja secara aman dan sehat sesuai tujuan pengendalian intern yang ditetapkan perusahaan.

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

Dewan Pengawas memberikan perhatian terhadap unsur pengendalian internal yang dilaksanakan oleh Direksi dan manajemennya serta memantau kebijakan Direksi berkaitan pengendalian intern dan pelaksanaannya serta kepatuhan Direksi dan tim manajemen dalam menjalankan peraturan-peraturan perundangan yang berlaku.

Semua pihak, baik Direksi, pejabat unit kerja dan karyawan Perusahaan wajib memahami dan menjalankan kebijakan sistem pengendalian internal dan prosedur pencatatan akuntansi keuangan perusahaan. Setiap pejabat unit kerja dan karyawan perusahaan wajib memahami dan melaksanakan *standard operating procedures* sebagai alat pengendalian dalam pelaksanaan kegiatan.



Sistem Pengendalian Intern yang efektif bertujuan:

1. Mengamankan informasi, investasi dan aset perusahaan.
2. Menjaga ketaatan dengan peraturan perundang-undangan yang relevan.
3. Keakuratan informasi keuangan.
4. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kegiatan perusahaan.
5. Mencegah terjadinya penyimpangan termasuk kecurangan/*fraud* dan pelanggaran lainnya.
6. Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perusahaan sesuai dengan kelaziman yang berlaku.
7. Menyusun sistem akuntansi dan pencatatan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum dan berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian intern. Catatan yang akurat dan andal harus dipelihara setiap waktu. Setiap pembayaran uang, pengalihan kepemilikan, penyelesaian pemberian layanan dan transaksi lainnya harus tergambar secara penuh dalam sistem akuntansi dan pencatatan perusahaan.
8. Pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan harus menggunakan cek, kecuali untuk pengeluaran rutin dengan menggunakan dana kas kecil atau harian. Otorisasi pengeluaran dilakukan oleh Direktur Keuangan dan Direktur terkait.
9. Verifikasi yaitu kegiatan pengujian kebenaran angka, kegiatan dan kelengkapan dokumen dilakukan untuk setiap kegiatan oleh semua unit kerja sesuai dengan jenjangnya.

10. Pemisahan fungsi dimaksudkan agar setiap orang dalam jabatannya tidak memiliki peluang untuk melakukan dan menyembunyikan kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya. Pemisahan fungsi antara anggaran dan keuangan, antara pemegang barang dan pencatatan.
11. Penjagaan fisik aset yang dimiliki.
12. Penjagaan akses terhadap sistem, program dan informasi tertentu untuk menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi penting perusahaan.

Direksi melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap efektivitas pengendalian intern berkaitan dengan perubahan kondisi internal dan eksternal. Setiap hasil pemantauan dikaji ulang untuk dapat memberikan umpan balik (*feedback*) bagi penyempurnaan sistem pengendalian internal.

Auditor Intern mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional perusahaan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi terhadap lemahnya pengendalian yang berpotensi menimbulkan kerugian dan tidak tercapainya sasaran kegiatan serta memberi masukan kepada Direksi bila terjadi suatu kelemahan pengendalian atau masalah di perusahaan.

Direksi menjaga kepatuhan dengan mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh manajemen dan karyawan dan menindaklanjuti kelemahan pengendalian intern yang dilaporkan oleh Auditor Intern dan Auditor Eksternal. Direksi memberikan sanksi dengan cara bijaksana kepada karyawan perusahaan yang terbukti telah melakukan tindak kecurangan ataupun penyimpangan yang secara material merugikan perusahaan.



BAB IV

KEBIJAKAN PERUSAHAAN

Praktik *good corporate governance* tidak berhenti pada struktur dan proses *governance* di organ utama dan organ pendukung GCG perusahaan. Guna terselenggaranya tata kelola yang baik, Perusahaan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan GCG.

Kebijakan-kebijakan berikut adalah kebijakan GCG yang merupakan aspek-aspek utama demi terselenggaranya GCG. Aspek-aspek ini akan menjadi payung bagi kebijakan dan keputusan yang lebih teknis dan operasional.

A. BISNIS PERUSAHAAN

Perusahaan adalah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan transportasi darat yang terbagi dalam tujuh (7) segmen utama serta beberapa segmen pendukung. Perusahaan mendapat penugasan pelayanan publik (*Public Service Obligation*) untuk angkutan perintis di wilayah terisolir, terpencil dan terjauh. Saat ini Perusahaan merupakan salah satu penyedia layanan transportasi milik pemerintah terbesar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Perusahaan senantiasa bekerja secara profesional dalam melaksanakan angkutan orang dan barang serta memberikan pelayanan dengan mutu yang tinggi agar sesuai dengan harapan pelanggan. Perusahaan selalu berusaha keras dengan menerapkan standar etika dalam seluruh kegiatan usaha berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memperlakukan semua *Stakeholder* sebagai mitra.

Agar mampu menghasilkan nilai yang optimal kepada Pemilik Modal, Perusahaan menerapkan pendekatan operasional yang bertanggungjawab dan berorientasi dalam pencapaian nilai jangka panjang serta berdaya saing tinggi. Dengan cara ini Perusahaan membantu pemenuhan program pemerintah dalam memenuhi kebutuhan layanan transportasi darat sekaligus memberikan kontribusi penting pada perbaikan kualitas hidup masyarakat, dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Perusahaan berusaha sekuat tenaga meningkatkan kualitas produk yang merupakan modal utama dalam menghadapi persaingan dan tantangan.

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

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

B. PERENCANAAN STRATEGIS

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

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

Perusahaan dalam menjalankan kegiatannya mengembangkan budaya perusahaan yang didasari pada nilai-nilai yang berorientasi pada pelanggan, kerjasama tim, saling percaya, saling menghargai, keberhasilan bersama serta keseimbangan antara kebutuhan para *stakeholders* dengan kebutuhan perusahaan.

1. RJPP dan RKAP

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

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

RJPP sekurang-kurangnya memuat:

- a. Evaluasi pelaksanaan RJPP sebelumnya.
- b. Posisi perusahaan saat ini.
- c. Asumsi-asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJPP.
- d. Penetapan sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja.

RKAP sekurang-kurangnya memuat:

- a. Rencana kerja yang dirinci atas misi perusahaan, sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan perusahaan dan program kerja/kegiatan.
- b. Anggaran perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kegiatan.
- c. Proyeksi keuangan perusahaan dan anak perusahaan.
- d. Hal-hal lain yang memerlukan keputusan RPB.

Rancangan rencana jangka panjang dan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah ditandatangani bersama Direksi dengan Dewan Pengawas disampaikan kepada RPB untuk mendapatkan pengesahan.

Dewan Pengawas memberikan masukan-masukan pada saat penyusunan RJP dan RKAP, dan mengawasi kepatuhan Direksi dan manajemen dalam menjalankan perusahaan sesuai strategi yang telah ditetapkan.

2. Pelaksanaan RKAP

Direksi bertanggung jawab terhadap proses dan hasil pencapaian strategi perusahaan antara lain dengan menetapkan keputusan-keputusan dan mengambil kebijakan-kebijakan operasional yang dianggap perlu untuk menjalankan rencana-rencana aksi guna menerapkan strategi perusahaan.

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

Dalam tahap pelaksanaan strategi perusahaan, Dewan Pengawas memberikan masukan-masukan kepada Direksi guna lebih efektifnya upaya pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Dewan Pengawas langsung membahas masalah-masalah penting yang dihadapi perusahaan segera setelah masalah tersebut timbul.

Dewan Pengawas membahas informasi dan laporan yang disampaikan oleh Direksi atas pengelolaan perusahaan guna mendeteksi secara dini kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh Direksi. Dan apabila terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan yang cukup signifikan, Dewan Pengawas memberi laporan kepada Pemilik Modal.

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

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

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

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

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

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

C. TEKNOLOGI

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

Direksi dan manajemen mengkaji kelayakan perencanaan layanan dan sistem teknologi untuk memastikan bahwa teknologi yang digunakan telah selaras dengan tujuan perusahaan.

D. MANAJEMEN RISIKO

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

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

Pengendalian risiko atau manajemen risiko dilakukan melalui proses identifikasi risiko- risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan. Tim manajemen membahas risiko yang terkait dengan kegiatan, cara penanggulangannya serta cara pencegahan (preventif). Risiko yang teridentifikasi dan proses pengendaliannya dilaporkan oleh Direksi kepada Dewan Pengawas.

Perusahaan melakukan identifikasi terhadap kemungkinan munculnya risiko-risiko, baik eksternal maupun internal tersebut. Atas dasar identifikasi itu, perusahaan akan melakukan upaya-upaya yang diperlukan untuk meminimalkan terjadinya risiko tersebut, misalnya merancang kontrak sedemikian rupa sehingga secara legal perusahaan terlindungi dari risiko yang tidak perlu atau dengan melakukan teknik keuangan yang dapat membalikkan risiko tersebut atau dengan melakukan *survey risk preventions* secara terprogram. Risiko tersebut akan selalu dipantau dan dikaji secara berkala sehingga dengan demikian diharapkan tidak mengurangi nilai perusahaan secara drastis. Namun demikian, perusahaan juga menyadari adanya risiko berbeda di luar kendali yang tidak dapat diminimalkan dampaknya oleh upaya-upaya internal namun tetap harus diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.

Perusahaan dihadapkan pada berbagai jenis risiko yang dapat berdampak pada kehilangan pendapatan dan kehilangan kepercayaan pelanggan, antara lain:

1. **Risiko keuangan** seperti kesulitan likuiditas, risiko kredit macet, risiko investasi, dan sebagainya;
2. **Risiko persaingan** yaitu risiko karena semakin meningkatnya kondisi persaingan yaitu semakin meningkatnya pesaing dalam bidang layanan transportasi darat;
3. **Risiko operasional** merupakan risiko yang mempengaruhi operasional kegiatan misalnya kecelakaan, kemacetan, bencana ataupun kecurangan;
4. **Risiko inefisiensi** misalnya inefisiensi sistem, prosedur, teknologi maupun harga pokok produksi;
5. **Risiko eksternal** yaitu risiko yang disebabkan oleh pihak luar misalnya hubungan dengan kebijakan dibukanya peluang perusahaan transportasi darat swasta untuk melayani area yang sama dengan DAMRI.

Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan risiko adalah antara lain dengan sikap kehati-hatian, prosedur yang jelas, pengelolaan keuangan, antara lain dengan skala prioritas kegiatan serta kejelasan perikatan kontrak sehingga melindungi perusahaan secara legal.

Direksi menetapkan dan menerapkan sistem manajemen risiko perusahaan. Dewan Pengawas mereview kebijakan dan strategi manajemen risiko yang telah dibuat oleh Direksi dan mendorong peningkatan penerapan kebijakan manajemen risiko.

Manajemen risiko saat ini dilakukan pada strata unit kerja dalam bentuk masukan, analisa dan pertimbangan atas baik buruknya dan untung ruginya suatu kebijakan atau pengambilan keputusan perusahaan.

Peran pejabat unit kerja dan karyawan dalam proses analisis risiko pada unit kerja sangat penting melalui pemahaman risiko-risiko yang berkaitan dengan kegiatan unit kerja yang dikelola dan menilai celah-celah yang dapat menimbulkan risiko tersebut, membangun dan memelihara pengendalian melekat (*built-in control*) atas setiap kegiatan serta peningkatan kompetensi karyawan.

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

E. PENILAIAN KINERJA

Pemilik Modal dan Dewan Pengawas menilai tingkat keberhasilan Direksi dalam menjalankan perusahaan berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan selaras dengan visi dan misi perusahaan.

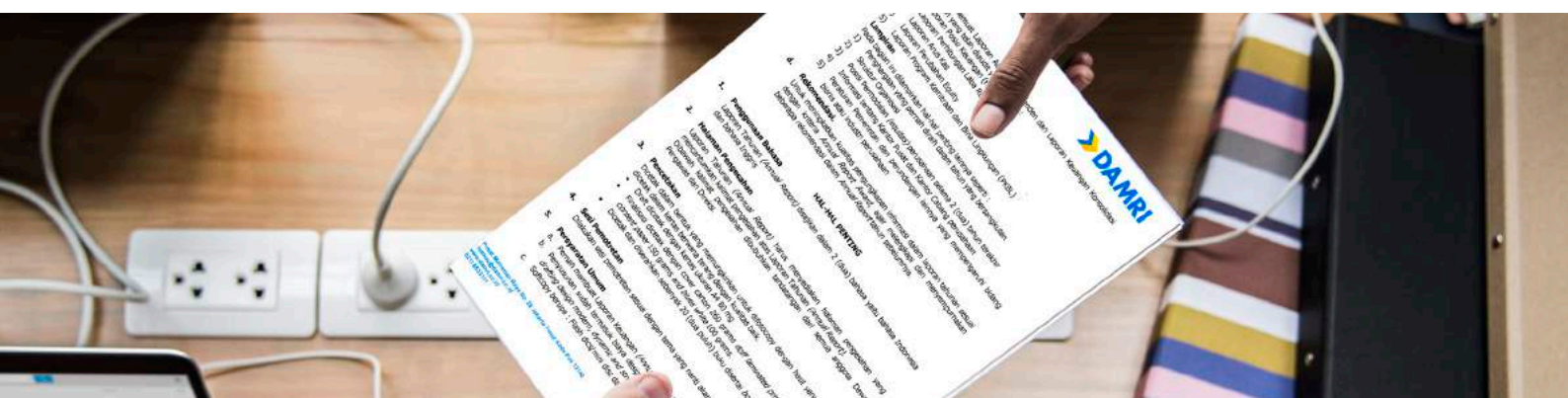
Direksi menetapkan indikator kinerja baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan untuk mengukur capaian strategi dan menilai kinerja manajemen dalam mencapai target-target yang ditetapkan.

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

F. PEDOMAN PERILAKU / CODE OF CONDUCT

Perusahaan memiliki Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) untuk mengatur pola hubungan yang sehat dan ber-etika diantara seluruh jajaran perusahaan dan dengan stakeholders perusahaan, untuk mendukung penerapan *good corporate governance*. Pedoman Perilaku merupakan sekumpulan norma, nilai serta tindak perbuatan yang diyakini oleh suatu kelompok sebagai suatu standar perilaku yang ideal bagi kelompok tersebut.

Perilaku yang ideal tersebut wajib dikembangkan berdasarkan nilai-nilai luhur yang diyakini jajaran perusahaan sesuai dengan budaya perusahaan.



G. PERSAINGAN USAHA YANG SEHAT

Sejalan dengan persaingan usaha yang sehat, perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa Undang-undang anti monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat di Indonesia melarang sepenuhnya adanya kesepakatan dan tindakan yang dapat mengeliminasi atau tidak mendukung persaingan, menciptakan monopoli, penyalahgunaan posisi pasar, secara *artificial* mempermainkan harga atau hal-hal lain yang mendistorsi pasar.

Perusahaan tidak akan memberikan toleransi pada setiap aktifitas yang melanggar Undang-undang tersebut yang berlaku pada kegiatan usaha perusahaan dan kantor cabang. Untuk itu Perusahaan menghindari segala bentuk dominasi pasar, harga dan sebagainya yang mengarah pada praktik monopoli, diskriminasi harga, persekongkolan serta bentuk-bentuk praktik-praktik tidak sehat dalam bisnis yang bertentangan dengan persaingan usaha yang sehat.

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



H. PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN STAKEHOLDERS

Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) adalah pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan karena mempunyai hubungan hukum. Hubungan dengan *Stakeholders* diatur secara rinci dalam dokumen **Code of Conduct**.

Stakeholders meliputi: pelanggan layanan transportasi, pemasok/rekanan, karyawan, pemerintah dan masyarakat sekitar.

Perusahaan mengelola *Stakeholders* dengan kesadaran bahwa setiap keberhasilan yang dicapai karena kinerja perusahaan merupakan kinerja bersama para mitra dan pelanggan di samping *Stakeholders* lainnya.

Perusahaan menghormati hak-hak *Stakeholders* yang timbul berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku dan/atau perjanjian yang dibuat oleh perusahaan dan menjamin keseimbangan kepentingan di antara para *Stakeholders* dengan cara melaksanakan dan mengembangkan kegiatannya dengan tetap menghormati kepentingan *Stakeholders*.



BAB V

PENUTUP

PENILAIAN BERKALA PENERAPAN GCG

1. Direktur SDM dan Umum berkewajiban untuk memantau dan menjaga agar pelaksanaan praktik-praktik GCG ini dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
2. Untuk memudahkan pemantauan, Perusahaan secara berkala harus melakukan penelaahan penerapan *corporate governance* untuk memberikan keyakinan bahwa pengelolaan dan pengawasan perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran serta praktik bisnis yang sehat.
3. Penilaian dapat dilakukan secara mandiri (*self assessment*) maupun oleh pihak independen yang hasilnya disampaikan kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan.
4. Hal-hal yang dinilai antara lain (i) Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan secara Berkelanjutan (ii) Pemilik Modal dan RPB/Pemilik Modal (iii) Dewan Pengawas (iv) Direksi (v) Pengungkapan Informasi dan Transparansi (vi) Aspek Lainnya.

KETENTUAN PERUBAHAN

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

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

Pedoman GCG ini akan dikaji dan dimutakhirkan secara berkala untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan perusahaan. Apabila karena sesuatu hal, baik internal maupun eksternal menyebabkan praktik-praktik di perusahaan tidak relevan lagi maka Direktur atau pejabat yang ditunjuk berkewajiban untuk mengusulkan perubahan dan penyesuaian kepada Direksi dan Dewan Pengawas perusahaan.

Pedoman GCG ini dinyatakan berlaku efektif sejak tanggal ditetapkan.

CODE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Kantor Pusat Perum DAMRI
Jalan Matraman Raya No. 25, RT. 2 / RW. 1
Palmeriam, Matraman, Kota Jakarta Timur
Daerah Khusus Ibukota Jakarta
13140

