

# **BOARD MANUAL**

**PANDUAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
BAGI KOMISARIS DAN DIREKSI**

## DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	2
Visi, Misi & Tata Nilai	3
Kebijakan Mutu & Kebijakan GCG	4
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>5</b>
1.1. Tentang <i>Board Manual</i>	5
1.2. Pedoman Umum	5
1.3. Pedoman Umum Tata Kelola Perusahaan	6
1. Definisi <i>Corporate Governance</i>	6
2. Arti Penting <i>Good Corporate Governance</i>	7
3. Implementasi <i>Good Corporate Governance</i>	7
4. 10 Prinsip Tata Kelola PT PAL Indonesia (Persero)	8
5. Pengungkapan Praktek <i>Good Corporate Governance</i>	9
6. Komite Audit	10
7. <i>Board Accountability</i>	11
<b>BAB II PEMEGANG SAHAM &amp; RUPS</b>	<b>12</b>
II.1 Hak, Wewenang & Akuntabilitas Pemegang Saham	12
II.2 RUPS	13
<b>BAB III KOMISARIS</b>	<b>15</b>
III.1 Tugas Dan Kewenangan	15
III.2 Etika Jabatan	16
III.3 Rapat Komisaris	16
III.4 Mekanisme Keputusan	17
III.5 Risalah Rapat Komisaris	18
III.6 Kriteria Anggota Komisaris	19
III.7. Komisaris Independen	20
III.8. Benturan Kepentingan	20
III.9. Hubungan Kerja Dengan Direksi	21
III.10. Komite-Komite	22
III.11. Sekretaris Komisaris	23
<b>BAB IV DIREKSI</b>	<b>24</b>
IV.1 Tugas dan Wewenang	24
IV.2 Perbuatan Direksi yang Memerlukan Persetujuan Komisaris	25
IV.3 Perbuatan Direksi yang Memerlukan Persetujuan RUPS	25
IV.4 Hak dan Kewajiban	26
IV.5 Penetapan Kebijakan Perseroan oleh Direksi	27
IV.6 Kriteria Anggota Direksi	28
IV.7 Komposisi dan Pembagian Tugas Direksi	29
IV.8 Etika Jabatan	32
IV.9 Pengelolaan Keuangan Perseroan	33
IV.10 Rapat direksi	34
IV.11 Mekanisme Pengambilan Keputusan	35
IV.12 Risalah Rapat direksi	36
IV.13 Kinerja Direksi	36
IV.14 Benturan Kepentingan	37
IV.15 Hubungan Kerja dengan Komisaris	37
IV.16 Divisi Korporasi dan/atau Sekretaris Perusahaan	38
IV.17 Pengawasan Internal	39
<b>BAB V PENGGUNAAN WAKTU, HARTA KEKAYAAN, SARANA DAN FASILITAS</b>	<b>40</b>
V.1. Penggunaan Waktu	40
V.2. Harta Kekayaan, Penyediaan dan Penggunaan Sarana dan Fasilitas	40
V.3. Perjalanan Dinas	41
<b>BAB VI HUBUNGAN DENGAN ANAK PERUSAHAAN</b>	<b>42</b>
VI.1. Prinsip Umum	42
VI.2. Transaksi dengan Anak Perusahaan	42
VI.3. Benturan Kepentingan dengan Anak Perusahaan	43
<b>BABVI DAFTAR PEMEGANG SAHAM DAN DAFTAR KHUSUS</b>	<b>44</b>

## BOARD MANUAL OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE KOMISARIS DAN DIREKSI

PT. PAL Indonesia (Persero) memiliki komitmen, berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan dengan senantiasa memperbaiki struktur dan kultur perusahaan dengan menyesuaikan pada praktik terbaik berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi : **Transparency, Accountability, Responsibility Independence**, dan **Fairness (TARIF)** sehingga dapat meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dan pencerminan pertanggungjawaban perseroan kepada masyarakat.

Dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tersebut, kami telah menyusun suatu *Board Manual Code of Conduct* bagi Komisaris dan Direksi sebagai wujud kesatuan dan kebersamaan seluruh komponen perseroan dalam mengemban amanah perseroan.


Board Manual ini merupakan pedoman bagi Direksi dan Komisaris untuk menjalankan fungsi dan peran jabatan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Surabaya, Januari 2016

Direksi PT PAL Indonesia (Persero)

Komisaris PT PAL Indonesia (Persero)

  
**M Firmansyah Arifin**  
Direktur Utama

  
**Ade Supandi**  
Komisaris Utama

## VISI PERUSAHAAN

Menjadi perusahaan galangan kapal dan rekayasa berkelas dunia , terpercaya dan bernilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

## MISI PERUSAHAAN

- Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mutu produk berstandar internasional dan penyerahan produk tepat waktu, serta meningkatkan pengelolaan perusahaan yang akuntabel dan transparan.
- Meningkatkan peran dalam mendukung program pertahanan dan keamanan nasional melalui penguasaan teknologi dan rancang bangun.
- Memberikan kemamula-labaan dan kesejahteraan secara berkesinambungan bagi para pemegang saham ,karyawan pelanggan ,mitra usaha, dan pengembangan usaha kecil.

## TATA NILAI PERUSAHAAN

Tata Nilai Perusahaan meliputi **Kejujuran** (*honesty*), **bertindak segera** (*prompt action*) dan **perbaikan terus menerus** (*continuous improvement*).

### Tafsir Tata Nilai

- **Kejujuran (*honesty*)**

Bekerja dengan tulus dan ikhlas, berusaha senantiasa berada di jalur yang benar sebagaimana mestinya sesuai dengan peraturan dan didasari oleh norma-norma agama. Berbudi pekerti luhur, menjaga kesucian hati, memberikan pandangan yang obyektif dalam menangani sesuatu dan berusaha memberikan masukan-masukan yang membangun. Dapat secara konsisten dipercaya dan berpikir positif. Berani memberikan jawaban, kesaksian, informasi dan bukti-bukti yang benar. Tidak suka berpura-pura, tidak mengambil sesuatu yang bukan haknya, tidak berbuat curang dan tidak memperdayakan.

- **Bertindak Segera (*prompt Action*)**

Senantiasa melakukan tindakan tepat waktu dan sasaran atas segala sesuatu untuk memperoleh manfaat maksimal, tanpa menunda tindakan dan pekerjaan yang mengakibatkan kerugian berbagai pihak. Dapat mengemban amanah yang dilandasi dengan sikap moral: **bekerja merupakan ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab**. Tidak berarti melakukan sesuatu dengan tergesa-gesa yang dapat merugikan kecerobohan dan kerugian, akan tetapi selalu sigap dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, bersemangat, dan penuh pengabdian kepada perusahaan. Aktif memberikan gagasan yang membangun dan bersifat optimis dalam menerapkannya untuk kemajuan dan kebesaran nama perusahaan.

- **Perbaikan Terus Menerus (*improvement*)**

Senantiasa meningkatkan pengetahuan, kualitas pribadi dan kondisi lingkungan. Bersikap teliti dalam bekerja dan melakukan koreksi untuk mencapai hasil yang optimal. Selalu berusaha mengutamakan mutu dalam seluruh proses kegiatan untuk

mencapai hasil yang lebih baik dengan semangat: **mutu hari ini harus lebih baik dari kemarin dan mutu hari esok harus lebih baik dari hari ini.**

Selalu menjaga 6 komitmen mutu yang meliputi: *quality, cost, delivery, safety, environment* agar dapat bermanfaat dan dipercaya oleh para *pemangku kepentingan*

### **KEBIJAKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)**

Seluruh jajaran PT. Pal sepakat untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam praktek bisnisnya yang meliputi : *Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, dan Fairness* (TARIF)

**“WE ARE GOING TO THE Q n G (QUALITY AND GOVERNED) “**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1. TENTANG BOARD MANUAL**

*Board Manual* atau Panduan *Good Corporate Governance* bagi komisaris dan direksi ini merupakan suatu pedoman bagi setiap anggota Komisaris dan Direksi PT PAL Indonesia (Persero) di dalam menjalankan tugas pengurusan dan pengelolaan perseroan sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku, anggaran dasar dan amanat perseroan serta Keputusan RUPS (antara lain : *Key Performance Indicator* [KPI], *Statement of Corporate Intent* [SCI]).

Adapun lingkup pedoman kerja ini berisi antara lain mengenai pelaksanaan tugas, wewenang, tanggung jawab, hak dan kewajiban serta tata hubungan kerja komisaris, direksi maupun pemegang saham perseroan serta prinsip-prinsip tata administrasi dan keuangan dalam pengurusan dan pengelolaan perseroan dengan menggunakan dokumen ini sebagai pedoman kerja.

Komisaris dan direksi diharapkan dapat menciptakan efektivitas proses pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, pelaksanaan program kerja serta konsistensi tindakan di dalam menjalankan fungsi dan peran jabatan sesuai amanat pemegang saham.

Seluruh anggota komisaris dan direksi - tanpa terkecuali - dengan itikad baik menyatakan tidak ada keberatan untuk menjalankan keseluruhan pedoman ini, dengan mengingat bahwa prinsip-prinsip dan tata laksana yang termaktub di dalamnya merupakan suatu konsensus yang telah diambil atas persetujuan bersama oleh seluruh anggota direksi dan komisaris tanpa adanya tekanan dan atau kondisi yang sedemikian rupa menyebabkan adanya keterpaksaan di dalam menerima prinsip dan aturan tercantum di dalamnya.

Selanjutnya bila terjadi kekeliruan dikemudian hari dan atau kekurangan serta hal lainnya yang dianggap tidak relevan dan tidak sesuai lagi dengan perkembangan waktu, maka segenap anggota direksi dan komisaris dengan kesungguhan dan semangat kebersamaan akan menata kembali berbagai aturan yang ada di dalam dokumen ini.

### **I.2. PEDOMAN UMUM**

Sebagai sebuah pedoman kerja untuk menjalankan fungsi dan peran jabatannya sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, maka *Board Manual* ini disusun berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar PTPAL Indonesia (Persero), Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham serta peraturan-peraturan lainnya yang dianggap relevan.

Manakala terdapat hal-hal yang tidak diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka komisaris dan direksi bersepakat mengadopsi praktek terbaik (*best practices*) dengan tetap mengindahkan prinsip-prinsip dasar yang dibuat dalam dokumen ini.

Dalam hal terjadi intepretasi yang berbeda terhadap pernyataan, prinsip-prinsip dan atau pertentangan antara *Board Manual* ini dengan Anggaran Dasar Perusahaan maka

komisaris dan direksi bersepakat menjadikan Anggaran Dasar sebagai acuan yang dianggap lebih sah secara hukum.

Secara khusus, peraturan perundangan yang tercantum berikut ini merupakan dasar penyusunan *Board Manual* yaitu:

- a. Undang-Undang No 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas
- b. Peraturan Pemerintah No: 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan jo. Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2001
- c. Anggaran Dasar PT PAL Indonesia (Persero) beserta perubahan-perubahannya
- d. Surat Keputusan Menteri Negara BUMN tentang Pengangkatan Anggota Direksi/Komisaris PT PAL, Surat Keputusan Menteri Negara BUMN No.117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara.
- e. Pedoman Etika Usaha (*Code of Conduct*) PT PAL Indonesia (Persero).
- f. Peraturan perundangan lainnya yang relevan.
- g. *Best practices* yang berlaku di dalam pengelolaan korporasi.

### **I.3. PEDOMAN UMUM TATAKELOLA PERUSAHAAN**

#### **1. Definisi *Corporate Governance***

*Corporate governance* adalah suatu sistem dimana perusahaan diarahkan dan dikelola guna mempengaruhi bagaimana perusahaan diarahkan menuju pencapaiannya, bagaimana risiko dimonitor, dinilai dan bagaimana kinerja dioptimalkan. (*Australian Stock Exchange*)

*Corporate governance* adalah suatu hal yang menyangkut pengelolaan secara berimbang antara tujuan ekonomis dengan tujuan sosial dan suatu keinginan individu dengan tujuan masyarakat. Kerangka kerja *Corporate governance* disini adalah mendorong penggunaan sumberdaya perusahaan secara efisien dan secara berimbang menjaga akuntabilitas dan pengelolaan sumberdaya tersebut. Tujuannya adalah menyelaraskan sedekat mungkin antara kepentingan individu, perusahaan dan masyarakat. (Sir Adrian Cadbury dalam '*Global Corporate Governance Forum*', *World Bank*, 2000)

*Corporate governance* suatu hal yang berurusan dengan cara-cara dimana para pemilik modal perusahaan memastikan dirinya untuk mendapatkan pengembalian dari modal yang telah ditanamkan. (*The Journal of Finance*, Shleifer dan Vishny, 1997, halaman 737)

*Corporate governance* adalah hukum dan aturan dimana suatu organisasi dijalankan untuk menjamin terselenggaranya praktek kejujuran dan akuntabilitas.

## 2. Arti Penting *Good Corporate Governance*

Perlunya seluruh perusahaan mampu menunjukkan tata pengelolaan yang baik dan amanah merupakan cita-cita pembangunan ekonomi modern yang berkembang dewasa ini. Praktek pengelolaan yang baik senantiasa akan menarik minat para investor sehingga pada gilirannya akan menurunkan biaya modal biaya sosial dalam perekonomian. Perusahaan-perusahaan Indonesia perlu dilengkapi dengan kemampuan berkompetisi di tingkat global dan mampu meningkatkan kepercayaan pemilik modal sehingga pada gilirannya akan menyehatkan perekonomian nasional.

### Manfaat penerapan *Good Corporate Governance*

Implementasi *Good Corporate Governance* banyak memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun pihak lain yang mempunyai hubungan langsung dan tak langsung dengan perusahaan.

Bagi perusahaan keuntungan yang diperoleh dari penerapan *Good Corporate Governance* diantaranya adalah:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi dan terciptanya budaya kerja yang sehat.
- b. Meminimalkan kerugian akibat penyalahgunaan wewenang oleh direksi (*agency cost*) dan penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.
- c. Meningkatkan kepercayaan investor dan pada akhirnya meningkatkan pula nilai saham perusahaan.
- d. Dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan akan meningkatkan pula nilai pemegang saham (*shareholders's value*) dan dividen
- e. Praktek *Good Corporate Governance* menempatkan karyawan sebagai salah satu *pemangku kepentingan* yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik akan meningkatkan motivasi dan kepuasaan kerja karyawan. Hal ini penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- f. Meningkatkan citra positif perusahaan sekaligus cost akibat tuntutan pemangku kepentingan kepada perusahaan.

## 3. Implementasi *Good Corporate Governance*

Apapun yang mendasari perubahan suatu perusahaan harus senantiasa berbasis kepada nilai-nilai etika yang luhur dan dilandasi oleh suatu praktek yang mengedepankan prinsip-prinsip keterbukaan, kemandirian akuntabilitas dan pertanggungjawaban. Praktek terbaik mengenai cara-cara penyelenggaraan dan pengelolaan usaha harus dikembangkan oleh para pengelola perusahaan dimana saja perusahaan beroperasi.

Betapapun demikian harus disadari bahwa tidak ada suatu model tata pengelolaan usaha yang dapat berlaku umum dengan standar tunggal ("*one size fits for all*") karenanya manajemen tidak perlu bersikap kaku dalam mengadopsi prinsip dan atau praktek terbaik (*best practice*) yang direkomendasikan oleh badan-badan Internasional seperti OECD, World Bank, Cadbury Comitee dan lain-lain.

Panduan GCG untuk Komisaris dan Direksi (*Board Manual*) ini dikembangkan



khusus untuk kepentingan komisaris dan direksi PT PAL Indonesia (Persero), dimana prinsip-prinsip tata pengelolaan yang dikembangkan di dalamnya telah disesuaikan dengan prinsip-prinsip tata kelola yang didasari oleh;

- ❑ Undang-Undang Perseroan
- ❑ Undang-Undang BUMN
- ❑ SK Meneg BUMN yang relevan
- ❑ Anggaran Dasar Perusahaan
- ❑ Panduan dari KOMNAS GCG
- ❑ Prinsip-prinsip yang berupa praktek terbaik yang diadopsi dari lembaga internasional.

Betapapun rekomendasi dan panduan ini tidak menjamin terhindarnya suatu perseroan dari kegagalan kinerja atau kekeliruan di dalam pengambilan keputusan, namun sekurang-kurangnya para pengelola dapat menjadikan dokumen ini sebagai suatu acuan untuk meminimalkan permasalahan dan meningkatkan proses pertanggung-jawaban dalam mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

#### 4. 10 Prinsip Tata Kelola PT. PAL Indonesia (Persero)

- **Prinsip 1:** Membangun pondasi yang kokoh bagi tata pengelolaan dan pengawasan yang tangguh dan handal. Untuk itu diperlukan pemisahan secara jelas peran dan tanggung jawab masing-masing komisaris, direksi dan manajemen dalam mengelola kegiatan usaha sehari-hari.
- **Prinsip 2:** Jumlah, komposisi dan struktur komisaris, Direksi dan manajemen harus dirancang sedemikian rupa agar dapat menjamin efektifitas tugas dan tanggung jawabnya serta komitmennya masing-masing. Dengan demikian organisasi, keterampilan, pengalaman dan kemandirian komisaris, direksi dan manajemen harus senantiasa disesuaikan dengan karakteristik operasi dan dinamika lingkungan usaha perusahaan.
- **Prinsip 3:** Komisaris dan direksi berkewajiban mendorong keputusan yang etis dan bertanggung jawab. Oleh karena itu para anggota Komisaris dan Direksi harus senantiasa mampu membedakan antara keputusan yang *legal* dengan yang *illegal* maupun keputusan yang amanah dengan yang melanggar.
- **Prinsip 4:** Komisaris dan direksi wajib menjaga integritas dalam memberikan laporan keuangan. Oleh karena itu komisaris dan direksi wajib menjunjung tinggi seluruh aturan, prinsip dan standar berkenaan dengan pengungkapan dan penyajian informasi keuangan serta senantiasa menjalankan suatu tata cara pengelolaan keuangan yang amanah guna melindungi hak-hak pemegang saham dan *stakeholder* dan melaporkan kondisi keuangan secara transparan dan bertanggungjawab.
- **Prinsip 5: Manajemen wajib menyediakan suatu** laporan secara tepat waktu dan wajar. Laporan dimaksud meliputi dan tidak terbatas kepada semua hal yang bersifat material mengenai perusahaan.
- **Prinsip 6:** Komisaris dan direksi wajib memahami dengan sejelas-jelasnya hak-hak pemegang saham serta mampu memfasilitasi dan memberikan peluang kepada mereka di dalam menggunakan dan menguji hak-hak tersebut .

- **Prinsip 7:** Komisaris dan direksi wajib memahami dan mengenali risiko perusahaan dan mengelolanya. Oleh karena itu semua keputusan bisnis yang mempunyai kaitan dengan suatu unsur ketidak-pastian dan membawa suatu risiko kepada kinerja perusahaan perlu diatur melalui pengawasan internal yang ketat dan efektif serta diselenggarakan secara terbuka oleh seluruh anggota komisaris dan direksi.
- **Prinsip 8:** Komisaris dan direksi harus mampu mendorong dan meningkatkan efektivitas peran mereka dan peran manajemen. Karena itu mereka perlu senantiasa melakukan tinjauan secara objektif atas peran manajemen dan mampu mendorong efektivitasnya.
- **Prinsip 9:** Komisaris dan direksi memberikan imbalan secara adil, layak dan bertanggungjawab terhadap jerih payah anggota manajemen dan karyawan. Untuk itu perlu dipastikan bahwa tingkat dan komposisi sistem imbalan di perusahaan cukup pantas dan memadai dalam kaitannya dengan kinerja individu dan kinerja perusahaan.
- **Prinsip 10:** Komisaris, direksi dan manajemen perlu memahami dengan sebaik-baiknya kepentingan yang sah dari *stakeholder*. Untuk itu perlu disadari bahwa tindakan dan keputusannya akan berdampak secara meluas di dalam masyarakat sehingga tata pengelolaan yang baik dengan sendirinya akan memenuhi secara berimbang kepentingan semua pemangku kepentingan.

## 5. Pengungkapan Praktek *Corporate Governance*

### Mengadopsi *Best Practice*

Praktek terbaik (*best practice*) yang direkomendasikan oleh berbagai lembaga internasional merupakan panduan bagi manajemen yang dirancang untuk menghasilkan keluaran yang efisien, berkualitas dan memiliki integritas. Namun demikian pendekatan ini tidak harus berlaku seperti layaknya standar spesifikasi dari suatu produk. Praktek terbaik merupakan panduan guna mengoptimalkan kinerja perusahaan dan akuntabilitas sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan stakeholder. Jika manajemen menemukan bahwa rekomendasi *best practice* disini kurang memadai untuk kepentingan perusahaan ataupun kelaziman yang berlaku secara lokal maka manajemen perlu mengembangkan dan atau mengadopsi praktek yang lebih sesuai dengan kondisi lokal dimana perusahaannya beroperasi. Dalam hal ini, sesuai dengan rekomendasi *best practice* yang diterbitkan oleh OECD (organisasi kerjasama ekonomi dan pembangunan) bahwa manajemen diwajibkan mengungkapkan berbagai informasi penting dan material mengenai tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dalam laporan tahunannya.

### Panduan pengungkapan informasi perusahaan

Kerangka kerja *corporate governance* mengharuskan adanya jaminan pengungkapan informasi secara tepat waktu atas semua hal yang penting dan material mengenai perusahaan; mencakup kondisi keuangan, kinerja non keuangan, kepemilikan dan tata pengelolaan. (OECD *Principle*). Adapun rincian mengenai substansi dan prinsip-prinsip pengungkapan yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut;

- A. Pengungkapan informasi material mencakup dan tidak terbatas kepada;
1. Tujuan perusahaan
  2. Pemilik perusahaan dan hak-hak yang dimilikinya
  3. Anggota komisaris, direksi dan anggota manajemen penting lainnya serta remunerasinya
  4. Kinerja keuangan dan kinerja operasi perusahaan
  5. Faktor risiko material yang dapat diprediksi
  6. Isu material mengenai karyawan dan *stakeholders*
  7. Kebijakan *corporate governance* dan strukturnya
- B. Informasi di atas disajikan, diaudit dan diungkapkan melalui standar akuntansi yang ketat dan berkualitas, mencakup isu-isu finansial dan non-finansial penting di perusahaan.
- C. Audit tahunan harus dilakukan oleh pihak auditor yang independen dalam rangka menjamin adanya pengungkapan dan penyajian pernyataan finansial secara objektif.
- D. Jaringan distribusi laporan tahunan harus tersedia secara fair, tepat waktu dan dapat diakses dengan mudah oleh pengguna informasi.

Dari prinsip di atas terlihat bahwa praktek *Good Corporate Governance* di perusahaan harus diungkapkan pada laporan tahunan dan jika perlu pada *web-site* perusahaan guna mempermudah pendistribusian bagi pengguna informasi.

## 6. Komite Audit

Etika kerja komite audit wajib didasarkan pada keteladanan perilaku dan integritas segenap anggota komisaris, karena itu komisaris berkewajiban memahami dan mengadopsi cara-cara yang mengedepankan praktek perilaku yang objektif dalam pengawasan sesuai dengan hukum yang berlaku serta sesuai amanah pemegang saham dan *stakeholder*.

Ukuran kinerja komisaris dan direksi yang sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tidaklah semata-mata ditunjukkan dengan cara bahwa mereka telah memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai tuntutan hukum belaka, melainkan bahwa mereka dapat menunjukkan perilaku mengenai bagaimana mempraktekkan suatu sikap yang sungguh-sungguh dan memahami tanggung jawab mereka masing-masing. Dengan kata lain **komisaris sekurang-kurangnya mampu mempraktekkan beberapa hal sebagai berikut :**

- Kemampuan menjalankan peranannya dalam bentuk kepemimpinan yang mandiri dan mampu bertindak tanpa harus mengandalkan inisiatif dari pihak manajemen.
- Menetapkan panduan dan atau kebijakan yang dapat menjadi pola operasional mereka sendiri (*self governing*)
- Anggota komisaris yang bertindak sebagai komite audit secara reguler melakukan pertemuan dengan manajemen dalam rangka membahas kinerja dan strategi perusahaan (konfirmasi dengan komisaris/komite audit).
- Anggota Komite Audit harus mampu melakukan penilaian mandiri baik

secara individual maupun secara tim, untuk hal-hal seperti; objektivitas, profesionalisme, kepedulian, komitmen, pengelolaan yang baik (*well governing*) atau sekurang-kurangnya segala sesuatu upaya yang dapat membedakan peran mereka dengan peran manajemen.

Atas landasan yang demikian diasumsikan bahwa komite audit dapat dijalankan secara efektif. (Disadur dari: *Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee, New York 1998*)

## **7. Board Accountability**

Sebagaimana dimaklumi bahwa prinsip *Good Corporate Governance* telah mewajibkan perlunya segenap pengelola perusahaan memperhatikan kepentingan masyarakat luas, baik yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan operasi perusahaan. Oleh karena itu para pengelola perusahaan seyogyanya perlu mengupayakan agar masyarakat senantiasa merasakan adanya peran sosial perusahaan di tengah-tengah kepentingan mereka.

Sebagaimana ditetapkan dalam anggaran dasar perusahaan, pengelola perusahaan bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang berarti bahwa segenap anggota komisaris dan direksi dituntut untuk mampu menjawab secara transparan segala sesuatu yang menyangkut kinerja perusahaan.

Komisaris dan direksi sesungguhnya merupakan pihak yang memiliki akuntabilitas kepada pemegang saham dan publik (masyarakat). Demikian pula manajemen dan karyawan dengan sendirinya bertanggung jawab kepada komisaris dan direksi mengenai segala sesuatu kegiatan dan informasi perusahaan sehari-hari serta senantiasa mematuhi segenap peraturan perundangan, regulasi dan kebijakan internal perusahaan. Manajemen dan karyawan seyogyanya memiliki akuntabilitas kepada komisaris dan direksi.

## **BAB II**

### **PEMEGANG SAHAM & RUPS**

#### **II.1 Hak & Wewenang Pemegang Saham**

Pemegang Saham sebagai organ perusahaan memiliki hak dan kewajiban sebagaimana diatur dalam UU No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas serta Keputusan Menteri BUMN No. Kep 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek-Praktek GCG pada BUMN.

##### **1. Hak Pemegang Saham**

Pemegang Saham memiliki hak dalam perusahaan yang tidak dapat diganti yaitu :

- a. Menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RUPS.
- b. Memperoleh informasi material mengenai perusahaan secara tepat waktu dan teratur.
- c. Menerima pembagian keuntungan dari perusahaan dalam bentuk Deviden dan pembagian keuntungan lainnya berdasarkan keputusan RUPS.
- d. Melaksanakan pengaruh dan mengemukakan pendapat terhadap perusahaan.

##### **2. Wewenang Pemegang Saham**

- a. Mengangkat dan memberhentikan Komisaris dan Direksi perusahaan.
- b. Dalam pengangkatan Komisaris dan Direksi dilakukan melalui mekanisme berikut :
  - 1) Proses pemelihan yang terbuka atau transparan melalui RUPS.
  - 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 tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.
  - 3) Meminta Direksi dan Komisaris untuk menyiapkan kontrak manajemen atau *Statement of Corporate Intent*.
- c. Jika diperlukan dapat mengangkat minimal 1 (satu) orang anggota Direksi yang bukan berasal dari dalam perusahaan.
- 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 diatas nilai yang ditetapkan.
- f. Menilai kinerja Komisaris dan Direksi, baik secara kolektif maupun masing-masing.
- g. Jika memungkinkan dapat menetapkan kompensasi atau bonus kepada Komisaris dan Direksi berdasarkan kinerja tersebut diatas.
- h. Memastikan penerapan akuntabilitas dan kinerja Komisaris dan Direksi dalam memberhentikan Direksi tidak seluruhnya pada saat yang bersamaan.

### 3. Akuntabilitas Pemegang Saham

Akuntabilitas merupakan pertanggung jawaban atas pelaksanaan kerangka kerja, sistem dan prosedur yang dimiliki Pemegang Saham dan harus dapat dijabarkan dalam bentuk tertulis berupa catatan, analisa, laporan dll.

Sebagai perwujudan tata kelola perusahaan yang baik, maka akuntabilitas Pemegang Saham dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pemegang Saham wajib memenuhi ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan, keputusan-keputusan yang dibuat dalam RUPS.
- b. Pemegang Saham tidak diperkenankan mencampuri kegiatan operasional korporasi (yang tertuang dalam RKAP) yang menjadi tanggung jawab Direksi sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan.
- c. Pemegang Saham memiliki tanggung jawab untuk memantau pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam proses pengelolaan perusahaan.

## II.2 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Penyelenggaraan RUPS berdasarkan ketentuan dan Anggaran Dasar Perusahaan terbagi menjadi RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa.

### 1. RUPS Tahunan

RUPS Tahunan adalah Rapat Umum Pemegang Saham yang diselenggarakan setiap tahun untuk membahas Laporan Tahunan dan Perhitungan Tahunan maupun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

Aturan penyelenggaraan RUPS Tahunan adalah sebagai berikut :

- a. Pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun yang lalu, sejauh tindakan tersebut ternyata dalam Perhitungan Tahunan. Paling lambat dalam bulan Juni setelah penutupan tahun buku yang bersangkutan.
- b. RUPS Tahunan pengesahan RKAP paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan.
- c. Direksi dan atau Komisaris diwajibkan untuk menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan.
- d. RUPS dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis dari Pemegang Saham.
- e. Apabila Direksi dan Komisaris lalai menyelenggarakan RUPS Tahunan pada waktu yang telah ditentukan atas permintaan Pemegang Saham, maka Pemegang Saham tersebut berhak menyelenggarakan sendiri RUPS Tahunan dimaksud atas biaya perusahaan setelah mendapat ijin dari Ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perusahaan.

### 2. RUPS Luar Biasa

RUPS Luar Biasa adalah Rapat Umum Pemegang Saham yang diselenggarakan jika dipandang perlu setiap waktu untuk menetapkan atau memutuskan hal-hal yang tidak dilakukan pada RUPS Tahunan.

Aturan penyelenggaraan RUPS Luar Biasa adalah sebagai berikut :

- a. RUPS Luar Biasa diadakan setiap saat, jika dianggap perlu oleh Direksi dan atau Komisaris dan atau Pemegang Saham.
- b. RUPS Luar Biasa dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis Pemegang Saham dengan mencantumkan hal-hal yang hendak dibicarakan.

- c. Direksi dan atau Komisaris diwajibkan menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa.
- d. Apabila Direksi dan Komisaris lalai menyelenggarakan RUPS Luar Biasa tersebut dalam waktu 30 (tiga puluh) hari setelah permintaan Pemegang Saham, maka atas biaya perusahaan, Pemegang Saham tersebut dapat menyelenggarakan rapat dimaksud setelah mendapat ijin dari Ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perusahaan.

Risalah Rapat Umum Pemegang Saham dibuat dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Dinamika yang terjadi dan putusan yang diambil dalam Rapat Umum Pemegang Saham dibuatkan notulen serta risalahnya yang ditandatangani oleh Pemegang Saham.
- b. Penandatanganan risalah rapat tidak perlu dilakukan apabila risalah rapat tersebut dibuat dengan Berita Acara Notaris.

## **BAB III**

### **KOMISARIS**

#### **III.1. Tugas dan Kewenangan**

Tugas dan kewenangan komisaris diatur sesuai dengan pasal 15 ayat 1 sampai dengan ayat 6 Anggaran Dasar PT PAL Indonesia (Persero). Guna melaksanakan pasal-pasal tersebut dalam kegiatan sehari-hari, setiap anggota Komisaris perlu mengikuti prinsip-prinsip berikut ini:

1. Komisaris sebagai organ perseroan bukanlah merupakan suatu jabatan yang melekat secara individual pada pemegang jabatan tersebut melainkan merupakan jabatan yang bersifat kolektif dalam arti bahwa setiap komisaris merepresentasikan dirinya sebagai pemegang amanah perseroan dalam mengawasi perseroan. Dengan demikian segala tindakan, perlakuan dan kebijakan sebagai Komisaris PT PAL Indonesia (Persero) wajib di konsultasikan secara bersama dalam rapat komisaris yang diagendakan untuk itu (sesuai pasal 94 ayat 3 UU No 1/95 tentang Perseroan Terbatas)
2. Dalam melaksanakan tugasnya, komisaris senantiasa mematuhi Anggaran Dasar dan peraturan perundangan yang berlaku, serta pedoman etika bisnis *Good Corporate Governance* atau keputusan yang telah disepakati bersama.
3. Komisaris bertugas mengawasi jalannya pengurusan dan pengelolaan perseroan oleh direksi serta memberikan nasehat kepada direksi jika dipandang perlu.
4. Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan agar direksi dalam kondisi apapun mempunyai kemampuan menjalankan tugasnya sesuai dengan amanat pemegang saham.
5. Komisaris secara teratur bertugas memantau efektivitas pengurusan dan pengelolaan perseroan yang dilakukan oleh direksi agar senantiasa sesuai dengan arahan pemegang saham.
6. Komisaris dapat menggunakan saran profesional yang mandiri dari pihak ketiga dan atau membentuk komite-komite khusus dalam membantu melakukan pekerjaannya.
7. Pengambilan keputusan atas suatu masalah oleh komisaris wajib mempertimbangkan dengan seksama berbagai aspek yang berkaitan dengan, amanah yang dipercayakan oleh pemegang saham, pilihan yang terbaik untuk kepentingan perseroan serta informasi yang memadai sebagai landasan pengambilan keputusan
8. Dalam rangka melaksanakan pasal 10 ayat 26 a dan 26 b Anggaran Dasar Perseroan, apabila jabatan salah satu anggota direksi berhalangan tetap (lowong), maka komisaris berhak menunjuk salah satu direksi untuk menjalankan pekerjaan anggota direksi yang berhalangan tetap (lowong) dengan kekuasaan dan wewenang yang sama. Mekanisme penunjukan pengganti anggota direksi yang berhalangan tetap (lowong) ditetapkan melalui Rapat Komisaris apabila dalam waktu 30 (tiga puluh) hari belum dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa. Pengangkatan direksi pengganti sebagai pejabat definitif, diusulkan oleh komisaris kepada pemegang saham.



9. Dalam rangka melaksanakan pasal 10 ayat 27 Anggaran Dasar Perseroan, apabila perseroan tidak memiliki anggota direksi, maka komisaris berkewajiban mengadakan Rapat Komisaris untuk mengatur dan menjalankan pekerjaan direksi yang lowong tersebut. Dalam waktu selambat-lambatnya 30 hari setelah terjadi masa lowong tersebut, komisaris berkewajiban untuk memanggil Rapat Umum Pemegang Saham.

### **III.2. Etika Jabatan**

Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan kewajiban komisaris, prinsip-prinsip berikut ini wajib dipegang teguh oleh segenap anggota komisaris:

1. Komisaris harus mampu menempatkan dirinya sebagai teladan bagi direksi dan karyawan perseroan dan penegak atas peraturan perundangan serta kebijakan mengenai etika perusahaan, baik dari segi integritas moral maupun kecakapan teknis dan operasional organisasi.
2. Komisaris harus mampu menggalang kerjasama tim secara terpadu dan saling mendukung dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan perseroan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang sebagaimana yang telah ditetapkan dalam RUPS.
3. Komisaris wajib memiliki komitmen dan kesungguhan di dalam menjalankan tugas dan mempergunakan kewenangan pengawasan yang ada padanya sejalan dengan tujuan dan kepentingan perseroan.
4. Komisaris wajib menjauhi tindakan-tindakan individu yang dapat merusak hubungan kerja di antara komisaris dan hubungan kerja dengan organ perseroan lainnya.
5. Komisaris menghormati hak, tugas dan wewenang direksi dan tidak akan melakukan tindakan di luar batas kewenangan yang dimilikinya serta tidak akan memaksakan kehendaknya untuk suatu tujuan yang bertentangan dengan tujuan dan kepentingan perseroan .

### **III.2. Rapat Dewan Komisaris**

Rapat komisaris diatur sesuai dengan pasal 16 ayat 1 sampai dengan ayat 8 Anggaran Dasar PT PAL Indonesia (Persero). Dalam rangka menyelenggarakan rapat tersebut, prinsip-prinsip berikut ini merupakan pedoman tata laksana Rapat Komisaris:

1. Yang dimaksud dengan rapat Dewan komisaris dalam dokumen ini adalah suatu rapat, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin yang dihadiri oleh komisaris dan sekretaris komisaris perseroan serta perangkat-perangkat organisasi Dewan komisaris seperti komite audit.
2. Dewan Komisaris mengadakan rapat paling sedikit setiap bulan sekali, dalam rapat tersebut Dewan Komisaris dapat mengundang Direksi.
3. Panggilan rapat komisaris dilakukan secara tertulis oleh komisaris utama atau oleh wakil komisaris utama yang ditunjuk oleh komisaris utama dan disampaikan dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) atau dalam waktu yang lebih singkat jika dalam keadaan mendesak, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.

4. Semua rapat Dewan Komisaris dipimpin oleh Komisaris Utama terkecuali Komisaris Utama tidak hadir atau berhalangan hadir , Rapat Dewan Komisaris dipimpin oleh Wakil Komisaris Utama.
5. Setiap anggota Dewan Komisaris yang telah menerima pemberitahuan rapat baik secara tertulis maupun lisan, wajib menghadiri panggilan rapat dimaksud kecuali karena sesuatu dan lain hal yang bersangkutan berhalangan hadir.
6. Bila karena sesuatu dan lain hal anggota Dewan Komisaris berhalangan hadir maka yang bersangkutan harus memberitahukan secara tertulis kepada komisaris utama atau komisaris yang menandatangani undangan rapat, selanjutnya yang bersangkutan dapat mewakilkan kehadirannya kepada komisaris lain sesuai dengan aturan anggaran dasar pasal 18 ayat 5a dan ayat 5b.
7. Rapat Dewan Komisaris - **kecuali ditentukan lain** - dihadiri oleh sekretaris Dewan Komisaris yang bertugas untuk menyusun risalah rapat dan bertanggung jawab atas pembuatan, pengadministrasian dan pendistribusian risalah rapat komisaris.
8. Dalam hal sekretaris Dewan Komisaris berhalangan hadir, komisaris utama dapat menunjuk salah satu anggota Dewan Komisaris yang dianggap memadai sebagai pengganti.
9. Rapat komisaris dapat mengundang pimpinan / pegawai perseroan untuk dimintai keterangannya dalam rapat komisaris, berkaitan dengan aspek operasional sesuai dengan pekerjaan / jabatannya dengan sepengetahuan Direktur Utama.
10. Dalam hal anggota Dewan Komisaris yang menjabat sebagai Ketua Komite Audit berhalangan hadir, maka yang bersangkutan dapat digantikan oleh salah seorang anggota Komite Audit .

#### **III.4. Mekanisme Keputusan**

1. Rapat komisaris adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri atau diwakili oleh lebih dari satu per dua jumlah anggota komisaris. (sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan pasal 16 ayat 13)
2. Dalam mengambil keputusan atas suatu permasalahan, rapat komisaris mempertimbangkan secara seksama hal-hal sebagai berikut :
  - a. Latar belakang permasalahan atau latar belakang pengambilan kebijakan/keputusan.
  - b. Informasi material yang akurat terkait dengan permasalahan
  - c. Urgensi dan tujuan dari pengambilan keputusan
  - d. Dampak positif dan negatif dari kebijakan yang diambil terhadap kondisi keuangan perusahaan, *going concern* perusahaan, sumberdaya perusahaan, rencana perusahaan, hukum dan etika usaha serta hubungan kerja antar organ perseroan
  - e. Berbagai skenario dan alternatif yang relevan berdasarkan pertimbangan yang rasional, termasuk memperhitungkan risiko yang terkait di dalamnya.
  - f. Sedapat mungkin mengikutsertakan partisipasi aktif seluruh anggota Dewan Komisaris dalam melakukan pembahasan atas masalah yang akan diputuskan

3. Dalam hal rapat komisaris perlu mengambil suatu keputusan bersama maka segenap Anggota Dewan Komisaris wajib mengupayakan agar keputusan yang diambil sejauh mungkin didasarkan atas musyawarah untuk mencapai mufakat.
4. Dalam rapat Dewan Komisaris, setiap peserta rapat memiliki kesempatan yang sama untuk mengemukakan pandangan dan pendapatnya serta tidak boleh ada salah satu pihak yang mendominasi jalannya rapat.
5. Jika karena sesuatu dan lain hal musyawarah untuk mencapai mufakat tidak dapat dilaksanakan maka keputusan diambil dengan suara terbanyak dengan prosedur pemungutan suara sebagai berikut:
  - a. Sebelum pengambilan suara dilaksanakan, Komisaris Utama atau pimpinan rapat terlebih dahulu harus memastikan bahwa jumlah anggota komisaris yang hadir telah memenuhi kuorum.
  - b. Komisaris utama atau pimpinan rapat terlebih dahulu membuat penjelasan baik secara lisan maupun tertulis tentang agenda atau masalah yang akan diputuskan melalui pengambilan suara. Penjelasan dimaksud harus diupayakan sejelas mungkin sedemikian rupa sehingga tidak mengundang penafsiran yang berbeda dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengambil sikap setuju atau tidak setuju dari para anggota
  - c. Komisaris utama atau pimpinan rapat selanjutnya dapat menawarkan saran atau koreksi atau tambahan atas penjelasan komisaris utama atau pimpinan rapat
  - d. Pemungutan suara dilaksanakan secara terbuka terkecuali dinyatakan lain oleh rapat komisaris.

### **III.5. Risalah Rapat Komisaris**

1. Dalam setiap rapat komisaris dibuat risalah rapat yang dapat menggambarkan situasi yang berkembang di dalam rapat, proses pengambilan keputusan, argumentasi yang dikemukakan, kesimpulan yang diambil serta pernyataan keberatan terhadap kesimpulan rapat apabila tidak terjadi kebulatan pendapat.
2. Setiap anggota Dewan Komisaris berhak menerima salinan risalah rapat Dewan Komisaris, meskipun yang bersangkutan tidak hadir dalam rapat tersebut.
3. Isi risalah rapat Dewan Komisaris harus dibuat sedemikian rupa sehingga segala sesuatu yang dibicarakan di dalam rapat komisaris dapat tercatat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya tanpa menimbulkan interpretasi yang menyimpang, termasuk pula di dalamnya bila ada pemungutan suara atas suatu agenda/masalah.
4. Risalah rapat komisaris harus disampaikan kepada seluruh anggota komisaris paling lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat komisaris dinyatakan berakhir atau selesai. Perbaikan risalah rapat dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman. Setiap anggota komisaris yang hadir dan/atau yang diwakili harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada, atas apa yang tercantum dalam risalah rapat tersebut. Jika keberatan dan/atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka risalah dianggap dapat disetujui dan tidak ada keberatan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.

5. Risalah rapat diadministrasikan secara baik oleh Sekretaris Dewan Komisaris untuk kepentingan dokumentasi dan akuntabilitas proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Komisaris.

### III.6. Kriteria Anggota Komisaris

PT PAL Indonesia (Persero) menyadari sepenuhnya bahwa Rapat Umum Pemegang Saham memiliki kewenangan penuh untuk mengangkat komisaris. Namun demikian, untuk menjamin dewan maupun anggota komisaris memiliki kinerja sesuai yang diharapkan, maka perseroan perlu mengembangkan kebijakan tentang kriteria anggota komisaris sesuai kebutuhan perusahaan. Pengembangan kebijakan ini merupakan panduan bagi anggota komisaris bila dikemudian hari diminta masukan oleh pemegang saham. Kriteria Dewan Komisaris perseroan di antaranya meliputi dan tidak terbatas kepada hal-hal sebagai berikut:

1. Memiliki integritas pribadi dan dedikasi yang tinggi di dalam mengemban tugas dan amanat pemegang saham.
2. Memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen di perseroan.
3. Berpengalaman di bidang perdagangan dan pengembangan usaha dan/atau memiliki pemahaman yang memadai mengenai bisnis perdagangan dan pengembangan usaha atau pengetahuan lainnya yang relevan.
4. Memiliki kemampuan yang memadai sebagai tenaga profesional pada bidang-bidang yang relevan dengan industri perseroan serta mampu menggalang kerjasama secara kolektif di dalam organisasi komisaris.
5. Menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.

Agar Dewan Komisaris perseroan selalu dapat bekerja selaras dengan organ perseroan yang lain, maka bagi anggota Dewan Komisaris yang baru diangkat akan diberikan program pengenalan atau orientasi bisnis perusahaan. Program pengenalan yang diberikan dapat berupa presentasi, pertemuan, kunjungan ke fasilitas perseroan

Tanggung jawab pengadaan program pengenalan ini berada pada komisaris utama. Perseroan akan secara teratur mengadakan program pembelajaran yang berkelanjutan bagi Komisaris dengan agenda dan materi sesuai kebutuhan komisaris.

Program pengenalan yang diberikan kepada anggota Dewan Komisaris, antara lain meliputi dan tidak terbatas pada hal-hal sebagai berikut:

1. Prinsip-prinsip dan implementasi *Good Corporate Governance*.
2. Gambaran Perseroan berkaitan dengan tujuan, sifat, lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, posisi kompetitif, risiko yang terkait dengan kegiatan usaha dan masalah-masalah strategis lainnya.
3. Keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal serta komite audit.

4. Keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab komisaris dan direksi (*Board Manual*)
5. Berbagai peraturan perundang-undangan yang mengikat perseroan serta kebijakan perseroan.

### **III.7. Komisaris Independen**

Meskipun PT PAL Indonesia (Persero) belum menetapkan komisaris dari kalangan di luar PT PAL Indonesia (Persero), namun perseroan menyadari pentingnya keberadaan komisaris dari kalangan di luar perseroan yang dianggap dapat bersikap independen. Untuk mempersiapkan keberadaan komisaris independen, maka sejalan dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Perseroan mendefinisikan komisaris dari kalangan di luar sebagai berikut:

- a. Tidak menjabat sebagai direksi di perusahaan yang terafiliasi dengan PT PAL Indonesia (Persero).
- b. Tidak bekerja pada pemerintah termasuk departemen, lembaga dan kemiliteran dalam kurun waktu tiga tahun terakhir.
- c. Tidak bekerja di PT PAL Indonesia (Persero) atau afiliasinya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Tidak mempunyai keterkaitan finansial, baik langsung maupun tidak langsung dengan PT PAL Indonesia (Persero) atau perusahaan yang menyediakan jasa dan produk kepada PT PAL Indonesia (Persero) dan afiliasinya.
- d. Bebas dari kepentingan dan aktivitas bisnis atau hubungan lain yang dapat menghalangi atau mengganggu kemampuan Komisaris yang berasal dari kalangan di luar Perseroan untuk bertindak atau berpikir secara bebas di lingkungan PT PAL Indonesia (Persero)

### **III.8. Benturan Kepentingan**

Benturan kepentingan adalah suatu kondisi tertentu di mana kepentingan individual komisaris berpotensi untuk bertentangan dengan kepentingan perseroan untuk meraih laba, meningkatkan nilai perseroan, mencapai visi dan menjalankan misi Perseroan serta melaksanakan keputusan RUPS.

Dalam banyak kasus, seseorang tidak mungkin memenuhi kedua kepentingan yang bertentangan tersebut tanpa melakukan kompromi pada satu atau yang lain, dan oleh karena itu maka setiap potensi benturan kepentingan harus diungkapkan kapan pun terjadi.

Beberapa prinsip yang dianut oleh yang harus diikuti untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan dan implikasi lanjutan yang sering ditimbulkannya antara lain adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris selalu menghindari adanya benturan kepentingan di dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dalam hal ini Komisaris tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi atau untuk kepentingan orang atau pihak lain yang terkait.

2. Dewan Komisaris harus menghindari setiap aktivitas luar dinas yang dapat berpengaruh secara negatif terhadap independensi dan objektivitas pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Aktivitas dimaksud merupakan aktivitas yang dapat bertentangan dengan kinerja jabatan atau yang dapat merugikan PT PAL Indonesia (Persero)
3. Dewan Komisaris tidak boleh berpartisipasi dalam setiap kegiatan pengadaan yang melibatkan suatu perseroan di mana yang bersangkutan atau keluarga yang bersangkutan mempunyai kepemilikan saham yang signifikan atau mempunyai kepentingan finansial atas transaksi tersebut.
4. Dewan Komisaris berkewajiban mengisi daftar khusus mengenai kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada perseroan atau perusahaan lain.
5. Apabila terjadi benturan kepentingan, maka komisaris yang bersangkutan tidak dapat dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan kepentingan komisaris tersebut.

### **III.9. Hubungan Kerja dengan Direksi**

1. Dalam rangka menjaga independensi masing-masing organ Perseroan, setiap hubungan komisaris dengan direksi dalam rangka tugas dan tanggung jawab masing-masing di dalam pengelolaan perseroan, merupakan hubungan yang bersifat formal dalam arti harus senantiasa dilandasi oleh suatu mekanisme atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan. Hubungan yang bersifat informal dapat saja dilakukan oleh masing-masing anggota komisaris dan direksi, namun tidak dapat dipakai sebagai kebijakan formal sebelum melalui mekanisme atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Dewan Komisaris menghormati fungsi dan peranan direksi dalam mengelola perseroan sebagaimana telah diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan. Berbagai hal yang menyangkut hubungan kerja sehari-hari antara komisaris dengan direksi, yang belum diatur oleh peraturan dan perundangan yang berlaku serta Anggaran Dasar Perseroan, dokumen ini, serta Kode etika PT PAL Indonesia (Persero) akan diatur lebih lanjut sesuai kesepakatan bersama antara komisaris dan direksi.
3. Anggota Dewan Komisaris baik secara sendiri-sendiri maupun secara kelembagaan dapat memperoleh akses informasi berkenaan dengan pengelolaan perseroan termasuk dan tidak terbatas kepada informasi di dalam anak perusahaan dan afiliasi.
4. Dalam hal permintaan informasi oleh Komisaris tersebut menyangkut pengelolaan anak perusahaan dan afiliasi maka permintaan tersebut disalurkan melalui kewenangan direktur utama sebagai yang bertindak mewakili pemegang saham pada anak perusahaan dan afiliasi.
5. Keputusan rapat, kesepakatan dan risalah rapat koordinasi antara komisaris dan direksi merupakan suatu keputusan atau kesepakatan yang mengikat bagi segenap anggota rapat.
6. Dewan Komisaris bersama-sama direksi perseroan secara periodik melakukan rapat koordinasi tentang berbagai masalah yang menyangkut pengelolaan perseroan di mana komisaris utama berperan sebagai pimpinan rapat. Dalam hal komisaris utama berhalangan hadir maka yang bersangkutan dapat menunjuk komisaris lainnya sebagai pejabat yang mewakilinya.

7. Setiap hubungan kerja antara komisaris dengan direksi merupakan hubungan kelembagaan dalam arti bahwa Komisaris merupakan jabatan kolektif yang merepresentasikan keseluruhan anggota komisaris lainnya sehingga setiap hubungan kerja antara seorang anggota komisaris dengan salah satu atau beberapa orang Direksi perlu diketahui oleh komisaris lainnya.

### III.10. Komite-Komite

Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, Dewan Komisaris dapat membentuk organisasi pendukung berupa komite-komite yang berperan sebagai perangkat pendukung fungsi pengawasan komisaris.

Komite-Komite tersebut dapat berupa Komite Audit, di mana kebutuhan atas komite-komite tersebut disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perseroan.

**Komite Audit** berperan membantu mendorong terbentuknya pengawasan internal yang memadai, meningkatkan keterbukaan dalam pelaporan keuangan, mengkaji ruang lingkup dan ketepatan penugasan eksternal audit meliputi dan tidak terbatas kepada kewajaran biaya jasa audit, pengalaman, independensi serta objektivitas. Selain itu komite audit juga bertanggung jawab mempersiapkan pernyataan yang menguraikan tugas dan tanggung jawab komite selama tahun buku yang sedang diperiksa oleh auditor eksternal, di mana surat tersebut harus disertakan dalam laporan tahunan yang disampaikan kepada pemegang saham.

Pelaksanaan tugas Komite Audit tersebut dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. Komite Audit dibentuk dan dibubarkan oleh Dewan Komisaris, di mana prosedur dan mekanisme pembentukan dan pembubaran komite diputuskan melalui Rapat Dewan Komisaris yang memenuhi korum
2. Komite Audit diketuai oleh salah satu dari komisaris dan beranggotakan satu orang atau lebih yang diambil dari kalangan luar perusahaan yang dianggap mempunyai kompetensi memadai sesuai dengan fungsi komite tersebut.
3. Dalam rangka menjalankan fungsi dan peranannya sehari-hari komite tersebut secara rutin, terjadwal dan terencana mengadakan rapat koordinasi dengan manajemen dan Auditor Internal PT PAL Indonesia (Persero) yang berkaitan dengan bidang-bidang yang relevan dengan fungsi dan peranan komite yang bersangkutan.

Komite Audit harus melaporkan pelaksanaan tugasnya dan memberikan rekomendasi yang berkaitan tugas tersebut kepada Komisaris. Anggota komite wajib bertindak independen dan tidak mempunyai kewenangan mencampuri urusan operasional manajemen perusahaan serta tidak dapat dilibatkan secara langsung dalam mekanisme pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

### **III.11. Sekretaris Komisaris**

1. Dewan Komisaris dapat mengangkat seorang Sekretaris Komisaris yang menjalankan tugas-tugas administrasi dan kesekretariatan yang berkaitan dengan seluruh kegiatan Dewan Komisaris di dalam menjalankan fungsi dan peranannya sebagai komisaris.
2. Sekretaris Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh Komisaris Utama atas persetujuan oleh sekurang-kurangnya dua orang komisaris lainnya.
3. Seluruh Rapat Komisaris, Rapat Koordinasi Komisaris dengan Direksi, Rapat Umum Pemegang Saham dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa, dihadiri oleh sekretaris Dewan Komisaris. Sekretaris Dewan Komisaris bertanggung jawab atas pembuatan, pengadministrasian dan pendistribusian risalah rapat komisaris.
4. Sekretaris komisaris bersama-sama Unit/Divisi Korporasi merencanakan program pengenalan dan pelatihan bagi anggota komisaris yang baru diangkat.



## **BAB IV DIREKSI**

- Direksi adalah organ perseroan yang secara langsung bertanggung jawab atas pengelolaan perseroan. Direksi dengan itikad baik dan demi sebesar-besar kepentingan perseroan akan mengelola bisnis dan urusan Perseroan dengan tetap memperhatikan keseimbangan kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan dengan aktivitas perseroan.
- Direksi bertindak secara cermat, berhati-hati dan dengan mempertimbangkan berbagai aspek penting yang relevan dalam melaksanakan tugasnya. Direksi akan menggunakan wewenang yang dimiliki semata-mata untuk kepentingan perseroan.
- Sebagaimana telah diuraikan dalam anggaran dasar perusahaan di bawah akta perubahan tertanggal 14 Juli 2008 Nomor 11 Notaris Lenny Janis Ishak, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta, khususnya pasal 10 (sepuluh) sampai dengan pasal 18 (delapan belas) serta pasal-pasal lainnya yang secara langsung maupun tidak langsung relevan dengan fungsi dan peranan anggota direksi dan komisaris, maka guna menjabarkan secara lebih lengkap berbagai hal mengenai pelaksanaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, hak dan kewajiban serta tata hubungan dengan pemegang saham maupun komisaris perseroan, perlu dibuat pedoman umum yang mengatur prinsip-prinsip tatalaksana seperti yang akan dijabarkan dalam *Board Manual*.
- Disamping itu dalam rangka menjaga efektifitas; keputusan, kebijakan, program kerja serta konsistensi tindakan di dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari, maka setiap anggota Direksi wajib menjadikan dokumen ini sebagai dasar untuk menjalankan fungsi dan peran jabatannya dalam organisasi PT PAL Indonesia (Persero)
- Segenap anggota direksi dan komisaris, “tanpa terkecuali” dengan itikad baik menyatakan tidak ada keberatan untuk menjalankan keseluruhan pedoman ini, dengan mengingat bahwa, segenap prinsip dan tata laksana yang termaktub di dalamnya merupakan suatu konsesus yang telah diambil atas persetujuan bersama oleh seluruh anggota direksi dan komisaris tanpa adanya tekanan dan keterpaksaan di dalam menerima segenap prinsip dan aturan yang tercantum di dalamnya.

### **IV.1 Tugas , Wewenang dan kewajiban Direksi**

- Tugas pokok direksi adalah :
  - a) Bertugas menjalankan segala trindakan yang berkaitan dengan pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan baik didalam maupun diluar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran dasar dan/atau Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.
  - b) Dalam melaksanakan tugas sebagai mana dimaksud pada butir a , maka :
    - Direksi berwenang untuk :
      1. Menetapkan kebijakan kepengurusan Perseroan.
      2. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili Perseroan didalam dan diluar pengadilan kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi yang

khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seorang atau beberapa orang karyawan Perseroan baik sendiri sendiri maupun bersama sama atau kepada pihak lain;

3. Mengatur ketentuan –ketentuan tentang kepegawaian Perseroan termasuk penetapan gaji ,pensiun atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi karyawan Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan rapat Umum Pemegang Saham.
  4. Mengangkat dan memberhentikan karyawan Perseroan berdasarkan peraturan kepegawaian Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  5. Mengangkat seorang Sekretaris Perseroan.
  6. 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 didalam dan diluar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian , dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan , Anggaran dasar dan/atau Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.
- Direksi berkewajiban untuk :
    1. Mengusahakan dan menjamin terlaksananya usaha dan kegiatan Perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usahanya;
    2. Menyiapkan pada waktunya Rencana Jangka Panjang Perusahaan , Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan , dan perubahannya serta menyampaikan annya kepada Dewan Komisaris dan Pemegang saham untuk mendapatkan pengesahan Rapat UmumPemegang Saham;
    3. Memberikan penjelasan kepada Rapat Umum Pemegang saham mengenai Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan;
    4. Membuat daftar Pemegang saham , Daftar Khusus, Risalah Rapat Umum Pemegang saham, untuk disetujui dan disahkan.
    5. Membuat laporan tahunan sebagai wujud pertanggungjawaban pengurusan Perseroan , serta dokumen keuangan Perseroan sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tentang dokumen Perusahaan;
    6. Menyusun laporan keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dan menyerahkan kepada Akuntan Publik untuk di audit;
    7. Menyampaikan Laporan Tahunan termasuk Laporan Keuangan kepada rapat Umum Pegang Saham untuk disetujui dan disahkan;
    8. Memberikan penjelasan kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai Laporan Tahunan;
    9. Menyampaikan Neraca dan Laporan Laba Rugi yang telah disahkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia;
    10. Menyampaikan laporan perubahan susunan Pemegang saham , Direksi dan Dewan Komisaris kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia;
    11. Memelihara Daftar Pemegang Saham , Daftar Khusus, Risalah Rapat Umum Pemegang Saham, Risalah Rapat Dewan komisaris,dan Risalah Rapat Direksi, Laporan Tahunan dan dokumen keuangan Perseroan;

## 12. Menyimpan ditempat kedudukan Perseroan :

Daftar Pemegang saham , Daftar Khusus, Risalah Rapat Umum Pemegang saham , Risalah rapat Dewan Komisaris dan risalah rapat Direksi , Laporan Tahunan dan dokumen keuangan Perseroan

- Direksi bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan persero dalam mencapai maksud dan tujuannya
- Setiap anggota direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha persero dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- Setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha persero
- Direksi berhak mewakili persero didalam dan diluar pengadilan serta melakukan segala tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun mengenai pemilikan serta mengikat persero dengan pihak lain dan atau pihak lain dengan persero.

## IV.2 Perbuatan Direksi Yang Memerlukan Persetujuan Komisaris

Perbuatan-perbuatan direksi yang harus mendapat persetujuan tertulis dari Dewan Komisaris, yaitu ;

- a) Melakukan penyertaan modal pada persero lainnya;
- b) Mendirikan anak perusahaan dan/atau perusahaan patungan ;
- c) Melepaskan penyertaan modal pada perseroan lainnya ;
- d) Melakukan penggabungan ,peleburan ,pengambil alihan ,pemisahan dan pembubaran anak perusahaan;
- e) Mengadakan kerja sama lisensi ,kontrak manajemen , menyewakan asset , kerja sama operasi dan perjanjian kerja sama lainnya yang melebihi nilai tertentu yang ditetapkan oleh Dewan Komisaris;
- f) Mengikat Perseroan sebagai penjamin (borg atau avalist) yang mempunyai akibat keuangan yang melebihi jumlah tertentu yang ditetapkan Dewan Komisaris
- g) Menerima dan memberikan pinjaman jangka menengah /panjang (lebih dari satu tahun), kecualipinjaman yang timbul karena pelaksanaan kegiatan usaha untuk 1 (satu)siklus usaha /proyek;
- h) Mengagunkan aktiva tetap yang diperlukan dalam melaksanakan penarikan kredit jangka menengah /panjang;
- i) Menghapus dari pembukuan terhadap piutang macet dan persediaan barang mati;
- j) Melepaskan dan menghapuskan aktiva bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun;
- k) Perubahan penggunaan anggaran investasi dan perubahan kelompok investasi yang telah ditetapkan dalam Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan, sepanjang nilainya tidak melebihi 10 % (sepuluh persen) dari total investasi dalam Rencana Kerja Perusahaan;
- l) Menetapkan struktur organisasi 1(satu) tingkat dibawah direksi.

### **IV.3 Perbuatan Direksi Yang Memerlukan Persetujuan RUPS**

IV.3.1 Perbuatan-perbuatan Direksi yang dapat dilakukan setelah mendapat tanggapan tertulis dari Dewan Komisaris dan persetujuan RUPS untuk :

- a. Untuk tidak menagih lagi piutang macet yang telah dihapus bukukan;
- b. Melepaskan dan menghapuskan aktiva tetap bergerak perseroan kecuali aktiva tetap tetap bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industry pada umumnya sampai 5 (lima) tahun;
- c. Melakukan tindakan-tindakan dan tindakan lain yang yang belum ditetapkan dalam Rencana Kerja dan anggaran Perusahaan;
- d. Membentuk yayasan , organisassi dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perseroan yang dapat berdampak bagi perseroan;
- e. Pembeban biaya Perseroan untuk kegiatan yayasan ,organisasi dan/atau perkumpulan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan Perseroan;
- f. Perubahan penggunaan investasi dan perubahan kelompok investasi yang ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, yang nilainya melebihi 10 % (sepuluh persen) dari total investasi dalam rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- g. Pengusulan wakil Perseroan untuk menjadi calon anggota Direksi dan Dewan Komisaris pada perusahaan patungan dan/atau anak perusahaan.
- h. Melakukan tindakan-tindakan sebagaimana dfimaksud pada ayat 8 huruf asampai dengan l yang nilainya mmaterial bagi perusahaan yaitu memenuhi salah satu dari dua hal berikut(angka yang paling kecil) :
  1. Sama dengan atau lebih dari 10% (sepuluh persen) dari pendapatan (revenue) Perseroan.
  2. Sama dengan atau lebih dari 20 % (dua puluh persen) dari modal sendiri (total equity)

### **IV.4 Hak dan Kewajiban Direksi**

Direksi mempunyai hak untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan kepengurusan Perseroan;
2. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili Perseroan didalam dan diluar pengadilan kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seorang atau beberapa orang karyawan Perseroan baik sendiri sendiri –sendiri maupun bersama-sama atau kepada pihak lain;
3. Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian perseroan termasuk penetapan gaji, jaminan hari tua, tabungan hari tua dan penghasilan lain bagi karyawan Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan keputusan Rapat umum Pemegang saham;
4. Mengangkat dan memberhentikan karyawan Perseroan berdasarkan peraturan kepegawaian Perseroan dan peraturan perundangan yang berlaku;

5. Mengangkat seorang Sekretaris Perseroan;
6. Mengatur penyerahan kekuasaan direksi untuk mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan kepada seseorang atau beberapa orang anggota direksi yang khusus ditunjuk untuk kepentingan tersebut baik sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang atau badan lain
7. Menjalankan tindakan-tindakan lainnya baik mengenai pengurusan maupun pemilikan Perseroan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan, keputusan RUPS, atau peraturan perundangan yang berlaku

Direksi mempunyai kewajiban untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengusahakan dan menjamin terlaksananya usaha dan kegiatan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usaha perseroan.
- b. Menyiapkan rencana pengembangan perseroan, rencana kerja dan anggaran tahunan perseroan, rencana jangka panjang termasuk rencana-rencana yang berhubungan dengan pelaksanaan usaha dan kegiatan perseroan serta menyampaikannya kepada komisaris dan RUPS untuk mendapatkan persetujuan.
- c. Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perseroan sesuai dengan kelaziman yang berlaku bagi perseroan.
- d. Menyusun sistem akuntansi sesuai dengan standar akuntansi keuangan dan berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian internal terutama yang berkaitan dengan pemisahan fungsi pengurusan, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan.
- e. Memberikan pertanggungjawaban dan segala keterangan tentang keadaan jalannya perseroan di dalam suatu Laporan Tahunan kepada RUPS.
- f. Menyampaikan laporan berkala menurut cara dan waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan peraturan perundangan.
- g. Menyiapkan susunan organisasi perseroan lengkap dengan perincian tugasnya.
- h. Menjalankan kewajiban-kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan, keputusan RUPS dan peraturan perundangan yang berlaku.

#### **IV.5. Penetapan Kebijakan Perseroan oleh Direksi**

Yang dimaksud dengan kebijakan perseroan dalam hal ini adalah suatu keputusan yang terdokumentasi yang diambil oleh direksi dalam rangka menjalankan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan kerja tertentu atau menyelesaikan suatu permasalahan tertentu, di mana substansi permasalahan atau kegiatan kerja dimaksud belum diatur dalam suatu aturan yang baku.

Kebijakan yang diambil oleh direksi dapat berupa suatu kebijakan yang diambil melalui konsensus antara seluruh atau sebagian anggota direksi berkaitan dengan masalah pengurusan dan pengelolaan perseroan.

Dalam rangka menggunakan dan menjalankan hak dan kewajiban tersebut, prinsip-prinsip berikut ini wajib dipatuhi oleh direksi:

1. Dalam hal suatu kebijakan yang diambil oleh direksi merupakan sesuatu yang substansinya menyangkut risiko atau konsekuensi material, maka kebijakan tersebut harus mendapat persetujuan dalam rapat direksi. Pengertian atas nilai materialitas suatu risiko keputusan akan diatur kemudian.

2. Dalam hal kebijakan yang akan di ambil oleh salah satu atau beberapa anggota Direksi menyangkut dengan penggunaan dana dan atau penggunaan sumberdaya lainnya di luar RKAP, maka kebijakan yang bersangkutan wajib memperoleh persetujuan dari rapat komisaris.
3. Dalam hal kebijakan yang diambil oleh direksi mempunyai substansi yang sama dan dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebutuhan perusahaan sehari-hari maka direksi yang bersangkutan perlu mengusulkan kepada direktur utama untuk menjadikan kebijakan yang dilakukannya sebagai suatu peraturan yang mengikat.
4. Dalam mengambil kebijakan atau keputusan atas suatu permasalahan yang timbul, setiap anggota direksi wajib mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:
  - a. Latar belakang permasalahan atau latar belakang pengambilan kebijakan atau keputusan
  - b. Informasi yang memadai terkait dengan permasalahan yang bersangkutan
  - c. Urgensi dan tujuan dari pengambilan kebijakan atau keputusan harus memperhitungkan pilihan terbaik bagi perseroan
  - d. Dampak positif dan negatif dari kebijakan yang diambil terhadap kondisi keuangan perusahaan, sumberdaya perusahaan, rencana perusahaan, hukum dan etika usaha serta hubungannya dengan kewenangan sesama anggota direksi dan komisaris
  - e. Koordinasi dengan anggota direksi lainnya dalam mengambil suatu kebijakan khususnya untuk suatu kebijakan dan atau program kerja yang akan berdampak langsung maupun tidak langsung kepada kewenangan, program kerja dan kebijakan direksi lain.
5. Dalam menjalankan kewajibannya, direksi senantiasa mempertimbangkan kesesuaian tindakannya dengan rencana dan tujuan perusahaan serta rencana dari direksi lain, hal ini khususnya bila di dalam mencapai efektivitas dari suatu tindakan yang memerlukan koodinasi dan juga guna menghindari terjadinya konflik dan duplikasi serta tumpang tindih suatu kebijakan diantara sesama anggota direksi.
6. Pendelegasian wewenang direksi kepada pegawai atau pihak lain untuk melakukan perbuatan hukum atas nama perseroan wajib dinyatakan dalam bentuk dokumen tertulis dan disetujui oleh direktur utama. Pendelegasian wewenang kepada pegawai tidak boleh dilakukan untuk hal-hal yang substansinya mengandung risiko yang material.

#### **IV.6. Kriteria Anggota Direksi**

PT PAL Indonesia (Persero) menyadari sepenuhnya bahwa pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham memiliki kewenangan penuh untuk mengangkat dan memberhentikan direksi.

Namun demikian, untuk menjamin direksi memiliki kinerja sesuai yang diharapkan, maka perseroan perlu menetapkan kebijakan tentang kriteria anggota direksi sesuai kebutuhan.

Kriteria direksi perseroan di antaranya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Memiliki integritas, etika pribadi dan profesional.
- b. Memiliki keahlian khusus yang sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan serta mampu untuk mengimplementasikannya sesuai kepentingan perusahaan.

- c. Memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai di dalam perdagangan dan pengembangan usaha
- d. Memiliki keahlian yang berhubungan dengan permasalahan bisnis.
- e. Memahami bisnis perusahaan.
- f. Menghargai pandangan pihak lain dan tidak kaku dalam memandang masalah.
- g. Memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi di dalam memajukan usaha sesuai dengan fungsi dan peranan yang diamanatkan kepadanya.
- h. Memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perundangan yang berlaku termasuk peraturan perusahaan.
- i. Mampu mewakili perusahaan di hadapan publik, pemegang saham dan stakeholder lainnya.
- j. Mempunyai keinginan kuat secara objektif meningkatkan kemampuan manajemen bagi kepentingan perusahaan.
- k. Mempunyai pemikiran yang positif dan terbuka berkaitan dengan setiap masalah kebijakan dan aktivitas yang dapat mempengaruhi kepentingan perusahaan secara umum.

Agar direksi perseroan selalu dapat bekerja selaras dengan organ perseroan yang lain, maka bagi anggota direksi yang baru diangkat akan diberikan program pengenalan. Program pengenalan yang diberikan dapat berupa presentasi, pertemuan, kunjungan ke fasilitas perseroan, kunjungan ke cabang-cabang atau program lainnya.

Program pengenalan yang diberikan kepada anggota direksi baru, antara lain akan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Prinsip-prinsip dan implementasi *Good Corporate Governance*
2. Gambaran perseroan berkaitan dengan tujuan, sifat, lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, posisi kompetitif, risiko dan masalah-masalah strategis lainnya
3. Penjelasan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal serta Komite Audit
4. Penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab komisaris dan direksi
5. Berbagai peraturan perundangan yang mengikat perseroan serta kebijakan perseroan.

Tanggung jawab pengadaan program pengenalan ini berada pada direktur utama. Apabila direktur utama berhalangan atau menjadi pihak yang memerlukan pengenalan, maka tanggung jawab program pengenalan berada pada komisaris utama atau anggota direksi yang ada. Perseroan akan secara teratur mengadakan program pembelajaran yang berkelanjutan bagi direksi dengan agenda dan materi sesuai kebutuhan direksi.

Apabila diperlukan, direksi dapat memperoleh saran profesional yang independen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan peraturan perundangan atas beban perseroan.

#### **IV.7. Komposisi dan Pembagian Tugas Direksi**

Direksi adalah pimpinan perusahaan dalam satu kesatuan yang terdiri dari:

- a. Direktur utama
- b. Direktur Keuangan

- c. Direktur Produksi
- d. Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha
- e. Direktur SDM & Umum

Komposisi direktur perseroan dibentuk berdasarkan prinsip dan mekanisme sebagai berikut:

1. Prinsip dasar penyusunan organisasi dan tata kerja berlandaskan pada:
  - a. adaptif dan antisipatif terhadap perubahan
  - b. pemberdayaan dan pendelegasian wewenang
  - c. kerja kelompok (team work)
  - d. orientasi pada hasil dan kualitas
  - e. pemerataan beban tugas dan tanggung jawab
  - f. semangat pelayanan
  - g. efektivitas dan efisiensi.
2. Di dalam membuat struktur dan komposisi organisasi perseroan, direksi wajib menyesuaikan pengembangan strukturnya dengan visi, misi dan strategi perseroan sebagaimana yang telah ditetapkan dan disahkan oleh RUPS.
3. Direktur utama atas kesepakatan bersama dengan direksi lainnya mengusulkan struktur dan komposisi organisasi perseroan kepada komisaris. Usulan tersebut ditandatangani oleh seluruh anggota direksi dan disampaikan oleh direktur utama kepada komisaris melalui komisaris utama.
4. Komisaris utama atas kesepakatan bersama dengan komisaris lainnya dapat menyetujui atau menolak usulan struktur dan komposisi yang diajukan oleh direktur utama.
  - a. Dalam hal usulan tersebut dapat diterima melalui kuorum rapat komisaris, komisaris utama selanjutnya membuat persetujuan tertulis yang ditandatangani oleh seluruh komisaris.
  - b. Dalam hal usulan Direktur utama ditolak oleh korum rapat komisaris, Direktur utama selanjutnya dapat membuat usulan baru atau dapat melakukan langsung rapat koordinasi dengan komisaris. Rapat koordinasi komisaris dengan direksi dapat langsung diadakan sepanjang jumlah anggota direksi dan jumlah kmemenuhi korum sesuai aturan Anggaran Dasar.
  - c. Mekanisme perbaikan usulan direktur utama di atas dapat langsung dilaksanakan melalui rapat koordinasi dengan komisaris.
  - d. Struktur organisasi perusahaan yang telah disetujui oleh komisaris selanjutnya disahkan dalam rapat koordinasi dengan komisaris.
  - e. Dalam hal suatu struktur dan komposisi organisasi yang telah berlaku memerlukan perubahan maka para direksi di bawah koordinasi direktur utama melakukan rapat direksi yang diagendakan khusus untuk itu.
  - f. Pembuatan dan atau perubahan struktur dan komposisi organisasi perseroan sedapat mungkin juga memuat penjelasan mengenai tugas dan wewenang masing-masing direksi serta unit-unit organisasi lain di bawahnya sampai dengan dua lini vertikal di bawah direksi.



#### **IV.7.1. Direktur utama**

Peran & fungsi Direktur utama adalah menjabarkan dan melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk di tuangkan dalam visi, misi dan strategi Perusahaan

Uraian tugas & wewenang Direktur Utama:

1. Menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang Perusahaan untuk diusulkan pengesahannya dalam RUPS
2. Membuat dan Menetapkan kebijakan-kebijakan strategis Perusahaan.
3. Melaksanakan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
4. Menetapkan program kerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
5. Mengkoordinasikan dan mensinergikan potensi internal maupun external perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Direktur Utama bertanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan fungsi-fungsi pokok Direksi dalam pengelolaan PT PAL Indonesia (Persero)

Direktur Utama mempunyai tugas pokok melakukan koordinasi atas pelaksanaan tugas Direktur lainnya mencakup fungsi perencanaan, pengembangan, pengorganisasian, pengaturan kerja, pengarahan, pengawasan dan pengendalian.

Direktur Utama memastikan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) mencapai visi dan menjalankan misi yang harus dicapai sesuai dengan arah, sasaran serta strategi bisnis yang telah ditetapkan pada Rencana Jangka Panjang (RJPP) PT PAL Indonesia (Persero) Direktur utama bertanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan fungsi-fungsi pokok direksi dalam pengelolaan perseroan.

Direktur utama mempunyai tugas pokok melakukan koordinasi atas pelaksanaan tugas direktur lainnya mencakup fungsi perencanaan, pengembangan, pengorganisasian, pengaturan kerja, pengarahan, pengawasan dan pengendalian.

Direktur utama memastikan bahwa perseroan mencapai visi dan menjalankan misi yang dicapai sesuai dengan arah, sasaran serta strategi bisnis yang telah ditetapkan pada Rencana Jangka Panjang Perseroan (RJPP).

#### **IV.7.2. Direktur Keuangan**

Direktur Keuangan mempunyai tugas pokok membina, menyelenggarakan, dan mengendalikan pengelolaan keuangan perseroan sesuai dengan arah, sasaran, serta strategi bisnis PT PAL Indonesia (Persero) yang telah ditetapkan pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)

Direktur Keuangan bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Pembinaan, penyiapan dan penyusunan serta evaluasi RKAP secara terpadu dengan unit-unit kerja terkait, penyelenggaraan akuntansi manajemen, serta membuat laporan realisasi RKAP secara periodik.
- b. Pembinaan, penyiapan dan penyelenggaraan di bidang per-akuntansian dan pelaporannya yang antara lain meliputi akuntansi keuangan, akuntansi proyek, akuntansi perpajakan, serta pelaksanaan verifikasi dokumen keuangan
- c. Pembinaan, penyiapan dan penyelenggaraan transaksi keuangan PT PAL Indonesia (Persero), pengaturan lalu-lintas keuangan, administrasi hutang-piutang, tata usaha keuangan PT PAL Indonesia (Persero), evaluasi dan pengusulan penghapusan asset PT PAL Indonesia (Persero) serta perbendaharaan PT PAL Indonesia (Persero).
- d. Pengaturan, penyiapan, penyusunan penyaluran dana untuk keperluan pembinaan usaha kecil dan koperasi, pengaturan lalu-lintas dana yang disalurkan, evaluasi dan penyelenggaraan administrasi, pembukuan dan pelaporan serta penyelenggaraan pembinaan lingkungan secara berkesinambungan
- e. Melaksanakan kajian resiko setiap kebijakan yang akan diambil oleh PT PAL Indonesia (Persero) baik kebijakan yang berkaitan dengan resiko usaha maupun kebijakan umum lainnya.
- f. Koordinasi tugas-tugas di lingkungan direktorat keuangan dan sub-direktorat terkait pada direktorat lain Direktur Keuangan mempunyai tugas pokok membina, menyelenggarakan, dan mengendalikan pengelolaan keuangan perseroan sesuai dengan arah, sasaran, serta strategi bisnis perseroan yang telah ditetapkan pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (*Corporate Plan*)

#### **IV.7.3 Direktur Perencanaan & Pengembangan Usaha**

Direktur Perencanaan & Pengembangan Usaha mempunyai tugas pokok membina penyelenggaraan berbagai kegiatan perencanaan dan pengembangan usaha baik untuk kapal niaga, kapal perang, produk non kapal, serta perbaikan kapal dan bidang-bidang industri jasa lainnya, sesuai dengan arah, sasaran, strategi bisnis PT PAL Indonesia (Persero) yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan.

Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pembinaan penyelenggaraan pengembangan usaha dibidang pembangunan kapal, rekayasa umum, perbaikan kapal, serta pengembangan usaha jasa lainnya
- b. Pembinaan penyelenggaraan pelayanan dan pemasaran serta pelayanan purna jual (after sales services) kepada semua pelanggan dan mengkoordinasikan dengan eselon terkait.
- c. Pembinaan penyelenggaraan pengembangan usaha dan pemasaran terpadu untuk semua lini usaha serta pembinaan penyelenggaraan pelaksanaan kerja sama usaha dengan pihak ketiga.
- d. Koordinasi tugas-tugas di lingkungan direktorat Perencanaan & Pengembangan usaha dengan sub-direktorat terkait pada direktorat lainnya.

#### **IV.7.4 Direktur Desain & Teknologi**

Direktur Desain & Teknologi mempunyai tugas pokok membina penyelenggaraan berbagai kegiatan perencanaan dan pengembangan IT dan Desain kapal serta meng-integrasikan IT baik untuk pembangunan kapal baru, modifikasi kapal termasuk produk non kapal, serta perbaikan kapal dan bidang-bidang IT & Desain lainnya, serta untuk kegiatan administrasi perkantoran sesuai dengan arah, sasaran, strategi bisnis PT PAL Indonesia (Persero) yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan.

Direktur Desain & Teknologi bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pembinaan penyelenggaraan pengembangan desain kapal baik untuk kapal perang dan kapal niaga, rekayasa umum, perbaikan kapal, serta pengembangan desain jasa lainnya sesuai dengan kebutuhan pasar
- b. Pembinaan penyelenggaraan pengembangan IT untuk di implementasikan di dalam kegiatan perusahaan baik untuk mendukung kegiatan administrasi, keuangan, SDM maupun mendukung kegiatan desain kapal dan proses produksi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
- c. Pembinaan penyelenggaraan pengintegrasian IT yang ada dengan pengembangan IT agar bisa dimanfaatkan secara optimal baik untuk mendukung operasional perusahaan maupun administrasi perkantoran.
- d. Pembinaan penyelenggaraan pengadaan material agar bisa dikendalikan secara optimal baik untuk mendukung pengadaan material proyek pembangunan baru maupun pengadaan material proyek lainnya.
- e. Koordinasi tugas-tugas di lingkungan direktorat Desain & Teknologi dengan sub-direktorat terkait pada direktorat lainnya.

#### **IV.7.5 Direktur Produksi**

Direktur Produksi mempunyai tugas pokok membina penyelenggaraan berbagai kegiatan produksi kapal niaga dan kapal perang, produk non kapal, serta perbaikan kapal dan bidang-bidang industri jasa lainnya, sesuai dengan arah, sasaran, strategi bisnis perseroan yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang (RJPP) PT PAL Indonesia (Persero).

Direktur produksi bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana pengembangan, investasi dan turut serta mengendalikan operasi.
- b. Pembinaan teknis penyelenggaraan pelaksanaan kegiatan produksi pembangunan kapal, rekayasa umum, perbaikan kapal dan usaha lainnya.
- c. Pembinaan teknis penyelenggaraan kegiatan peng-operasian peralatan serta penyusunan spesifikasi teknis pengadaan dan pemeliharaan peralatan proses.
- d. Perencanaan pembinaan dan penyelenggaraan pengendalian mutu.
- e. Koordinasi tugas-tugas di lingkungan direktorat produksi dengan sub-direktorat terkait pada direktorat lainnya. Direktur operasi mempunyai tugas pokok membina penyelenggaraan berbagai kegiatan jasa perdagangan, jasa konstruksi, distribusi cat dan bidang-bidang industri jasa lainnya, sesuai dengan arah, sasaran, strategi bisnis perseroan yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan.

#### **IV.7.4 Direktur Perencanaan & Pengembangan Usaha**

Direktur Perencanaan & Pengembangan Usaha mempunyai tugas pokok membina penyelenggaraan berbagai kegiatan perencanaan dan pengembangan usaha baik untuk kapal niaga, kapal perang, produk non kapal, serta perbaikan kapal dan bidang-bidang industri jasa lainnya, sesuai dengan arah, sasaran, strategi bisnis PT PAL Indonesia (Persero) yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan.

Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pembinaan penyelenggaraan pengembangan usaha dibidang pembangunan kapal, rekayasa umum, perbaikan kapal, serta pengembangan usaha jasa lainnya
- b. Pembinaan penyelenggaraan pelayanan dan pemasaran serta pelayanan purna jual (after sales services) kepada semua pelanggan dan mengkoordinasikan dengan eselon terkait.
- c. Pembinaan penyelenggaraan pengembangan usaha dan pemasaran terpadu untuk semua lini usaha serta pembinaan penyelenggaraan pelaksanaan kerja sama usaha dengan pihak ketiga.
- d. Koordinasi tugas-tugas di lingkungan direktorat Perencanaan & Pengembangan usaha dengan sub-direktorat terkait pada direktorat lainnya.

#### **IV. 7.5 Direktur SDM & Umum**

Direktur SDM & Umum mempunyai tugas :

Merencanakan kebutuhan pegawai, membina dan menyelenggarakan administrasi kepegawaian, menyelenggarakan pengembangan dan kesejahteraan pegawai, membina penyelenggaraan dan melaksanakan tata usaha dan kerumahtanggaan, mengelola perlengkapan kantor, administrasi umum, pengelolaan kawasan dan pengamanan perseroan, serta menyelenggarakan pengelolaan kantor sesuai dengan arah, sasaran dan strategi bisnis yang telah ditetapkan pada Rencana Jangka Panjang (RJPP) PT PAL Indonesia (Persero).

Direktur SDM & Umum bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut

- a. Pembinaan penyelenggaraan perencanaan dan penerimaan pegawai, perencanaan kebutuhan dan kualifikasi pegawai serta perencanaan kebutuhan kualifikasi jabatan.
- b. Pembinaan penyelenggaraan perencanaan peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pegawai serta pembinaan pelaksanaan budaya kerja di lingkungan PT PAL Indonesia (Persero).
- c. Pembinaan dan penyelenggaraan tata usaha kepegawaian, proses pengangkatan dan pemberhentian pegawai, pembinaan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja pegawai dan keluarganya.
- d. Pembinaan dan penyelenggaraan kegiatan ketatausahaan, kerumahtanggaan, perlengkapan kantor, ketertiban dan keamanan lingkungan PT PAL Indonesia (Persero) serta pengelolaan kantor pusat & kantor perwakilan Jakarta.
- e. Pembinaan dan penyelenggaraan pengelolaan kawasan dan pengamanan PT PAL Indonesia (Persero).

- f. Memastikan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) menyusun dan melaksanakan program kegiatan Implementasi & Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*)
- g. Koordinasi tugas-tugas di lingkungan direktorat SDM & Umum dengan sub-direktorat terkait dengan direktorat lainnya.

#### **IV.8. Etika Jabatan**

Dalam rangka menjalankan tugas dan kewenangan tersebut di atas, maka prinsip-prinsip berikut ini merupakan etika jabatan yang dipegang teguh oleh direksi di dalam menjalankan tugas dan wewenangnya :

1. Direksi mematuhi segenap peraturan perundangan yang berlaku serta mematuhi pula setiap aturan yang ada di dalam Anggaran Dasar Perseroan, Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, Pedoman Etika Usaha (*Code of Conduct*) PT PAL Indonesia (Persero) Tahun 2013 .
2. Dalam melaksanakan tugas pokok direksi, setiap direksi baik secara individu maupun secara bersama-sama harus mampu melakukan pengambilan keputusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara mandiri atau independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan lain yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri.
3. Direksi harus mampu menggalang kerjasama tim yang solid dan saling mendukung dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan Perseroan.
4. Direksi memiliki komitmen dan kesungguhan di dalam menjalankan tugas dan mempergunakan kewenangan yang ada padanya sejalan dengan tujuan Perusahaan serta senantiasa menjaga semangat kebersamaan dalam mencapai visi, misi dan tujuan perseroan.
5. Direksi menjauhi tindakan-tindakan individu yang dapat merusak hubungan kerja antar organ perseroan lain dan antar sesama anggota direksi, memaksakan kehendaknya untuk suatu tujuan yang bertentangan dengan tujuan perseroan.
6. Direksi selalu menyelaraskan tujuan organisasi yang berada di bawah koordinasi dan pembinaannya dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu direksi melakukan perencanaan organisasi dan penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.
7. Direksi selalu menjaga hubungan baik dengan pejabat pemerintah dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya (*stakeholders*) untuk tujuan memajukan perusahaan dan tidak menggunakan hubungan harmonis yang sudah tercapai itu untuk mengambil keuntungan pribadi.
8. Direksi harus mampu menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi segenap pegawai, baik dari segi integritas moral maupun kecakapan manajerial dan kepemimpinan serta operasional organisasi.
9. Setiap direksi wajib menghormati hak, tugas dan wewenang direksi lainnya.
10. Di dalam menggunakan kewenangan atas harta, fasilitas serta sumberdaya lainnya, setiap anggota direksi wajib mengindahkan beberapa hal sebagai berikut:
  - a. Direksi tidak akan memanfaatkan jabatan dan kewenangan yang ada dengan mengambil keuntungan pribadi secara melawan hukum, melanggar Anggaran Dasar Perseroan dan prinsip-prinsip Pedoman Etika Usaha (*Code of Conduct*) PT PAL Indonesia (Persero) Tahun 20 .

- b. Pedoman Etika Usaha (*Code of Conduct*) PT PAL Indonesia (Persero) Tahun 2013
- c. Direksi akan menggunakan kewenangan atas harta, fasilitas serta sumberdaya lainnya, semata-mata untuk sesuatu yang bermanfaat bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan serta tidak akan mempergunakan kewenangan atas harta, fasilitas serta sumberdaya lainnya untuk kepentingan yang bertentangan dan atau tidak bermanfaat dengan tujuan perusahaan.
- d. Direksi berupaya mendayagunakan segenap harta dan sumberdaya Perusahaan dengan sebaik-baiknya sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan.
- e. Direksi akan menggunakan kewenangan atas informasi rahasia semata-mata untuk kepentingan memajukan tujuan usaha, serta senantiasa berhati-hati terhadap penggunaan informasi rahasia tersebut.
- f. Direksi akan menggunakan kewenangan sesuai dengan keperluannya sedemikian rupa sehingga penggunaan wewenang tersebut semata-mata ditujukan untuk berbuat adil.

#### **IV.9. Pengelolaan Keuangan Perseroan**

Khusus berkaitan dengan pengelolaan keuangan perseroan, beberapa prinsip berikut ini merupakan acuan bagi segenap direksi:

1. Direktur utama bersama-sama direktur keuangan bertanggung jawab atas semua masalah keuangan atau perbuatan hukum yang berkaitan dengan masalah pengendalian keuangan perseroan.
2. Setiap anggota direksi berkewajiban melakukan pengendalian keuangan yang berada di bawah tanggung jawab masing-masing dan melaksanakan pengendalian keuangan tersebut dengan senantiasa memegang teguh prinsip kehati-hatian.
3. Setiap anggota direksi berkewajiban menyusun bagian dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang berkaitan dengan organisasi yang berada di bawah pembinaannya. Anggaran perusahaan dimaksud disusun sedemikian rupa sehingga cukup memadai untuk menjalankan rencana kerja organisasi yang berada di bawah pembinaan dan pengendaliannya.
4. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) harus mendapat persetujuan komisaris dan dianggap sah untuk dijalankan apabila telah mendapat pengesahan dari Rapat Umum Pemegang Saham.
5. Setiap anggota direksi berhak atas akses informasi keuangan dalam bentuk apapun dan berhak mendapat penjelasan yang memadai dari anggota direksi lainnya mengenai informasi keuangan berkenaan dengan perseroan.
6. Setiap pos-pos penerimaan, pengeluaran, investasi, modal dan kewajiban dalam bentuk apapun juga merupakan tanggung jawab bersama para direksi perseroan. Setiap pengeluaran dana untuk suatu mata anggaran yang telah dianggarkan dan telah disahkan oleh RUPS dalam jumlah dan batas tertentu, yang telah diatur dalam kesepakatan direksi, merupakan tanggung jawab penuh direksi yang menganggarkannya.
7. Tatalaksana pembayaran yang berkaitan dengan mata anggaran diatur lebih lanjut dalam kebijakan dan prosedur tersendiri.

8. Direktur keuangan berkewajiban memberikan laporan bulanan mengenai realisasi anggaran yang berada di bawah tanggung jawab masing-masing direksi. Laporan tersebut selanjutnya disampaikan kepada direktur utama untuk kemudian dibahas secara bersama dalam rapat direksi yang telah ditentukan untuk itu.
9. Direktur keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya perusahaan yang berkaitan langsung dengan bidang akuntansi dan keuangan meliputi: pencatatan, pelaporan, sistem informasi keuangan, pengendalian keuangan, penerimaan, pengeluaran dan penempatan dana perseroan.
10. Direktur keuangan bertanggung jawab atas terlaksananya sistem akuntansi dan administrasi keuangan Perseroan berdasarkan standar akuntansi yang lazim berlaku.
11. Demi menjalankan sistem pengelolaan keuangan secara mandiri dan berkesinambungan maka sistem pengelolaan keuangan PT PAL Indonesia (Persero) dijalankan dengan senantiasa menganut asas kehati-hatian (*prudent*) dan konsisten dalam menjalankan segenap aturan yang diberlakukan berkenaan dengan masalah keuangan.

#### **IV.10 Rapat Direksi**

Rapat direksi adalah suatu rapat, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, yang dihadiri oleh sekurang-kurangnya 60% anggota direksi. Rapat direksi diselenggarakan oleh direksi.

Direksi akan melakukan pertemuan secara teratur sekurang-kurangnya sebulan satu kali untuk membicarakan masalah dan bisnis perseroan, pembuatan keputusan yang dipandang perlu, dan juga membuat evaluasi pelaksanaan bisnis. Direksi juga akan selalu berkoordinasi dengan Komisaris dalam rapat koordinasi minimal sebulan sekali. Di samping rapat terjadwal, rapat direksi dapat dilakukan setiap saat apabila diperlukan.

Rapat direksi dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar PT PAL Indonesia (Persero), di dalam melakukan rapat tersebut dalam kegiatan sehari-hari maka prinsip-prinsip berikut ini perlu diperhatikan oleh direksi:

1. Rapat direksi harus diberitahukan secara tertulis dan disampaikan paling lambat 3 (tiga) hari sebelum rapat dilaksanakan, dan dalam panggilan rapat tersebut harus mencantumkan acara, tanggal waktu dan tempat rapat. Pengecualian terhadap hal tersebut dapat dimungkinkan apabila terdapat situasi mendesak.
2. Rapat direksi dipimpin oleh direktur utama terkecuali karena suatu dan lain hal direktur utama berhalangan hadir dan dapat menunjuk salah seorang direksi untuk memimpin rapat direksi.
3. Setiap anggota direksi yang telah menerima pemberitahuan rapat secara tertulis, wajib menghadiri panggilan rapat dimaksud kecuali karena sesuatu dan lain hal yang bersangkutan berhalangan hadir.
4. Bila karena sesuatu dan lain hal anggota direksi berhalangan hadir maka yang bersangkutan harus memberitahukan secara tertulis kepada direktur utama atau direktur yang menandatangani undangan rapat, selanjutnya yang bersangkutan dapat mewakilkan kehadirannya kepada pihak lain sesuai dengan aturan Anggaran Dasar.
5. Rapat direksi adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri oleh lebih dari 60% jumlah anggota direksi atau wakilnya.

#### IV.11. Mekanisme Keputusan

Berikut ini adalah beberapa prinsip pokok yang berkaitan dengan mekanisme pengambilan keputusan dalam rapat direksi :

1. Dalam hal rapat direksi perlu mengambil suatu keputusan bersama atas suatu masalah maka segenap anggota wajib mengupayakan agar keputusan yang diambil sejauh mungkin didasarkan atas musyawarah untuk mencapai mufakat.
2. Jika karena sesuatu dan lain hal musyawarah untuk mencapai mufakat tidak dapat dilaksanakan maka keputusan diambil dengan suara terbanyak dengan prosedur pemungutan suara sebagai berikut:
  - a. Sebelum pengambilan suara dilaksanakan direktur utama atau pimpinan rapat terlebih dahulu harus memastikan bahwa jumlah anggota direksi yang hadir telah memenuhi kuorum.
  - b. Direktur utama atau pimpinan rapat terlebih dahulu membuat penjelasan baik secara lisan maupun tertulis tentang agenda atau substansi masalah yang akan diputuskan melalui pengambilan suara. Penjelasan dimaksud harus diupayakan sejelas mungkin sedemikian rupa sehingga tidak mengundang penafsiran yang berbeda.
  - c. Direktur utama atau pimpinan rapat selanjutnya dapat menawarkan saran atau koreksi atau tambahan atas penjelasan direktur utama atau pimpinan rapat.
  - d. Pemungutan suara tentang agenda atau substansi masalah dilaksanakan secara terbuka terkecuali dinyatakan lain oleh direksi.
3. Dalam menjalankan kewajibannya sehari-hari setiap keputusan direksi yang langsung menyangkut fungsi dan peranan jabatannya dapat diputuskan sendiri oleh direksi yang bersangkutan dengan catatan bahwa keputusan tersebut tidak berdampak langsung kepada fungsi dan peranan jabatan atau program kerja direksi lain atau tidak pula menyangkut suatu keputusan yang berkaitan dengan masalah keuangan dalam batas-batas tertentu yang telah disepakati, serta tidak berdampak langsung pada hasil kesepakatan yang diambil dalam rapat direksi.
4. Dalam hal keputusan atau kebijakan di atas berdampak langsung kepada fungsi dan peranan jabatan atau program direksi lain, maka keputusan tersebut harus dinyatakan secara tertulis dan sekurang-kurangnya perlu diketahui oleh direktur utama dan direksi lain dimaksud.
5. Dalam hal keputusan seperti tersebut di atas berkaitan langsung dengan masalah pengeluaran dan pemasukan dana perseroan maka direksi yang bersangkutan harus memberitahukan secara tertulis kepada direktur utama dan direktur keuangan, di mana mekanisme pelaksanaannya diatur lebih lanjut dalam peraturan tersendiri.
6. Dalam rapat direksi, setiap peserta rapat memiliki kesempatan yang sama untuk mengemukakan pandangan dan pendapatnya serta tidak ada salah satu pihak yang mendominasi jalannya rapat direksi.
7. Direksi selalu mempersiapkan diri dengan materi yang menjadi agenda rapat direksi sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.



#### IV.12. Risalah Rapat Direksi

Dalam rangka menjaga akuntabilitas direksi, risalah rapat direksi wajib dibuat dalam setiap rapat direksi. Pejabat yang ditunjuk oleh direksi bertanggung jawab atas pembuatan, pengadministrasian dan pendistribusian risalah rapat direksi.

Beberapa prinsip dalam penyelenggaraan risalah rapat direksi adalah sebagai berikut:

1. Isi risalah rapat direksi harus dibuat sedemikian rupa sehingga segala sesuatu yang dibicarakan dalam rapat direksi dapat tercatat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya tanpa menimbulkan interpretasi yang menyimpang, termasuk pula di dalamnya apabila ada pemungutan suara atas suatu masalah.
2. Risalah rapat direksi harus disampaikan kepada seluruh anggota direksi paling lambat 7 (tujuh) hari setelah rapat direksi dinyatakan berakhir atau selesai.
3. Perbaikan risalah rapat direksi dimungkinkan dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman. Setiap anggota direksi yang hadir dan/atau yang diwakili harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada. Jika keberatan dan/atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka disimpulkan tidak ada keberatan dan/atau perbaikan terhadap risalah rapat yang bersangkutan.

#### IV.13. Kinerja Direksi

PT PAL Indonesia (Persero) menetapkan kriteria evaluasi kinerja direksi dan anggota direksi yang didasarkan pada target kinerja dalam **Perjanjian Penunjukan Anggota Direksi (kontrak manajemen)** serta komitmennya di dalam memenuhi arahan pemegang saham. Perjanjian Penunjukan Anggota Direksi ditandatangani oleh anggota direksi yang bersangkutan pada saat pengangkatan dan diperbaiki setiap tahunnya. Kinerja direksi akan dievaluasi setiap tahun oleh pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) berdasarkan kriteria evaluasi kinerja yang telah ditetapkan.

Kriteria evaluasi formal bagi anggota disampaikan secara terbuka kepada direksi sejak pengangkatannya.

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

Hasil evaluasi kinerja masing-masing anggota direksi secara individual merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi pemegang saham untuk mengangkat kembali. Hasil evaluasi kinerja direksi baik selaku dewan maupun individu merupakan sarana penilaian serta peningkatan efektivitas direksi.

Rapat Umum Pemegang Saham menetapkan kriteria kinerja direksi maupun individu anggota direksi. Kriteria evaluasi kinerja individu direksi antara lain meliputi :

1. Kehadiran dalam rapat direksi maupun rapat konsultatif dengan komisaris
2. Kontribusi dalam proses pengambilan keputusan
3. Keterlibatan dalam penugasan tertentu
4. Pemenuhan komitmen yang bersangkutan dalam memajukan kepentingan perseroan
5. Pemenuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku serta kebijakan perseroan, misalnya mengenai benturan kepentingan.

#### **IV.14. Benturan Kepentingan**

Benturan kepentingan adalah suatu kondisi tertentu di mana kepentingan pribadi direksi berpotensi bertentangan dengan kepentingan perseroan untuk meraih laba, meningkatkan nilai perusahaan, mencapai visi, menjalankan misi perseroan sebagaimana diamanatkan oleh pemegang saham.

1. Anggota Direksi tidak berwenang mewakili Perseroan apabila :
  - a. Terjadi perkara didepan pengadilan antara Perseroan dengan anggota Direksi yang bersangkutan; atau
  - b. Anggota Direksi yang bersangkutan mempunyai benturan kepentingan dengan perseroan.
2. Dalam hal terdapat keadaan sebagaimana dimaksud dalam butir 1 yang berhak mewakili perseroan adalah :
  - a. Anggota Direksi lainnya yang tidak mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan yang ditunjuk oleh anggota Direksi lain yang tidak mempunyai benturan kepentingan;
  - b. Dewan Komisaris dalam hal seluruh anggota Direksi kepentingan dengan Perseroan ; atau
  - c. Pihak lain yang ditunjuk oleh Rapat Umum Pemegang Saham dalam hal seluruh anggota Direksi dan Dewan Komisaris mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan.
3. Direksi tidak boleh berpartisipasi dalam setiap kegiatan pengadaan yang melibatkan suatu perusahaan di mana yang bersangkutan atau keluarga yang bersangkutan mempunyai kepemilikan saham yang signifikan atau mempunyai kepentingan finansial atas transaksi tersebut.

#### **IV.15. Hubungan Kerja dengan Komisaris**

Prinsip-prinsip dasar dalam hubungan kerja antara Direksi dan Komisaris adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka menjaga independensi masing-masing organ perseroan, setiap hubungan Direksi dengan Komisaris dalam rangka tugas dan tanggung jawab masing-masing di dalam pengelolaan perseroan merupakan hubungan yang bersifat formal dalam arti harus senantiasa dilandasi oleh suatu mekanisme atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan. Hubungan yang bersifat informal dapat saja dilakukan oleh masing-masing anggota direksi dan komisaris, namun tidak dapat dipakai sebagai kebijakan formal sebelum melalui mekanisme atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Direksi menghormati fungsi dan peranan komisaris dalam pengelolaan Perseroan sebagaimana telah diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan. Berbagai hal yang menyangkut hubungan kerja sehari-hari antara direksi dengan komisaris, yang belum diatur oleh peraturan dan perundangan yang berlaku serta Anggaran Dasar Perseroan akan diatur berdasarkan kesepakatan bersama antara direksi dan komisaris sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
3. Direksi boleh memberikan akses informasi secara memadai berkenaan dengan pengelolaan perseroan termasuk dan tidak terbatas kepada informasi di dalam anak perusahaan kepada komisaris dan atau pemegang saham sepanjang dibutuhkan.

4. Apabila permintaan informasi tersebut menyangkut pengelolaan anak perusahaan maka permintaan tersebut disalurkan melalui kewenangan direktur utama sebagai pemegang jabatan yang dapat mewakili pemegang saham pada anak perusahaan.
5. Dengan mempertimbangkan asas kemandirian maka tugas, wewenang, hak dan kewajiban yang melekat pada jabatan Komisaris PT PAL Indonesia (Persero) hanya berlaku dalam lingkungan perseroan dan tidak dapat diberlakukan sebagai tugas, wewenang, hak dan kewajiban komisaris anak perusahaan.

#### **IV.16. Sekretaris Perusahaan**

Sekretaris Perusahaan mempunyai peranan mendukung dan memperlancar hubungan antar organ perseroan (RUPS, Komisaris, serta Direksi) dan hubungan antara perusahaan dengan stakeholders.

Sekretaris Perusahaan berperan sebagai pejabat penghubung (*liaison officer*) dan yang ditugaskan oleh direksi untuk menata-usahakan serta menyimpan dokumen perseroan, termasuk tetapi tidak terbatas kepada daftar pemegang saham, daftar khusus perseroan, risalah rapat direksi, risalah RUPS dan dokumen penting lainnya yang berkaitan dengan masalah korporasi.

Dalam pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan, terdapat beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian sebagai berikut:

1. Dengan mempertimbangkan peran dan tanggung jawab serta kepentingan segenap direksi maka pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Perusahaan dilakukan oleh Direktur Utama setelah mendapat masukan dan pertimbangan dari sekurang-kurangnya dua direksi lainnya.
2. Fungsi Sekretaris Perusahaan dalam struktur organisasi PT PAL Indonesia (Persero) berada pada Sekretariat, Humas & Legal yang langsung di bawah pembinaan Direktur Utama.
3. Sekretaris Perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan perundangan yang berlaku dan memastikan Perseroan untuk memenuhi dan mematuhi peraturan perundangan tersebut.
4. Sekretaris Perusahaan akan memberikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya kepada Direksi secara berkala.

Dalam pelaksanaan tugasnya terdapat lima fungsi utama yang dilaksanakan oleh Sekretaris Perusahaan yaitu:

1. Menangani masalah tata usaha Direksi
2. Menjalankan fungsi hubungan masyarakat dan publikasi Perseroan
3. Menangani kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan anak perusahaan
4. Mengurus keperluan dan kepentingan Direksi dan Komisaris yang berkaitan dengan tugas Direksi dan Komisaris.

#### IV.17. Pengawasan Internal

Pengawasan Internal di PT PAL Indonesia (Persero) dilaksanakan oleh SPI yang dipimpin oleh seorang Kepala setingkat Kepala Divisi (*General Manager*). Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala SPI bertanggung jawab kepada Direktur utama.

Tugas pokok SPI adalah melaksanakan pengawasan melalui audit terhadap semua unit kerja dan penilaian atas sistem pengendalian manajemen serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada Direksi.

Direksi PT PAL Indonesia (Persero) senantiasa mengupayakan Pengawasan Internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perseroan. Sistem Pengawasan Internal mencakup hal-hal sebagai berikut:

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

## **BAB V**

### **PENGGUNAAN WAKTU, HARTA KEKAYAAN, SARANA DAN FASILITAS PERSEROAN**

#### **V.1. Penggunaan Waktu**

1. Direksi sedapat-dapatnya secara pantas dan memadai menggunakan seluruh jam kerjanya semata-mata untuk kegiatan yang berhubungan dengan kepentingan Perusahaan.
2. Direksi dapat menggunakan waktunya di luar jam kerja yang telah ditetapkan dengan syarat bahwa penggunaan waktu tersebut tidak bertentangan dengan kepentingan PT PAL Indonesia (Persero) dan atau kepentingan tersebut tidak menurunkan kemampuan maupun efektivitasnya di dalam menjalankan tugas sebagai Direksi.
3. Aktivitas Direksi di luar waktu kerja Perusahaan secara pantas dan lazim tidak menggunakan sarana dan fasilitas milik Perusahaan atau sumberdaya lainnya yang merupakan milik Perusahaan.
4. Direksi wajib menjauhi aktivitas yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan golongan politik tertentu dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki oleh Perseroan.
5. Jika dalam kondisi tertentu di mana penggunaan waktu Direksi di luar jam kerja dapat menimbulkan benturan kepentingan dengan kepentingan PT PAL Indonesia (Persero) atau dapat menurunkan efektivitasnya di dalam menjalankan tugasnya, Direksi perlu mempertimbangkan untuk menghentikan kegiatan tersebut atau sekurang-sekurangnya dapat memberitahukan kepada Komisaris dan Direksi lain.
6. Kepada Direksi disediakan waktu cuti tahunan. Tata laksana cuti Direksi diatur dalam peraturan tersendiri.

#### **V.2. Harta Kekayaan, Penyediaan dan Penggunaan Sarana & Fasilitas**

1. Komisaris dan Direksi diwajibkan melaporkan seluruh harta kekayaan sebelum dan sesudah menjabat menjadi Komisaris/atau Direksi.
2. Penyediaan sarana dan fasilitas bagi Direksi dan Komisaris (apabila ada) semata-mata ditujukan untuk menunjang efektivitas dan kelancaran di dalam menjalankan tugas sehari-sehari dengan tetap mempertimbangkan kondisi dan kemampuan sumberdaya Perusahaan, oleh karena itu penggunaan sarana dan fasilitas yang ditujukan untuk keperluan lain atau keperluan yang bertentangan dengan maksud dan tujuan penyediaan sarana dan fasilitas tersebut perlu dihindari.
3. Penggunaan sarana dan fasilitas milik Perusahaan untuk kepentingan pribadi Direksi dan keluarga serta pribadi Komisaris dan keluarga dapat diperbolehkan sepanjang dianggap pantas dan lazim. Penggunaan sarana dan fasilitas milik Perusahaan yang melampaui batas-batas kepatutan yang lazim berlaku, wajib dihindari oleh Direksi dan Komisaris.
4. Kepada setiap anggota Direksi dan Komisaris disediakan kendaraan dinas oleh Perusahaan dalam batas-batas kemampuan Perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, keputusan Direksi di dalam memberikan fasilitas kedinasan bagi dirinya dan atau Komisaris perlu senantiasa mempertimbangkan prinsip-prinsip kepatantasan, penghematan dan utilitas.

5. Penyediaan sarana dan fasilitas lainnya seperti penggunaan kartu kredit, membership, golf dan olah raga lainnya, wisma peristirahatan, hotel dan rekreasi, sepanjang dimungkinkan menurut kondisi dan kepatutan dapat disediakan Perusahaan kepada Direksi dan Komisaris. Pengendalian atas penggunaan sarana ini bagi segenap Direksi dapat diatur oleh direktur utama.

### **V.3. Perjalanan Dinas**

1. Perusahaan memberikan sarana akomodasi, transportasi dan tunjangan perjalanan dinas baik di dalam negeri maupun ke luar negeri kepada direksi dan komisaris. Pemberian sarana dan fasilitas mengenai hal ini diatur sesuai dengan peraturan perusahaan.
2. Persetujuan pelaksanaan perjalanan dinas dalam negeri bagi anggota Direksi diberikan oleh Direktur Utama PT PAL Indonesia (Persero), sedangkan untuk perjalanan dinas ke luar negeri, direksi yang bersangkutan harus memberitahukan kepada komisaris utama.
3. Izin perjalanan dinas di dalam dan luar negeri bagi anggota komisaris diberikan oleh Komisaris Utama PT PAL Indonesia (Persero).

## BAB VI HUBUNGAN DENGAN ANAK PERUSAHAAN

### VI.1. PRINSIP UMUM

- a. Pada dasarnya Anak Perusahaan PT PAL Indonesia (Persero) merupakan badan hukum dengan akuntabilitas tersendiri yang memiliki organ-organ perseroan yang juga berdiri sendiri. Dengan demikian mekanisme yang berlaku di antara PT PAL Indonesia (Persero) dengan anak perusahaan harus dilakukan melalui mekanisme korporasi yang sehat.
- b. Direksi PT PAL Indonesia (Persero) secara bersama-sama merupakan pihak yang secara hukum bertanggung jawab atas segala sesuatu perbuatan hukum, yang berkaitan dengan peranannya sebagai pemegang saham pada anak perusahaan. Segala hal berkenaan dengan tuntutan di pengadilan kepada pemegang saham anak perusahaan, merupakan tanggung jawab hukum Direksi PT PAL Indonesia (Persero) . Hal ini terutama jika PT PAL Indonesia (Persero) merupakan pemegang saham mayoritas terhadap anak perusahaannya. Oleh karena itu bila dikemudian hari terjadi kepailitan atau tuntutan hukum pada anak perusahaan, yang disebabkan oleh peranan direksi sebagai pemegang saham, maka hal itu merupakan tanggung jawab Direksi PT PAL Indonesia (Persero) sebagai pemegang saham anak perusahaan.
- c. Untuk menghindari terjadinya *moral hazard* dalam mengelola anak perusahaan, Direksi PT PAL Indonesia (Persero) , dalam menjalankan peranannya sebagai pemegang saham pada anak perusahaan perlu memperhatikan bahwa; segala sesuatu tindakan, perlakuan dan kebijakan sebagai pemegang saham anak perusahaan, wajib dikonsultasikan atau diberitahukan dalam Rapat Direksi PT PAL Indonesia (Persero) .
- d. Direksi baik secara individual maupun secara bersama-sama harus mampu memisahkan fungsi dan peranan jabatannya baik sebagai Direksi PT PAL Indonesia (Persero) maupun sebagai pemegang saham anak perusahaan.
- e. Direksi PT PAL Indonesia (Persero), dalam peranan sebagai pemegang saham anak perusahaan harus mematuhi peraturan perundangan yang berlaku, Anggaran Dasar PT PAL Indonesia (Persero), Anggaran Dasar Anak perusahaan *Board Manual*, Pedoman Etika Usaha PT PAL Indonesia (Persero).

### VI.2. TRANSAKSI DENGAN ANAK PERUSAHAAN

2. 1. Transaksi dengan anak perusahaan harus dilakukan atas dasar *arm's length relationship* sebagaimana layaknya transaksi bisnis yang lazim berlaku dalam dunia usaha. Dalam hal ini transaksi tidak boleh terjadi pemindahan keuntungan atas beban yang harus ditanggung oleh PT PAL Indonesia (Persero) dalam jangka panjang. Transaksi tersebut dijalankan dengan asas kesetaraan, transparan dan adil, sehingga transaksi tersebut benar-benar sesuai dengan prinsip-prinsip yang lazim diberlakukan oleh pihak-pihak yang tidak mempunyai hubungan istimewa.

2. 2. Transaksi dengan anak perusahaan tidak boleh dipakai untuk suatu tujuan yang bersifat melanggar peraturan perundangan yang berlaku.
2. 3. Pemberian preferensi kepada anak perusahaan harus mendapatkan persetujuan dari komisaris dan atau RUPS sesuai dengan tingkat materialitas beban biaya atau hilangnya pendapatan yang seharusnya diterima oleh PT PAL Indonesia (Persero).
2. 4. Pemberian preferensi kepada anak Perusahaan harus dilakukan secara selektif dalam jangka waktu yang sangat terbatas. Evaluasi mendalam harus dilakukan untuk memberikan justifikasi atas pemberian preferensi dalam jangka pendek tersebut.

### **VI.3. BENTURAN KEPENTINGAN DENGAN ANAK PERUSAHAAN**

Dalam hal timbulnya suatu benturan kepentingan antara dengan anak PT PAL Indonesia (Persero) perusahaan, maka Direksi PT PAL Indonesia (Persero) wajib berpedoman pada aturan sebagai berikut:

- a. Kepentingan PT PAL Indonesia (Persero) harus didahulukan dibandingkan dengan kepentingan anak perusahaan, dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip mematuhi peraturan dan perundangan yang berlaku.
- b. Sebagai pemegang saham anak perusahaan, Direksi PT PAL Indonesia (Persero) harus dapat berperan meminimalkan terjadinya benturan kepentingan antara PT PAL Indonesia (Persero) dengan anak perusahaan. Proses ini antara lain melalui mekanisme penyusunan Rencana Jangka Panjang Anak Perusahaan dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Anak Perusahaan yang harus mendapatkan persetujuan dari Pemegang Saham Anak Perusahaan.



## **BAB VII**

### **DAFTAR PEMEGANG SAHAM DAN DAFTAR KHUSUS**

1. Dalam rangka melaksanakan pasal 8 Anggaran Dasar Perseroan tentang kewajiban bagi komisaris, direksi dan anggota keluarganya mengungkapkan kepemilikan saham pada perusahaan lain, direksi atas nama perseroan wajib mengadakan dan menyimpan daftar khusus yang memuat beberapa hal sebagai berikut;
  - Nama dan alamat pemegang saham
  - Jumlah, nomor dan tanggal perolehan surat saham
  - Jumlah modal yang disetor
  - Nama dan alamat orang yang mempunyai hak gadai atas saham
  - Keterangan yang berhubungan dengan saham dalam bentuk lain selain uang tunai.
2. Pengadministrasian dan penyimpanan dokumen yang berhubungan dengan kepemilikan saham merupakan tanggungjawab Direktur utama yang didelegasikan kepada Divisi Korporasi.