SURAT - KEPUTUSAN – BERSAMA

Nomor : SKEP/12/P/BD/XII/2023
Nomor : KEP/12/DEKOM/P/XII/2023

Tentang

PEDOMAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (*CODE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE CODE*) PT PINDAD

DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI
PT PINDAD

Menimbang :

1. Bahwa dalam rangka mencapai Visi dan Misi PT Pindad serta untuk meningkatkan nilai dan citra Perusahaan, maka seluruh proses bisnis PT Pindad senantiasa berdasarkan pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan menerapkan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik;
2. Bahwa Perusahaan telah menyusun dan menetapkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada tahun 2021 dengan nomor : Skep/50/P/BD/X/2021 dan Nomor : SK/2/P/DEKOM/X/2021 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik PT Pindad (*Good Corporate Governance* Code);
3. Bahwa pedoman sebagaimana dimaksud pada angka 2 di atas perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan terkini Perusahaan;
4. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana angka 1 sampai dengan 3 di atas perlu menetapkan Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Code of Good Corporate and Governance*) PT Pindad.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tanggal 2 November 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
2. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
3. Anggaran Dasar PT Pindad No. 11 tanggal 2 Maret 2022 oleh Aulia Taufani, S.H., Notaris di Jakarta Selatan, yang telah disahkan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: AHU-0020768.AH.01.02.TAHUN 2022 tanggal 23 Maret 2022 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar PT Pindad sebagaimana telah

/diubah.....

diubah dengan AD Nomor 19 Tanggal 5 Desember 2022 oleh Nining Puspitaningtyas, S.H., Sp.1.,MH, Notaris di Bandung, yang telah disahkan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor : AHU-0107380.AH.01.02 tahun 2022 Tanggal 26 Desember 2022 ("Akta Anggaran Dasar PT Pindad");

4. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor : Skep/35/P/BD/IX/2014 tanggal 30 September 2014 tentang Pedoman Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Lingkungan PT Pindad (Persero);
5. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: Skep/3/P/BD/X/2017 tanggal 4 Oktober 2017 tentang kebijakan Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di PT Pindad (Persero);
6. Surat Keputusan Bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor : Skep/50/P/BD/X/2021 dan SK/2/DEKOM/X/2021 tanggal 22 Oktober 2021 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik PT Pindad (Persero) (*Good Corporate Governance Code*);
7. Surat Keputusan Direksi PT Pindad nomor: Skep/1/P/BD/V/2023 tanggal 2 Mei 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pindad sebagaimana telah diubah dengan Skep nomor : Skep/1a/P/BD/V/2023 tanggal 11 Juli 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pindad.

M E M U T U S K A N

Menetapkan :

1. Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Code of Good Corporate Governance*) PT Pindad, sebagaimana terlampir pada Lampiran Surat Keputusan ini yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
2. Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan/atau perlu dilakukan perubahan di dalamnya maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.
3. Dengan ditetapkannya Surat Keputusan ini, maka Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) :
   a. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor : Skep/35/P/BD/IX/2014 tanggal 30 September 2014 tentang Pedoman Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Lingkungan PT Pindad (Persero);
   b. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: Skep/3/P/BD/X/2017 tanggal 4 Oktober 2017 tentang Kebijakan Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Lingkungan PT Pindad (Persero);
   c. Surat Keputusan Bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor : Skep/50/P/BD/X/2021 dan SK/2/DEKOM/X/2021 tanggal 22 Oktober 2021 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik PT Pindad (Persero) (*Good Corporate Governance Code*);

   dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.
4. Dewan Komisaris dan Direksi berkomitmen untuk menjalankan Surat Keputusan Bersama tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Code of Good Corporate Governance*) ini berdasarkan kewenangannya masing-masing.

/5. Surat.....

5. Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan/atau perubahan maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bandung
Pada tanggal : 20 Desember 2023.

DEWAN KOMISARIS	PT PINDAD DIREKSI
DUDUNG ABDURACHMAN KOMISARIS UTAMA	ABRAHAM MOSE DIREKTUR UTAMA

Kepada Yth. :
1. Dewan Komisaris
2. Komite Komisaris
3. Direksi
4. Ka SPI
5. Sekretaris Perusahaan
6. Para *General Manager*
7. Para *Vice President*
8. *Senior Principal Expert*
9. *Project Management Office.*

LAMPIRAN SURAT KEPUTUSAN BERSAMA
DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI PT PINDAD
NOMOR : SKEP/ 12 /P/BD/ XII /2023
NOMOR : KEP/12/DEKOM/P/XII/2023
TANGGAL : 20 desember 2023

PEDOMAN
TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK
(*CODE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE*)
PT PINDAD

PT PINDAD
2023

DAFTAR ISI

KOMITMEN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

PT PINDAD iii

DAFTAR ISTILAH iv

BAB I 1

PENDAHULUAN 1

1. Latar Belakang 1
2. Pemahaman 1
3. Tujuan 1
4. Acuan Pedoman 2
5. Ruang Lingkup 3
6. Tanggung Jawab Penerapan 3

BAB II 4

PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN 4

1. Pinsip- Prinsip Tata Kelola Perusahaan 4
2. Acuan Evaluasi Penerapan GCG Berdasarkan Kementerian BUMN 5
3. Penilaian Penerapan GCG 5
4. Alat Uji Penilaian (*Assessment*) GCG 6
5. Pembobotan 6
6. Sosialisasi dan Evaluasi Penerapan GCG 8
7. Pelaporan Pelanggaran 9

BAB III 10

HIERARKI PERATURAN DAN STRUKTUR KEBIJAKAN PERUSAHAAN 10

1. Hierarki Peraturan Perusahaan 10
2. Struktur Kebijakan Perusahaan 11
3. Pendekatan Penyusunan Kebijakan dan Prosedur di Perusahaan 13

BAB IV 15

ORGAN TATA KELOLA PERUSAHAAN 15

1. RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) 15
2. DEWAN KOMISARIS 21
3. DIREKSI 22
4. Hubungan Antar Organ Perusahaan 24

BAB V 26

PEMANGKU KEPENTINGAN (*STAKEHOLDERS*) 26

1. Prinsip Dasar 26
2. Pedoman Pelaksanaan 26

BAB VI 29
KEBIJAKAN PERUSAHAAN 29
1. Kebijakan terkait Penegakan Nilai-nilai Integritas dan Pembangunan GCG 30
2. Pedoman Tata Kerja 31
3. Kebijakan Manajemen 32
BAB VII 55
PENUTUP 55

KOMITMEN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI
PT PINDAD

Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad dengan ini menyatakan bahwa dalam menjalankan tugas, fungsi, dan wewenangnya masing-masing senantiasa menerapkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik *(Code of Good Corporate Governance/GCG)*. Pedoman GCG bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang ada di Perusahaan telah memenuhi prinsip-prinsip GCG, yaitu Transparansi *(Transparency)*, Akuntabilitas *(Accountability)*, Pertanggungjawaban *(Responsibility)*, Independensi *(Independency)*, dan Kewajaran *(Fairness)*. Petunjuk pelaksanaan kebijakan seluruh penerapan pengelolaan Perusahaan dibuat berdasarkan proses bisnis yang berlaku. Pedoman GCG ini hanya dapat diubah setelah mendapat persetujuan tertulis dari Dewan Komisaris dan Direksi.

Bandung, 20 Desember 2023

Komisaris Utama **Dudung Abdurachman**	**Direktur Utama** **Abraham Mose**
Wakil Komisaris Utama **Agus Andrianto**	**Wakil Direktur Utama** **Syaifuddin**
Komisaris **Widhioseno**	**Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM** **Kemal Sudiro**
Komisaris Independen **Alexandra Retno Wulan**	**Direktur Produksi** **Budhiarto**
Komisaris Independen **Arlan Septia**	**Direktur Teknologi & Pengembangan** **Sigit P. Santosa**
Komisaris Independen **Sakkan Tampubolon**	**Direktur Komersial** **Atih Nurhayati**

DAFTAR ISTILAH

1. **Anak Perusahaan** adalah perseroan terbatas yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh Perusahaan atau perseroan terbatas yang dikendalikan secara langsung oleh Perusahaan.
2. **Auditor Eksternal** adalah Akuntan Publik yang ditunjuk oleh RUPS untuk melakukan audit atas Laporan Keuangan Perusahaan.
3. **Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*)** adalah keadaan Insan Pindad mempunyai kepentingan selain kepentingan Perusahaan sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan dan mengakibatkan Perusahaan tidak mendapatkan hasil terbaik.
4. **Daftar Pemegang Saham** adalah informasi mengenai suatu daftar atau informasi mengenai Pemegang Saham dalam suatu Perseroan Terbatas (PT).
5. **Daftar Khusus** adalah daftar yang berisi kepemilikan saham Direksi dan Dewan Komisaris beserta keluarganya (istri/suami dan anak-anaknya) pada Perusahaan maupun perusahaan lain, serta tanggal saham diperoleh.
6. **Dewan Komisaris** adalah Organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Direksi atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan, baik mengenai Perusahaan maupun usaha Perusahaan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.
7. **Direksi** adalah Organ Perusahaan yang bertanggung jawab atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.
8. **Kreditur** adalah bank atau lembaga pembiayaan lainnya dan badan usaha berbadan hukum maupun perorangan yang mempunyai piutang kepada Perusahaan karena perjanjian atau undang-undang.
9. **Investor** adalah individu, sekelompok orang, atau perusahaan yang melakukan penanaman sejumlah modal.
10. **Induk Perusahaan** adalah PT Pindad selaku pemegang saham dari Anak Perusahaan PT Pindad.
11. **Holding BUMN Industri Pertahanan (selanjutnya disebut "Holding Industri Pertahanan")** adalah PT Pindad beserta seluruh anak perusahaan, termasuk namun tidak terbatas pada Anggota Holding Industri Pertahanan.
12. **Insan Pindad** adalah Dewan Komisaris beserta Organ Pendukung Dewan Komisaris, Direksi, dan Pegawai Perusahaan.
13. **Jajaran Perusahaan** adalah keseluruhan Anggota Dewan Komisaris, Anggota Direksi dan Pegawai.
14. **Jajaran Manajemen** adalah Direksi beserta Pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Direksi yang membantu pengelolaan Perusahaan.
15. **Komisaris Independen** adalah Anggota Komisaris yang memenuhi kriteria independensi sesuai peraturan perundang-undangan dan/atau praktik terbaik GCG.
16. **Komite Audit** adalah komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris dalam rangka membantu pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Komisaris untuk mengkaji guna memastikan efektivitas sistem pengendalian internal, efektivitas pelaksanaan tugas auditor internal dan eksternal, serta mengkaji dan menyetujui semua informasi yang disiapkan untuk pihak lain.
17. **Organ Perusahaan** adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi.
18. **Perusahaan** adalah PT Pindad.
19. **Penilaian (*Assessment*) GCG** adalah program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG yang dilakukan dengan pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG yang dapat dilakukan melalui self assessment atau assessment oleh penilai independen dari eksternal Perusahaan sesuai dengan peraturan menteri BUMN terkait GCG.

20. **Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)** adalah para pihak yang memiliki kepentingan dengan Perusahaan.
21. **Pemegang Saham Seri A Dwiwarna** adalah Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) dalam kedudukan selaku Wakil Pemerintah sebagai Pemegang Saham Seri A Dwiwarna Negara Republik Indonesia.
22. **Pedoman Strategis Tata Kelola** adalah pedoman yang disusun dan digunakan sebagai acuan tata kelola bagi Anak Perusahaan.
23. **Pegawai** adalah Pegawai yang bekerja di PT Pindad.
24. **Rapat Dewan Komisaris adalah** media komunikasi antara anggota Dewan Komisaris yang dapat digunakan untuk membuat keputusan mengenai kebijakan yang ada dan menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.
25. **Rapat Umum Pemegang Saham (selanjutnya disebut "RUPS")** adalah organ perusahaan yang memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Dewan Komisaris atau Direksi dalam batas yang ditentukan Undang-Undang Perseroan Terbatas dan/atau Anggaran Dasar.
26. ***Standard Operating Procedure* ("SOP")** adalah dokumen yang berisi serangkaian petunjuk/instruksi tertulis yang dibakukan yang terdiri dari Kebijakan, Ketentuan/Pedoman, Prosedur dan Instruksi Kerja.
27. **Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya dapat disebut GCG** adalah suatu tata cara pengelolaan Perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparancy*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*) dan kewajaran (*fairness*).
28. **Tata Kelola Terintegrasi** adalah suatu tata kelola yang menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, profesional dan kewajaran secara terintegrasi dalam BUMN konglomerasi.

BAB I
PENDAHULUAN

1. LATAR BELAKANG

Perusahaan menyadari bahwa penerapan GCG secara sistematis dan konsisten merupakan kebutuhan yang harus dilaksanakan. Penerapan GCG diharapkan menjadi fondasi strategis bagi pencapaian keunggulan daya saing berkelanjutan, dapat memacu perkembangan bisnis, akuntabilitas serta mewujudkan nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang tanpa mengabaikan kepentingan Pemangku Kepentingan lainnya. Perusahaan tidak hanya mampu memenuhi berbagai ketentuan terkait penerapan GCG namun lebih dari itu didorong untuk menerapkan praktik-praktik terbaik sehingga Perusahaan termasuk dalam kelompok terdepan dalam penerapan GCG sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis dan ekspektasi Pemangku Kepentingan.

Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*GCG Code*) tersebut berisikan prinsip-prinsip pengelolaan Perusahaan yang dalam implementasinya diikuti dengan berbagai kebijakan serta peraturan teknis sesuai kebutuhan Perusahaan.

Perusahaan terus melakukan penyesuaian dan penyempurnaan menuju penerapan GCG yang lebih baik dengan diterbitkannya perubahan pedoman GCG atau *Code of GCG* ini. Perubahan ini dilatarbelakangi oleh transformasi model bisnis Perusahaan sehubungan dengan Holding BUMN Industri Pertahanan.

Melalui pemutakhiran pedoman ini, Perusahaan berharap agar penerapan GCG berkembang sejalan dengan tuntutan lingkungan bisnis, tuntutan regulasi, dan tuntutan untuk mampu menjaga keunggulan daya saing berkelanjutan dan menjadi Perusahaan yang diterima dan dipercaya oleh Pemangku Kepentingan.

2. PEMAHAMAN

Pedoman GCG merupakan penjabaran dari kaidah-kaidah GCG, Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, visi dan misi serta praktik-praktik terbaik (*best practices*) GCG yang menjadi dasar bagi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan Pegawai serta menjadi acuan bagi Pemegang Saham dalam berhubungan dengan Perusahaan. Pedoman GCG juga menjadi landasan dalam penyusunan Pedoman Perusahaan dan peraturan teknis lainnya sesuai kebutuhan Perusahaan dalam penerapan tata kelola perusahaan secara efektif.

3. TUJUAN

Penerapan GCG di Perusahaan bertujuan untuk:

a. Tujuan Penyusunan:
   1) Sebagai acuan bagi Organ Perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap ketentuan Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku serta bertanggung jawab kepada Pemangku Kepentingan;

2) Sebagai induk kebijakan yang dijadikan rujukan dari seluruh peraturan, keputusan dan/atau kebijakan yang dikeluarkan Perusahaan;
3) Sebagai suatu sistem kebijakan yang bersifat holistik dan terintegrasi sesuai prinsip-prinsip GCG.

b. Tujuan Penerapan:
1) Mengoptimalkan nilai (*value*) Perusahaan agar memiliki daya saing yang kuat bagi Pemegang Saham dengan tetap memperhatikan kepentingan Pemangku Kepentingan dan mendorong tercapainya kesinambungan Perusahaan dengan cara menerapkan prinsip-prinsip GCG;
2) Mendorong pengelolaan Perusahaan lebih profesional, efisien dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Perusahaan;
3) Meningkatkan citra Perusahaan bagi tercapainya daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan Perusahaan;
4) Mendorong dan mendukung pengembangan, pengelolaan sumber daya Perusahaan dan pengelolaan risiko usaha Perusahaan dengan penerapan prinsip kehati-hatian, akuntabilitas, dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip-prinsip GCG;
5) Mengembangkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan perkembangan Perusahaan dan perubahan lingkungan usaha menuju Budaya Perusahaan yang lebih baik;
6) Meningkatkan kontribusi Perusahaan dalam perekonomian nasional;
7) Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional;
8) Mendorong agar Organ Perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pemangku kepentingan.

4. ACUAN PEDOMAN

Penyusunan Pedoman GCG ini mengacu pada ketentuan sebagai berikut:

a. Undang-Undang, yang meliputi:
Undang-Undang RI Nomor 40 Tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang.
b. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
c. Akta No. 11 tanggal 2 Maret 2022 oleh Aulia Taufani, S.H., Notaris di Jakarta Selatan, yang telah disahkan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: AHU-0020768.AH.01.02.TAHUN 2022 tanggal 23 Maret 2022 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar PT Pindad sebagaimana telah diubah dengan AD Nomor 19 Tanggal 5 Desember 2022 oleh Nining Puspitaningtyas, S.H., Sp.1.,MH, Notaris di Bandung, yang telah disahkan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor : AHU-0107380.AH.01.02 tahun 2022 Tanggal 26 Desember 2022 ("Akta Anggaran Dasar PT Pindad");

d. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor : Skep/35/P/BD/IX/2014 tanggal 30 September 2014 tentang Pedoman Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Lingkungan PT Pindad (Persero);
e. Surat Keputusan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor: Skep/3/P/BD/X/2017 tanggal 4 Oktober 2017 tentang kebijakan Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di PT Pindad (Persero);
f. Surat Keputusan Bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi PT Pindad (Persero) Nomor : Skep/50/P/BD/X/2021 dan SK/2/DEKOM/X/2021 tanggal 22 Oktober 2021 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik PT Pindad (Persero) (*Good Corporate Governance Code*);
g. Surat Keputusan Direksi PT Pindad nomor: Skep/1/P/BD/V/2023 tanggal 2 Mei 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pindad sebagaimana telah diubah dengan Skep nomor : Skep/1a/P/BD/V/2023 tanggal 11 Juli 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pindad.

5. RUANG LINGKUP

Ruang Lingkup yang diatur dalam pedoman ini meliputi:
a. Penerapan GCG di lingkungan Perusahaan
b. Hierarki Peraturan dan Struktur Kebijakan Perusahaan
c. Organ Perusahaan
d. Hubungan antara Perusahaan dengan Pemangku Kepentingan (*Stakeholders)*
e. Kebijakan Perusahaan.

6. TANGGUNG JAWAB PENERAPAN

Keberhasilan penerapan Pedoman GCG di Perusahaan tidak terlepas dari dukungan dan tanggung jawab seluruh Jajaran Perusahaan:

a. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab untuk menetapkan Pedoman GCG. Proses penetapan Pedoman GCG memerlukan koordinasi yang baik antara keduanya;
b. Dewan Komisaris dan Direksi memastikan penerapan Pedoman GCG dilaksanakan secara efektif, efisien dan berkelanjutan;
c. Dalam upaya penegakan kepatuhan terhadap Pedoman GCG, Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas kepatuhan terhadap Pedoman GCG termasuk menyelesaikan setiap konflik yang timbul;
d. Seluruh Jajaran Perusahaan wajib menjadikan Pedoman GCG sebagai induk kebijakan.
e. Seluruh peraturan, keputusan dan/atau kebijakan yang dikeluarkan oleh Perusahaan harus merujuk pada Pedoman GCG;
f. Untuk memperkecil risiko kemungkinan terjadinya penyimpangan atas Pedoman GCG, diperlukan mekanisme pengendalian yang efektif serta menjalankan program sosialisasi yang berkesinambungan mengenai Pedoman GCG;
g. Seluruh Pegawai wajib mematuhi Pedoman GCG sebagai rujukan melaksanakan aktivitas kerja dalam rangka mewujudkan budaya kerja dan budaya GCG;
h. Dewan Komisaris dan Direksi memastikan Pedoman GCG di *review* dan dimutakhirkan secara berkala, pelaksanaan *review* dan pemutakhiran dapat melibatkan atau berkoordinasi dengan pihak-pihak lain sesuai kebutuhan.

BAB II
PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

1. Pinsip- Prinsip Tata Kelola Perusahaan

Perusahaan dalam setiap aktivitas senantiasa mengacu dan berpedoman kepada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance,* sebagai berikut:

a. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi dilaksanakan dengan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai Perusahaan.

Transparansi ini diwujudkan oleh Perusahaan dengan keterbukaan informasi kepada berbagai pihak yang berkepentingan, dengan tetap mematuhi Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan disarankan oleh praktik terbaik GCG.

Prinsip transparansi juga meliputi keterbukaan dalam aktivitas bisnis diantaranya dalam mekanisme pengambilan keputusan, proses pengadaan Barang dan Jasa, manajemen sumber daya manusia, pengelolaan lingkungan dan aktivitas bisnis lainnya.

b. Akuntabilitas (*Accountability)*

Akuntabilitas dilaksanakan dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban masing-masing Organ Perusahaan dan seluruh Jajaran Perusahaan sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif.

Akuntabilitas diterapkan melalui penetapan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing Organ Perusahaan yang selaras dengan visi, misi, sasaran utama, dan strategi Perusahaan dan penyampaian hak dan kewajiban dari Organ Perusahaan.

Perusahaan harus memastikan bahwa semua organ dan pejabat Perusahaan memiliki kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya serta memiliki sistem pengukuran kinerja. Perusahaan menerapkan akuntabilitas dengan mendorong Organ Perusahaan dan/atau Insan Pindad menyadari hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangannya.

Akuntabilitas ini dijalankan agar Perusahaan selalu dapat mengkomunikasikan hak dan kewajiban masing-masing dan selalu dapat mengupayakan agar pihak-pihak yang berkepentingan mampu benar-benar memahami hak dan kewajiban masing-masing tersebut sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Perusahaan bertanggung jawab untuk mematuhi hukum dan Perundang-Undangan yang berlaku, termasuk ketentuan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, perpajakan, persaingan usaha, kesehatan dan keselamatan kerja, dan lain sebagainya.

d. Kemandirian (*Independency)*

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

yang sehat. Kemandirian diimplementasikan dengan selalu menghormati hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangan masing-masing Organ Perusahaan. Perusahaan meyakini bahwa dengan implementasi prinsip kemandirian secara optimal, seluruh Organ Perusahaan dapat bertugas dengan baik dan maksimal dalam membuat keputusan dan pengelolaan yang terbaik bagi Perusahaan.

e. **Kewajaran (*Fairness*)**
Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan dalam pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders)* yang timbul berdasarkan perjanjian maupun karena Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku. Perusahaan menjamin bahwa setiap pihak yang berkepentingan mendapatkan perlakuan yang adil sesuai ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku. Perusahaan akan memperlakukan setiap Pegawai secara adil dan bebas dari bias karena perbedaan suku, agama, asal-usul, jenis kelamin, atau hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan kinerja Perusahaan.

2. Implementasi penerapan GCG

Pedoman GCG diharapkan dapat menjadi landasan bagi Pedoman Perusahaan, Prosedur, dan Instruksi Kerja dalam kerangka acuan operasional Perusahaan sebagai bagian dari perangkat GCG, sehingga prinsip-prinsip GCG dapat diterapkan sesuai dengan arah pengelolaan Perusahaan untuk tercapainya Visi, Misi dan menjaga keberlanjutan Perusahaan.

Implementasi Pedoman GCG harus dilaksanakan secara masif, konsisten dan berkelanjutan dengan komitmen penuh dari seluruh Jajaran Manajemen Perusahaan dan dukungan dari seluruh Pemangku Kepentingan lainnya.

Implementasi penerapan GCG di lingkungan Perusahaan menjadi tanggung jawab dari Fungsi yang membidangi GCG.

3. Penilaian Penerapan GCG

Salah satu Direksi atau pejabat struktural yang ditunjuk, berkewajiban untuk memantau dan menjaga agar pelaksanaan praktik-praktik GCG dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk memudahkan pemantauan, Perusahaan secara berkala harus melakukan penilaian penerapan GCG untuk memberikan keyakinan bahwa pengelolaan dan pengawasan Perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG serta praktik bisnis yang sehat dalam memenuhi kewajiban yang telah diamanahkan kepada Direksi dan Komisaris. Perusahaan wajib melakukan penilaian terhadap GCG dan melaporkan hasil penilaian dan evaluasi penerapan GCG kepada pemegang saham. Penilaian penerapan GCG dilaksanakan dalam bentuk:

a. Penilaian (*assessment)* yang dilakukan melalui penilaian oleh penilai (*assessor*) independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG.

   Penilaian pelaksanaan GCG dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun sekali. Pelaksanaan penilaian (*assessment*) oleh pihak penilai (*assessor*) independen yang dilaksanakan dengan mengacu pada parameter/indikator penilaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

   Hasil dari penilaian oleh Penilai (*assessor*) akan dilakukan evaluasi guna mendeskripsikan tindak lanjut penerapan GCG yang dilakukan pada tahun berikutnya.

b. Evaluasi (*review*) merupakan program untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di Perusahaan setelah penilaian (*assessment*)

yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.

Pelaksanaan evaluasi pada prinsipnya dilakukan sendiri oleh Perusahaan (*self-assessment)* yang pada pelaksanaannya dapat didiskusikan dengan atau meminta bantuan (asistensi) oleh penilai independen atau menggunakan jasa instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG.

Evaluasi dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa indikator yang dijelaskan ke dalam parameter secara kuantitatif dan menguji kesesuaian antara pencapaian nilai/skor dengan penerapannya.

Penilai independen atau jasa instansi pemerintah yang membantu dalam pelaksanaan evaluasi tidak dapat menjadi penilai pada saat penilaian pada tahun berikutnya.

Hasil pelaksanaan penilaian (*assessment)* dan evaluasi dilaporkan kepada RUPS bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan.

4. Alat uji Penilaian (*Assessment*) GCG

Alat uji yang digunakan pada saat pelaksanaan Penilaian (*Assessment*) GCG melalui mekanisme penilaian (*assessment*) sendiri (*self-assessment*) dan oleh penilai (assessor) independen:

a) Bentuk alat uji yang digunakan adalah reviu dokumen, kuesioner dan wawancara.
b) Reviu dokumen dilakukan dengan memeriksa isi dokumen Perusahaan terkait dengan penerapan GCG untuk kemudian diberi bobot sesuai dengan bobot yang telah ditetapkan.
c) Kuesioner dilakukan dengan mengajukan angket yang berisi daftar pertanyaan kepada organ perusahaan beserta *stakeholder* terkait.
d) Wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan secara langsung kepada Pemegang Saham, Komisaris dan Direksi serta pihak lain yang dianggap perlu.

5. Pembobotan

Pembobotan yang digunakan untuk Penilaian (*Assessment*) GCG oleh sendiri (*self-assessment*) dan Penilaian (*Assessment*) oleh penilai (*asesor*) independen:

a) Pembobotan per aspek pengujian sebagai berikut:

No.	ASPEK PENGUJIAN	BOBOT (%)
1.	Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan	7
2.	Pemegang Saham dan RUPS	9
3.	Dewan Komisaris	35
4.	Direksi	35
5.	Pengungkapan informasi dan transparansi	9
6.	Aspek lainnya	5
	TOTAL	100

b) Pelaksanaan penilaian atas penerapan prinsip-prinsip GCG mengacu pada Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan GCG diantaranya sebagai berikut:
   1) Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara berkelanjutan

a) Perusahaan memiliki Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Code of Good Corporate Governance*) dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*);
b) Perusahaan melaksanakan Pedoman GCG dan Pedoman Perilaku secara Konsisten;
c) Perusahaan melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG;
d) Perusahaan mendorong pejabat wajib lapor membuat Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) secara tepat waktu;
e) Perusahaan melaksanakan program pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku;
f) Perusahaan melaksanakan kebijakan sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan yang bersangkutan (*Whistleblowing System*).

2) Pemegang Saham dan RUPS
a) Melakukan pengangkatan dan pemberhentian Direksi;
b) Melakukan pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris;
c) Memberikan keputusan yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan dan/atau Anggaran Dasar Perusahaan;
d) Memberikan persetujuan Laporan Tahunan termasuk pengesahan Laporan Keuangan serta tugas pengawasan Dewan Komisaris sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan dan/atau Anggaran Dasar Perusahaan;
e) Mengambil keputusan melalui proses yang terbuka dan adil serta dapat dipertanggungjawabkan;
f) Melaksanakan GCG sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

3) Dewan Komisaris
a) Melaksanakan program pelatihan/pembelajaran secara berkelanjutan;
b) Melakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas serta menetapkan faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas Dewan Komisaris;
c) Memberikan persetujuan atas rancangan RJPP dan RKAP yang disampaikan oleh Direksi;
d) Memberikan arahan terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan Perusahaan;
e) Mengawasi dan memantau kepatuhan Direksi dalam menjalankan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan perjanjian dengan pihak ketiga;
f) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan Anak Perusahaan/Perusahaan Patungan;
g) Berperan dalam pencalonan anggota Direksi, menilai kinerja Direksi (individu dan kolegial) dan mengusulkan tantiem/insentif kinerja sesuai ketentuan yang berlaku dan mempertimbangkan kinerja Direksi;
h) Melakukan tindakan terhadap potensi benturan kepentingan yang menyangkut dirinya;
i) Memantau dan memastikan bahwa praktik GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan;
j) Menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris yang efektif dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
k) Memiliki Sekretaris Dewan Komisaris untuk mendukung tugas kesekretariatan;
l) Memiliki Komite Dewan Komisaris yang efektif.

4) Direksi
a) Melaksanakan program pelatihan/pembelajaran secara berkelanjutan;
b) Melakukan pembagian tugas/fungsi, wewenang dan tanggung jawab secara jelas;

c) Menyusun perencanaan Perusahaan;
d) Berperan dalam pemenuhan target kinerja Perusahaan;
e) Melaksanakan pengendalian operasional dan keuangan terhadap implementasi rencana dan kebijakan Perusahaan;
f) Melaksanakan pengurusan Perusahaan sesuai dengan Peraturan Perundang- Undangan yang berlaku dan Anggaran Dasar Perusahaan;
g) Melakukan hubungan yang bernilai tambah bagi Perusahaan dan Pemangku Kepentingan;
h) Memonitor dan mengelola potensi benturan kepentingan anggota Direksi dan manajemen di bawah Direksi;
i) Memastikan Perusahaan melaksanakan keterbukaan informasi dan komunikasi sesuai Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan penyampaian informasi kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham tepat waktu;
j) Menyelenggarakan rapat Direksi dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
k) Menyelenggarakan pengawasan intern yang berkualitas dan efektif;
l) Menyelenggarakan fungsi sekretaris Perusahaan yang berkualitas dan efektif;
m) Menyelenggarakan RUPS Tahunan dan RUPS lainnya sesuai Peraturan Perundang- Undangan.

5) Pengungkapan Informasi dan Transparansi
a) Perusahaan menyediakan informasi Perusahaan kepada Pemangku Kepentingan;
b) Perusahaan menyediakan bagi Pemangku Kepentingan akses atas informasi Perusahaan yang relevan, memadai dan dapat diandalkan secara tepat waktu dan berkala;
c) Perusahaan mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan;

6) Lainnya
a) Praktik Tata Kelola Perusahaan menjadi contoh atau *benchmark* bagi perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia;
b) Praktik Tata Kelola Perusahaan mengacu pada Prinsip-Prinsip GCG sesuai Pedoman GCG pada Badan Usaha Milik Negara, Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia, dan standar-standar praktik dan ketentuan lainnya;
c) Perusahaan memperoleh penghargaan atau *awards* dalam bidang *Good Corporate Governance* dan bidang-bidang lainnya.

6. Sosialisasi dan Evaluasi Penerapan GCG

Kegiatan Sosialisasi dilakukan terus-menerus kepada pihak internal dan eksternal Perusahaan. Kegiatan Sosialisasi dilaksanakan terhadap pihak internal Perusahaan dan pihak eksternal Perusahaan. Sosialisasi internal dititikberatkan pada adanya pemahaman yang menimbulkan kesadaran dan kebutuhan untuk menerapkan Pedoman GCG secara konsisten. Sosialisasi eksternal ditujukan untuk memberikan pemahaman tentang cara kerja sesuai dengan Pedoman GCG yang berlaku. Penerapan GCG terus dilaksanakan secara konsisten dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran Manajemen dan pegawai Perusahaan serta dukungan dari *Stakeholder* lainnya. Salah satu bentuk penerapan tersebut tercermin dari adanya laporan masing-masing unit kerja secara berkala mengenai penerapan GCG dan dikaitkan dengan sistem *reward* dan *punishment* yang dikembangkan oleh Perusahaan. Sosialisasi, Penerapan dan Evaluasi terhadap

penerapan Pedoman GCG dilakukan oleh Unit Kerja yang membidangi fungsi *Good Corporate Governance* bekerja sama dengan unit kerja terkait lainnya.

7. Pelaporan Pelanggaran

Perusahaan memberikan kesempatan kepada Jajaran Perusahaan dan Stakeholders untuk dapat menyampaikan laporan dugaan pelanggaran terhadap pedoman GCG melalui mekanisme sistem pelaporan pelanggaran yang ditetapkan oleh Perusahaan.

BAB III

HIERARKI PERATURAN DAN STRUKTUR KEBIJAKAN PERUSAHAAN

1. Hierarki Peraturan Perusahaan

Dalam menjalankan proses bisnis melalui Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Perusahaan memiliki Hierarki Peraturan yang digambarkan dalam skema berikut:

Dalam menjalankan hierarki tersebut pada prinsipnya yaitu :

a. Peraturan yang lebih rendah tidak boleh bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi (*Lex superiori derogat legi inferiori).* Asas ini berlaku pada dua peraturan yang hierarkinya tidak sederajat dan saling bertentangan.
b. Peraturan yang lebih khusus mengesampingkan peraturan yang lebih umum (*Lex specialis derogat legi generali*). Asas ini berlaku pada dua peraturan yang hierarkinya sederajat dengan materi yang sama.
c. Peraturan yang baru mengesampingkan peraturan lama (*Lex posterior derogat legi priori*). Asas ini berlaku saat ada dua peraturan yang hierarkinya sederajat dengan tujuan mencegah ketidakpastian hukum.
d. Peraturan hanya bisa dihapus dengan peraturan yang kedudukannya sederajat atau lebih tinggi.

Adapun mengenai penjelasan dari hierarki di atas sebagai berikut:

a. **Anggaran Dasar** atau Akta Pendirian Perusahaan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) beserta perubahannya, yang merupakan ketentuan pokok yang menjadi dasar peraturan lainnya di Perusahaan atau sebagai payung hukum dalam penyusunan kebijakan perusahaan;

b. **Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham** memuat hal-hal yang perlu mendapat persetujuan Pemegang Saham, sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan;
c. **Keputusan Bersama** yang selanjutnya disebut Surat Keputusan Bersama adalah keputusan yang dibuat Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan yang diwajibkan dibuat oleh Peraturan Perundang-Undangan, yang mana keputusan tersebut mengatur hal-hal yang bersifat umum;
d. **Keputusan Dewan Komisaris** memuat hal-hal yang merupakan kewenangan Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan penasihat sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku serta hal-hal lain yang diperlukan untuk memperlancar pelaksanaan tugas-tugas Dewan Komisaris;
e. **Keputusan Direksi** yang selanjutnya disebut Surat Keputusan dapat disingkat SKEP adalah instrumen yuridis yang bersifat ketetapan yang dibuat oleh Direksi sesuai kewenangannya untuk mengatur kegiatan penyelenggaraan Perusahaan yang kemudian dapat diatur lebih lanjut dalam Ketentuan Turunan.
f. **Ketentuan turunan** mengatur lebih lanjut ketentuan-ketentuan yang timbul dari Keputusan Direksi atau Keputusan Bersama berupa:
   1) Prosedur yang merupakan petunjuk yang berisikan aliran pelaksanaan suatu kegiatan dengan melibatkan beberapa bagian organisasi atau fungsi terkait, sesuai target kinerja bisnis untuk mencapai misi Perusahaan dengan memperhatikan Proses Bisnis yang berlaku di Perusahaan.
   2) Instruksi Kerja yang merupakan petunjuk spesifik yang berisi penjelasan bagaimana, dimana, dan oleh siapa dari suatu kegiatan di lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.

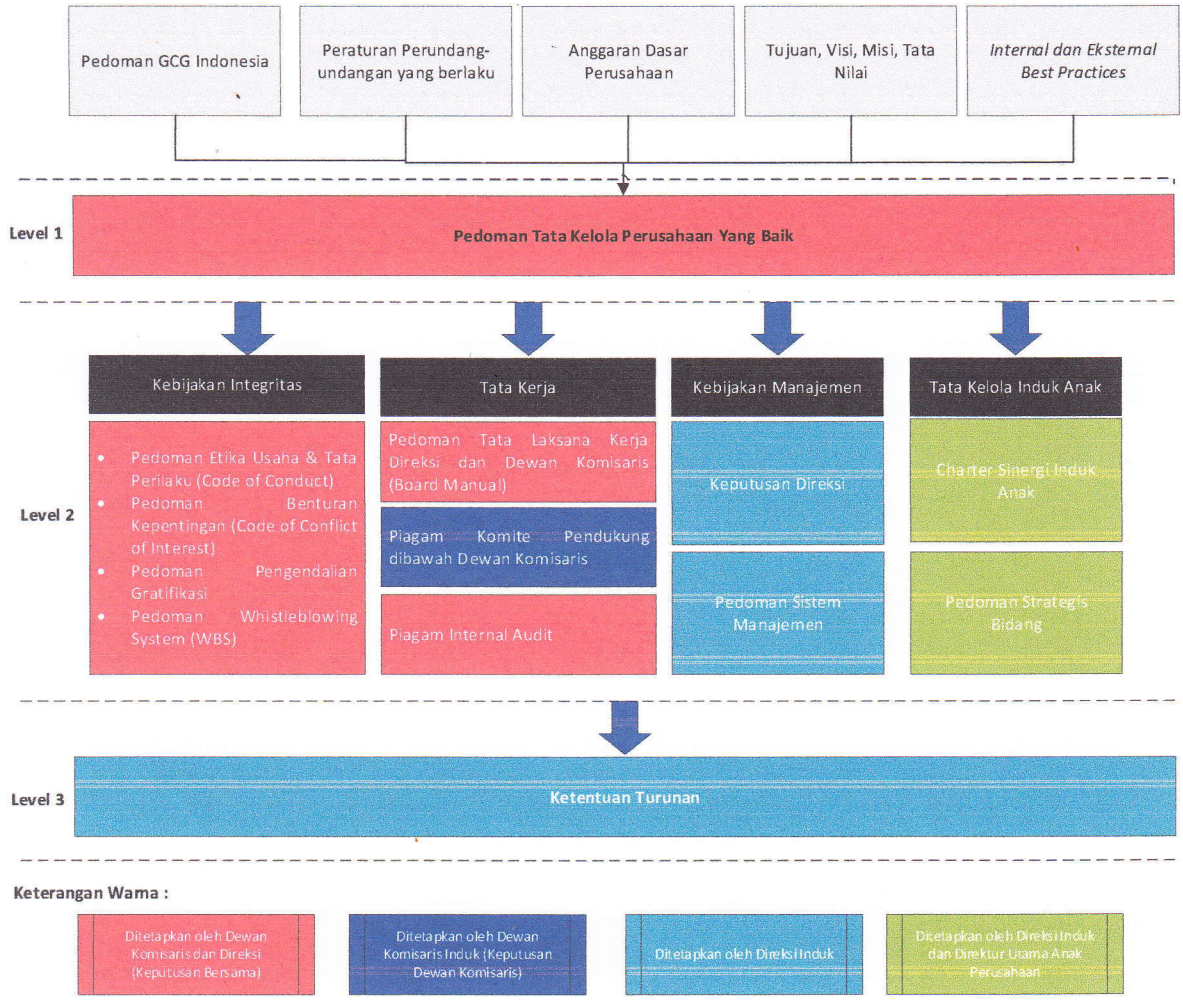
2. Struktur Kebijakan Perusahaan

a. Struktur Kebijakan Perusahaan

Setiap kebijakan yang disusun oleh Perusahaan mempertimbangkan aspek-aspek sebagai berikut:

1) *Concept*
   Concept artinya setiap kebijakan memiliki filosofi dan latar belakang baik dari sisi konseptual maupun sisi *best practices*.
2) *Mechanism*
   Mechanism artinya setiap kebijakan harus mencerminkan suatu alur yang menggambarkan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan sehingga terlihat PIC, bidang dan arah yang jelas.
3) *Linkage*
   Linkage artinya setiap kebijakan memiliki keterkaitan dengan bidang/fungsi lain juga bersinggungan dengan kebijakan lain dalam mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan sehingga unsur misinterpretasi dan mismanajemen dapat diminimalisir.
4) *Coordination*
   Coordination artinya setiap kebijakan yang dijalankan pada tataran implementasi senantiasa dalam koridor koordinasi baik secara tim maupun individu sehingga unsur partisipatif dalam konteks kebijakan dapat teruji di setiap dan antar waktu.

Struktur Kebijakan Perusahaan digambarkan sebagai berikut ini :



Berikut penjelasan dari skema diatas:

a. **Level 1** adalah Pedoman GCG yang merupakan arahan strategis Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan dalam pengelolaan Perusahaan sesuai prinsip-prinsip GCG dan menjadi induk kebijakan Perusahaan yang menjadi acuan bagi seluruh kegiatan Perusahaan. Pedoman GCG merupakan kompilasi dari berbagai ketentuan yang mengatur tata kelola perusahaan seperti Pedoman GCG Indonesia, Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Perusahaan, Tujuan, Visi, Misi, Nilai-nilai Perusahaan, serta Internal dan Eksternal *Best Practices*. Penetapan level kebijakan ini dilakukan melalui Keputusan Bersama.

b. **Level 2** adalah Kebijakan Perusahaan, merupakan pedoman umum yang dikeluarkan secara resmi oleh Perusahaan yang berisikan pelaksanaan fungsi, aturan, dan tata kerja dalam mendukung aktivitas pengelolaan dan pengawasan Perusahaan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Penetapan kebijakan level 2 melalui Keputusan Direksi yang sebelum pengesahan terdapat beberapa ranah poin kebijakan yang perlu mendapat saran, nasihat, dan pertimbangan (SNP) dari Dewan Komisaris sebagai salah satu bentuk akuntabilitas Dewan Komisaris dalam proses *governance* kebijakan. Dalam rangka pelaksanaan fungsi Pengawasan, penetapan kebijakan pada level ini dapat dilakukan melalui Keputusan Bersama yaitu, keputusan yang ditetapkan Dewan Komisaris dan Direksi dengan tetap mempertimbangkan ranah fungsi dan tugas pokok fungsi (tupoksi) Dewan Komisaris dan Direksi.

c. **Level 3** adalah Ketentuan Turunan berupa Prosedur/Instruksi Kerja, merupakan Pedoman kerja dalam melakukan sesuatu kegiatan berdasarkan standar mutu tertentu

yang telah ditetapkan, dan dapat diubah sewaktu-waktu sesuai dengan proses bisnis, bentuk kegiatan usaha, produk, keadaan lokasi kegiatan, struktur organisasi, dan kondisi personalia yang ada. Penetapan level kebijakan ini dilakukan oleh Direksi atau Fungsi kerja terkait.

b. Operasional Perusahaan

Sebagai bentuk pengejawantahan atas operasional Perusahaan baik dalam tataran Perusahaan maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Posisi sebagai Perusahaan:

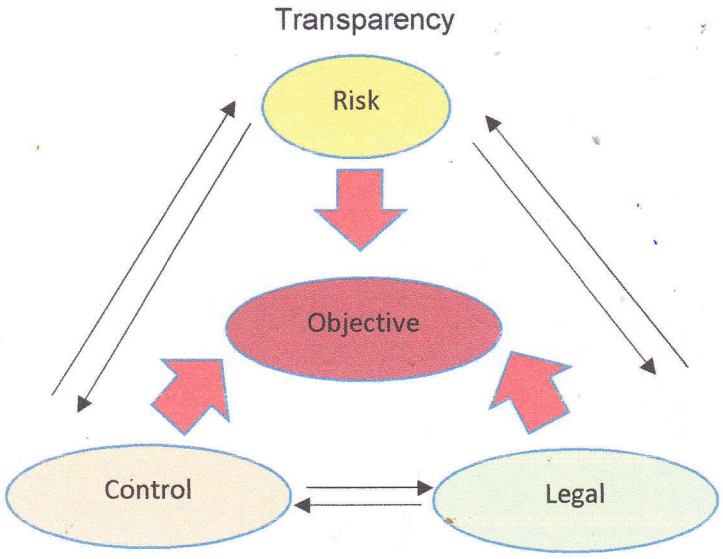
1) Sebagai acuan dalam kegiatan operasional, SOP disusun sesuai kebutuhan dan dapat diubah sewaktu-waktu sesuai dengan proses bisnis, bentuk kegiatan usaha, produk, keadaan lokasi kegiatan, struktur organisasi, perubahan regulasi dan kondisi personalia yang ada.
2) SOP merupakan kelengkapan tata kelola perusahaan yang harus selalu mengacu dan tunduk pada Pedoman GCG dan kebijakan Perusahaan.

3. Pendekatan Penyusunan Kebijakan dan Prosedur di Perusahaan

Penyusunan kebijakan, ketentuan/pedoman, prosedur dan IK di Perusahaan didasarkan pada pendekatan empat pilar utama, yaitu *Objective, Risk, Control,* dan *Legal (ORCL)*. Pendekatan tersebut berfungsi untuk :

a. Menerjemahkan tujuan (*objective*) dari Pemegang Saham oleh Dewan Komisaris dan Direksi dalam mengelola organisasi melalui kebijakan, pedoman kerja, prosedur dan instruksi kerja.
b. Menjadikan *risk management*, *control,* dan *legal* sebagai bagian integral dalam aktivitas sehari-hari.
c. Menerapkan perilaku sesuai prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Independensi, dan Kewajaran ke seluruh bagian organisasi agar tidak berhenti di level *Board.*

Pendekatan ORCL diarahkan untuk mendorong fungsi di level manajemen mampu menghidupkan tata kelola (*governance*) yang dilandasi oleh *checks and balances* pada setiap level dan fungsi manajemen yang digambarkan sebagai berikut ini :



Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) merupakan proses dalam pencapaian tujuan Perusahaan "*agency transaction*" yang digambarkan sebagai Tujuan (*Objective*) yang ditopang oleh tiga pilar, *Risk, Control* dan *Legal*. *Objective* hanya dapat dicapai apabila Perusahaan dapat mengelola risiko dan memiliki kontrol atas organisasi yang mencakup seluruh rangkaian proses di dalam Perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah bagi Perusahaan, baik proses inti Perusahaan (*core*), maupun proses yang menunjang (*supporting*) dan mengontrol (*compliance*) berjalannya proses inti tersebut (*value chain*) sesuai dengan dinamika usaha dan regulasi yang berlaku.

BAB IV
ORGAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

1. RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS)

a. Prinsip Dasar

Pemegang Saham adalah pemilik atas sejumlah saham yang dikeluarkan oleh Perusahaan yang diperoleh berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan. Pemegang Saham melaksanakan Tata Kelola Perusahaan yang baik sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

RUPS merupakan Organ Perusahaan yang memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Dewan Komisaris dan Direksi sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan/atau Anggaran Dasar Perusahaan. RUPS merupakan wadah bagi Pemegang Saham dalam melaksanakan wewenangnya sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

RUPS terdiri dari:
1) RUPS Tahunan; dan
2) RUPS Luar Biasa.

1) RUPS Tahunan

RUPS Tahunan diadakan setiap tahun meliputi:

a) Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan mengenai persetujuan atas Laporan Tahunan:

RUPS tahunan mengenai persetujuan Laporan Tahunan diadakan paling lambat dalam bulan Juni setelah penutupan tahun buku bersangkutan, dalam rapat tersebut Direksi menyampaikan:
(1) Laporan Tahunan;
(2) Usulan penggunaan laba bersih Perusahaan;
(3) Hal-hal lain yang perlu persetujuan RUPS untuk kepentingan Perusahaan.

b) Rapat Umum Pemegang Saham mengenai persetujuan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP):
RUPS Tahunan untuk menyetujui RKAP diadakan paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran berjalan (tahun anggaran RKAP yang bersangkutan) dan dalam rapat tersebut Direksi menyampaikan:
(1) Rancangan RKAP termasuk proyeksi laporan keuangan;
(2) Hal-hal lain yang perlu persetujuan RUPS untuk kepentingan Perusahaan yang belum dicantumkan dalam rancangan RKAP Perusahaan.

c) Dalam Acara Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan dapat juga dimasukan usul-usul yang diajukan oleh Dewan Komisaris dan/atau seorang atau lebih Pemegang Saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham yang telah dikeluarkan.

2) RUPS Luar Biasa

Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa dapat diadakan setiap waktu berdasarkan kebutuhan untuk kepentingan Perusahaan.

b. Pedoman Pelaksanaan RUPS

1) Kewajiban Pemegang Saham:

a) Pemegang Saham/RUPS menetapkan pedoman pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan/atau Dewan Komisaris. Materi Pedoman pengangkatan dan pemberhentian, diantaranya adalah:
   (1) Mekanisme penjaringan atau nominasi calon anggota Direksi;dan
   (2) Penilaian/pengujian atas kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*) bagi anggota Direksi;

b) Pemegang Saham/RUPS menetapkan pengangkatan Direksi dan/atau Dewan Komisaris dan komposisi Direksi dan/atau Dewan Komisaris. Penetapan anggota Direksi definitif dan/atau Dewan Komisaris oleh RUPS selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sejak masa jabatan tersebut berakhir;

c) RUPS menetapkan anggota Dewan Komisaris Independen paling sedikit 20% dari anggota Dewan Komisaris secara eksplisit dalam keputusan pengangkatannya. Komisaris Independen memiliki kompetensi di bidang auditing, keuangan dan akuntansi;

d) Pemegang Saham/RUPS menetapkan ketentuan mengenai jenis-jenis jabatan rangkap anggota Direksi yang menimbulkan benturan kepentingan;

e) Pemegang Saham/RUPS menetapkan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP;

f) Pemegang Saham/RUPS memberikan pengesahan RJPP atau Revisi RJPP;

g) Pemegang Saham/RUPS memberikan pengesahan/persetujuan terhadap rancangan RKAP secara tepat waktu;

h) Pemegang Saham/RUPS memberikan persetujuan/keputusan atas usulan aksi korporasi yang perlu mendapat persetujuan/keputusan RUPS;

i) RUPS memberikan persetujuan laporan tahunan termasuk pengesahan laporan keuangan serta tugas pengawasan Dewan Komisaris sesuai Peraturan Perundang- Undangan dan/atau anggaran dasar;

j) RUPS memberikan penilaian terhadap kinerja Direksi dan kinerja Dewan Komisaris.

k) RUPS menetapkan gaji/honorarium, tunjangan, fasilitas dan tantiem/insentif kinerja untuk Direksi dan Dewan Komisaris;

l) Pemegang Saham/RUPS/Pemilik Modal menetapkan pedoman penunjukan audit eksternal;

m) Pemegang Saham/RUPS/Pemilik Modal menetapkan pedoman penyusunan laporan tahunan dipublikasi (*annual report*) dan laporan tentang tugas pengawasan Dewan Komisaris;

n) RUPS wajib menetapkan Indikator Pencapaian Kinerja *(Key Performance Indicators*) Dewan Komisaris berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris yang bersangkutan;

o) Pemegang Saham memeriksa Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS dan Laporan Tahunan serta mendapatkan salinan Risalah RUPS dan salinan Laporan Tahunan.

2) Wewenang RUPS/Pemegang Saham

a) Pemegang Saham menjalankan kewenangannya melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);

b) RUPS dan/atau Pemegang Saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan, termasuk

untuk melakukan penggantian atau pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi;

c) RUPS mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas dan/atau anggaran dasar;
d) Dalam forum RUPS, Pemegang Saham berhak memperoleh keterangan yang berkaitan dengan Perusahaan dari Direksi dan/atau Dewan Komisaris, sepanjang berhubungan dengan mata acara rapat dan tidak bertentangan dengan kepentingan Perusahaan;
e) RUPS dalam mata acara lain-lain berhak mengambil keputusan sepanjang semua Pemegang Saham hadir dan/atau diwakili dalam RUPS dan menyetujui tambahan mata acara RUPS;
f) Keputusan atas mata acara rapat yang ditambahkan harus disetujui dengan suara bulat;
g) Memberikan persetujuan kepada Direksi terkait penetapan gaji, pensiun atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi Pegawai yang melampaui kewajiban yang ditetapkan peraturan perundang-undangan.

3) Hak Pemegang Saham
   a) Hak Pemegang Saham/pemilik modal yang harus dilindungi, antara lain adalah :
      (1) menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RUPS, dengan ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
      (2) memperoleh salinan risalah RUPS;
      (3) memperoleh informasi material mengenai Perusahaan, secara tepat waktu, terukur dan teratur;
      (4) menerima pembagian dari keuntungan Perusahaan yang diperuntukkan bagi Pemegang Saham/pemilik modal dalam bentuk dividen, dan sisa kekayaan hasil likuidasi, sebanding dengan jumlah saham/modal yang dimilikinya;
      (5) hak lainnya berdasarkan Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan.
   b) Setiap Pemegang Saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi akurat berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS, diantaranya :
      (1) panggilan untuk RUPS, yang mencakup informasi mengenai setiap mata acara dalam agenda RUPS, termasuk usul yang direncanakan oleh Direksi untuk diajukan dalam RUPS, dengan ketentuan apabila informasi tersebut belum tersedia saat dilakukannya panggilan untuk RUPS, maka informasi dan/atau usul-usul itu harus disediakan di kantor Perusahaan sebelum RUPS diselenggarakan;
      (2) metode perhitungan dan penentuan gaji/honorarium, fasilitas dan/atau tunjangan lain bagi setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta rincian mengenai gaji/honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang sedang menjabat, khusus dalam RUPS mengenai Laporan Tahunan;
      (3) informasi mengenai rincian rencana kerja dan anggaran Perusahaan dan hal-hal lain yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh Perusahaan, khusus untuk RUPS Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
      (4) informasi keuangan maupun hal-hal lainnya yang menyangkut Perusahaan yang dimuat dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan;

(5) penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan agenda RUPS yang diberikan sebelum dan/atau pada saat RUPS berlangsung.

4) Pelaksanaan RUPS
   a) Tempat dan Pemanggilan
      (1) Semua Rapat Umum Pemegang Saham diadakan di tempat kedudukan Perusahaan atau di tempat Perusahaan melakukan kegiatan usahanya yang utama yang terletak di wilayah Negara Republik Indonesia.
      (2) Jika dalam Rapat Umum Pemegang Saham hadir dan/atau diwakili semua pemegang saham dan semua Pemegang Saham menyetujui diadakannya Rapat Umum Pemegang Saham tersebut maka Rapat Umum Pemegang Saham dapat diadakan dimanapun dalam wilayah Negara Republik Indonesia.
      (3) Direksi menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa dengan didahului pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham.
      (4) Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham dapat pula dilakukan atas permintaan:
         (a) Pemegang Saham Seri A Dwiwarna atau dari 1 (satu) orang atau lebih Pemegang Saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham yang telah dikeluarkan Perusahaan dengan hak suara yang sah;atau
         (b) Dewan Komisaris

         Permintaan Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham tersebut, diajukan kepada Direksi dengan surat tercatat disertai dengan alasannya.

         Alasan tersebut antara lain namun tidak terbatas pada :
         (a) Direksi tidak melaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
         (b) Masa jabatan anggota Direksi dan/atau anggota Komisaris akan berakhir; atau
         (c) Dalam hal Direksi berhalangan atau ada pertentangan kepentingan antara Direksi dan Perusahaan;

         Surat tercatat yang disampaikan oleh Pemegang Saham tembusannya disampaikan kepada Dewan Komisaris.

      (5) Direksi wajib melakukan pemanggilan RUPS dalam jangka waktu paling lambat 15 (lima belas) hari terhitung sejak tanggal permintaan penyelenggaraan RUPS diterima.

      (6) Dalam hal Direksi tidak melakukan pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham, maka:
         (a) Permintaan penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham oleh Pemegang Saham, diajukan kembali kepada Dewan Komisaris;atau
         (b) Dewan Komisaris melakukan pemanggilan sendiri Rapat Umum Pemegang Saham.
      (7) Dewan Komisaris wajib melakukan pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham dilakukan (apabila Direksi tidak melakukan pemanggilan) dalam jangka waktu paling lambat 15 (lima belas) hari

terhitung sejak tanggal permintaan penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham diterima.

(8) Dalam hal Direksi atau Dewan Komisaris tidak melakukan pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham dalam jangka waktu yang ditentukan, Pemegang Saham yang meminta penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham dapat melakukan pemanggilan sendiri Rapat Umum Pemegang Saham setelah mendapatkan izin dari Ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan Perusahaan.

(9) Pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham dilakukan dengan melalui surat tercatat dan/atau dengan iklan dalam surat kabar.

(10) Dalam panggilan Rapat Umum Pemegang Saham dicantumkan tanggal, waktu, tempat dan mata acara rapat disertai pemberitahuan bahwa bahan yang akan dibicarakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham tersedia di kantor Perusahaan sejak tanggal dilakukan pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham sampai dengan tanggal Rapat Umum Pemegang Saham diadakan.

(11) Perusahaan wajib memberikan salinan bahan RUPS kepada Pemegang Saham jika diminta.

(12) Dalam hal pemanggilan tidak sesuai dengan ketentuan, keputusan Rapat Umum Pemegang Saham tetap sah jika semua Pemegang Saham dengan hak suara yang sah hadir atau diwakili dalam Rapat umum Pemegang Saham dan keputusan tersebut disetujui dengan suara bulat.

5) Ketua dan Berita Acara

a) Apabila dalam Anggaran Dasar tidak menentukan lain, maka Rapat Umum Pemegang Saham dipimpin oleh salah seorang Pemegang Saham yang dipilih oleh dan dari antara mereka yang hadir.

b) Setiap penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham, risalah Rapat Umum Pemegang Saham wajib dibuat dan ditandatangani oleh Ketua Rapat dan paling sedikit 1 (satu) orang Pemegang Saham yang ditunjuk dari dan oleh peserta Rapat Umum Pemegang Saham. Dalam Risalah Rapat Umum Pemegang Saham berisi sekurang-kurangnya memuat waktu, agenda, peserta, pendapat-pendapat yang berkembang dalam RUPS dan hal-hal yang diputuskan (termasuk pendapat berbeda/*dissenting opinion*, jika ada).

c) Risalah RUPS wajib ditandatangani oleh ketua RUPS dan paling sedikit 1 (satu) Pemegang Saham yang ditunjuk dari dan oleh peserta RUPS,

d) Tandatangan tidak disyaratkan apabila risalah RUPS tersebut dibuat dengan akta Notaris,

e) Setiap Pemegang Saham berhak untuk memperoleh salinan risalah RUPS.

6) Kuorum, Hak Suara, dan Keputusan

a) Rapat Umum Pemegang Saham dapat dilangsungkan jika dalam Rapat Umum Pemegang Saham paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili, kecuali Peraturan Perundang-Undangan dan/atau Anggaran Dasar menentukan lain. Dalam hal kuorum tidak tercapai, maka dapat diadakan pemanggilan Rapat kedua.

b) Dalam pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham kedua harus disebutkan bahwa Rapat Umum Pemegang Saham pertama telah dilangsungkan dan tidak mencapai kuorum.

(1) Rapat Umum Pemegang Saham kedua dikatakan sah dan berhak mengambil keputusan jika dalam Rapat Umum Pemegang Saham

paling sedikit 50% (lima puluh persen) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili, kecuali Anggaran Dasar menentukan lain.

(2) Dalam hal kuorum Rapat kedua tidak tercapai, Perusahaan dapat memohon kepada Ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan Perusahaan atas permohonan Perusahaan agar ditetapkan kuorum untuk Rapat Umum Pemegang Saham ketiga.

(3) Dalam pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham ketiga harus disebutkan bahwa Rapat Umum Pemegang Saham kedua telah dilangsungkan dan tidak mencapai kuorum serta Rapat Umum Pemegang Saham ketiga akan dilangsungkan dengan kuorum yang telah ditetapkan oleh Ketua Pengadilan Negeri.

(4) Pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham kedua dan ketiga dilakukan dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum Rapat Umum Pemegang Saham kedua atau ketiga dilangsungkan.

(5) Rapat Umum Pemegang Saham kedua dan ketiga dilangsungkan dalam jangka waktu paling cepat 10 (sepuluh) hari dan paling lambat 21 (dua puluh satu) hari setelah tanggal Rapat Umum Pemegang Saham yang mendahuluinya dilangsungkan.

c) Pemegang Saham baik sendiri maupun diwakili berdasarkan surat kuasa, berhak menghadiri RUPS dan menggunakan hak suaranya sesuai dengan jumlah saham yang dimilikinya.

d) Ketua Rapat berhak meminta agar surat kuasa untuk mewakili Pemegang Saham diperlihatkan kepadanya pada waktu Rapat diadakan.

e) Dalam Rapat, tiap saham memberikan hak kepada pemiliknya untuk mengeluarkan 1 (satu) suara.

f) Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan dengan surat tertutup dan mengenai hal lain secara lisan, kecuali apabila Ketua Rapat menentukan lain tanpa ada keberatan dari Pemegang Saham yang hadir dalam Rapat.

g) Semua keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat.

h) Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, keputusan adalah sah jika disetujui lebih dari 1/2 (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, kecuali Anggaran Dasar ini menentukan lain, dengan ketentuan, pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan dengan surat tertutup yang tidak ditandatangani.

i) Dalam hal usulan lebih dari dua alternatif dan hasil pemungutan suara belum mendapatkan satu alternatif dengan suara lebih dari 1/2 (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, maka dilakukan pemilihan ulang terhadap dua usulan yang memperoleh suara terbanyak sehingga salah satu usulan memperoleh suara lebih dari 1/2 (satu per dua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan.

j) Suara blanko atau suara yang tidak sah dianggap tidak ada dan tidak dihitung dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan dalam RUPS.

k) Pemegang Saham juga dapat mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham secara fisik, dengan ketentuan semua Pemegang Saham telah diberitahu secara tertulis dan semua Pemegang Saham memberikan persetujuan mengenai usul yang diajukan secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut. Keputusan yang diambil dengan cara demikian, mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Urnum Pemegang Saham.

2. DEWAN KOMISARIS

a. Prinsip Dasar

Dewan Komisaris bertugas mengawasi pengelolaan Perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direksi untuk kepentingan Perusahaan. Dewan Komisaris bertanggung jawab memastikan agar Direksi dalam kondisi apapun memiliki kemampuan menjalankan tugasnya.

Dalam melaksanakan tugas, wewenang, hak dan kewajibannya, Anggota Dewan Komisaris harus :

1) Mematuhi ketentuan Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan;
2) Beritikad baik, penuh kehati-hatian, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi untuk kepentingan Perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan;
3) Dilarang memangku jabatan rangkap;
4) Antara para anggota Dewan Komisaris dan antara anggota Dewan Komisaris dengan anggota Direksi dilarang memiliki hubungan keluarga.

Ketentuan rangkap jabatan dan hubungan keluarga sebagaimana angka 3) dan 4) di atas, di atur lebih lanjut dalam *Board Manual* PT Pindad.

b. Pedoman Pelaksanaan

Perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa Pemegang Saham melalui RUPS memiliki kewenangan penuh untuk mengangkat Dewan Komisaris. Namun demikian, untuk menjamin anggota Dewan Komisaris yang memiliki kinerja sesuai harapan Pemegang Saham dan kebutuhan Perusahaan maka Perusahaan perlu menetapkan kebijakan tentang kriteria anggota Dewan Komisaris yang sesuai kebutuhan. Ketentuan terkait pelaksanaan yaitu :

1) Kriteria/syarat formal, materill dan syarat lainnya untuk menjadi Dewan Komisaris,
2) Tugas, wewenang dan kewajiban yang harus dilakukan oleh Dewan Komisaris
3) Rapat Dewan Komisaris
4) Penilaian Kinerja

Di atur secara terperinci dalam Pedoman *Board Manual* PT Pindad.

c. Organ Pendukung Dewan Komisaris

Organ Pendukung Dewan Komisaris adalah perangkat Dewan Komisaris yang berfungsi membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya. Organ Pendukung Dewan Komisaris, terdiri dari:

1) Sekretariat Dewan Komisaris;
2) Komite Audit;
3) Komite Nominasi dan Remunerasi atau nomenklatur lain dengan fungsi yang sama;dan
4) Komite Lain, jika diperlukan.

3. DIREKSI

a. Prinsip Dasar

Prinsip dasar dan komitmen Direksi Perusahaan dalam menjalankan pengurusan Perusahaan tersebut adalah:

1) Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas pengurusan Perusahaan dengan tetap memperhatikan keseimbangan kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan dengan aktivitas Perusahaan.
2) Direksi wajib tunduk pada ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, Anggaran Dasar dan keputusan RUPS dan memastikan seluruh aktivitas Perusahaan telah sesuai dengan ketentuan peraturan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, Anggaran Dasar, keputusan RUPS serta peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Perusahaan.
3) Direksi dalam memimpin dan mengurus Perusahaan semata-mata hanya untuk kepentingan dan tujuan Perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas Perusahaan.
4) Salah seorang Direksi yang membawahi Fungsi GCG ditunjuk sebagai penanggung jawab dalam penerapan dan pemantauan Tata Kelola Perusaan yang Baik di Perusahaan.

b. Pedoman Pelaksanaan

Direksi bertugas menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar Pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau keputusan RUPS.

Dalam menjalankan kepengurusan Perusahaan, Direksi memiliki tugas dan tanggung jawab. Adapun tugas dan tanggung jawab Direksi secara detail di atur dalam Board Manual PT Pindad.

Ketentuan terkait pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, yaitu:

1) Kriteria/syarat formal, materill dan syarat lainnya untuk menjadi Direksi,
2) Komposisi Direksi,
3) Tugas, wewenang dan kewajiban yang harus dilakukan oleh Direksi,
4) Rapat Direksi
5) Penilaian Kinerja

Di atur secara terperinci dalam Pedoman *Board Manual* RT Pindad.

c. Organ Pendukung Direksi

1) Sekretaris Perusahaan

a) Prinsip Dasar

Direksi wajib menyelenggarakan fungsi Sekretaris Perusahaan. Penyelenggaraan fungsi Sekretaris Perusahaan dapat dilakukan dengan mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan. Sekretaris Perusahaan, diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan. Sekretaris Perusahaan merupakan penghubung (*liaison officer*) antara Perusahaan dengan pihak-pihak berkepentingan serta menjaga kepatuhan terhadap hukum dan Peraturan Perundangan.

Kedudukan Sekretaris Perusahaan berada dibawah Direksi oleh sebab itu pertanggungjawaban Sekretaris Perusahaan kepada Direksi dan melaporkan

pelaksanaan tugasnya secara berkala maupun sewaktu-waktu bila dibutuhkan oleh Direksi.

b) Keanggotaan
Sekretaris Perusahaan harus memiliki kualifikasi akademis yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Pejabat Sekretaris Perusahaan memiliki kualifikasi:
(1) Menguasai mekanisme hubungan dengan media massa, cetak dan elektronik.
(2) Memiliki pengalaman profesional dan kompetensi di bidang Hukum, Pasar Modal, Manajemen Keuangan, dan Komunikasi Perusahaan.
(3) Memahami kebijakan-kebijakan Pemerintah terutama yang berhubungan dengan bidang usaha Perusahaan.
(4) Menguasai kebutuhan bahasa yang berkaitan dengan tugasnya misalnya penguasaan Bahasa Indonesia untuk kepentingan protokoler (formal),
(5) Pemahaman Bahasa Inggris dan bahasa lain yang diperlukan.

c) Tugas dan Kewajiban
Ketentuan tugas dan kewajiban dari Sekretaris Perusahaan diatur lebih rinci dalam *Board Manual* PT Pindad.

2) Fungsi Satuan Pengawasan Internal (SPI)
a) Prinsip Dasar
(1) Direksi wajib menyelenggarakan pengawasan internal;
(2) Pengawasan internal dilakukan, dengan:
(a) Membentuk Fungsi Satuan Pengawasan Internal;dan
(b) Membuat Piagam Pengawasan Internal.
(3) Fungsi Satuan Pengawasan Internal dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris;
(4) Satuan Pengawasan Internal dibentuk untuk membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional Perusahaan serta menilai pengendalian, pengelolaan, pelaksanaan, serta memberikan saran-saran perbaikannya.

b) Tugas dan Kewajiban
Tugas dan kewajiban Fungsi Satuan Pengawasan Internal adalah:
(1) Melakukan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan dan kebijakan perusahaan;
(2) Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya;
(3) Laporan pelaksanaan fungsi pengawasan intern disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris secara periodik;
(4) Evaluasi atas kualitas fungsi pengawasan internal di Perusahaan dilakukan oleh Direksi.

c) Kedudukan dalam organisasi
Kedudukan Unit kerja yang membidangi Fungsi SPI Perusahaan langsung berada di bawah Direktur Utama. Kedudukan ini menjamin independensi SPI terhadap kegiatan yang diaudit.
(1) SPI merupakan Unit Kerja yang independen terhadap manajemen.

(2) Kewenangan yang cukup pada SPI untuk mendorong tindak lanjut dan rekomendasi dari hasil-hasil pemeriksaannya.
(3) Kedudukan dan kewenangan ini dituangkan dalam Piagam SPI (Internal Audit Charter) yang menegaskan independensi dan objektivitas SPI.

d) Komposisi dan Keanggotaan
(1) SPI dipimpin oleh Kepala SPI yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.
(2) Kepala SPI diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama atas persetujuan Dewan Komisaris.
(3) Dalam setiap pelaksanaan audit dibentuk Tim Audit dengan susunan tim terdiri atas Penanggung Jawab Tim oleh Kepala SPI, Pengawas Tim, Ketua Tim dan Anggota tim dari staf auditor.

Tugas dan Kewajiban, Hak dan Wewenang, dan Pola Hubungan dengan Komite Audit dan Auditor Eksternal diatur dalam Piagam SPI (Internal Audit Charter).

e) Peran Pejabat Struktural
Pejabat Struktural merupakan tulang punggung pelaksanaan tugas Direksi. Atas pengelolaan Perusahaan yang diembannya, Direksi dapat mendelegasikan wewenang kepada Pejabat Struktural sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Pejabat Struktural harus memberi masukan kepada Direksi atas isu-isu strategis yang diperlukan Direksi dalam pengambilan keputusan, dengan tetap memahami batas-batas otoritas dan tanggung jawab.

Pejabat Struktural mengetahui risiko-risiko yang berkaitan dengan kegiatan usaha yang dikelola dan menilai kemungkinan yang dapat menimbulkan risiko tersebut. Meyakinkan risiko signifikan telah dimonitor secara tepat melalui dokumentasi formal dan reviu atas risiko tersebut, serta tindakan menguranginya, serta telah melaporkan kepada Direksi secara reguler dan terkendali.

Pejabat Struktural membantu dan memberi dukungan sepenuhnya kepada Unit Kerja yang membidangi Fungsi SPI dalam melaksanakan tugasnya, serta melakukan koreksi ataupun tindak lanjut atas hasil temuan SPI. Pejabat Struktural memastikan seluruh pegawai telah sadar akan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas. Pejabat Struktural mengelola SDM meliputi proses perencanaan, pemenuhan kebutuhan, seleksi dan program orientasi, penempatan, pengembangan dan mutasi serta pemberhentian pekerja. Pengelolaan SDM dimaksudkan untuk memastikan bahwa Perusahaan selalu memiliki sumber daya manusia yang unggul dan dapat diarahkan dan digerakkan untuk mencapai tujuan-tujuan Perusahaan.

4. HUBUNGAN ANTAR ORGAN PERUSAHAAN

Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *checks and balances* dengan prinsip bahwa kedua organ mempunyai tugas untuk menjaga kelangsungan usaha Perusahaan dalam jangka panjang dan mempunyai tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan Perusahaan. Oleh karena itu, Dewan Komisaris dan Direksi harus memiliki kesamaan persepsi terhadap visi, misi, nilai-nilai Perusahaan dan strategi Perusahaan.

Organ Perusahaan telah memiliki fungsi dan wewenang masing-masing yang diberikan oleh undang-undang. Saling menghormati fungsi dan wewenang masing-masing

merupakan landasan hubungan yang dikembangkan oleh Perusahaan. Dengan saling menghormati fungsi dan wewenang masing-masing Organ Perusahaan, diharapkan akan tercipta kerja sama dan sinergi yang positif bagi Perusahaan serta semakin memperbaiki dan meningkatkan kualitas implementasi GCG.

Perusahaan mendorong setiap Organ Perusahaan menjalankan tugas dan fungsi dengan dilandasi pemenuhan pada ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan bertujuan untuk meningkatkan nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang.
Aspek-aspek yang wajib diperhatikan terkait dengan hubungan antar Organ Perusahaan, maka masing-masing Organ Perusahaan:

1. Bertindak demi kepentingan Perusahaan atas dasar kebersamaan untuk tercapainya tujuan Perusahaan;
2. Mewujudkan tanggung jawab bersama Dewan Komisaris dan Direksi untuk menjaga keberlangsungan usaha Perusahaan dalam jangka panjang tercermin pada:
   1) Terlaksananya dengan baik *internal control* dan manajemen risiko;
   2) Tercapainya imbal hasil (*return*) yang optimal bagi Pemegang Saham;
   3) Terlindunginya kepentingan Pemangku Kepentingan secara wajar;
   4) Terlaksananya suksesi kepemimpinan yang wajar demi kesinambungan manajemen di semua lini organisasi.
3. Setiap hubungan kerja antara Direksi dengan Dewan Komisaris merupakan hubungan yang bersifat formal kelembagaan, dalam arti senantiasa dilandasi oleh suatu mekanisme baku atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan;
4. Saling menghargai dan menghormati fungsi dan peranannya masing-masing;
5. Bertindak sesuai fungsi dan perannya masing-masing sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
6. Mematuhi ketentuan perundang-undangan dan Anggaran Dasar Perusahaan dan menghindari segala bentuk benturan kepentingan *(conflict of interest)*.

BAB V
PEMANGKU KEPENTINGAN (*STAKEHOLDERS*)

1. Prinsip Dasar

Perusahaan dikelola dengan kesadaran bahwa setiap keberhasilan yang dicapai merupakan hasil dari hubungan yang baik antara Perusahaan dengan *Stakeholders* Perusahaan.

Perusahaan menghormati hak-hak *Stakeholders* yang timbul berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan/atau perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan dan menjamin keseimbangan kepentingan diantara para *Stakeholders* dengan cara melaksanakan dan mengembangkan kegiatannya dengan tetap menghormati kepentingan *Stakeholders*.

2. Pedoman Pelaksanaan

Dalam menjalin hubungan bisnis dan kerja, Perusahaan senantiasa memperhatikan hal-hal yang menjadi hak dan kewajiban antar pihak berdasarkan pada GCG dan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai Perusahaan sehingga tercapai Visi dan Misi Perusahaan dan tercapainya kebutuhan dan tujuan dari setiap *Stakeholders*. Maksud dan tujuan hubungan yang dimaksud bagi setiap *Stakeholders* Perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Hubungan dengan Pemegang Saham

Perusahaan mempunyai komitmen untuk memperlakukan Pemegang Saham secara adil sesuai Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku. Pemegang Saham yang memiliki saham dengan klasifikasi yang sama akan mendapatkan perlakuan yang setara dan dapat menggunakan hak-haknya sesuai Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, untuk menjaga kejelasan akuntabilitas dan sesuai prinsip-prinsip hukum korporasi.

Direksi semaksimal mungkin melakukan pengelolaan Perusahaan secara independen. Prinsip independen ini melarang Pemegang Saham dan Dewan Komisaris campur tangan dalam kegiatan operasional Perusahaan yang menjadi tanggung jawab Direksi sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Direksi senantiasa berusaha agar Perusahaan mengalami pertumbuhan yang berkesinambungan sehingga memberikan kontribusi yang optimal bagi Pemegang Saham. Penetapan dividen dilakukan oleh Pemegang Saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham, didasarkan pada kepentingan Perusahaan, dengan melihat berbagai hal seperti kelangsungan usaha, strategi yang akan dan sedang dijalankan serta rencana investasi.

Agar hubungan dengan Pemegang Saham dapat terjalin dengan baik dan memenuhi ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, maka Perusahaan menetapkan kebijakan terkait Pemegang Saham sebagai berikut:

1) Direksi harus memberikan informasi material yang lengkap dan akurat mengenai Perusahaan kepada Pemegang Saham.
2) Direksi harus menyiapkan mekanisme RUPS dan memberikan suaranya sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

3) Perusahaan harus menjamin agar Pemegang Saham mendapat haknya sesuai ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan, keputusan yang diambil secara sah dalam RUPS serta Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
4) Pemegang Saham harus memenuhi kewajiban dan melaksanakan hak sesuai Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

b. Hubungan dengan Anak Perusahaan
Perusahaan dalam fungsinya sebagai anggota Holding, menjalin harmonisasi dan sinergi dengan Induk dan Anak Perusahaan termasuk Anak Perusahaan eks BUMN agar tercipta hubungan bisnis yang wajar dan saling menguntungkan dengan berpedoman pada ketentuan yang berlaku.

c. Hubungan dengan pegawai
Perusahaan menghormati hak pegawai yang timbul berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan dan/atau perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan. Perusahaan membuat kebijakan yang berlandaskan nilai kebersamaan, keterbukaan, dan kewajaran dengan cara menyediakan sarana untuk menampung aspirasi pegawai melalui Serikat Pekerja, namun demikian tidak boleh menghambat/menimbulkan konflik dalam pengambilan keputusan penting yang menjadi wewenang Perusahaan. Atas segala kebijakan yang telah ditetapkan Perusahaan berkewajiban melakukan sosialisasi agar memberi dampak positif pada motivasi dan peran aktif pegawai. Serikat Pekerja harus mendukung pengambilan keputusan ke arah pencapaian tujuan Perusahaan secara keseluruhan *(value creation)*.

Perusahaan akan merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan pegawai dan menindaklanjutinya sesuai dengan kemampuan Perusahaan. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan pegawai diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

d. Hubungan dengan Pelanggan
Perusahaan senantiasa menempatkan pelanggan sebagai mitra bisnis yang akan membantu pencapaian kinerja Perusahaan. Kebijakan yang dijalankan Perusahaan menjamin hubungan kerja sama dengan mitra bisnis secara transparan, profesional, memenuhi prinsip kesetaraan, mengedepankan kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

Perusahaan menyediakan informasi mengenai Perusahaan secara benar, akurat dan tepat waktu sebagai dasar pengambilan keputusan bagi calon pelanggan dalam berhubungan dengan Perusahaan. Perusahaan akan merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan pelanggan. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Pelanggan diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

e. Hubungan dengan Pemasok/Penyedia Barang dan Jasa
Perusahaan mempunyai komitmen untuk memperlakukan pemasok/penyedia barag/jasa secara adil dan transparan. Perusahaan menjamin seleksi untuk menjadi pemasok Perusahaan dilakukan berdasarkan persyaratan yang terukur dan jelas serta akan merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan Pemasok/Penyedia Barang dan Jasa. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Pemasok/Penyedia Barang dan Jasa diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

f. Hubungan dengan Kreditur/Investor
Hubungan dengan Kreditur dilakukan dengan memperhatikan kesetaraan, efisien, kompetitif dan dapat dipertanggungjawabkan. Kebijakan yang dijamin Perusahaan, namun tidak terbatas pada hal berikut:
1) Pemenuhan kewajiban kepada kreditur sesuai perjanjian;
2) Pengungkapan informasi secara transparan, akurat dan tepat waktu, baik pada saat permintaan maupun penggunaan pinjaman;
3) Perusahaan menjamin untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu untuk melindungi kepentingan kreditur;
4) Pengelolaan penggunaan pinjaman jangka panjang sesuai dengan peruntukannya dan pelunasannya;
5) Penjamin (*avalist*).

Perusahaan senantiasa merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan Kreditur/Investor. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Kreditur/Investor diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

g. Hubungan dengan Mitra Kerja
Perusahaan berkomitmen meningkatkan sikap percaya, menghargai, dan menjalin praktik usaha yang etis serta saling menguntungkan terhadap mitra kerja sesuai dengan kaidah-kaidah bisnis yang berlaku yang dalam pelaksanaannya seluruh pihak berkewajiban untuk merahasiakan informasi dan melindungi kepentingan masing-masing pihak. Perusahaan senantiasa merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan mitra kerja. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Mitra Kerja diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

h. Hubungan dengan Pesaing
Perusahaan berkomitmen menjalankan Perusahaan dengan tata cara yang dapat dipertanggungjawabkan melalui persaingan usaha yang sehat dan menganggap pesaing sebagai pemacu Perusahaan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Pesaing diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

i. Hubungan dengan Pemerintah dan Lembaga Publik
Setiap hubungan dengan Pemerintah dan Lembaga Publik Perusahaan senantiasa memelihara hubungan yang bersifat objektif dan wajar berdasarkan hal-hal yang telah diatur berdasarkan Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya. Perusahaan harus menjaga dan meningkatkan hubungan yang baik dengan Pemerintah dan Lembaga Publik guna membina hubungan yang baik yang dalam pelaksanaannya mengacu pada pedoman yang telah ditetapkan.

j. Hubungan dengan Masyarakat
Perusahaan menghormati hak masyarakat sekitar tempat usaha Perusahaan sehingga Perusahaan berkomitmen untuk berperan dalam pengembangan masyarakat sekitar dan pelestarian lingkungan hidup melalui Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) sesuai dengan peraturan yang berlaku. Perusahaan senantiasa, merespon/menindaklanjuti saran, permasalahan atau keluhan Masyarakat.

Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Masyarakat diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

k. Hubungan dengan Media Massa
Perusahaan menjadikan media massa sebagai mitra dan alat promosi untuk membangun citra yang baik berlandaskan keterbukaan dan saling menghormati. Perusahaan menyediakan media bagi *Stakeholders* untuk mengakses informasi Perusahaan yang relevan, memadai, dan dapat diandalkan. Perusahaan menetapkan kebijakan pengendalian dan pengelolaan informasi untuk mengkomunikasikan kebijakan informasi penting Perusahaan baik oleh dari dan kepada pihak internal maupun eksternal. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Media Massa diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

l. Hubungan dengan Komunitas/Organisasi Profesi
Perusahaan menjalin kerjasama yang baik dan berkelanjutan dengan organisasi profesi untuk memperoleh informasi perkembangan bisnis, mendapatkan peluang bisnis dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut serta dalam organisasi profesi agar dapat meningkatkan wawasan/*hardskill/softskill*. Keikutsertaan pegawai dalam Komunitas/Organisasi Profesi tetap mengedepankan kepentingan Perusahaan. Pedoman tambahan atas pelaksanaan hubungan dengan Komunitas/Organisasi Profesi diatur dalam Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku serta Peraturan lainnya.

BAB VI
KEBIJAKAN PERUSAHAAN

Praktik GCG tidak terbatas pada struktur dan proses *govemance* organ utama serta organ pendukung GCG Perusahaan. Guna terselenggaranya tata kelola yang baik, Perusahaan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan GCG. Kebijakan-kebijakan berikut adalah kebijakan GCG yang merupakan aspek-aspek utama demi terselenggaranya GCG. Aspek-aspek ini akan menjadi dasar bagi kebijakan dan keputusan yang lebih teknis dan operasional, aspek tersebut antara lain meliputi:

1. Kebijakan terkait Penegakan Nilai-Nilai Integritas dan Pembangunan GCG

Perusahaan yang memiliki predikat berhasil atau sukses yaitu Perusahaan yang mampu mempertahankan kinerja yang baik dan berkelanjutan. Parameter kinerja yang baik dan berkelanjutan tersebut ditopang suatu pengelolaan dalam suatu kebiasaan bersama yang disebut budaya. Budaya dalam menjalankan GCG melalui nilai-nilai integritas yang dijunjung tinggi secara konsisten dan disiplin oleh Insan Pindad.

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional harus dijalankan dengan etika terkait nilai-nilai integritas yang membudaya secara terus-menerus demi mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan. Risiko yang harus dipertimbangkan dalam mencapai tujuan penegakan nilai-nilai integritas dan Pembangunan Budaya GCG adalah sebagai berikut namun tidak terbatas pada:

a. Memburuknya hubungan atau munculnya konflik dengan masyarakat sekitar, Pemerintah atau Lembaga Swadaya Masyarakat yang terkait;
b. Kemungkinan terjadinya hal-hal yang dianggap sebagai pelanggaran hak asasi manusia yang dilakukan oleh Mitra Kerja Perusahaan;
c. Persaingan tidak sehat internal Perusahaan dan perilaku curang;dan
d. Mengakibatkan timbulnya tindak pidana korupsi maupun segala bentuk *fraud* (kecurangan) lainnya.

Kebijakan terkait Penegakan Nilai-nilai Integritas dan Pembangunan Budaya GCG, antara lain:

a. Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku (*Code of Conduct*)
   Penyusunan Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku memiliki tujuan sebagai berikut:
   1) Mengidentifikasikan nilai-nilai dan standar etika selaras dengan Visi dan Misi Perusahaan;
   2) Menjabarkan Tata Nilai sebagai landasan etika yang harus diikuti oleh Insan Pindad dalam melaksanakan tugas;
   3) Menjadi acuan perilaku Insan Pindad dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing dan berinteraksi dengan *stakeholders* Perusahaan;
   4) Menjelaskan secara rinci standar etika agar Insan Pindad dapat menilai bentuk kegiatan yang diinginkan dan membantu memberikan pertimbangan jika menemui keragu-raguan dalam bertindak.

b. Pedoman Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN)
   Tujuan dari Pedoman LHKPN adalah dalam rangka mendukung program pencegahan praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) di lingkungan Perusahaan melalui pengungkapan budaya transparansi bagi para Penyelenggara Negara saat sebelum menjabat, saat menjabat dan pasca menjabat.

c. Pedoman Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*)
   Penyusunan Pedoman Benturan Kepentingan memiliki tujuan sebagai berikut:

1) Sebagai Pedoman bagi Insan Pindad untuk memahami, mencegah dan menanggulangi Benturan Kepentingan di lingkungan Perusahaan, agar sesuai dengan asas *Good Corporate Governance (GCG)*, sehingga dapat mendorong terlaksananya etika bisnis yang tinggi dan mencegah kecurangan serta penyimpangan perilaku lainnya;
2) Sebagai Pedoman bagi Insan Pindad dalam mengambil sikap yang tegas terhadap Benturan Kepentingan di lingkungan Perusahaan untuk mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang baik;
3) Mewujudkan pengelolaan Perusahaan yang bebas dari segala bentuk Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN);
4) Sebagai acuan bagi pihak eksternal khususnya pelanggan dan pemasok Barang dan Jasa serta mitra usaha atas pencegahan dan penanggulangan Benturan Kepentingan selama berinteraksi dengan Perusahaan.

d. Pedoman Pengendalian Gratifikasi
Penyusunan Pedoman Pengendalian Gratifikasi memiliki tujuan sebagai berikut:
1) Sebagai pedoman bagi Insan Pindad untuk mengambil sikap tegas terhadap gratifikasi di Perusahaan dalam mewujudkan pengelolaan Perusahaan yang menjalankan etika bisnis, menghindari benturan kepentingan, kecurangan serta penyimpangan perilaku lainnya;
2) Memberikan arah dan acuan bagi Insan Pindad mengenai kepatuhan terhadap kebijakan pengendalian Gratifikasi bagi perlindungan dari kemungkinan dikenai tuduhan tindak pidana suap;
3) Membentuk lingkungan yang terkendali dalam penanganan Gratifikasi sehingga prinsip-prinsip keterbukaan dan akuntabilitas dapat terlaksana.

e. Pedoman Sistem Manajemen Anti Suap (SMAP)
Tujuan dari Pedoman SMAP adalah untuk menetapkan, menjelaskan, serta memberikan arah pada seluruh proses dan aktivitas di Perusahaan dalam memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Anti Penyuapan ISO 37001.

f. Pedoman *Whistleblowing System* (WBS)
Tujuan dari Pedoman WBS adalah menyediakan suatu panduan bagi organisasi dalam membangun, menerapkan dan mengelola suatu Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS).

2. Pedoman Tata Kerja

Dewan Komisaris, Direksi, Komite Pendukung Dewan Komisaris dan Internal Audit mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan usaha Perusahaan, sehingga diperlukan suatu pedoman pelaksanaan kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya untuk memenuhi kepentingan Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan lainnya yang terdiri dari Pemegang Saham, Komisaris, Direksi, Pegawai, Pemerintah, Pelanggan, Pemasok/Penyedia Barang dan Jasa, Kreditur/Investor, Mitra Kerja, Pesaing, Pemerintah Dan Lembaga Publik, Masyarakat, Media Massa, Anak Perusahaan. Dengan adanya pedoman tata kerja, Dewan Komisaris, Direksi, Komite Pendukung Dewan Komisaris, dan Internal Audit dalam melaksanakan tugasnya senantiasa bertindak dan bersikap berdasarkan prinsip-prinsip GCG sesuai dengan Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku (*Code of Conduct*), serta selalu mematuhi Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku. Dewan Komisaris, Direksi, Komite Pendukung Dewan Komisaris, dan Internal Audit bertanggung jawab dalam penyusunan pedoman tata kerja terkait bidang tugasnya secara komprehensif, sebagai penjabaran atas kebijakan yang tercantum dalam *Code of GCG* Perusahaan. Pedoman tata kerja disusun sebagai pedoman agar Dewan Komisaris, Direksi, Komite Pendukung Dewan Komisaris, dan Internal Audit dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien, efektif, transparan, kompeten, independen, dan dapat

d) Proses Pendanaan
Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki proses pendanaan yang kompetitif, efektif dan efisien dalam pengelolaan transaksi perbankan, pembiayaan jangka pendek, *cash loan* dan *non cash loan*, pembiayaan jangka panjang, telah melalui pengendalian yang efektif atas risiko-risiko maupun manfaat yang ditimbulkan dari aktivitas.

e) Proses Asuransi
Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki proses pengelolaan asuransi yang handal guna memberikan perlindungan berkualitas atas aset-aset perusahaan dengan biaya yang rendah serta proses penanganan klaim yang komprehensif sehingga dapat memperoleh hasil klaim atas kerugian yang timbul sesuai dengan yang diajukan.

f) Proses Pajak
Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki proses perpajakan yang handal dalam perhitungan, dokumentasi dan pelaporan, rekonsiliasi pajak dan non pajak melalui pengendalian yang efektif atas risiko-risiko maupun manfaat yang ditimbulkan dari aktivitas tersebut.

g) Proses Akuntansi, Laporan Keuangan, Pelaporan Manajemen, Pelaporan Tahunan
Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki prosedur pengendalian yang efektif dalam proses penyusunan Laporan Keuangan menurut standar akuntansi yang berlaku umum dan Laporan Manajemen sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku (*internal control over financial and managerial reporting*). Perusahaan wajib mengungkapkan informasi yang penting dalam Laporan Tahunan (memuat perhitungan tahunan atau laporan keuangan yang telah diaudit dan hal-hal yang dipersyaratkan menurut Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku) yang ditandatangani oleh semua anggota Direksi sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

h) Proses Monitoring atas Kondisi Keuangan dan Akuntansi
Direksi harus memastikan adanya monitoring secara periodik atas kondisi keuangan Perusahaan baik dari sisi akuntansi keuangan, akuntansi manajemen maupun *corporate finance* serta kemampuan proses keuangan dalam mendukung pelaksanaan strategi Perusahaan untuk menjamin bahwa risiko informasi keuangan (*financial reporting risk*) ada dalam kendali pengelolaan Perusahaan.

i) Proses Monitoring dan Evaluasi Penggunaan Dana Penyertaan Modal Negara (PMN) Tunai
Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan mempunyai *tools monitoring* dan evaluasi secara periodik atas penggunaan dana Penyertaan Modal Negara sesuai dengan peruntukkannya yang disesuaikan dengan Peraturan Kementerian Keuangan dalam mendukung pelaksanaan strategi investasi Perusahaan untuk menjamin bahwa risiko informasi investasi *(investment reporting risk*) ada dalam kendali pengelolaan Perusahaan.

j) Proses Monitoring dan Evaluasi Penggunaan Dana Penyertaan Modal Negara (PMN) Non Tunai
Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan mempunyai tools monitoring dan evaluasi secara periodik maupun *ad-hoc* atas penggunaan dana Penyertaan Modal Negara sesuai dengan Peraturan Kementerian Keuangan dalam mendukung pelaksanaan strategi perbaikan ekuitas dan *debt equity ratio* untuk pengelolaan Perusahaan.

b. Investasi dan Optimalisasi Anak Usaha
1) Dalam pelaksanaan fungsi Investasi dan Optimalisasi Anak Usaha, Induk Perusahaan melakukan penyusunan portofolio bisnis serta implementasi

optimalisasi Anak Perusahaan, seperti pembagian scope bisnis Anak Perusahaan, *spin off*, ekspansi bisnis, dan lainnya. Terkait upaya Perusahaan atas Optimalisasi Anak Usaha, Direksi wajib memastikan secara terus menerus dilakukan kajian untuk menggali potensi-potensi yang dapat lebih dioptimalkan baik dalam lingkup mikro dan makro dengan tetap mempertimbangkan unsur sinergi dan koordinasi yang terintegrasi sesuai dengan Visi, Misi, dan Strategi yang telah ditetapkan.

2) Tujuan Proses Investasi dan Optimalisasi Anak Usaha yaitu:
   a) Tujuan Proses Investasi di Perusahaan utamanya dilakukan untuk *leverage* nilai kapitalisasi Perusahaan sekaligus memperkuat *buffer* aset Perusahaan baik dalam jangka maupun panjang sehingga segala keputusan yang diambil terkait Investasi senantiasa didasarkan hal-hal tersebut.
   b) Tujuan Proses Optimalisasi Anak Usaha utamanya dilakukan untuk memperkuat support bisnis inti (*core business*) Perusahaan termasuk jaringan (*networking*) baik dari sisi rantai pasokan baik dari hulu hingga ke hilir sehingga segala keputusan yang diambil terkait Optimalisasi Anak Usaha senantiasa didasarkan hal-hal tersebut.
   c) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Proses Investasi perlu dipertimbangkan risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti ketidakcermatan analisis atas portofolio yang diambil, kurangnya kompetensi personil yang memadai, kurangnya data dan informasi yang *update* atas Investasi yang diambil Perusahaan dan risiko-risiko lainnya yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
      Sedangkan berkenaan dengan penyusunan Kebijakan proses Optimalisasi Anak Perusahaan perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kurang siap dan tersedianya personil secara memadai, kurangnya peran dan *leadership* dari pimpinan dan risiko-risiko lainnya yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
   d) Beberapa poin Kebijakan Investasi dan Optimalisasi Anak Perusahaan yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Investasi dan Optimalisasi Anak Perusahaan adalah sebagai berikut:
      (1) Kebijakan Investasi antara lain namun tidak terbatas pada:
         (a) Proses Persiapan dan Penentuan Portofolio Investasi
            Dalam setiap pelaksanaan kegiatan investasi diawali dengan analisa atas hal ataupun objek yang akan menjadi Investasi, proses studi kelayakan, *forecasting*, studi banding (*benchmarking*) dan *policies study* yang dilakukan secara komprehensif, *prudent* dan *due diligence*. Sebelum Direksi menentukan Portofolio yang diambil atau dipilih, Direksi wajib menyampaikan hasil analisisnya kepada Dewan Komisaris untuk dimintakan saran, nasihat dan pertimbangan.
         (b) Proses Pengelolaan dan Pengawasan Portofolio Investasi
            Direksi memastikan pengelolaan atas investasi yang dipilih Perusahaan telah memenuhi kaidah-kaidah investasi yang benar, telah sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, dilakukan secara *prudent* dan *due diligence*, cermat dari segala permasalahan hukum yang melingkupi dan disiplin dan bertanggung jawab atas segala bentuk kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipenuhi Perusahaan baik dari sisi hukum, keuangan, maupun etika yang berlaku umum.
         (c) Proses Pengakhiran atau Penutupan Investasi
            Direksi memastikan bahwa Perusahaan tidak mengalami kondisi "*potential profit loss*" yang semakin besar karenanya dalam rangka menyelamatkan Perusahaan, Direksi perlu mengambil langkah-langkah antisipatif lebih lanjut untuk menghindari "*big damage company*". Sebelum melakukan proses pengakhiran atau penutupan atas suatu

portofolio Investasi, Direksi wajib menyampaikannya kepada Dewan Komisaris untuk meminta saran, nasihat, dan pertimbangan.

(d) Proses Pelaporan Investasi
Direksi wajib menyampaikan progres atas pengelolaan Investasi kepada Dewan Komisaris secara berkala dan meminta saran, nasihat dan pertimbangan atas kondisi berjalan dan kemungkinan kondisi mendatang berdasarkan analisis atas laporan yang telah disampaikan.

(2) Kebijakan Optimalisasi Anak Perusahaan antara lain namun tidak terbatas pada:

(a) Pengelolaan dan Pengembangan Anak Perusahaan dan/atau Afiliasi
Pengembangan Anak Perusahaan dan Afiliasi merupakan salah satu strategi perubahan untuk mempertahankan keberlanjutan pengembangan bisnis Perusahaan dan mencapai tujuan Perusahaan. Direksi memastikan bahwa Pengelolaan dan Pengembangan Anak Perusahaan dan Afiliasi akan memberikan manfaat bagi Perusahaan, bebas dari kepentingan politik, serta bebas dari benturan kepentingan. Pengelolaan Anak Perusahaan harus mengutamakan sinergi dengan Perusahaan dan/atau antar Anak Perusahaan dengan tetap memperhatikan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Direksi melaporkan hasil Proses Pengelolaan dan Pengembangan Anak Perusahaan dan/atau Afiliasi kepada Dewan Komisaris untuk meminta Saran, Nasehat dan Pertimbangan lebih lanjut.

(b) Proses Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan atas Optimalisasi Anak Usaha dan Afiliasi
Direksi memastikan bahwa setiap kegiatan dalam rangka Optimalisasi Anak Usaha senantiasa dilakukan evaluasi secara mendalam komprehensif dan menyampaikan hasil evaluasi kepada Dewan Komisaris bersama Laporan progres atas Kegiatan Optimalisasi dari Anak Perusahaan.

c. Pengendalian Intern

a) Direksi menetapkan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perusahaan.
b) Sistem Pengendalian Intern dalam Perusahaan mencakup hal sebagai berikut :
   1) Lingkungan pengendalian dalam Perusahaan yang dilaksanakan dengan disiplin dan terstruktur
   2) Aktivitas pengendalian
   3) Sistem informasi dan komunikasi
   4) Pemantauan
c) Direksi menetapkan evaluasi/penilaian atas pelaksanaan pengendalian internal untuk mengetahui kualitas pengendalian internal di Perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.
d) Direksi menyusun ketentuan yang mengatur mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada Perusahaan (*Whistleblowing System*).

d. Tata Kelola Teknologi Informasi

1) Teknologi Informasi (TI) merupakan bagian dari keseluruhan tata kelola korporasi Perusahaan. Kebijakan Tata Kelola TI merupakan dasar bagi penyusunan seluruh kebijakan dan pengambilan keputusan Perusahaan yang terkait dengan TI Perusahaan. Dalam penerapan tata kelola teknologi informasi, Direksi menyusun dan menetapkan pedoman tata kelola teknologi informasi.

   Penerapan tata kelola teknologi informasi memperhatikan prinsip teknologi informasi paling sedikit mencakup :

a) Prinsip manajemen
b) Prinsip data dan informasi
c) Prinsip teknologi
d) Prinsip keamanan teknologi informasi.

Kerangka kerja (*framework*) Tata Kelola TI yang telah disusun, meliputi proses serta aktivitas-aktivitas dalam pengelolaan. Untuk menjaga implementasi pelaksanaan proses-proses Tata Kelola TI, Direksi berkewajiban untuk menyusun strategi dan *roadmap* implementasinya, serta panduan yang lebih terperinci termasuk melakukan kajian kelayakan rancangan dan pembangunan TI, serta pemantauan penerapan TI dan melaporkannya kepada Dewan Komisaris dalam rangka untuk mendapatkan saran, nasehat, dan pertimbangan.

2) Tujuan proses TI adalah untuk mendukung proses bisnis untuk mencapai Visi dan Misi Perusahaan serta menciptakan Kepemimpinan Teknologi.
3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Proses IT perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti tidak sesuainya investasi TI dengan kebutuhan Perusahaan, kegagalan TI dalam memberikan layanan, keamanan TI yang tidak terkelola dengan baik, keterbatasan Infrastruktur TI, dan risiko-risiko lainnya yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
4) Beberapa poin Kebijakan TI yang diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan TI ini antara lain namun tidak terbatas pada:
   (a) Strategi TI
   Direksi harus memastikan bahwa kerangka kerja strategi TI telah disusun yang meliputi penetapan peran TI, perencanaan TI, kerangka kerja proses dan organisasi TI, pengelolaan investasi TI, pengelolaan sumber daya TI, pengelolaan risiko TI, pengelolaan proyek TI dan pengelolaan kebutuhan dan identifikasi solusi. Direksi melaporkan Strategi TI kepada Dewan Komisaris untuk meminta Saran, Nasehat dan Pertimbangan lebih lanjut.
   (b) Operasional TI
   Direksi harus memastikan bahwa kerangka kerja operasional TI telah disusun yang meliputi pengelolaan layanan TI, pengelolaan sekuriti TI pengelolaan layanan pihak ketiga, pengelolaan operasional TI, *knowledge transfer* TI, pengelolaan data monitoring dan evaluasi kinerja TI, monitoring dan evaluasi pengendalian internal dan pengelolaan *compliance* dan regulasi eksternal. Direksi melaporkan hasil pelaksanaan Operasional TI kepada Dewan Komisaris untuk meminta Saran, Nasehat dan Pertimbangan lebih lanjut.

e. Pengadaan
   1) Kebijakan Pengadaan didasari oleh pemenuhan barang dan/atau jasa yang dibutuhkan melalui mekanisme yang benar, independen (tidak mengandung unsur benturan kepentingan), dan transparan. Kebijakan Pengadaan merupakan dasar bagi penyusunan seluruh kebijakan dan pengambilan keputusan Perusahaan yang terkait dengan Proses Pengadaan barang dan/atau jasa. Direksi berkewajiban untuk menyusun suatu panduan Pengadaan (*Procurement Manual*) yang lebih terperinci. Perencanaan kebutuhan barang dan/atau jasa setiap unit kerja/fungsi setiap tahun harus direncanakan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan skala prioritas, keekonomisan dan tata waktu yang harus dicantumkan dalam RKAP.

   Perusahaan menerapkan mekanisme pengendalian untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan pengadaan barang dan/atau jasa sesuai dengan RKAP, telah mendapat persetujuan pejabat yang berwenang, memenuhi tujuan yang ditetapkan dan prinsip-prinsip serta etika pengadaan barang dan/atau jasa. Setiap pihak *intern* Perusahaan terkait, dan calon penyedia barang dan/atau jasa harus

menandatangani pakta integritas, yaitu pernyataan yang berisikan tekad untuk melaksanakan pengadaan secara bersih, jujur, transparan dan tidak melakukan KKN (Kolusi, Korupsi dan Nepotisme). Pelanggaran terhadap pakta integritas tersebut akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam rangka mendukung mewujudkan Perusahaan yang bebas dari KKN, Perusahaan mempunyai komitmen untuk senantiasa memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP).

2) Proses pengadaan yang dilakukan agar Perusahaan dapat memperoleh barang dan/atau jasa pada waktu dan tempat yang ditentukan dengan kuantitas dan kualitas yang diperlukan, harga atau biaya yang pantas dan dari sumber yang tepat secara efisien dan efektif, persyaratan kontrak yang jelas dan terinci serta dapat dipertanggungjawabkan serta *on time delivery* sehingga tercipta keunggulan strategis melalui ekosistem rantai pasok yang kuat dan pada akhirnya dapat mencapai Visi dan Misi Perusahaan.
3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Proses Pengadaan perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti tidak sesuai kuantitas dan kualitas barang dan/atau jasa yang dibeli dengan kebutuhan Perusahaan, ketidakwajaran Harga Perkiraan Sendiri (HPS), skema pembayaran kepada pemasok yang tidak sesuai dengan kondisi keuangan Perusahaan, menurunnya kepercayaan mitra kerja/vendor akibat dari keterlambatan pembayaran, dan risiko-risiko lainnya yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
4) Beberapa poin Kebijakan Pengadaan barang dan/atau jasa yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Pengadaan barang dan/atau jasa ini antara lain namun tidak terbatas pada:
   (a) Penyelarasan Strategi Pengadaan
   Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki strategi pengadaan (*procurement strategy*) yang sejalan dengan tujuan Perusahaan. Strategi pengadaan yang dimaksud harus dapat memastikan bahwa:
      (i) Pelaksanaan Strategi Perusahaan secara korporasi tidak akan terganggu oleh kekurangan barang dan/atau jasa pada saat dibutuhkan;
      (ii) Ketergantungan Perusahaan terhadap barang dan/atau jasa tidak mengorbankan daya saing Perusahaan sebagai korporasi dalam industri;
      (iii) Proses pengadaan sendiri harus diarahkan untuk terus-menerus melakukan pencarian atas sumber-sumber penyedia barang dan/atau jasa serta teknik pengadaan baru yang dapat memberikan *best value* kepada Perusahaan;dan
      (iv) Pengadaan barang dan/atau jasa untuk penanganan darurat (*emergency*) harus segera dilaksanakan setelah Direksi/kepala unit setingkat dibawah Direksi menyatakan bahwa telah terjadi keadaan darurat dan menyetujui rencana pengadaan barang dan/atau jasa untuk rehabilitasi dan rekonstruksi.

   Dewan Komisaris melakukan pengawasan atas pelaksanaan Strategi Pengadaan dan memberikan saran, nasehat dan pertimbangan untuk proses perbaikan proses pengadaan yang lebih transparan, akuntabel dan *fairness*.

   (b) Proses Permintaan Barang dan/atau Jasa
   Direksi harus memastikan bahwa seluruh barang dan/atau jasa yang diminta oleh pengguna barang dan/atau jasa (*user*) adalah benar-benar barang dan/atau jasa yang dibutuhkan oleh Perusahaan, sudah direncanakan dan dianggarkan serta disetujui oleh pihak yang berwenang menurut level otoritas yang sudah ditetapkan.
   (c) Proses Pemilihan dan Evaluasi Penyedia Barang dan/atau Jasa

(i) Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki metodologi dan kriteria-kriteria yang dapat digunakan untuk memilih dan mengevaluasi penyedia barang dan/atau jasa sehingga dapat diperoleh barang dan/atau jasa dengan kuantitas dan kualitas yang diperlukan, harga yang pantas dan total biaya terendah. Kriteria yang dimaksud harus menjamin bahwa proses pengadaan dilakukan dengan adil dan transparan;

(ii) Proses pengadaan harus memastikan bahwa penyedia barang dan/atau jasa yang dipilih oleh Perusahaan untuk menyediakan barang dan/atau jasa adalah merupakan penyedia barang dan/atau jasa yang mampu sesuai dengan kualifikasi dan klasifikasinya;

(iii) Proses pengadaan harus memastikan bahwa kontrak/surat pesanan yang dikeluarkan oleh Perusahaan harus disetujui dan disahkan oleh pihak yang berwenang menurut level otoritas yang sudah ditetapkan;

(iv) Setiap pihak yang terlibat dalam proses pengadaan harus memastikan bahwa permintaan barang dan/atau jasa telah direncanakan dengan waktu yang cukup sehingga menghindari hilangnya posisi tawar Perusahaan terhadap penyedia barang dan/atau jasa.

(d) Pengelolaan Barang dan/atau Jasa
Proses penerimaan barang dan/atau jasa harus dapat menjamin bahwa Perusahaan hanya menerima barang dan/atau jasa sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati sebagaimana tertuang dalam kontrak/surat pengadaan barang dan/atau jasa. Direksi harus memastikan adanya panduan penyimpanan dan pengeluaran barang dengan menerapkan manajemen dan administrasi pergudangan yang baik.

(e) Pengendalian Persediaan Barang
Direksi harus memastikan ketersediaan barang pada tingkat layanan (*service level*) yang optimum dari kebutuhan Perusahaan dengan menerapkan cara terbaik yang telah teruji.

f. Sumber Daya Manusia dan Hubungan Industrial

1) Tujuan Proses Pengelolaan SDM Perusahaan adalah agar Insan Pindad dapat menjadi subyek dalam usaha pencapaian Visi dan Misi Perusahaan serta mengembangkan Insan Pindad yang bertalenta. Menjadi tugas semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan SDM untuk memastikan bahwa Perusahaan merekrut, mengembangkan dan mempertahankan Insan yang berkualitas serta memiliki komitmen kepada tujuan Perusahaan.

2) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Proses Pengelolaan SDM dan Hubungan Industrial perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kegagalan Perusahaan dalam proses rekrutmen, pembinaan dan pengembangan SDM yang dibutuhkan, ketidaksesuaian perencanaan dan pengembangan kompetensi pegawai dengan jenjang kualifikasi jabatan di dalam organisasi, belum optimalnya sistem unjuk kerja pegawai dan sistem remunerasi, ketidakpuasan pegawai yang berdampak pada *turnover* SDM, dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.

3) Beberapa poin Kebijakan SDM dan Hubungan Industrial yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan SDM dan Hubungan Industrial ini antara lain namun tidak terbatas pada:

a) Kebijakan Struktur & Levelling Jabatan Organisasi
Direksi memastikan bahwa proses penyusunan kebijakan struktur & levelling organisasi perlu memperhatikan struktur organisasi makro dan mikro, *core competency* agar dapat menghasilkan pemetaan akuntabilitas *(accountability matrix)* yang selaras dengan *job streamlining* secara keseluruhan.

b) Shared Values (Budaya Perusahaan)
Direksi merumuskan budaya perusahaan yang sama yaitu AKHLAK yang terdiri dari nilai-nilai untuk membangun diantaranya Amanah, Kompeten,

Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Direksi memastikan terbentuknya perilaku Insan Pindad dan Anak Perusahaan yang sesuai dengan nilai-nilai Perusahaan.

c) *Employee Value Proposition (EVP)* dan *Employer Branding*
Direksi perlu meningkatkan *Employer Branding* yang selaras dengan transformasi Human Capital untuk:
(1) Mempertahankan dan meningkatkan loyalitas *the right talent* yang ada saat ini;
(2) Meningkatkan daya tarik bagi *targeted talent (exposure talent)* untuk mau bergabung ke Perusahaan.

d) *Talent & Sucession Management System*
(1) Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi SDM
Direksi memastikan bahwa Proses Penyusunan Kebijakan Rencana SDM Perusahaan harus mempertimbangkan:
(a) Keterkaitannya dengan siklus Perencanaan Strategis Perusahaan sehingga rencana jangka pendek dan jangka panjang Perusahaan dapat didukung oleh SDM yang memadai dari sisi kualifikasi maupun kuantitasnya.
(b) Strategi Rekrutmen dan Seleksi Perusahaan yang proaktif sehingga Perusahaan memiliki SDM yang terbaik dalam industri.
(c) Metode rekrutmen dan seleksi SDM Perusahaan harus dapat memastikan terpenuhinya faktor kualitas personal, kemampuan profesional dan pengalaman kerja.
Pelaksanaan yang perlu dilakukan meliputi:
(a) *Man Power Planning* dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) masing-masing Anak Perusahaan yang akan diintegrasikan dan dikendalikan oleh Induk Perusahaan;
(b) Rekrutmen di Induk Perusahaan dan Anak Perusahaan mengutamakan rekrutmen internal (rotasi/*Internal Job Offering*);

(2) Sistem Karir & Manajemen Talenta
Direksi memastikan bahwa Perusahaan memiliki Rencana dan kebijakan yang menjamin kesinambungan pengembangan SDM termasuk proses manajemen karir, standar kompetensi Perusahaan *(soft skill),* suksesi di semua tingkatan kompetensi baik fungsional maupun struktural dan manajemen kinerja (penilaian kompetensi dan kinerja). Dalam rangka memetakan dan mendapatkan profil personal pegawai yang berhubungan dengan minat, bakat, kepribadian, dan kompetensi maka diperlukan kegiatan asesmen dengan menggunakan metode tertentu yang sesuai dengan standar kompetensi Perusahaan. Pelaksanaan asesmen pegawai harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai salah satu dasar evaluasi dalam menentukan arah dan pengembangan pegawai.

e) *Learning & Development System*
Direksi memastikan bahwa Perusahaan memiliki Proses Pengelolaan Pengetahuan untuk setiap Insan Pindad mulai dari proses pengumpulan *(knowledge acquisition),* penyimpanan *(knowledge repository),* dan penyebarluasan *(knowledge sharing),* sehingga pengetahuan di Perusahaan menjadi langgeng dan seluruh Insan Pindad memiliki peluang yang sama dalam memperoleh pengetahuan.

f) *Reward & Performance Management System*
Direksi memastikan bahwa Perusahaan telah mempertimbangkan daya saing pada *market salary survey* sehingga hal ini dapat menjadi dasar bahwa Perusahaan telah mampu memiliki SDM yang termotivasi untuk mencapai tujuan korporasi.

g) *Human Capital Data & Analytics*
Direksi dalam perumusan standardisasi *database* perlu mempertimbangkan harmonisasi dan akselerasi proses bisnis di bidang *Human Capital Management* khususnya terkait kodifikasi organisasi dan jabatan serta kemudahan dalam pengambilan keputusan *(talent identification, talent matching,* dan *talent mobility)* dengan berbasis data yang valid, *accountable* dan *realtime.*

h) *Industrial Relation*
Direksi memastikan bahwa Kebijakan Hubungan Industrial dirumuskan dengan mempertimbangkan perlakuan yang adil, harmonis dan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

i) Proses Manajemen Aset
Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan Perusahaan memiliki Kebijakan Manajemen Aset yang efektif, efisien dan berkelanjutan serta melakukan pengawasan, saran, nasihat, dan pertimbangan terhadap implementasinya. Direksi bertanggung jawab dalam penyusunan dan pengesahan panduan yang lebih terperinci terkait Manajemen Aset termasuk memastikan bahwa setiap aset Perusahaan memiliki *support* dokumen legal yang menunjukkan kepemilikan yang sah. Direksi juga harus memastikan dokumen-dokumen aset diarsipkan dengan baik dan memastikan sistem administrasi aset dilaksanakan dengan berbasis teknologi informasi.

j) Proses Pemeliharaan dan Pengamanan Aset
Direksi memastikan bahwa Perusahaan memiliki:
(1) Rencana kerja dan mekanisme pemeliharaan dan pengamanan aset termasuk mekanisme yang mengatur kewenangan dan tingkat kemudahan akses atas fisik aset Perusahaan;dan
(2) Asuransi bagi aset yang berisiko tinggi Direksi melaporkan hasil Proses Pemeliharaan dan Pengamanan Aset kepada Dewan Komisaris untuk meminta Saran, Nasehat dan Pertimbangan lebih lanjut.

k) Proses Penyelesaian Permasalahan Aset
Dewan Komisaris dan Direksi memastikan bahwa penyelesaian permasalahan atau sengketa aset dengan pihak lain diselesaikan secara transparan, *fairness* dan mengutamakan kepentingan Perusahaan. Bila diperlukan, Perusahaan dapat menggunakan bantuan hukum/pengacara profesional untuk memenuhi prosedur hukum dalam penyelesaian sengketa aset.

l) Proses Pelepasan dan Penghapusan Aset
Direksi melalui fungsi pengelolaan aset yang ditunjuk memastikan dilakukannya analisa atas manfaat ekonomis aset berdasarkan kondisi fisik, perkembangan teknologi maupun bisnis Perusahaan, aset yang tidak memberikan nilai tambah (non-produktif) dapat diusulkan untuk dijual, dipertukarkan, dikerjasamakan atau dihapuskan dan pelaksanaannya harus sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, Perundang-Undangan dan Peraturan Perusahaan yang berlaku. Direksi melaporkan hasil Proses

Pelepasan dan Penghapusan Aset kepada Dewan Komisaris untuk meminta Saran, Nasehat dan Pertimbangan lebih lanjut.

m) Pelaporan Aset Korporasi
Pelaporan atas aset korporasi mencakup aspek keberadaan, lokasi, ketepatan penilaian kondisi aset dan pertanggungjawabannya. Secara berkala Direksi wajib menyampaikan laporan secara berkala kepada Dewan Komisaris untuk selanjutnya mendapatkan saran, nasehat dan pertimbangan lebih lanjut terkait pengelolaan manajemen aset di Perusahaan.

g. Tata Kelola, Manajemen Risiko, Pengawasan Internal, dan Komunikasi Korporasi
1) Tata Kelola
a) Kebijakan Tata Kelola Perusahaan merupakan kebijakan yang mendasari segala aspek kebijakan yang ada di Perusahaan. Kebijakan harus dapat melingkupi dan dijiwai oleh Prinsip-prinsip GCG dalam *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness* (TARIF). Kebijakan Tata Kelola harus mampu mengawal praktik-praktik *good governance* di seluruh sendi operasional Perusahaan sehingga tercapai budaya ber-GCG dan menjadi *Good Corporate Citizen*. Dewan Komisaris dan Direksi memiliki kewajiban untuk menyusun kebijakan turunan (dalam konteks peranannya masing-masing) sebagaimana yang menjadi Tugas, Wewenang, dan Kewajibannya sehingga hal-hal yang diamanatkan dalam Peraturan Perundang-Undangan dan Anggaran Dasar dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya.
b) Tujuan Proses Tata Kelola adalah agar dapat terbangun secara kokoh Lingkup Tata Kelola di Perusahaan yang meliputi seluruh aspek dan lini baik dari sisi fungsi Pengawasan (*Oversight*) yang diwakili oleh Dewan Komisaris dan Organ Pendukungnya dan dari sisi Fungsi Pelaksana Operasional yang diwakili oleh Direksi dan jajarannya dimana kedua fungsi ini harus saling memberikan unsur *check and balances* demi mencapai Visi, Misi, dan Tujuan melalui Strategi yang dirumuskan dan disepakati bersama.
c) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Proses Tata Kelola Perusahaan perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti terbitnya kebijakan yang tidak sesuai dengan filosofi dan tujuan dari proses bisnis di Perusahaan, tidak sinkron dengan kebijakan terkait lainnya, dan tidak partisipatif, dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
d) Beberapa poin Kebijakan Tata Kelola Perusahaan yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Tata Kelola Perusahaan ini antara lain namun tidak terbatas pada:
(1) Proses Tahapan Penerapan GCG
Dewan Komisaris dan Direksi memastikan bahwa proses penerapan GCG dilakukan dalam 5 (lima) tahapan yang dilakukan secara terus-menerus (*Continuously*) yaitu tahap; Pertama, *Awareness*; Kedua, *Socialization*; Ketiga, *Assessment*; Keempat, *Corporate Governance Improvement*; dan Kelima, *Disclosure*.
(2) Proses Monitoring atas Implementasi Indikator Penilaian Kinerja (KPI) GCG
Dewan Komisaris dan Direksi memastikan bahwa KPI GCG yang dirumuskan telah menggambarkan kebutuhan, menjawab tantangan dari dinamika bisnis yang terjadi dan sekaligus merepresentasikan perisai bagi Perusahaan dari potensi terjadinya segala bentuk praktek *bad governance* di Perusahaan.
(3) Proses Kepatuhan atas Peraturan Perundang-Undangan dan Ketentuan Yang Berlaku

Direksi mengatur ketentuan adanya sosialisasi serta pemantauan pemenuhan ketentuan di Perusahaan atas Peraturan Perundang-Undangan dan ketentuan yang berlaku.

2) Manajemen Risiko
   a) Manajemen Risiko Perusahaan berkomitmen mengelola semua risiko secara efektif dan efisien serta memastikan kesinambungan dan pertumbuhan dari bisnis inti yang berkelanjutan melalui pengelolaan risiko secara proaktif. Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pelaksanaan manajemen risiko di Perusahaan berjalan efektif dan menjadi bagian dari operasional Perusahaan, memastikan bahwa semua risiko Perusahaan berada pada level toleransi yang dapat diterima selaras dengan strategi Perusahaan. Risiko akan dapat dievaluasi melalui penilaian risiko. Direksi menetapkan strategi dan kebijakan penanganan pengelolaan risiko serta melakukan pengawasan atas pelaksanaannya. Dewan Komisaris melakukan kajian terhadap kecukupan pengelolaan risiko yang diterapkan Perusahaan sebagai bahan kajian risiko kepada Direksi.
   b) Tujuan pengelolaan risiko adalah tersedianya panduan dasar bagi Perusahaan dan pengelolaan risiko Perusahaan dan terkoordinasinya proses dan kegiatan manajemen risiko yang terintegrasi dan tersinkronisasi di lingkungan Perusahaan, sehingga proses pengelolaan risiko dapat diimplementasikan dengan baik di seluruh jajaran Perusahaan.
   c) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Manajemen Risiko perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti ketidakmampuan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko signifikan Perusahaan secara tepat serta kriteria risiko yang ditetapkan kurang dapat mengakomodir seluruh inisiatif yang ada, Perusahaan tidak dapat memitigasi risiko yang sewaktu-waktu dapat terjadi dan berdampak signifikan terhadap bisnis Perusahaan, tidak teridentifikasinya risiko signifikan pada proses *Risk Control and Self Assessment* (RCSA) pada level operasional dan level proyek, dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
   d) Beberapa poin Kebijakan Manajemen Risiko yang dapat dipertimbangkan untuk diatur menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Manajemen Risiko ini antara lain namun tidak terbatas pada :
      (1) Penetapan Konteks Pengelolaan Risiko
      Dewan Komisaris dan Direksi harus menetapkan sistem pengelolaan risiko di Perusahaan yang meliputi Konteks Strategis, Konteks Organisasi, Konteks Pengelolaan Risiko, Kriteria Risiko, dan Struktur Pengelolaan Risiko.
      (2) Identifikasi Risiko
      Seluruh risiko yang dihadapi Perusahaan, baik yang telah maupun yang belum dikendalikan, harus diidentifikasi dengan menggunakan sistematika yang terstruktur. Direksi melakukan identifikasi dan kajian terhadap potensi risiko yang dihadapi Perusahaan.
      (3) Analisis Risiko
      Proses analisis risiko meliputi estimasi atas signifikansi dampak yang akan timbul, penilaian mengenai tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan penetapan langkah yang diperlukan untuk mengatasi risiko tersebut. Direksi memberikan informasi hasil analisis risiko yang dilakukan kepada Dewan Komisaris sesuai dengan tingkat kebutuhan Perusahaan.
      (4) Evaluasi Risiko
      Harus dilakukan perbandingan antara hasil analisis risiko dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga Perusahaan dapat memprioritaskan risiko mana yang harus ditangani lebih dahulu. Direksi melakukan evaluasi berdasarkan hasil analisis dan berdasarkan jawaban

berupa Saran, Nasehat dan Pertimbangan dari Dewan Komisaris atas hasil Analisis Risiko yang telah disampaikan Direksi sebelumnya.

(5) Penanganan Risiko (Mitigasi)
Direksi memastikan bahwa Perusahaan memiliki opsi yang dapat diambil untuk menangani setiap risiko dan dipastikan bahwa pilihan yang diambil tersebut telah diterapkan sehingga menurunkan tingkat risiko.

(6) Pemantauan dan Reviu atas Risiko
Perusahaan harus memiliki proses pemantauan risiko untuk memastikan bahwa penanganan risiko masih tetap efektif dan relevan dengan perubahan situasi. Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa reviu atas risiko korporasi secara keseluruhan sebagai bagian dari siklus pengelolaan risiko Perusahaan. Dewan Komisaris memantau pelaksanaan pengelolaan risiko Perusahaan dan memberikan masukan untuk perbaikan Perusahaan.

(7) Komunikasi dan Konsultasi dalam Pengelolaan Risiko
Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa terdapat komunikasi dan konsultasi yang efektif di antara seluruh pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan risiko, baik pihak internal maupun eksternal. Komunikasi harus dilakukan untuk setiap tahapan pengelolaan risiko.

3) Pengawasan Internal

a) Kebijakan Pengawasan Internal ditujukan untuk sedini mungkin melakukan pencegahan penyimpangan dan tindakan korektif yang diperlukan guna memastikan bahwa seluruh proses dan fungsi manajemen dapat dikendalikan sesuai tujuan Perusahaan. Direksi melalui SPI, melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap efektivitas pengendalian intern pada seluruh unit kerja berkaitan dengan perubahan kondisi internal dan eksternal Perusahaan. Direksi menjaga kepatuhan dengan mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh manajemen dan pegawai dan menindaklanjuti kelemahan pengendalian intern yang dilaporkan oleh SPI dan Auditor Eksternal. Direksi memberikan sanksi dengan cara bijaksana kepada pegawai Perusahaan yang terbukti telah melakukan tindak kecurangan ataupun penyimpangan yang secara material merugikan Perusahaan. Direksi bertanggung jawab menetapkan dan memelihara sistem pengendalian internal Perusahaan yang efektif dan memastikan bahwa sistem tersebut bekerja secara aman dan sehat sesuai tujuan pengendalian internal yang ditetapkan Perusahaan. Dewan Komisaris dan/atau melalui Komite Audit mengawasi kebijakan Direksi berkaitan struktur pengendalian internal, pengendalian intern dan pelaksanaannya termasuk memantau kepatuhan manajemen dalam menjalankan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

b) Tujuan Proses Pengawasan Internal adalah untuk memberikan keyakinan (*assurance*) bagi Perusahaan bahwa Perusahaan telah dikelola dengan efisien dan efektif, mematuhi Peraturan Perundangan yang berlaku dan kebijakan manajemen Perusahaan serta meyakinkan bahwa pelaporan keuangan Perusahaan sudah dapat diandalkan baik kualitas keterbukaannya maupun terbebas dari praktik kecurangan termasuk memberikan konsultasi yang independen dan obyektif dengan tujuan untuk meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional Perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis, dengan cara me-reviu dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian internal dan proses tata kelola Perusahaan.

c) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Pengawasan Internal perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti tidak efektifnya pelaksanaan pengendalian internal (*internal control*) Perusahaan, lingkup audit belum meliputi seluruh aktivitas

utama Perusahaan, dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.

d) Beberapa poin Kebijakan Pengawasan Internal yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Pengawasan Internal ini antara lain namun tidak terbatas pada :

(1) Penyelarasan Strategi Pengawasan Internal
Proses Pengawasan Internal harus memastikan adanya strategi pengawasan internal dalam jangka panjang dan pendek yang selaras dengan tujuan dan strategi korporasi. Dalam penyusunan strategi tersebut harus dipastikan bahwa semua input dari pihak-pihak yang berkepentingan (Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Akuntan Publik, para kepala unit organisasi dan lain-lain) dengan proses Pengawasan Internal telah dipertimbangkan. Strategi Pengawasan Internal harus mencakup ukuran-ukuran kinerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi proses Pengawasan Internal.

(2) Penyusunan dan Pelaksanaan Piagam Audit Internal
Perusahaan menyusun Piagam Audit Internal sesuai dengan peraturan perundang-undangan, serta disetujui dan ditetapkan oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama.

(3) Perencanaan Pengawasan Internal
Proses Pengawasan Internal dalam suatu periode harus dipandu oleh suatu rencana pengawasan tahunan Internal yang disetujui Direktur Utama dan Komisaris Utama. Rencana pengawasan disusun berdasarkan profil risiko yang telah dihasilkan oleh proses penilaian risiko. Rencana pengawasan harus dikaji secara periodik dan direvisi jika terjadi perubahan yang mendasar dalam profil risiko Perusahaan.

(4) Pelaksanaan dan Pelaporan Pengawasan Internal
Pelaksanaan Pengawasan Internal harus dapat mengidentifikasi efektif atau tidaknya pengendalian intern yang dimiliki atas suatu proses bisnis yang diaudit dalam memitigasi risiko yang mengancam pencapaian tujuan korporasi Perusahaan. Hasil pelaksanaan Pengawasan Internal menghasilkan rekomendasi bagi pemilik proses untuk memperbaiki efektivitas pengendalian intern dan memberikan nilai tambah pada efisiensi Perusahaan. Seluruh jajaran manajemen unit-unit organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut yang memadai atas rekomendasi hasil audit yang telah disepakati bersama. Pelaksanaan tindak lanjut sebaiknya dijadikan salah satu faktor dalam menilai kinerja unit-unit organisasi tersebut.

(5) Komunikasi Hasil Pengawasan Internal
Proses Pengawasan Internal harus memastikan adanya komunikasi yang efektif dengan Direksi (melalui Direktur Utama) dan Dewan Komisaris (melalui Komite Audit) serta para pemilik proses dalam keseluruhan proses Pengawasan Internal (penyusunan strategi, penilaian risiko, perencanaan audit, dan pelaksanaan audit) tanpa mengorbankan asas kerahasiaan (*confidentiality*).

(6) Monitoring Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal
Melakukan Proses monitoring tindak lanjut atas hasil audit internal perusahaan dan audit eksternal (BPK, BPKP, KAP, dan sebagainya) sesuai dengan saran atau rekomendasi yang disampaikan pada Laporan Hasil Audit internal maupun eksternal.

(7) Penguatan Fungsi Pengawasan Internal
Penguatan Fungsi Pengawasan Internal Perusahaan perlu dilaksanakan secara berkelanjutan *(sustainable)*. Pembangunan dan penguatan fungsi pengawasan internal sebagaimana dimaksud, dilaksanakan meliputi

pengembangan metodologi, infrastruktur, dan mekanisme kerja dengan sasaran berupa :

(a) Terlaksananya pemantauan (monitoring) pengendalian internal pada unit kerja/kegiatan tertentu;
(b) Terciptanya standardisasi metodologi, infrastruktur, dan mekanisme kerja fungsi SPI; dan
(c) Terlaksananya penerapan sistem pengendalian internal secara luas dan memadai di Perusahaan yang berdasarkan pada pedoman dan/atau prosedur untuk melaksanakannya.

Selain itu, dilakukan pula peningkatan dalam hal infrastruktur, kapabilitas, dan kapasitas sumber daya fungsi SPI Perusahaan.

(8) Pemberian Konsultasi
Pemberian konsultasi yang objektif dan independen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas operasi, pengendalian internal, tata kelola, dan manajemen risiko.

4) Komunikasi Korporasi
a) Kebijakan Komunikasi Korporasi dijalankan oleh fungsi Komunikasi Korporasi. Fungsi ini termasuk didalamnya mengenai hubungan keluar dan citra Perusahaan, pengelolaan arsip dan dokumen Perusahaan dan proses pengendalian informasi dan keterbukaan informasi. Direksi berkewajiban menyusun kebijakan manajemen perusahaan dan SOP terkait Proses Komunikasi Korporasi. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Perusahaan memiliki Kebijakan Komunikasi Korporasi yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.
b) Tujuan Proses Komunikasi Korporasi dilakukan untuk menjaga keseimbangan hak dan kewajiban di antara Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan Pemangku Kepentingan Lainnya, membina kemitraan serta membangun citra yang positif guna mendukung tercapainya Visi dan Misi Perusahaan serta meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi Perusahaan dengan tetap menjamin keamanan informasi dari segala bentuk penyalahgunaan atau pengungkapan informasi baik data maupun dokumen yang tidak tepat dan memastikan bahwa data dan informasi yang diungkap oleh Perusahaan telah secara adil dan merata disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan tanpa adanya perlakuan istimewa.
c) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Komunikasi Korporasi perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti penurunan reputasi dan citra Perusahaan karena adanya praktik-praktik yang tidak sesuai dengan GCG, ketidakseragaman informasi mengenai kondisi Perusahaan kepada Pemangku Kepentingan.
d) Beberapa poin Kebijakan Komunikasi Korporasi yang dapat dipertimbangkan untuk diatur menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Komunikasi Korporasi ini antara lain namun tidak terbatas pada:
(1) Proses untuk Menjamin Penyampaian Informasi terhadap Peraturan Perusahaan
Proses Komunikasi Korporasi harus memastikan bahwa Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Komite Pendukung Dewan Komisaris, Direksi, Pemangku Kepentingan terkait telah memiliki informasi mengenai produk peraturan internal (hasil RUPS, Anggaran Dasar, *Code of GCG*, *Code of Conduct* dan sebagainya) dan produk eksternal yang relevan bagi Perusahaan dan memastikan kepatuhannya terhadap peraturan tersebut.
(2) Proses Komunikasi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Komite Pendukung Dewan Komisaris dan Direksi
Proses Komunikasi Korporasi harus dapat memfasilitasi dan mengatur protokol komunikasi antara Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Komite

Pendukung Dewan Komisaris, Direksi, Pemangku Kepentingan terkait secara terbuka dan efektif sehingga hak dan kewajiban mereka atas informasi tersebut dapat dipenuhi.

(3) Proses Pemberian Informasi bagi Dewan Komisaris dan Direksi
Proses Komunikasi Korporasi wajib menyampaikan informasi yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris dan Direksi khususnya terkait dengan informasi yang memadai mengenai aspek hukum dan tata kelola sebelum suatu keputusan diambil.

(4) Komunikasi dengan Pemangku Kepentingan
Setiap bentuk komunikasi yang disampaikan kepada masyarakat mengenai korporasi, produk, dan atau jasa yang dihasilkan oleh Perusahaan, baik melalui media cetak maupun media elektronik harus bersifat akurat, jelas, mempertimbangkan aspek materialitas dan reputasi Perusahaan serta dilaksanakan dengan hati-hati. Perusahaan harus memiliki strategi komunikasi yang terarah dan terkoordinasi terutama guna menjaga reputasi Perusahaan yang positif serta ekspektasi pasar yang terarah dan harus memiliki sistem yang formal untuk mengevaluasi dan menetapkan informasi yang mungkin masuk ke dalam kategori informasi material. Pemangku Kepentingan yang dimaksud antara lain Investor dan Pemegang Saham, Publik, Media, dan Pemerintah.

(5) Proses Komunikasi atas Isu Korporasi
Proses Komunikasi Korporasi harus memastikan diberikannya penjelasan dan informasi yang jujur dan benar apabila terdapat isu-isu mengenai Perusahaan, hal-hal lain yang bersifat material, dan *management crisis* khususnya kepada Pemegang Saham, Media Massa.

(6) Identitas Perusahaan
Identitas Perusahaan diwujudkan dalam bentuk nama dan logo Perusahaan yang penggunannya harus diatur sesuai dengan ketentuan agar keserasian antara tujuan penggunaan, legalitas dan perlindunganny dapat tercapai sehingga terbentuk reputasi Perusahaan yang positif. Usulan Identitas Perusahaan harus disampaikan oleh Direksi dan harus mendapat persetujuan Dewan Komisaris.

(7) Proses Komunikasi atas Identitas Perusahaan
Proses kesekretariatan korporasi harus memastikan bahwa identitas Perusahaan (nama, logo, dan atribut lainnya) hanya digunakan dan dikomunikasikan untuk keperluan resmi Perusahaan.

(8) Proses Pemberian Sponsorship
Direksi memastikan bahwa Proses Pemberian Sponsorship telah sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan dan peraturan perundangan serta terhindar dari penyuapan dan gratifikasi. Proses Pemberian Sponsorship oleh yang memiliki keterkaitan dengan Identitas Holding harus mendapatkan persetujuan Holding.

(9) Proses Pemeliharaan dan Pengawasan Keterbukaan Informasi Perusahaan
Direksi memastikan bahwa setiap Unit Kerja di lingkungan Perusahaan harus memiliki rencana dan mekanisme pengendalian dan keterbukaan informasi untuk menjaga keamanan dan keterbukaan informasi Perusahaan. Pengamanan keterbukaan informasi meliputi seluruh informasi Perusahaan dengan prioritas terhadap terhadap informasi yang bersifat rahasia dan sangat rahasia serta melakukan perlindungan terhadap seluruh informasi Perusahaan dengan mempertimbangkan aspek *cost and benefit* dan nilai risiko. Selanjutnya Direksi melaporkan hasil pelaksanaan atas Proses Pemeliharaan dan Pengawasan Keterbukaan Informasi Perusahaan kepada Dewan Komisaris untuk mendapatkan Saran, Nasehat, dan Pertimbangan lebih lanjut.

(10) Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa Auditor Eksternal, Auditor Internal dan Komite Audit serta Komite lainnya jika ada, memiliki akses terhadap catatan akuntansi, data penunjang dan informasi mengenai Perusahaan sepanjang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.

h. Hukum

1) Kebijakan proses hukum merupakan dasar bagi penyusunan seluruh kebijakan dan pengambilan keputusan Perusahaan yang terkait dengan hukum. Direksi berkewajiban menyusun dan senantiasa menyempurnakan kebijakan hukum yang lebih terperinci seperti kebijakan manajemen dan SOP.
2) Proses Hukum Perusahaan dilakukan untuk memastikan kegiatan Perusahaan terlindungi secara hukum (termasuk secara kontraktual), kepatuhan bisnis Perusahaan dan legalitas atas aset Perusahaan terhadap Peraturan Perundang-Undangan dan ketentuan yang berlaku untuk menjamin eksistensi dan kelangsungan usaha Perusahaan dalam mencapai Visi dan Misi yang ditetapkan.
3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Hukum perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti lemahnya pengelolaan fungsi hukum, terlambatnya pemberian respon atau reviu untuk dokumen kontrak atau dokumen hukum lainnya, kurangnya sosialisasi ketentuan hukum dan Peraturan Perundangan yang berlaku, adanya klaim/tuntutan hukum dari pihak ketiga dan pemanggilan dari aparatur penegak hukum, dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
4) Beberapa poin Kebijakan Hukum yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Hukum ini antara lain namun tidak terbatas pada :
   a) Proses Penyelarasan Strategi Hukum Perusahaan
      Proses Hukum Perusahaan harus dipastikan sejalan dengan pelaksanaan strategi korporasi Perusahaan demi tercapainya Visi dan Misi Perusahaan. Kemampuan Proses Hukum Perusahaan dalam mendukung pelaksanaan strategi Perusahaan harus menjamin bahwa seluruh risiko hukum (*legal risk*) ada dalam kendali Direksi.
   b) Proses Hukum Korporasi dan Hukum Komersial (*Corporate & Commercial Law)*
      Proses Hukum korporasi dan komersial harus memastikan bahwa seluruh implikasi hukum dari transaksi atau aksi korporasi dan juga perikatan yang dibuat oleh Perusahaan dengan pihak lain telah diperhitungkan dalam koridor pengelolaan risiko hukum (*legal risk tolerance*) dan memastikan bahwa Dewan Komisaris dan/atau Direksi telah mengetahui dan sadar akan implikasi hukum sesuai kewenangan masing-masing yang diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perundang-Undangan dan ketentuan yang berlaku. Proses hukum Perusahaan juga harus memastikan bahwa semua izin korporasi Perusahaan tetap berlaku.
   c) Proses Penyelesaian Sengketa (*Dispute Settlement*)
      Proses Hukum Perusahaan harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki strategi yang tepat serta mampu untuk meminimalisasi terjadinya atau berkembangnya sengketa juga penyelesaiannya baik di dalam maupun di luar pengadilan. Proses Hukum Perusahaan harus memastikan bahwa setiap perkembangan proses penyelesaian sengketa terus dipantau dan dilaporkan kepada Direksi. Hal tersebut dilaksanakan antara lain dalam bentuk pendampingan dan koordinasi yang baik dalam hal terdapat Insan Pindad yang diminta untuk memenuhi panggilan pengadilan atau pihak berwenang lainnya dalam perkara yang berkaitan dengan Perusahaan.
   d) Proses Perlindungan Aset
      Proses Hukum Perusahaan harus memastikan bahwa aset Perusahaan, khususnya aset tidak bergerak dan Hak Kekayaan Intelektual yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh Perusahaan, memiliki dasar hukum yang kuat sesuai

Peraturan Perundang-Undangan dan ketentuan yang berlaku sehingga dapat terhindar dari gangguan pihak lain. Hal ini dilakukan bisa dalam bentuk pelaksanaan oleh Divisi Hukum ataupun pendampingan bagi Divisi lain yang bertanggung jawab atas perlindungan aset tersebut.

i. Kesehatan, Keselamatan Kerja, dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (K3L)
   1) Kebijakan Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (K3L) merupakan dasar bagi penyusunan kebijakan dan pengambilan keputusan Perusahaan yang terkait dengan proses Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Direksi berkewajiban untuk menyusun suatu panduan yang lebih terperinci mengenai proses K3L yang berisi kebijakan dan SOP K3L.
   2) Tujuan Proses K3L adalah untuk menciptakan situasi, kondisi, dan suasana yang terjamin yang memenuhi aspek Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Lingkungan mengacu pada standar ISO, melalui upaya-upaya sebagai berikut:
      a) Perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan.
      b) Penaatan terhadap persyaratan Peraturan Perundang-Undangan dan persyaratan lainnya yang relevan.
      c) Pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
      d) Pencegahan pencemaran lingkungan.
      e) Peningkatan keterampilan, kesadaran dan kepedulian K3L
      f) Peningkatan kinerja secara berkesinambungan.
   3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan K3L perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti instabilitas di wilayah operasi Perusahaan, gangguan pada peralatan produksi, kurang efektifnya sistem pengelolaan lingkungan, belum maksimalnya pengelolaan *Management Emergency Response* (K3), dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
   4) Beberapa poin Kebijakan K3L yang dapat dipertimbangkan untuk diatur menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan K3L ini antara lain :
      a) Proses Kesehatan dan Keselamatan Kerja
         Direksi harus memastikan bahwa setiap tahapan operasi pada Perusahaan di dalam pelaksanaan pengelolaannya wajib memiliki dan menerapkan sistem manajemen K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) yang memenuhi standar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dengan teknologi K3 yang memadai. Selanjutnya Direksi melaporkan hasil pelaksanaan atas Proses Kesehatan dan Keselamatan Kerja kepada Dewan Komisaris untuk mendapatkan Saran, Nasehat, dan Pertimbangan lebih lanjut.
      b) Proses Pengelolaan Lingkungan
         Kegiatan pengelolaan lingkungan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap siklus operasi di Perusahaan. Direksi harus memastikan bahwa dalam siklus operasi Perusahaan telah memiliki sistem pengelolaan lingkungan. Selanjutnya Direksi melaporkan hasil pelaksanaan atas Proses Kesehatan dan Keselamatan Kerja kepada Dewan Komisaris untuk mendapatkan Saran, Nasehat, dan Pertimbangan lebih lanjut.

j. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL)
   1) Selaras dengan komitmen Perusahaan dalam melaksanakan TJSL dan Program maka perlu adanya kebijakan TJSL. Direksi berkewajiban untuk menyusun suatu panduan yang lebih terperinci mengenai proses TJSL yang berisi landasan TJSL, konteks operasional Perusahaan, sistem manajemen sosial, lingkup TJSL, kebijakan dan strategi program pengembangan masyarakat berkelanjutan, program strategis 5 (lima) tahunan dan indikator pencapaiannya, pelaporan, evaluasi dan pelaporan kinerja program.

2) Tujuan proses TJSL adalah untuk berkontribusi dalam membangun kualitas kehidupan yang lebih baik bersama para pemangku kepentingan dimana Perusahaan beroperasi untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku, serta menjaga keseimbangan hubungan antara Perusahaan dengan Pemangku Kepentingan yang memiliki dampak langsung bagi Citra Perusahaan sehingga Visi dan Misi Perusahaan dapat tercapai.
3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan TJSL perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti gejolak di masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan TJSL yang mengalami penurunan (*down size*) dan/atau penghentian sementara, rendahnya tingkat pengembalian dana Program Kemitraan, dampak program TJSL tidak sesuai dengan yang diharapkan, dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
4) Beberapa poin Kebijakan TJSL yang dapat dipertimbangkan untuk diatur menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan TJSL ini antara lain namun tidak terbatas pada:
   a) Proses Penyelarasan Strategi TJSL
      Direksi harus memastikan bahwa Perusahaan memiliki strategi TJSL yang selaras dengan strategi korporasi dalam jangka panjang dan jangka pendek.
   b) Proses Identifikasi Pemangku Kepentingan TJSL
      Direksi harus memastikan bahwa proses TJSL menghasilkan kegiatan yang tepat sasaran bagi para pihak yang memiliki kepentingan dalam pencapaian tujuan TJSL serta berpengaruh secara signifikan kepada bisnis Perusahaan.
   c) Proses Pelaksanaan TJSL
      Direksi harus memastikan bahwa proses TJSL menghasilkan kegiatan yang dilaksanakan dengan menggunakan metode-metode yang efektif sesuai dengan sasaran dan serta memperhatikan sifat hubungan Perusahaan dengan para Pemangku Kepentingan.
   d) Proses Komunikasi Pelaksanaan TJSL
      Direksi harus memastikan adanya komunikasi publik dan media yang efektif mengenai pelaksanaan TJSL Perusahaan sehingga setiap saat reputasi Perusahaan dapat terus dijaga dan ditingkatkan serta Perusahaan mendapatkan umpan balik (*feed back*) dalam rangka perbaikan secara kontinyu dari proses komunikasi tersebut.
   e) Proses Monitoring dan Kepatuhan atas TJSL
      Direksi harus memastikan adanya proses monitoring dan evaluasi secara periodik maupun *ad-hoc* terhadap pelaksanaan TJSL, dari aspek efektivitas, efisiensi serta kepatuhan terhadap regulasi.

k. Pemasaran, Pengembangan Bisnis, dan Kerjasama Strategis
   1) Pemasaran
      a) Direksi harus memastikan bahwa seluruh proses pemasaran Perusahaan telah memiliki data perkembangan pasar dan pelanggan secara memadai dan secara proaktif melakukan penetrasi pasar untuk menjual produk Perusahaan.
      b) Tujuan Proses Pemasaran adalah dalam rangka mempertahankan pasar yang telah terbentuk, menciptakan pasar yang baru dan utamanya untuk mendorong Keunggulan Daya Saing Perusahaan (produk pertahanan dan non pertahanan).
      c) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Pemasaran perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kegagalan dalam mengidentifikasi risiko perubahan lingkungan persaingan, banyaknya pemain lain baik swasta maupun BUMN dalam bidang yang sama baik untuk pasar dalam negeri maupun luar negeri, arus produk impor, keterlambatan *time to market*, keterbatasan data dan informasi atas

kapasitas dan kapabilitas manufaktur komponen utama dan produk massa, dan beberapa risiko lain.

d) Poin Kebijakan Pemasaran yang dapat dipertimbangkan untuk diatur menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Pemasaran yaitu namun tidak terbatas pada: Proses Pemasaran yaitu, Direksi memastikan bahwa Perusahaan dapat memberikan produk dan jasa yang berkualitas sesuai kebutuhan pelanggan dengan melaksanakan prinsip tepat waktu, tepat kualitas, dan cepat tanggap (*on time delivery, compliance to specification and quick respon*) guna memenuhi kepuasan pelanggan. Direksi juga memastikan bahwa Perusahaan dapat melakukan pengikatan jual beli dengan pelanggan yang kredibel dengan persyaratan-persyaratan yang diatur dalam kontrak yang memberikan nilai tambah kepada Perusahaan dan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

I. Pengembangan Bisnis dan Kerjasama Strategis

1) Kebijakan Pengembangan dan Kerjasama Strategis sebagai dasar bagi penyusunan seluruh kebijakan dan pengambilan keputusan Perusahaan yang berkaitan pengelolaan sumber daya, pengembangan teknologi, serta pengembangan dan pengelolaan bisnis sesuai dengan perencanaan strategis Perusahaan. Direksi berkewajiban untuk menyusun suatu panduan proses pengembangan yang lebih rinci yang mencakup kebijakan manajemen dan SOP.
2) Tujuan Proses Pengembangan Bisnis dan Kerjasama Strategis adalah untuk mempertahankan, menyesuaikan dan meningkatkan pertumbuhan dan Keunggulan Daya Saing (produk pertahanan dan non pertahanan) sesuai Visi, Misi Perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis/industri serta adanya perubahan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.
3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Pengembangan Bisnis dan Kerjasama Strategis perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kegagalan dalam pelaksanaan studi kelayakan proyek pengembangan, kegagalan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan proyek, kegagalan dalam memenuhi jadwal penyelesaian proyek pengembangan, kegagalan dalam mengendalikan anak Perusahaan dan afiliasi, ketidaksesuaian pengelolaan proyek dengan prosedur pelaksanaan proyek Perusahaan, dampak risiko atas transformasi bisnis atas pembentukan klaster BUMN Industri Pertahanan dan risiko-risiko lainnya yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
4) Beberapa poin Kebijakan Pengembangan Bisnis dan Kerjasama Strategis yang dapat dipertimbangkan untuk diatur untuk menjadi turunan (*cascade*) dari Kebijakan Pengembangan Bisnis dan Kerjasama Strategis ini antara lain namun tidak terbatas pada :
   a) Proses Studi Kelayakan dan Pengembangan (*Development*)
      Direksi harus memastikan bahwa suatu proyek pengembangan harus melalui suatu proses studi kelayakan yang dilakukan secara profesional dan memenuhi kaidah-kaidah teknis ekonomis, lingkungan, sosial yang berlaku dan risiko hukum atas kelayakan pengembangan. Proses studi kelayakan harus mampu mengidentifikasi tingkat pertumbuhan yang diinginkan, dengan mempertimbangkan tingkat toleransi risiko yang telah ditetapkan setelah melalui analisis sensitivitas yang dapat diterima dalam praktik bisnis yang sehat. Proses studi kelayakan dapat menggunakan jasa konsultan independen terutama dalam penilaian kelayakan bank (*bankable feasibility study*).
   b) Proses Pengembangan Teknologi
      Pengembangan teknologi harus dapat meningkatkan nilai tambah, daya saing dan produktivitas untuk memaksimalkan pencapaian sasaran Perusahaan. Direksi harus memastikan bahwa proses pengembangan teknologi dilaksanakan secara efektif dan efisien berdasarkan praktik-praktik terbaik (*best*

practices) dalam industri sejenis, menggunakan teknologi terbaru tepat guna yang teruji, terimplementasi, dan berbasis biaya rendah untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, dan mengembangkan *technology strategic partnership*. Alternatif pengembangan teknologi yang dipilih harus dipastikan telah melalui *benchmarking*, proses analisis, serta mempertimbangkan masukan dari ahli terkait.

c) Penutupan dan Pengalihan Proyek Pengembangan
Penutupan dan pengalihan proyek pengembangan yang telah selesai, dilakukan setelah adanya evaluasi atas proyek tersebut. Evaluasi yang dilakukan adalah terhadap *deliverables* proyek dengan mengacu pada dokumen *project charter* dan/atau dokumen perencanaan proyek yang telah dibuat di awal proyek. Hasil evaluasi tersebut menjadi bahan pertimbangan bagi *Project Sponsor* untuk mengajukan proses transisi dari Direktorat yang membidangi fungsi Pengembangan kepada Direktorat yang membidangi fungsi Produksi. Dengan demikian, *deliverables* dari proyek tersebut diharapkan dapat dimaksimalkan penggunaannya untuk mendapatkan manfaat dari proyek tersebut.

d) Integrasi Proyek
Direksi harus memastikan portofolio bisnis yang dikerjakan unit bisnis Perusahaan dan diserahkan kepada anak Perusahaan harus menunjang pencapaian Visi dan Misi Perusahaan. Dalam hal Perusahaan belum berada dalam posisi mayoritas di proyek, maka Direksi harus memastikan bahwa klausul kerjasama pendirian anak Perusahaan dan Anggaran Dasar Perusahaan tidak menempatkan Perusahaan dalam posisi lemah.

e) Proses Evaluasi Pengembangan
Pengembangan usaha harus dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan dengan menangkap peluang-peluang usaha (*opportunity*) yang berpotensi sesuai dengan strategi Perusahaan. Pengelolaan portofolio usaha harus dilakukan untuk mendapatkan nilai optimal dari keseluruhan unit usaha dengan risiko sekecil mungkin dan pertumbuhan yang sesuai dengan strategi dan sasaran Perusahaan. Proses evaluasi pengelolaan bisnis harus memastikan tercapainya kinerja terbaik dalam pelaksanaan strategi jangka pendek dan panjang serta dalam pencapaian Visi dan Misi Perusahaan. Hasil proses evaluasi merupakan masukan untuk pengelolaan bisnis dalam upaya meningkatkan kinerja Perusahaan secara berkesinambungan dan memberi manfaat optimal bagi Perusahaan dan bagi Pemangku Kepentingan.

f) Pengelolaan Proyek Pengembangan
Pengelolaan proyek pengembangan dilakukan di 5 (lima) fase yang terjadi di dalam sebuah proyek (inisiasi, perencanaan, eksekusi, *monitoring & control*, penutupan) sesuai dengan prinsip-prinsip *best practices Project Management.* Direksi memastikan bahwa setiap fase dan tahap di dalam setiap proyek pengembangan dilakukan secara efektif dan sejalan dengan kebijakan di internal Perusahaan serta Perundang-Undangan yang berlaku.

m. Perencanaan Strategis

1) Dewan Komisaris dan Direksi memiliki tanggung jawab utama untuk memastikan bahwa Perusahaan memiliki strategi formal dalam suatu panduan yang lebih terperinci mengenai proses penyusunan kebijakan Manajemen Strategis yang berisi kebijakan dan SOP tersebut. Dewan Komisaris dan Direksi harus membagi peran penyusunan Manajemen Strategis sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, Anggaran Dasar Perusahaan serta Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi. GCG menuntut proses perencanaan strategis yang konsisten dan terarah dengan peran aktif dari Dewan Komisaris, Direksi dan Unit Kerja, sehingga mulai dari perumusan visi dan misi, perencanaan strategi sampai dengan rencana kerja berjalan sinkron dan bersinergi untuk dapat meningkatkan nilai Perusahaan.

Direksi melaksanakan perannya dalam proses pengembangan manajemen strategi Perusahaan dengan merumuskan strategi-strategi serta memimpin penerapan strategi Perusahaan guna mencapai sasaran dan tujuan Perusahaan, sedangkan Komisaris menjalankan peran pengawasan (*conformance role*) dan peran peningkatan kinerja (*performance role*) terutama dalam proses perencanaan strategi dan implementasinya.

2) Kebijakan Perencanaan Strategis bertujuan untuk:
   a) Memastikan bahwa Perusahaan memiliki definisi kondisi strategis di masa depan yang benar sesuai aspirasi para Pemegang Saham dan harapan Pemangku Kepentingan;
   b) Memastikan bahwa Perusahaan memiliki rencana yang jelas menuju tercapainya kondisi strategis tersebut;
   c) Mengevaluasi keberhasilan dari pencapaian kondisi strategis yang diinginkan untuk pembelajaran organisasi yang lebih baik;dan
   d) Menjadi landasan kebijakan yang akan mempengaruhi seluruh aspek manajerial dan operasional Perusahaan.
3) Dalam melakukan penyusunan Kebijakan Perencanaan Strategis perlu dipertimbangkan risiko-risiko yang melingkupi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti strategi tidak didukung dengan alokasi sumber daya yang memadai, Perusahaan tidak mendapatkan partner strategis untuk pengembangan bisnis Perusahaan, pengelolaan Sistem Kinerja Perusahaan yang tidak efektif dan risiko-risiko yang berkenaan dengan kebijakan strategis.
4) Beberapa poin kebijakan Perencanaan Strategis yang dapat dipertimbangkan untuk diatur antara lain namun tidak terbatas pada:
   a) Penetapan Visi dan Misi Perusahaan
      Visi dan Misi Perusahaan diterjemahkan dari definisi kondisi strategis di masa depan dalam kurun waktu periode tertentu yang ingin dicapai Perusahaan. Dewan Komisaris dan Direksi harus mencapai konsensus mengenai Visi dan Misi Perusahaan dengan mempertimbangkan potensi penuh Perusahaan, tantangan strategis yang akan dihadapi, perkembangan bisnis, aspirasi Pemegang Saham dan harapan Pemangku Kepentingan. Visi dan Misi harus secara formal dinyatakan dan disebarluaskan ke seluruh organisasi di Perusahaan untuk diikuti oleh setiap Insan Pindad.
   b) Penetapan Keunggulan Kompetitif
      Dewan Komisaris dan Direksi harus mengidentifikasi dan menetapkan keunggulan kompetitif Perusahaan yang akan digunakan sebagai salah satu landasan Perusahaan saat penetapan strategi, penetapan nilai-nilai Perusahaan dan penyusunan rencana strategis Perusahaan. Keunggulan kompetitif Perusahaan yang ditetapkan harus dengan jelas menginformasikan keunggulan yang dimiliki Perusahaan dibandingkan kompetitor yang harus dimanfaatkan untuk mencapai Visi Perusahaan.
   c) Penetapan Strategi Perusahaan
      Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas penetapan strategi Perusahaan. Strategi yang ditetapkan oleh Perusahaan setidaknya harus mempertimbangkan dan memuat beberapa elemen seperti:
      1) Visi dan Misi Perusahaan
      2) Keunggulan Kompetitif Perusahaan
      3) Keberlanjutan Organisasi Jangka Panjang
      4) Aspirasi Pemegang Saham dan harapan Pemangku Kepentingan lainnya
      5) Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Hambatan
      6) Aspek kekinian atau perubahan bermakna dari kondisi politik, ekonomi makro dan mikro, sosial kemasyarakatan, perkembangan teknologi, pasar, produk, pelanggan, kompetitor, dan lingkungan regulasi yang dapat mempengaruhi Perusahaan secara signifikan

7) Risiko strategis yang dapat menghambat pengelolaan manajemen strategis dan pada akhirnya akan menghambat pencapaian Visi Perusahaan yang terintegrasi seluruh fungsi, proses bisnis, unit organisasi Perusahaan;dan
8) Kemampuan mengeksekusi strategi itu sendiri.

d) Penetapan Nilai-Nilai Perusahaan
Untuk mendukung pencapaian Visi dan Misi Perusahaan yang telah ditetapkan, Dewan Komisaris dan Direksi harus menyusun nilai-nilai perilaku Insan Pindad yang merupakan hasil perenungan dan pemikiran dari setiap gagasan, pandangan atas ucapan, perilaku, sikap tindak dan kebiasaan yang ada dan berlaku pada setiap diri Insan Pindad. Nilai-nilai Perusahaan harus dipatuhi dan diterapkan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari oleh segenap jajaran Perusahaan.

e) Penyusunan Rencana Strategis
Rencana Strategis berisi langkah strategis dan konkrit dalam kurun waktu periode tertentu yang disusun untuk mencapai Visi dan Misi Perusahaan. Proses penyusunan rencana strategis meliputi Analisis strategis, Penentuan posisi strategis Perusahaan, Prioritas strategi Perusahaan, Inisiatif strategis, Proyeksi keuangan; dan Analisis risiko. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas penyusunan dan penyelesaian rencana strategis dengan tepat waktu. Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa rencana strategis diturunkan menjadi suatu rencana kerja tahunan.

f) Implementasi Manajemen Strategis
Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan adanya sistem yang mengelola implementasi manajemen strategis Perusahaan dalam bentuk manajemen kinerja Perusahaan. Sistem Manajemen Kinerja yang diterapkan Perusahaan harus dapat memastikan organisasi dapat melakukan praktik-praktik terbaik untuk mencapai kinerja unggul dalam pelaksanaan rencana strategis dan pencapaian Visi Perusahaan, dapat dijabarkan ke seluruh organisasi di Perusahaan, dapat dijabarkan sampai ke tenaga kerja, terhubung dengan mekanisme *reward* dan *punishment*; dan meliputi mekanisme pelaporan yang mengedepankan akuntabilitas sehingga setiap proses manajemen strategis dapat dipantau dan dievaluasi setiap saat maupun secara periodik.

g) Pengkomunikasian Manajemen Strategis
Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan bahwa manajemen strategis Perusahaan dapat dipahami oleh semua Insan Pindad atas berbagai fungsi, proses bisnis maupun unit organisasi tanpa mengorbankan aspek kerahasiaan.

h) Reviu Manajemen Strategis
Dewan Komisaris dan Direksi harus memastikan pelaksanaan proses reviu terhadap proses dan implementasi manajemen strategis dilakukan secara periodik atau dalam hal terjadinya perubahan lingkungan strategis yang signifikan. Dewan Komisaris dan Direksi juga harus memastikan bahwa hasil reviu manajemen strategis dimanfaatkan untuk pembelajaran organisasi yang lebih baik.

n. Program Riset dan Inovasi
1) Program Riset dan Inovasi merupakan bagian program dari Penelitian dan Pengembangan di Perusahaan, berikut di bawah ini beberapa hal yang menjadi poin penting terkait Penelitian dan Pengembangan:
a) Perencanaan Program Riset dan Inovasi
Program Riset dan Inovasi dilakukan untuk mempertahankan, mendukung, dan mengembangkan bisnis guna memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Program Riset dan Inovasi dilakukan secara kreatif dengan tetap

BAB VII
PENUTUP

Pedoman GCG ini disusun untuk dijadikan panduan dalam penerapan GCG di lingkungan Persahaan. Pedoman ini ditinjau dan dimutakhirkan secara berkala sesuai dengan perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

DEWAN KOMISARIS
PT PINDAD

DUDUNG ABDURACHMAN
KOMISARIS UTAMA

PT PINDAD
DIREKSI

PT PINDAD DIREKSI

ABRAHAM MOSE
DIREKTUR UTAMA