

## PENGANTAR

# Kebijakan Pedoman Pengelolaan *Good Corporate Governance* Telkom Group

oleh : DIREKTUR COMPLIANCE & RISK MANAGEMENT

Melalui serangkaian kegiatan sinergi Direktorat Compliance & Risk Management dengan Anak Perusahaan dan unit-unit terkait, maka inisiatif membangun *Good Corporate Governance* dalam ruanglingkup Telkom Group dirancang dengan maksud untuk menjaga asas kehati-hatian dalam melindungi transaksi usaha dalam ruanglingkup group usaha, sekaligus mendorong sukses group melalui kesamaan sudut pandang (*unity & congruence*) dan keselarasan organisasi (*alignment*) khususnya dalam membangun sukses ke depan group usaha sesuai portfolio bisnis TIME.

Secara konsisten upaya bersama ini terus kita bangun melalui dipraktikkannya pengelolaan bisnis yang *governance* dan beretika, sehingga perusahaan akan memiliki karakter korporasi yang sehat dan profesional serta mampu memberi nilai bagi pelanggan dan *stakeholder* lainnya sebagaimana visi perusahaan.

Mengelola *Good Corporate Governance* dalam ruanglingkup Telkom Group sudah barang tentu selaras dengan tujuan perusahaan yaitu membangun sukses korporasi jangka panjang dan untuk itu, hendaknya tidak dipandang sebagai kebijakan yang menghambat kelincahan organisasi terutama dalam menyikapi persaingan dan kompleksitas bisnis yang sedang terjadi saat ini.

Perlu kami sampaikan dan ingatkan kembali bahwa dalam konteks pengelolaan korporasi yang *governance* maka sasaran perusahaan yang utama adalah tetap diarahkan untuk mencapai pertumbuhan dan laba perusahaan (*economic responsibility*), dan dalam mencapainya tentu perusahaan tetap memperhatikan ketentuan hukum/ legal (*legal responsibility*) dan etika (*ethical responsibility*) serta mampu memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan (*philanthropic responsibility*).

Jayalah Telkom Group

Bandung, 15 Juni 2011



**Prasetio**  
Direktur CRM



## PENETAPAN PERATURAN PERUSAHAAN

### DIREKSI PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO) PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

- Menimbang** :
- a. bahwa Perusahaan senantiasa berusaha untuk memperkuat pondasi pengelolaan group usaha (Telkom Group) yang kokoh melalui tata kelola perusahaan yang baik serta dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan konsisten;
  - b. bahwa merupakan tekad bersama Telkom Group untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya;
  - c. bahwa sejalan dengan transformasi portofolio bisnis TIME (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*) yang melibatkan seluruh sumber daya Telkom Group, maka tata kelola group usaha (*subsidiary governance*) diperlukan untuk menjamin diterapkannya praktek pengelolaan group usaha yang berlandaskan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik;
  - d. bahwa sehubungan maksud di atas, maka dipandang perlu untuk menyusun pedoman pengelolaan *Good Corporate Governance* (GCG) Peraturan Direksi yang dapat digunakan sebagai acuan bagi lingkup group usaha.
- Mengingat** :
1. Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 5 tanggal 17 Januari 1992, Tambahan Berita Negara RI Nomor 210, setelah beberapa kali diubah dan terakhir telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 84 tanggal 17 Oktober 2008, Tambahan Berita Negara RI Nomor 20155;
  2. Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Tanggal 17 Desember 2010, sebagaimana dinyatakan dalam Berita Acara RUPSLB No. 33 dibuat oleh DR. A Partomuan Pohan, SH.LLM;
  3. Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor KD 29/PS100/CA-20/2007 tanggal 5 Juni 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Good Corporate Governance (GCG).
- Memperhatikan** :
1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tanggal 19 Juni 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
  2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas;

3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1995 tanggal 10 November 1995 tentang Pasar Modal;
4. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

**MENETAPKAN:**

**PERATURAN PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)  
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk**

**TENTANG**

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

**Nomor: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011**

1. Memberlakukan Peraturan Perusahaan tentang Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group sebagaimana terlampir.
2. Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.



**Ditetapkan di : Bandung**  
**Pada tanggal : 20 Mei 2011**  
**a.n. DIREKSI PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)**  
**PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk,**  
**DIREKTUR UTAMA,**



**RINALDI FIRMANSYAH**  
**NIK. 602577**

Tembusan disampaikan kepada:

1. Para Anggota Dewan Komisaris.
2. Para Anggota Direksi.
3. Para Anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan Telkom Group.
4. Para Anggota Direksi Anak Perusahaan Telkom Group.
5. Sdr. *Head of Internal Auditor*.
6. Sdr. *Head of Corporate Communication & Affair*.
7. Sdr. *EVP Strategic Investment & Corporate Planning*.
8. Para OVP, VP, KAPUS, EGM, SGM Divisi/ Center.

# Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group

Nomor : PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Perusahaan Perseroan (Persero)  
PT Telekomunikasi Indonesia Tbk  
2011



# PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

PERATURAN PERUSAHAAN		
Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/05/2011
Halaman : 0/4		

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

## DAFTAR ISI

### DAFTAR ISI

#### BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Pengertian.....	1
1.2. Maksud dan Tujuan.....	1
1.3. Ruang Lingkup.....	2

#### BAB II. PEDOMAN DAN PENERAPAN GCG TELKOM GROUP

2.1. Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group.....	3
2.2. Penerapan .....	3

#### BAB III. PENUTUP

3.2. Penutup .....	4
--------------------	---

#### LAMPIRAN: PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP



# PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

Halaman : 1/4

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/05/2011

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

### BAB I. PENDAHULUAN

<b>1.1. Pengertian</b>	<p>Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Anak Perusahaan</b> adalah suatu perusahaan yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki dan dikendalikan oleh Perusahaan;</li><li><b>GCG (Good Corporate Governance)</b> adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai tambah pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan <i>stakeholders</i> lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika;</li><li><b>Perusahaan</b> adalah Perusahaan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, kecuali dalam konteks kalimat tertentu mempunyai arti sebagai perusahaan secara umum;</li><li><b>Telkom Group</b> adalah Telkom beserta Anak Perusahaan yang tergabung dalam group usaha Telkom</li></ol>
<b>1.2. Maksud dan Tujuan</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>Maksud ditetapkannya Peraturan ini adalah memberikan referensi penerapan GCG dalam ruang lingkup group usaha (<i>subsidiary governance</i>) untuk melengkapi pengelolaan GCG yang selama ini telah dijalankan oleh Telkom dan Anak Perusahaan dan sekaligus mampu menciptakan semangat baru dalam mengelola portofolio bisnis <i>TIME</i>, serta diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran kembali akan pentingnya membangun kelangsungan hidup group usaha melalui praktik pengelolaan perusahaan yang baik.</li><li>Tujuan ditetapkannya Peraturan ini adalah:<ol style="list-style-type: none"><li>Memaksimalkan nilai Telkom Group dengan cara meningkatkan penerapan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran dalam perusahaan.</li><li>Menjamin terlaksananya pengelolaan perusahaan yang</li></ol></li></ol>

# PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

PERATURAN PERUSAHAAN		
Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/05/2011
Halaman : 2/4		
PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP		

	<p>profesional dan mandiri.</p> <p>c. Menjamin pengelolaan group usaha yang efisien, fokus dan memiliki diferensiasi serta nilai tambah kepada pelanggan sebagai keunggulan daya saing.</p> <p>d. Terciptanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.</p> <p>e. Terlaksananya pengelolaan tanggungjawab sosial perusahaan secara group usaha yang lebih baik lagi.</p>
<b>1.3. Ruang Lingkup</b>	<p>Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group ini berlaku di Telkom dan sebagai referensi bagi Anak Perusahaan, dan disusun untuk melindungi dan memberdayakan Anak Perusahaan, namun tetap menghormati Anak Perusahaan sebagai entitas independen.</p>



# PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

PERATURAN PERUSAHAAN		
Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COO-D0030000/2011	Tanggal: 20/05/2011
Halaman : 3/4		
PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP		

## BAB II. PEDOMAN DAN PENERAPAN GCG TELKOM GROUP

<b>2.1. Pedoman Pengelolaan</b>	Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group sebagaimana tercantum pada Lampiran Peraturan ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari Peraturan ini.
<b>2.2. Penerapan</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kebijakan ini merupakan acuan atau kebijakan pendukung dalam mengelola Anak Perusahaan yang dalam hal ini dikelola oleh Unit Strategic Investment &amp; Corporate Planning cq. VP Business Portofolio &amp; Sinergy (atau unit penggantinya bilamana terjadi perubahan organisasi).</li><li>2. Anak Perusahaan dalam Peraturan ini tetap dipandang sebagai sebuah entitas atau korporasi independen yang dihormati, sehingga kebijakan ini merupakan acuan atau referensi bagi Anak Perusahaan untuk menindaklanjutinya dengan menyusun atau melengkapi kebijakan GCG di perusahaannya sesuai isi/ketentuan yang tertuang dalam Peraturan ini.</li><li>3. Menugaskan anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi Anak Perusahaan yang ditunjuk oleh Telkom untuk menyusun dan menjalankan GCG mengacu pada kebijakan ini dan disesuaikan dengan kebutuhan dan <i>nature of business</i> masing-masing.</li><li>4. Secara berkala minimal sekali dalam setahun, Anak Perusahaan melaporkan hasil penilaian pengukuran atas penerapan GCG pada Bulan Mei atas implementasi tahun sebelumnya.</li></ol>



# PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

PERATURAN PERUSAHAAN		
Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COO-D0030000/2011	Tanggal: 20/05/2011
Halaman : 4/4		
PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP		

## BAB III. PENUTUP

<b>3.1. Penutup</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Peraturan ini mengatur kebijakan pokok pengelolaan GCG dalam ruang lingkup Telkom Group. Apabila dipandang perlu pengaturan lebih lanjut, maka dapat diatur melalui Peraturan tersendiri berupa petunjuk pelaksanaan untuk melengkapi Peraturan ini.</li><li>2. Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.</li></ol>
---------------------	---

Ditetapkan di : Bandung

Pada tanggal : 20 Mei 2011

a.n. DIREKSI PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)

PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

DIREKTUR UTAMA,

RINALDI FIRMANSYAH

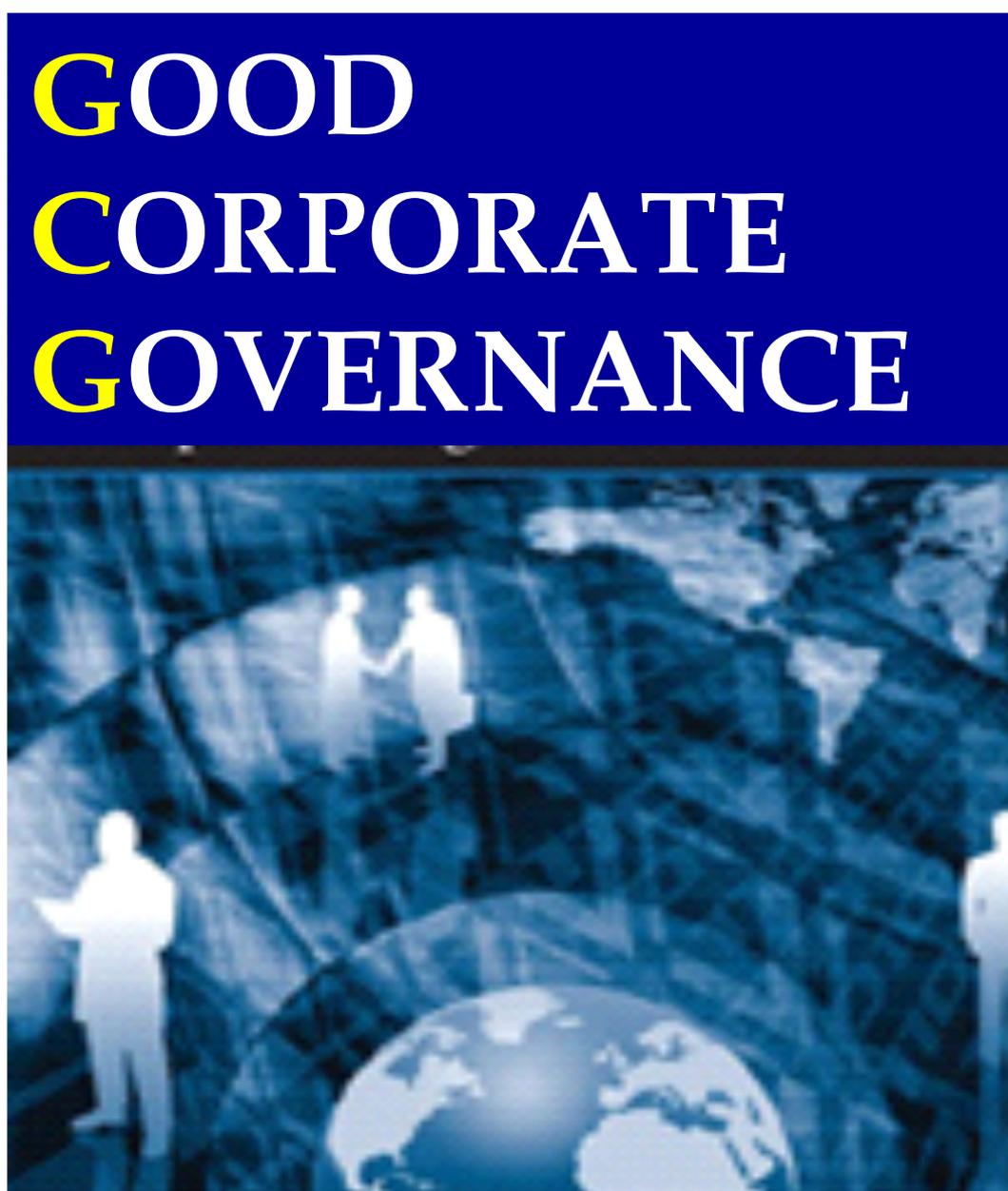
NIK. 602577



(Lampiran Peraturan Perusahaan)

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

Nomor : PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011



Direktorat Compliance & Risk Management

Perusahaan Perseroan (Persero)  
PT Telekomunikasi Indonesia Tbk  
2011

A small, handwritten signature or set of initials in black ink, located in the bottom right corner of the page, overlapping the yellow and blue decorative shapes.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	
DAFTAR ISI	i
KOMITMEN IMPLEMENTASI GCG	iii
PESAN DEWAN KOMISARIS	iv
PESAN DIREKSI	vi
VISI dan Misi	vii
BUDAYA dan TATA NILAI	viii
PRINSIP GCG	ix
KODE ETIK PENGELOLAAN GROUP USAHA	x
KODE ETIK KARYAWAN TELKOM GROUP	xi
BAB I TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (GCG : <i>Good Corporate Governance</i> )	1
1.1. <i>Pengertian dan Definisi</i>	1
1.2. <i>Pentingnya Mengelola GCG</i>	1
1.3. <i>Tujuan Pengelolaan GCG dalam lingkup group</i>	2
1.4. <i>Kerangka Kerja GCG</i>	3
BAB II KOMITMEN IMPLEMENTASI GCG	5
2.1. <i>Komitmen Implementasi GCG</i>	5
2.2. <i>Membangun Komitmen GCG</i>	6
BAB III PENTINGNYA MEMBANGUN SISTEM TATA KELOLA	7
3.1. <i>Etika Bisnis</i>	7
3.2. <i>Kebijakan dan Prosedur</i>	7
3.3. <i>Pengawasan dan Pengendalian Internal</i>	8
3.4. <i>Kepemimpinan yang Efektif</i>	9
3.5. <i>Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab</i>	9
3.6. <i>Kemampuan Manajemen dan Kompetensi Karyawan</i>	10
3.7. <i>Evaluasi Kinerja yang Efektif</i>	11
BAB IV PANDUAN TATA KELOLA ORGAN PERUSAHAAN	12
4.1. <i>Organ Perusahaan dalam perspektif GCG</i>	12
4.2. <i>Tata Kelola RUPS</i>	12

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : ii/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

4.3. <i>Tata Kelola Dewan Komisaris</i>	14
4.4. <i>Tata Kelola Direksi</i>	16
4.5. <i>Sekretaris Perusahaan atau Pejabat yang Ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan</i>	17
4.6. <i>Komite</i>	18
4.7. <i>Internal Audit</i>	20
4.8. <i>Eksternal Audit</i>	21
<b>BAB V PANDUAN TATA KELOLA PROSES UTAMA PERUSAHAAN</b>	<b>22</b>
5.1. <i>Keterbukaan Komunikasi dan Pengungkapan</i>	22
5.2. <i>Akuntabilitas Pengukuran dan Pertanggungjawaban Kinerja</i>	22
5.3. <i>Independensi Audit Internal dan Eksternal</i>	22
<b>BAB VI PERHATIAN UTAMA MEMBANGUN TATA KELOLA TELKOM GROUP</b>	<b>24</b>
6.1. <i>Menghindari Benturan Kepentingan/ Konflik Kepentingan</i>	24
6.2. <i>Brand/ Image/ Logo Protection</i>	25
6.3. <i>Integrasi Manajemen Risiko</i>	25
6.4. <i>Integrated Audit</i>	26
6.5. <i>Tata Kelola Pelaporan Keuangan</i>	27
6.6. <i>Tata Kelola Pelaporan Kinerja</i>	28
6.7. <i>Tata Kelola Procurement</i>	30
6.8. <i>Tata kelola Transfer Pricing</i>	30
6.9. <i>Tata Kelola Pencarian dan Penempatan Dana (Fund Management)</i>	30
6.10. <i>Tata Kelola Merger dan Akuisisi</i>	31
6.11. <i>Tata Kelola Lisensi</i>	31
6.12. <i>Tata kelola Integrasi Produk/ Layanan</i>	32
6.13. <i>Tata Kelola Service Level Agreement</i>	32
6.14. <i>Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)</i>	32
6.15. <i>Pengelolaan Sistem Informasi</i>	33
6.16. <i>Pengelolaan Aspek Legal</i>	34
6.17. <i>Pengelolaan SDM Telkom Group</i>	35
6.18. <i>Pengelolaan Sinergi Group</i>	36
6.19. <i>Kontrak Manajemen</i>	36
<b>BAB VII PENUTUP</b>	<b>37</b>
<b>FAQ (Frequently Asked Question)</b>	<b>38</b>
<b>DAFTAR ISTILAH</b>	<b>41</b>

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : iii/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

## KOMITMEN IMPLEMENTASI GCG

“Telkom Group berkomitmen melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) secara konsisten agar senantiasa dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya”.

  
A decorative graphic in the bottom right corner of the page, featuring overlapping yellow and blue shapes. A small, stylized signature or mark is visible within the yellow area.

## PESAN DEWAN KOMISARIS



*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,*

Yth. para anggota Dewan Komisaris, para anggota Direksi dan para *senior leader*, karyawan/karyawati Telkom Group, yang saya cintai dan saya banggakan.

Industri Telekomunikasi di Indonesia merupakan mesin pendorong (*engine of growth*) pertumbuhan ekonomi nasional. Jaringan infrastruktur telekomunikasi PT Telkom Indonesia, Tbk. di masa kini dan masa mendatang menjadi tulang punggung (*backbone*) keterhubungan antar kota, antar wilayah, dan antar tujuh belas ribu pulau di wilayah nusantara. Kita menyebutnya sebagai Jaringan Pita Lebar Nusantara Superhighway, untuk mengintegrasikan dan menghubungkan semua wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dalam satu kesatuan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi bangsa untuk dihubungkan dengan pusat pertumbuhan ekonomi mancanegara dalam era persaingan pasar bebas dan globalisasi (*locally integrated, globally connected*).

Jaringan infrastruktur pita lebar Nusantara Superhighway yang dikembangkan PT Telkom Indonesia, Tbk. akan menjadi tulang punggung (*backbone*) dan sekaligus “platform inovasi” bangsa Indonesia. Melalui jaringan ini diharapkan potensi kreatif dan inovasi anak bangsa yang berada di ratusan ribu pelosok desa di Indonesia akan melahirkan produk baik berupa barang, jasa, dan mata rantai proses produksi yang dapat diandalkan dan diunggulkan dalam memenangkan persaingan global.

Karena itu di sepanjang masa PT Telkom Indonesia, Tbk. harus dikelola secara profesional, efisien dan produktif serta memenuhi semua ketentuan berlaku dan dalam mekanisme tata kelola perusahaan yang baik dan benar (*Good Corporate Governance*).

Saya percaya melalui *Good Corporate Governance*, tata kelola yang sistematis berkesinambungan akan membawa proses transformasi PT Telkom Indonesia, Tbk. menuju era T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media, dan Edutainment*) menjadi lebih efisien, produktif dan berkualitas tinggi. Melalui *Good Corporate Governance*, pertumbuhan produktivitas, *cost efficiency*, pertumbuhan EBITDA dan profitabilitas perusahaan akan dikelola menuju ke arah pertumbuhan kinerja perusahaan yang memenuhi harapan pemegang saham.

Melalui disiplin Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh karyawan dalam menjalankan roda perusahaan sesuai kaidah dan standar *Good Corporate Governance*, nilai tambah kekayaan perusahaan baik yang tercermin dalam *Key Performance Indicator*, neraca, dan laporan rugi laba akan dapat tumbuh di atas persaingan yang “*hyper competitive*”. Di samping itu budaya kerja (*culture*) setiap karyawan yang mengedepankan proses sinergi, profesionalisme, produktivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, akan tercipta dalam kenyataan sehari-hari.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : v/44		

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

Saya harap melalui Pedoman *Good Corporate Governance* yang diterbitkan ini dan dedikasi karyawan untuk mengimplementasikan secara sungguh-sungguh, sinergi dan kerja sama yang produktif dari tiap pengelola portofolio perusahaan akan lebih memastikan pemegang saham dan pelanggan PT Telkom Indonesia, Tbk. untuk menaruh kepercayaan akan pertumbuhan kinerja dan produktivitas serta *cost efficiency* yang berkesinambungan sepanjang masa.

*Billahi taufiq wal hidayah, wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Atas nama Dewan Komisaris



**Jusman Syafii Djama**  
Komisaris Utama





## VISI dan Misi

### Visi

*“To become a leading Telecommunication, Information, Media & Edutainment (TIME) Player in the Region”*

### Misi

- (1) To Provide TIME Services with Excellent Quality & Competitive Price*
- (2) To be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation*



## BUDAYA dan TATA NILAI

Budaya : **THE TELKOM WAY**

Tata Nilai : **5 C**

1. ***Commitment to long term***

Melakukan sesuatu tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk masa mendatang.

2. ***Customer first***

Selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik pelanggan internal maupun eksternal.

3. ***Caring meritocracy***

Memberikan *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku yang bersangkutan dengan tetap memperhatikan aspek pembinaan dan pengembangannya.

4. ***Co-creation of win-win partnerships***

Memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara.

5. ***Collaborative innovation***

Menghilangkan *internal silos* di dalam Telkom Group dan terbuka terhadap ide dari luar.



## PRINSIP GCG

### 1. **Transparansi (*transparency*)**

Telkom beserta Anak Perusahaan dikelola dengan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan menyediakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.

### 2. **Akuntabilitas (*accountability*)**

Telkom beserta Anak Perusahaan dikelola dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi, komite-komite, dan sekretaris perusahaan agar pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

### 3. **Pertanggungjawaban (*responsibility*)**

Telkom beserta Anak Perusahaan dikelola dengan mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menerapkan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

### 4. **Kemandirian (*independency*)**

Telkom beserta Anak Perusahaan dikelola dengan profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

### 5. **Kewajaran (*fairness*)**

Telkom beserta Anak Perusahaan dikelola dengan keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



## KODE ETIK PENGELOLAAN GROUP USAHA

1. Perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group berusaha untuk menjadi perusahaan yang jujur dan menjadi panutan dengan cara menjalankan bisnis yang sehat, kuat dan adil yang digerakkan oleh tata nilai yang terpuji serta taat kepada hukum dan menghormati semua *stakeholder*.
2. Perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group wajib menjalankan atau mengelola bisnis perusahaan dengan memperhatikan prinsip etika bisnis dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan peduli kepada masyarakat, budaya dan lingkungan hidup.
4. Tindakan melawan hukum dan melanggar etika adalah tindakan yang dilarang, meskipun untuk alasan bisnis atau karena tekanan dari pihak manapun.
5. Perusahaan melindungi setiap pelapor yang memberikan informasi terkait dengan pelanggaran legal, kejadian tidak etis atau tindakan lain yang melanggar prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.



Handwritten signature or mark.

PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : xi/44

PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

## KODE ETIK KARYAWAN TELKOM GROUP

1. Menjunjung tinggi kejujuran dan kewajaran dalam bertindak dan menjalankan tugas.
2. Mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, kelompok atau golongan.
3. Menghormati hak individual dan keragaman sebagai sumber kekuatan Telkom Group.
4. Menjunjung tinggi budaya perusahaan.
5. Menjaga keamanan aset dan melindungi kerahasiaaan informasi perusahaan.
6. Memberikan kualitas produk dan layanan terbaik kepada pelanggan.
7. Senantiasa mengejar laba dan pertumbuhan usaha dengan tetap mematuhi ketentuan hukum dan etika bisnis.
8. Bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang dijalankan.
9. Menjaga dan meningkatkan reputasi Telkom Group.
10. Peduli kepada masyarakat dan lingkungan hidup.



Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 1/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

## BAB I TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (GCG: *Good Corporate Governance*)

### 1.1. Pengertian dan Definisi

Pengertian dan definisi tentang tata kelola perusahaan yang baik atau GCG:

- GCG adalah suatu praktik pengelolaan perusahaan secara amanah dan menjalankan prinsip kehati-hatian dengan mempertimbangkan keseimbangan pemenuhan kepentingan seluruh *stakeholder*.
- GCG memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *checks and balances* di perusahaan.
- GCG merupakan konsep yang menekankan pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar, akurat, dan tepat waktu serta kewajiban perusahaan untuk mengungkapkan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparan mengenai semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholders*.
- GCG merupakan suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan para *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.
- Esensi *corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui pengawasan atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *shareholders* dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya, berdasarkan aturan dan peraturan yang berlaku.

### 1.2. Pentingnya Mengelola GCG

- Telkom sebagai induk perusahaan merupakan perusahaan publik yang harus mematuhi peraturan yang berlaku di pasar modal. Salah satu ketentuan yang harus ditaati adalah kewajiban untuk menjalankan tata kelola perusahaan yang baik atau GCG. Mengingat Telkom merupakan sebuah group usaha, maka praktik GCG wajib diterapkan di semua perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group.
- Sesuai portofolio bisnis *TIME*, di mana keberhasilan usaha sangat ditentukan oleh sinergi atas keberadaan Telkom dan Anak Perusahaan, maka dalam menjalankan praktik pengelolaan perusahaan yang baik di Induk dan Anak

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 2/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

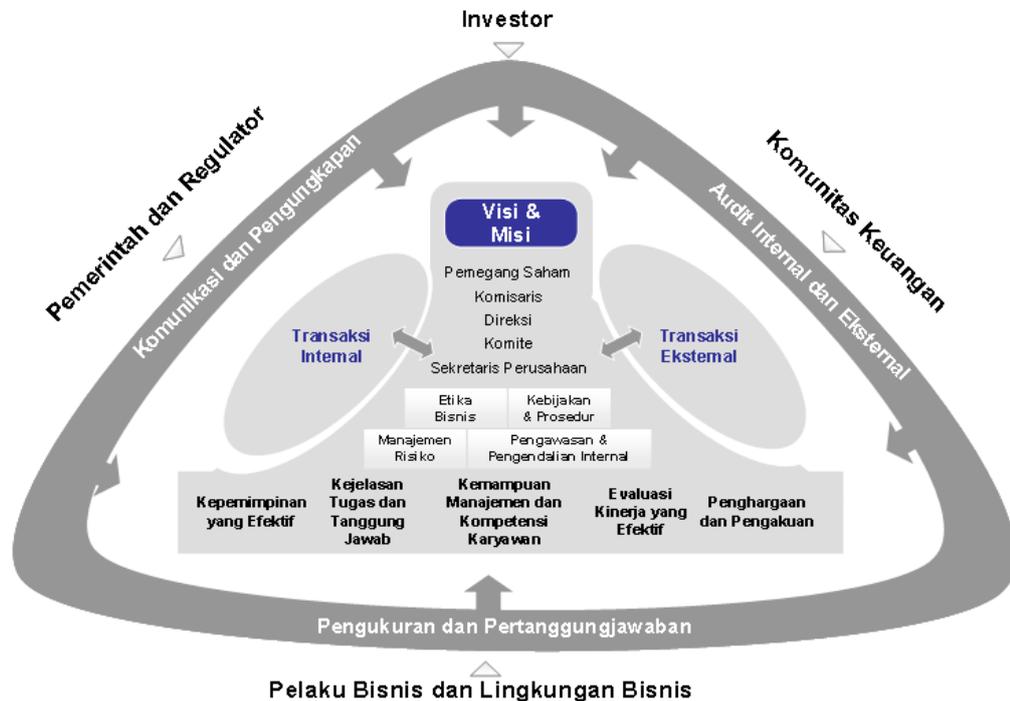
Perusahaan adalah salah satu kunci sukses untuk dapat menjamin kelangsungan hidup Telkom Group.

- Era keterbukaan informasi saat ini secara umum menuntut perusahaan untuk menjalankan praktik usaha yang menjalankan prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*.
- Belajar dari kejadian runtuhnya perusahaan akibat *moral hazard, fraud*, dan pelanggaran-pelanggaran lain yang bertentangan dengan praktik pengelolaan korporasi yang baik, maka peningkatan praktik GCG di Telkom Group merupakan keniscayaan dan bukan lagi pilihan.

### 1.3. Tujuan Pengelolaan GCG dalam lingkup group

- Memenuhi aspek kepatuhan (*compliance*) dalam pengelolaan perusahaan;
- Meningkatkan citra, kinerja, nilai perusahaan bagi pemegang saham dan untuk menjamin kelangsungan hidup Perusahaan sesuai prinsip GCG;
- Menjamin terlaksananya pengelolaan group usaha yang profesional, independen dan mandiri;
- Menjamin pengelolaan group usaha yang lebih efisien;
- Mendorong terciptanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada nilai moral yang tinggi dan prinsip pengelolaan perusahaan yang profesional;
- Mendorong dijalankannya organisasi dan proses yang *good governance* di seluruh perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group;
- Secara umum bertanggung jawab dan turut serta untuk meningkatkan iklim investasi nasional yang kondusif, khususnya di bidang telekomunikasi atau *Information Communication Technology (ICT)*;
- Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris, dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan dalam menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

## 1.4. Kerangka Kerja GCG



Penjelasan:

- Pengelolaan GCG tidak terlepas dari upaya mewujudkan visi dan misi menjadi kenyataan.
- Di samping pemenuhan ketentuan pasar modal, maka penerapan GCG di Telkom Group lebih sebagai inisiatif untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan melalui dijalankannya transaksi internal dan eksternal yang baik yaitu sesuai ketentuan internal dan/ atau peraturan perundang-undangan yang berlaku dan beretika.
- Beberapa faktor eksternal yang menuntut dipraktikkannya tata kelola perusahaan di antaranya adalah pemerintah dan regulator, pelaku bisnis dan lingkungan bisnis, komunitas keuangan, serta investor. Atas kondisi eksternal tersebut, maka Telkom Group bertekad untuk memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* dengan menerapkan praktik pengelolaan perusahaan yang baik.
- Proses utama yang harus diperhatikan dalam menerapkan tata kelola perusahaan adalah:
  1. Transparansi komunikasi dan pengungkapan kinerja serta kondisi umum perusahaan;
  2. Akuntabilitas pengukuran dan pertanggungjawaban kinerja Dewan Komisaris, Direksi dan Manajemen;
  3. Independensi audit internal dan eksternal.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 4/44		

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

- Organ perusahaan yang bertanggung jawab penuh dan mendorong organisasi untuk dapat menjalankan praktik perusahaan yang baik adalah RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Beberapa unit seperti Komite, Unit Audit dan Sekretaris Perusahaan dapat mendukung dan melengkapi organ perusahaan.
- Untuk mampu menciptakan tata kelola perusahaan yang baik, perlu dibangun beberapa sistem manajemen meliputi:
  1. Etika Bisnis;
  2. Manajemen Risiko;
  3. Kebijakan dan prosedur sebagai acuan bekerja operasional;
  4. Mekanisme pengawasan dan pengendalian internal;
  5. Sistem kepemimpinan;
  6. *Job description* yang menunjukkan kejelasan tugas dan tanggungjawab karyawan;
  7. Pengembangan SDM untuk menjamin kemampuan manajemen dan kompetensi karyawan;
  8. Penerapan evaluasi kinerja;
  9. Penghargaan dan pengakuan termasuk penegakan atas kesalahan.

## BAB II KOMITMEN IMPLEMENTASI GCG

### 2.1. Komitmen Implementasi GCG

**“Telkom Group berkomitmen melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) secara konsisten agar senantiasa dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya”**

Komitmen implementasi GCG dalam ruanglingkup Telkom Group dilandasi oleh pemahaman yang sama antara induk perusahaan dan anak perusahaan bahwa :

- Dalam era kompetisi global, keberhasilan perekonomian negara sangat ditentukan oleh keberhasilan perusahaan-perusahaan yang ada. Telkom Group sebagai perusahaan BUMN memiliki tanggung jawab untuk mendorong dan turut serta berperan bagi keberhasilan perekonomian negara.
- Pelanggaran tata kelola yang telah terjadi di korporasi seperti skandal Enron, Worldcom, Tyco, London & Commonwealth, Poly Peck, Maxwell, dan lain-lain, mendorong Telkom Group untuk mewaspadai dan mencegah terjadinya praktik kecurangan pada manajemen yang tidak terdeteksi dalam waktu yang cukup lama akibat lemahnya pengawasan. Hal itu adalah upaya untuk mencegah kebangkrutan atau mengancam keberlangsungan usaha Telkom Group.
- Secara umum, korporasi di Indonesia dipandang belum dikelola secara benar atau belum menjalankan tata kelola perusahaan yang baik, dengan kata lain *governance* di Indonesia masih sangat rendah. Hal ini terutama disebabkan oleh kenyataan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia belum sepenuhnya memiliki tata nilai (*corporate culture*) yang merupakan inti dari *corporate governance*. Potret ini menjadi momentum berharga untuk meninjau kembali penerapan GCG di Telkom Group dan memperbaikinya melalui kebijakan tata kelola Telkom Group.
- Penerapan GCG sesungguhnya bukan menilai perusahaan apakah telah memiliki kebijakan atau cara tentang bagaimana mengelola perusahaan yang baik, melainkan lebih dari itu menuntut setiap orang-orang yang ada di perusahaan untuk menjalankan praktik pengelolaan perusahaan yang *governance* dengan bertindak untuk kepentingan korporasi, dan bukan untuk kepentingan pribadi atau kelompok.
- Saat organisasi semakin besar dan berkembang, maka penerapan GCG dalam sebuah korporasi tidak mungkin diserahkan atau tergantung pada orang, akan tetapi perlu dibuat kebijakan atau pedoman yang mengaturnya.

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 6/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

## 2.2. Membangun Komitmen GCG

### A. *Tone At The Top* (keteladanan atau panutan)

Komitmen GCG menjadi modal dasar organisasi dan menjadi landasan berpikir organisasi dalam penerapan GCG di tingkat operasional.

Komitmen memiliki sifat yang luas termasuk menjangkau tata nilai yang hendak dibangun sebagai modal perilaku seluruh komponen organisasi.

Komitmen dibangun melalui kesamaan sikap yang dinyatakan secara nyata yang diawali oleh *top level* Manajemen.

### B. Wujud Komitmen

Komitmen GCG bukan berhenti sebagai slogan atau pernyataan manajemen, akan tetapi kesungguhan untuk menyusun aturan tertulis diikuti dengan upaya untuk melaksanakan aturan-aturan tersebut dengan memperhatikan secara sungguh-sungguh kepentingan seluruh *stakeholders*.

Aturan atau kebijakan tertulis yang dibangun dilakukan dengan cara:

1. Menyusun kebijakan/ pedoman GCG;
2. Menetapkan kode etik/ etika bisnis/ kode perilaku dan mengkomunikasikan kepada seluruh elemen perusahaan;
3. Melakukan penandatanganan Etika Bisnis & Pakta Integritas oleh seluruh anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi dan karyawan;
4. Menetapkan pedoman Tata kelola Dewan Komisaris dan Tata Kelola Direksi (Dewan Komisaris dan Direksi Charter);
5. Menetapkan Sekretaris Perusahaan atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan berikut uraian kerja, tugas dan tanggung jawab;
6. Menetapkan komite berikut anggota, uraian kerja, tugas dan tanggung jawab. Komite dibentuk atas dasar kebutuhan perusahaan sesuai lingkup bisnis masing-masing;
7. Membangun sistem yang mendukung GCG meliputi antara lain:
  - Ketentuan audit (internal & eksternal);
  - Manajemen Risiko;
  - Pengendalian Internal;
  - Kebijakan dan prosedur;
  - Sistem Kepemimpinan;
  - *Job Description*;
  - Pemberdayaan SDM;
  - Pengukuran dan pelaporan kinerja;
  - Penghargaan dan penegakkan atas kesalahan.
8. Memonitor, menilai dan menindak lanjuti temuan audit GCG;
9. Menjalankan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*).

### BAB III MEMBANGUN SISTEM TATA KELOLA

Membangun sistem tata kelola memiliki makna yaitu membangun beberapa elemen kesisteman di perusahaan yang saling menopang dan terintegrasi serta bermuara pada terwujudnya praktik pengelolaan perusahaan yang baik.

Berikut beberapa elemen kesisteman yang dibangun dalam mewujudkan GCG, antara lain meliputi:

#### 3.1. Etika Bisnis

Berikut pedoman etika bisnis sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

- Etika Bisnis merupakan pedoman tentang perilaku etis yang memuat nilai-nilai etika berusaha Telkom Group.
- Pedoman perilaku bisnis perusahaan memuat standar etika dan standar perilaku sebagai acuan moral dan etika bagi segenap elemen perusahaan dalam menerapkan nilai - nilai dasar untuk meraih dan menjaga reputasi yang unggul dan memiliki integritas.
- Isi etika bisnis secara umum memuat ketentuan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak dikehendaki dilakukan oleh karyawan terkait dengan :
  - Memaksimalkan profit ke pemegang saham;
  - Menjaga hubungan dengan pelanggan;
  - Hubungan perusahaan dengan karyawan;
  - Membangun sinergi dengan mitra;
  - Persaingan yang sehat dengan kompetitor;
  - Tanggung jawab sosial dan masyarakat (*communities*);
  - Mematuhi peraturan perundangan yang berlaku.
- Etika Bisnis berfungsi sebagai kontrol internal, berlaku untuk transaksi internal dan eksternal perusahaan.
- Pelaksanaan etika bisnis perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi dan dapat diungkapkan dalam suatu Pakta Integritas yaitu suatu komitmen untuk melaksanakan segala tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan fokus utamanya adalah pencegahan atas tindakan memperkaya diri atau pihak lain yang merugikan keuangan perusahaan, kolusi, dan nepotisme.

#### 3.2. Kebijakan dan Prosedur

Berikut pedoman umum menyusun kebijakan dan prosedur sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

- Kebijakan dan prosedur adalah dokumen yang dapat diakses dan dimengerti oleh seluruh karyawan, yang digunakan sebagai panduan menjalankan bisnis dan panduan bekerja sehari-hari secara benar.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 8/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Perusahaan mengelola kebijakan dan prosedur dengan membangun proses bisnis pengelolaan perusahaan secara *enterprise* yang didukung prosedur kerja sebagai panduan bekerja karyawan.
- Media komunikasi dan sosialisasi terhadap kebijakan dan prosedur yang digunakan ditetapkan untuk menunjang kegiatan operasional.
- *Review* terhadap implementasi kebijakan dan prosedur harus dilakukan secara rutin.

### 3.3. Pengawasan dan Pengendalian Internal

Berikut pedoman pengawasan dan pengendalian internal sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

- Pengawasan internal berfungsi untuk memastikan perusahaan dijalankan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan serta untuk mengurangi risiko bisnis yang signifikan mempengaruhi keberhasilan perusahaan.
- Pengendalian internal diterapkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan implementasi kebijakan strategis maupun operasional perusahaan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- Sistem pengendalian internal yang dimaksud mencakup hal-hal antara lain sebagai berikut:
  - Lingkungan pengendalian internal yang disiplin dan terstruktur, terdiri dari:
    - a. Integritas, nilai etika dan kompetensi karyawan merupakan cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya;
    - b. Pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia;
    - c. Perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.
  - Pengkajian dan pengelolaan risiko usaha yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengelola risiko usaha.
  - Aktivitas pengendalian yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset perusahaan.
  - Sistem informasi dan komunikasi yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, dan ketaatan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku pada perusahaan.
  - *Monitoring* yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 9/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

### 3.4. Kepemimpinan yang Efektif

Berikut pedoman kepemimpinan sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

- Pimpinan perusahaan harus menjadi *role model* penerapan prinsip-prinsip GCG dan memastikan operasional Telkom Group mencapai sasaran kinerja yang tinggi sekaligus taat serta mematuhi semua peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- Setiap pimpinan Telkom Group bertanggung jawab atas proses perencanaan, penentuan arah perusahaan, kinerja yang dicapai perusahaan, ketaatan, dan kepatuhan atas peraturan serta tanggung jawab sosial sebagai bagian dari anggota masyarakat.
- Berikut contoh karakter kepemimpinan yang efektif untuk mendukung efektivitas penerapan GCG antara lain meliputi:
  - Setiap pimpinan memiliki media komunikasi untuk menerima masukan dari operasional;
  - Setiap pimpinan mempunyai rencana strategis, tujuan, sasaran, dan target kinerja yang jelas untuk dicapai serta memiliki cara untuk mengukur pencapaiannya;
  - Setiap pimpinan mengembangkan cara pengukuran kinerja yang komprehensif, akurat, berkesinambungan dan mampu mendeteksi perubahan bisnis atau perubahan strategi yang diinginkan;
  - Setiap pimpinan memastikan bahwa setiap kebijakan tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku dan memonitor penerapan kebijakan tersebut sesuai dengan tuntutan bisnis.
  - Setiap pimpinan memastikan pengelolaan data dan informasi dilakukan secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan dan selanjutnya memelihara informasi tersebut sebagai aset perusahaan;
  - Setiap pimpinan mengevaluasi efektivitas prosedur kerja, dan meningkatkan kemampuan/ keahlian/ pengalaman diri dan karyawan untuk menjamin pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan.

### 3.5. Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab

Berikut pedoman pengelolaan tugas dan tanggungjawab sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

#### A. *Distinct Job Manual*

- Telkom Group menetapkan kebijakan dalam bidang organisasi yang menguraikan tugas dan tanggung jawab setiap posisi karyawan dalam dokumen *job description/ Distinct Job Manual (DJM)*.
- Dokumen DJM mencantumkan: (1) Nama posisi jabatan (*position title*), (2) Kepada siapa melapor (*report to*), (3) Misi jabatan (*mission/ purpose*) Tanggung Jawab (*main responsibility*), (5) Wewenang (*main authority*), dan (6) Indikator Kinerja (*performance indicators*).
- DJM menguraikan tentang:

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 10/44		

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

- *Responsibility*, yaitu terkait sasaran utama yang harus dicapai, fokus pada hasil, dapat diukur, dan memenuhi syarat akuntabilitas (*process owner* dan *main responsibility*).
- *Competency propensity gauge*, merupakan penjelasan mengenai ukuran maupun indikator yang menggambarkan bahwa individu yang akan dapat menduduki *job* memiliki kompetensi yang dipersyaratkan (tingkat pendidikan formal/ non formal dan rentang waktu pengalaman fungsional yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan).
- Dimensi dari *job* adalah hal-hal penting yang dikelola oleh pemangku yang memberikan dampak terhadap cakupan tanggung jawabnya dan performansinya baik secara langsung maupun tidak langsung.

### B. *Segregation of Duty* (Pemisahan Tugas dan Tanggung Jawab)

- Telkom Group merancang prosedur pengendalian internal dengan prinsip *segregation of duties*. Prinsip ini adalah prinsip kehati-hatian proses transaksional melalui pemisahan fungsi atau pemberian tugas dengan fungsi utama yang berbeda kepada orang yang berbeda. Hal ini untuk menghindari *fraud* internal karena peran yang berlebihan sehingga tidak adanya pengawasan.
- Prinsip *segregation of duties* dirancang dan diterapkan di perusahaan untuk memastikan:
  - Perlindungan atas aset perusahaan meliputi akuntabilitas perolehan, penggunaan dan penghapusan aset yang *good governance (custody of asset)*;
  - Akuntabilitas transaksi di operasional dijalankan oleh orang yang sesuai wewenang dan otoritasnya (*authorization of transaction*);
  - Terjaga/ terjaminnya keakuratan data atas hasil pencatatan, pemrosesan atau pelaporan dari setiap transaksi yang berdampak pada validitas nilai aset dan pelaporan keuangan perusahaan (*record keeping*);
  - Pengendalian internal dilaksanakan oleh karyawan sehingga terjaga/ terjamin keakuratan, kesesuaian dan kelengkapan atas pencatatan transaksi yang terjadi di operasional (*activity control*).

### 3.6. Kemampuan Manajemen dan Kompetensi Karyawan

Berikut pedoman pengembangan manajemen dan kompetensi karyawan sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

- Perusahaan membangun kemampuan manajemen dan kompetensi karyawan dengan mengimplementasikan manajemen berbasis kompetensi.
- Kebijakan tersebut dapat meliputi perancangan tentang:
  - Direktori kompetensi.
  - Profisiensi level dari setiap kompetensi yang dipersyaratkan.
  - Prosedur pelaksanaan *assessment competencies*.
  - Pengembangan proses-proses SDM berbasis kompetensi, yang meliputi antara lain:

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 11/44		

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

- i. *HR Planning;*
- ii. *Recruitment and Selection;*
- iii. *Performance Measurement;*
- iv. *Remuneration;*
- v. *Competency Development;*
- vi. *Career Development;*
- vii. *Retirement.*

### 3.7. Evaluasi Kinerja yang Efektif

Berikut pedoman evaluasi kinerja sebagai acuan penerapan GCG di perusahaan :

- Perusahaan melakukan evaluasi kinerja secara komprehensif, berjenjang, dan berkala untuk mengukur pencapaian rencana dan kinerja perusahaan.
- Evaluasi kinerja menghasilkan tindakan koreksi atas deviasi realisasi terhadap target, di samping itu juga mempertimbangkan isu-isu relevan yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, dan melakukan *benchmark* terhadap kinerja perusahaan pesaing atau perusahaan yang setara untuk membuat keputusan perbaikan yang tepat.
- Proses pengambilan keputusan evaluasi kinerja menggunakan data dan informasi yang didukung oleh teknologi sistem informasi.

## BAB IV PANDUAN TATA KELOLA ORGAN PERUSAHAAN

### 4.1. Organ Perusahaan dalam perspektif GCG

Secara umum perusahaan mengenal dua dewan (*two board system*) yaitu Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris dalam hal ini diangkat oleh RUPS dan bertanggung jawab untuk menjalankan pengawasan perusahaan dan Direksi bertanggung jawab mengelola perusahaan.

Dewan Komisaris dan Direksi kedudukannya adalah sejajar, di mana masing-masing bertanggung jawab untuk menyampaikan kinerjanya di RUPS. Namun demikian, keduanya mempunyai tanggung jawab untuk memelihara kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang, oleh karenanya, Dewan Komisaris dan Direksi harus memiliki kesamaan persepsi terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

Sesuai dengan ketentuan, maka struktur GCG mengenal organ perusahaan yang bertanggung jawab atas penerapan GCG yaitu:

1. RUPS sebagai forum pengambilan keputusan oleh pemegang saham yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan pada Dewan Komisaris dan Direksi;
2. Dewan Komisaris selaku pengawas atas pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh Direksi;
3. Direksi sebagai pengelola perusahaan.

Selain organ tersebut, perusahaan dapat mempunyai unit pendukung yang melengkapi jalannya tata kelola perusahaan, antara lain:

1. Komite yang membantu Dewan Komisaris atau Direksi sesuai ruang lingkup profesi dan keahlian;
2. Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan sebagai pejabat penghubung perusahaan dengan pihak pemegang saham/ investor dan pihak eksternal lainnya serta pengelola administrasi Direksi;
3. Internal Audit sebagai pengawas operasional perusahaan.

### 4.2. Tata Kelola RUPS

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka Tata kelola RUPS senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

#### A. Ketentuan Umum RUPS

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 13/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- RUPS merupakan forum bagi para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.
- Keputusan yang diambil dalam RUPS harus didasarkan pada kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang.
- RUPS terdiri atas:
  - RUPS Tahunan untuk mengesahkan Laporan Tahunan dan keputusan penting lainnya yang diselenggarakan selambat-lambatnya dalam 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir;
  - RUPS Luar Biasa yang dapat diselenggarakan jika diperlukan oleh Pemegang Saham atau atas usulan Dewan Komisaris dan/ atau Direksi.

## B. Wewenang RUPS

Wewenang RUPS adalah meliputi namun tidak terbatas pada:

- Memutuskan perubahan anggaran dasar
- Menetapkan perhitungan alokasi laba perusahaan antara lain untuk laba yang ditahan dan cadangan, atau dividen kepada pemegang saham;
- Mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Dewan Komisaris;
- Menetapkan auditor eksternal untuk melakukan audit keuangan atas laporan keuangan;
- Menetapkan pengalihan kekayaan perseroan atau menjaminkan utang kekayaan perseroan dari sebagian jumlah kekayaan bersih perseroan dalam satu transaksi atau lebih (penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan) sesuai peraturan perundang-undangan.
- Menetapkan remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris;
- Menetapkan persetujuan atas transaksi yang mempunyai benturan kepentingan.

## C. Hak Pemegang Saham

Hak pemegang saham harus dilindungi agar pemegang saham dapat melaksanakan hak-haknya berdasarkan anggaran dasar dan peraturan perundangan yang berlaku.

Hak-hak Pemegang Saham adalah:

- Menghadiri RUPS dan memberikan suara pada RUPS;
- Memperoleh informasi yang bersifat material mengenai Perusahaan baik dari Dewan Komisaris maupun Direksi mengenai keuangan atau hal-hal lain yang menyangkut perusahaan secara lengkap, tepat waktu, dan teratur;
- Memperoleh pembagian dari laba perusahaan dalam bentuk dividen, sebanding dengan jumlah saham yang dimiliki;
- Terkait dengan RUPS, pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap berkenaan dengan penyelenggaraan di antaranya:
  - Panggilan untuk RUPS;
  - Agenda RUPS;
  - Usul yang direncanakan oleh Direksi untuk diajukan dalam agenda RUPS;
  - Keputusan RUPS yang diambil secara transparan dan adil;
  - Risalah RUPS.

**D. Perlakuan Setara kepada Pemegang Saham**

Perlakuan setara dimaksud adalah:

- Pemegang saham yang memiliki saham dengan klasifikasi yang sama harus diperlakukan setara (*equal treatment*).
- Setiap pemegang saham dengan hak suara yang sah berhak mengeluarkan hak suara sesuai dengan klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki.
- Setiap pemegang saham berhak memperoleh informasi yang lengkap dan akurat mengenai perusahaan.

**4.3. Tata Kelola Dewan Komisaris**

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka Tata Kelola Dewan Komisaris senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

**A. Keanggotaan dan Komposisi**

- Komposisi Dewan Komisaris harus memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis dalam hubungan satu sama lain dan terhadap Direksi.

**B. Kualifikasi Personil**

Pemegang saham dalam menetapkan anggota Dewan Komisaris agar mempertimbangkan kualifikasi personil antara lain:

- Memiliki integritas, dedikasi, itikad baik, dan rasa tanggung jawab;
- Memahami tugas-tugas pengawasan perusahaan;
- Memiliki keahlian dan pengetahuan yang memadai di bidang usaha Perusahaan;
- Mampu melaksanakan perbuatan hukum, tidak pernah dinyatakan pailit dan tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana tertentu dengan ancaman hukuman di atas 5 (lima) tahun atau lebih.
- Tidak memiliki benturan kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.

**C. Tugas, Tanggung Jawab dan Kewajiban Dewan Komisaris****1) Tugas Dewan Komisaris**

- Melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perusahaan maupun usaha perusahaan;
- Memberikan saran atau nasihat kepada Direksi;
- Dewan Komisaris wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perusahaan;
- Beberapa pengawasan dan nasehat antara lain berkaitan dengan:
  - Pengawasan pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
  - Pengawasan laporan tahunan yang disiapkan Direksi, termasuk laporan hasil audit Auditor Internal;
  - Pemantauan dan evaluasi kinerja Direksi;

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 15/44	<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>	

- Pengkajian pembangunan dan pemanfaatan teknologi informasi;
- Pengawasan pelaksanaan manajemen risiko;
- Pengawasan efektivitas pelaksanaan pengendalian internal;
- Pengawasan efektivitas penerapan *Good Corporate Governance*;
- Pemantauan kepatuhan Perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**2) Tanggung jawab Dewan Komisaris**

- Mengusulkan auditor eksternal untuk ditetapkan dalam RUPS dan memantau pelaksanaan penugasan auditor eksternal.
- Menyusun pembagian tugas di antara anggota Dewan Komisaris sesuai dengan keahlian dan pengalamannya.
- Menyusun program kerja dan target kinerja Dewan Komisaris tiap tahun serta mekanisme *review* terhadap kinerja Dewan Komisaris.
- Menyusun mekanisme penyampaian informasi dari Dewan Komisaris kepada *stakeholders*.
- Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pengawasan yang telah dilaksanakan Dewan Komisaris kepada RUPS.

**3) Kewajiban Dewan Komisaris**

- Memberikan pendapat dan saran berkaitan dengan laporan tahunan.
- Memberikan pendapat mengenai masalah strategis atau yang dianggap penting, termasuk pendapat mengenai kelayakan visi dan misi Perusahaan.
- Menyetujui RJPP dan laporan tahunan.
- Menginformasikan kepemilikan sahamnya dan/ atau keluarganya pada perusahaan lain untuk dicantumkan dalam laporan tahunan.

**D. Hak dan Wewenang Dewan Komisaris**

- Berhak memperoleh akses mengenai Perusahaan dan memperoleh informasi secara berkala, tepat waktu, dan lengkap sesuai dengan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Berhak bertanya kepada Direksi mengenai pengurusan kegiatan usaha Perusahaan dan memperoleh penjelasan tentang kondisi Perusahaan.
- Dalam rangka membantu pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dapat menggunakan saran profesional dan/ atau membentuk komite khusus yang dibentuk antara lain komite audit, komite risiko, dan komite nominasi dan remunerasi.
- Dewan Komisaris dapat membentuk Sekretaris Dewan Komisaris yang berfungsi membantu aspek administrasi dan kesekretariatan, antara lain:
  - Pelaksanaan peran sebagai penghubung antara Dewan Komisaris, Direksi, dan Pemegang Saham;
  - Penyiapan undangan rapat dan penyiapan bahan-bahan rapat Dewan Komisaris;
  - Pendokumentasian surat-surat;
  - Penyusunan notulen rapat;
  - Pengumpulan data atau informasi yang relevan dengan pelaksanaan tugas Dewan Komisaris.

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 16/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

#### 4.4. Tata Kelola Direksi

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka Tata Kelola Direksi senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

##### A. Keanggotaan dan Komposisi

- Jumlah Direksi disesuaikan dengan kebutuhan, tingkat kompleksitas, dan rencana strategis, dan salah satu di antaranya diangkat menjadi Direktur Utama.
- Komposisi Direksi merupakan perpaduan profesional-profesional yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan sehingga memungkinkan dilakukannya proses pengambilan putusan yang efektif, efisien, dan segera.
- Komposisi dan pembagian tugas Direksi berdasarkan Struktur Organisasi yang ditetapkan oleh RUPS. Dalam hal RUPS tidak menetapkan pembagian tugas, maka Direksi dapat menetapkan tugas dan wewenang melalui Keputusan Direksi.
- Pemegang saham dalam menetapkan anggota Direksi agar mempertimbangkan kualifikasi personil antara lain:
  - Memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, dan perilaku yang baik serta dedikasi tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Perusahaan;
  - Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit serta tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana tertentu dengan ancaman hukumannya di atas 5 (lima) tahun atau lebih.

##### B. Tugas, Tanggung Jawab dan Kewajiban Direksi

###### 1) Tugas Direksi

- Memimpin dan mengurus Perusahaan sesuai dengan kepentingan dan tujuan Perusahaan.
- Menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan/ aset Perusahaan.
- Mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi harus mematuhi Anggaran Dasar Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham.

###### 2) Tanggung Jawab Direksi

- Mewujudkan visi, misi dan tujuan Perusahaan.
- Mewujudkan pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) termasuk pencapaian target keuangan dan non keuangan.
- Mengimplementasikan manajemen risiko.
- Membangun dan memanfaatkan teknologi informasi.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 17/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Menindaklanjuti temuan-temuan audit Internal Auditor dan Auditor Eksternal serta melaporkannya kepada Dewan Komisaris.
- Melaporkan informasi-informasi yang relevan kepada Dewan Komisaris, antara lain mengenai suksesi/ mutasi/ promosi jabatan kunci, program pengembangan SDM, pertanggungjawaban manajemen risiko, pelaksanaan pengendalian internal, dan kinerja pemanfaatan teknologi informasi.
- Menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan membuat risalah RUPS.
- Memperhatikan kepentingan *stakeholders* sesuai dengan nilai-nilai etika dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Bertanggung jawab secara pribadi atas kesalahan dan kelalaiannya dalam menjalankan tugas.
- Mengungkap secara lengkap dan transparan pengelolaan dan kejadian perusahaan sesuai ketentuan pengungkapan.
- Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada RUPS.

### 3) Kewajiban Direksi

- Menyiapkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja Anggaran Pendapatan.
- Menyusun dan mengimplementasikan sistem akuntansi sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang didasarkan atas pengendalian internal yang handal.
- Memberikan pertanggungjawaban jika diminta oleh RUPS.
- Menyusun dan menyampaikan Laporan Tahunan yang telah ditandatangani bersama Dewan Komisaris kepada RUPS untuk memperoleh pengesahan.

### 4) Hak dan Wewenang Direksi

- Menetapkan kebijakan-kebijakan berkaitan dengan pengelolaan Perusahaan.
- Mengangkat dan memberhentikan karyawan berdasarkan aturan internal Perusahaan dan peraturan perundang-undangan dan khusus untuk jabatan strategis harus dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Dewan Komisaris.
- Mengatur masalah pendelegasian wewenang/ pemberian kuasa Direksi untuk mewakili Perusahaan di dalam dan di luar pengadilan.

#### 4.5. Sekretaris Perusahaan atau Pejabat yang Ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pengelolaan Sekretaris Perusahaan senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

##### A. Kedudukan dan Kualifikasi

- Sekretaris Perusahaan atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 18/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan adalah pejabat yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi atau yang didaftarkan di Bapepam-LK sebagai Sekretaris Perusahaan.

- Sekretaris Perusahaan harus memiliki kualifikasi akademis dan kompetensi yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

## B. Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab

### 1) Fungsi

- Sinergi dengan unit terkait untuk sosialisasi, implementasi, *monitoring* dan penelaahan *GCG*.
- Sinergi dengan unit terkait termasuk dengan Anak Perusahaan untuk sosialisasi, implementasi, *monitoring* dan penelaahan pelaksanaan *GCG*.
- Membantu Direksi dalam berbagai kegiatan, informasi, dan dokumentasi antara lain:
  - Membuat Daftar Pemegang Saham;
  - Menghadiri Rapat Direksi dan membuat *minute of meeting*;
  - Mengorganisasikan penyelenggaraan RUPS.
- Komunikasi dan sinergi dengan Sekretaris Perusahaan di perusahaan lain atau di lingkungan Telkom Grup.
- Menyiapkan dan mengkomunikasikan informasi yang akurat, lengkap, dan tepat waktu mengenai kinerja dan prospek Perusahaan kepada pemangku kepentingan.
- Mempublikasikan informasi Perusahaan secara taktis, strategis, dan tepat waktu.

### 2) Tugas dan Tanggung Jawab

- Mempersiapkan penyelenggaraan RUPS.
- Menghadiri rapat Direksi dan rapat gabungan antara Dewan Komisaris dengan Direksi.
- Mengelola dan menyimpan dokumen yang terkait dengan kegiatan Perusahaan meliputi dokumen RUPS, risalah rapat Direksi, risalah rapat gabungan antara Direksi dengan Dewan Komisaris, dan dokumen-dokumen Perusahaan penting lainnya.
- Menentukan kriteria mengenai jenis dan materi informasi yang dapat disampaikan kepada *stakeholder*, termasuk informasi yang dapat disampaikan sebagai dokumen publik.

## 4.6. Komite

Untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka pengelolaan Komite Perusahaan senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

### A. Komite di Bawah Dewan Komisaris

- Dewan Komisaris dapat membentuk komite-komite yang diberi kewenangan untuk memutuskan atau menyetujui suatu kebijakan, dan disesuaikan dengan struktur organisasi dan kewenangannya.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 19/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

- Kebijakan tersebut berisi antara lain kebijakan mengenai inisiatif serta kewenangan tertentu.
- Komite yang dimaksud adalah:
  - Komite Audit  
Komite Audit bersifat mandiri baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan serta bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab:
    - a. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit internal dan eksternal;
    - b. Memberikan rekomendasi terkait penyempurnaan sistem pengelolaan audit;
    - c. Mengevaluasi ketaatan perusahaan pada peraturan internal dan perundang-undangan;
    - d. Melaporkan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris baik secara berkala maupun sewaktu-waktu apabila dibutuhkan.
  - Komite Remunerasi  
Komite Remunerasi mempunyai tugas dan tanggung jawab:
    - a. Mengkaji kelayakan sistem remunerasi bagi Direksi dan Dewan Komisaris;
    - b. Mengkaji kelayakan kebijakan pemberian dan penggunaan fasilitas-fasilitas yang disediakan bagi Direksi dan Dewan Komisaris;
    - c. Menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya, serta membuat sistem penilaian.
  - Komite Nominasi  
Komite Nominasi mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya, serta membuat sistem penilaian.
  - Komite lainnya sesuai kebutuhan dan lingkup bisnis perusahaan.

**B. Komite di Bawah Direksi**

- Direksi dapat membentuk komite berdasar bidang dan tugasnya serta disesuaikan dengan struktur dan kompleksitas organisasinya.
- Komite diberikan kewenangan untuk memutuskan atau menyetujui kebijakan yang berisi antara lain kebijakan mengenai inisiatif serta kewenangan untuk memutuskan transaksi.
- Komite yang dimaksud adalah:
  - Komite Etika & SDM  
Komite yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan penegakkan GCG, etika, dan disiplin pegawai.

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 20/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Komite *Corporate Social Responsibility* (CSR)  
Komite yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/ kegiatan operasional CSR.
- Komite Risiko dan Kepatuhan  
Komite yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menerapkan kebijakan/ inisiatif pengelolaan risiko dan kepatuhan.
- Komite Investasi  
Komite yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/ kegiatan operasional antara lain pengembangan produk baru dan *retirement* produk eksisting, perencanaan infrastruktur terintegrasi, dan penetapan program-program investasi CAPEX.
- Komite lainnya sesuai kebutuhan dan lingkup bisnis perusahaan.

#### 4.7. Internal Audit

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pengelolaan internal audit senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

##### A. Kedudukan dan Kualifikasi Internal Audit

- Internal Audit melakukan kegiatan *assurance* dan konsultasi untuk membantu manajemen/ *auditee* dalam mencapai tujuan bisnis yang dilakukan secara independen dan objektif dengan mengacu standar profesi dan kode etik pada Standar Profesi Audit Internal atau *The Institute of Internal Auditors*.
- Pimpinan Internal Audit harus memiliki kualifikasi akademis dan kompetensi yang memadai agar dapat melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

##### B. Tugas dan Tanggung Jawab Internal Auditor

- Menyusun rencana kerja Internal Audit tahunan.
- Menguji dan mengevaluasi kecukupan pelaksanaan pengendalian internal, tata kelola perusahaan, dan sistem manajemen risiko sesuai dengan kebijakan pengendalian internal yang berlaku bagi Telkom Group.
- Melakukan pemeriksaan, *review*, dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya secara periodik.
- Melakukan pemeriksaan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang terkait.
- Mengidentifikasi alternatif peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dan dana.
- Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkat manajemen.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 21/44		

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

- Melakukan sinergi audit dan atau memberikan konsultasi yang dibutuhkan di lingkungan Telkom Group sesuai cakupan penugasan yang telah disepakati.
- Menyiapkan dukungan data, informasi dan analisis untuk Direksi dalam rangka penyampaian laporan Direksi kepada Dewan Komisaris.
- Mendukung penerapan GCG di lingkungan Telkom Group.

#### 4.8. Eksternal Audit

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pengelolaan eksternal audit mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

- Untuk menjamin independensi implementasi GCG di lingkungan Telkom Group diperlukan eksternal audit untuk melakukan audit umum atas laporan keuangan.
- Eksternal Audit ditunjuk oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh Dewan Komisaris.
- Eksternal Audit harus bebas dari pengaruh Dewan Komisaris, Direksi, dan pihak yang berkepentingan lainnya (*stakeholders*).
- Perusahaan harus menyediakan semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan oleh eksternal audit sehingga memungkinkan eksternal audit memberikan pendapatnya tentang kewajaran, ketaataazasan, dan kesesuaian laporan keuangan dengan standar akuntansi yang dianut.



## BAB V PANDUAN TATA KELOLA PROSES UTAMA PERUSAHAAN

Tiga proses utama yang mendorong efektifitas GCG antara lain meliputi:

### 5.1. Keterbukaan Komunikasi dan Pengungkapan

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka komunikasi dan pengungkapan informasi perusahaan senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

- Komunikasi yang efektif adalah faktor yang mempengaruhi kepercayaan pemegang saham kepada perusahaan termasuk di dalamnya kepercayaan atas pengelolaan perusahaan oleh Dewan Komisaris/ Direksi/ Manajemen.
- Perusahaan memiliki mekanisme pengungkapan "*anonymous disclosure*" dan mekanisme komunikasi internal atas isu-isu penting adanya pelanggaran yang terjadi di perusahaan yang disampaikan oleh karyawan dan kepada pemberi informasi diberikan perlindungan oleh perusahaan (*whistleblowing*).
- Pengungkapan permasalahan perusahaan secara transparan, akurat, dan tepat waktu sangat berpengaruh bagi investor untuk mengambil keputusan investasi.
- Perusahaan mengungkapkan informasi penting yang relevan dalam laporan kepada pihak-pihak yang berwenang (Laporan Tahunan, Laporan Berkala, dan lain-lain) sesuai peraturan perundang-undangan dan peraturan lain yang berlaku dengan tepat waktu, akurat, jelas, dan objektif.

### 5.2. Akuntabilitas Pengukuran dan Pertanggungjawaban Kinerja

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka akuntabilitas kinerja perusahaan senantiasa mempertimbangkan hal-hal sebagaimana uraian berikut:

- Dewan Komisaris/ Direksi dan manajemen perusahaan secara nyata berupaya mengejar pertumbuhan nilai, menyeimbangkan serta melindungi seluruh kepentingan *stakeholder*, termasuk bagaimana mewujudkan visi perusahaan menjadi kenyataan.
- Dalam praktiknya ditetapkan sasaran strategis perusahaan dengan *Key Performance Indicators* (KPI) yang selaras dan jelas yang diukur untuk mengetahui tingkat pencapaian visi dan misi perusahaan.
- KPI secara berkala diukur dan dievaluasi pencapaiannya serta dibandingkan (*benchmarking*) dengan perusahaan lain dalam industri sejenis atau pembanding yang setara. Mekanisme pengukuran, evaluasi dan *benchmarking* merupakan bagian dari pengelolaan kinerja perusahaan.

### 5.3. Independensi Audit Internal dan Eksternal

- Penerapan audit berlandaskan prinsip "*check and balance*", dengan pengertian bahwa manajemen bekerja untuk mencapai pertumbuhan dan perlindungan

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 23/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

terhadap nilai perusahaan yang seimbang, di lain pihak auditor melakukan dan menyediakan hasil pemeriksaan yang obyektif atas pelaksanaan aturan dan etika bisnis.

- Auditor internal dan eksternal memberikan rekomendasi tentang pengelolaan bisnis yang obyektif dan komprehensif kepada manajemen.
- Auditor internal dan eksternal mencari dan memeriksa penerapan proses bisnis, titik-titik risiko dan pengendaliannya dikaitkan dengan kebijakan etika bisnis dan peraturan yang berlaku.
- Untuk mendukung dan menjaga independensi audit internal dan eksternal, harus memperhatikan hal sebagai berikut:
  - Penilaian atas efektivitas sistem pengendalian internal dilakukan oleh fungsi auditor;
  - Audit atas Laporan Keuangan perusahaan dilakukan oleh Auditor Eksternal;
  - Auditor Internal melakukan *review* laporan keuangan secara periodik per triwulan;
  - Sistem Audit meliputi audit atas kewajaran penyajian laporan keuangan (*general audit*), audit kepatuhan pada ketentuan yang berlaku (*compliance based audit*), audit operasional, dan audit investigasi;
  - Metodologi yang dikembangkan dan diterapkan harus meliputi audit atas dasar Risiko yang muncul (*risk based audit*) pada proses bisnis Perusahaan serta kepatuhan pada ketentuan perundang-undangan dan standar yang berlaku;



## BAB VI

### PERHATIAN UTAMA MEMBANGUN TATA KELOLA TELKOM GROUP

#### 6.1. Menghindari Benturan Kepentingan/ Konflik Kepentingan

Untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka Anak Perusahaan senantiasa memastikan tidak terjadi benturan kepentingan/konflik kepentingan dengan memperhatikan ketentuan berikut sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan:

##### A. Ketentuan Umum

- Benturan kepentingan secara umum adalah keadaan di mana kepentingan pribadi atau golongan memiliki konflik dengan kepentingan perusahaan yang berakibat pada subyektifitas pengambilan keputusan dan pengelolaan perusahaan.
- Dalam mengambil keputusan dan menjalankan kewajiban di perusahaan, maka anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta seluruh karyawan harus senantiasa bebas dari benturan kepentingan, mendahulukan kepentingan perusahaan di atas kepentingan ekonomi pribadi, keluarga, maupun pihak lainnya.
- Dalam hal pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan untuk ikut serta.
- Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan membuat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang dibuat dan telah melaksanakan pedoman perilaku perusahaan.

##### B. Terjadinya Benturan Kepentingan

- Melakukan transaksi dan/ atau menggunakan aset Perusahaan untuk kepentingan diri sendiri, keluarga, atau golongan sebagaimana diatur dalam peraturan Perusahaan.
- Menerima dan/ atau memberi hadiah/ manfaat dalam bentuk apapun yang berkaitan dengan kedudukannya di dalam Perusahaan.
- Memanfaatkan informasi rahasia dan data bisnis Perusahaan untuk kepentingan di luar Perusahaan.
- Terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan Perusahaan pesaing dan/ atau perusahaan mitra atau calon mitra lainnya.

##### C. Pengungkapan atas Benturan Kepentingan

- Anggota Direksi dan Dewan Komisaris wajib melaporkan kepada Pemegang Saham tentang situasi/ kondisi yang menunjukkan indikasi adanya benturan kepentingan.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 25/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

- Para Karyawan melaporkan kepada Direksi melalui atasannya secara berjenjang tentang situasi/ kondisi yang menunjukkan indikasi adanya benturan kepentingan.
- Direksi meneliti situasi/ kondisi yang menunjukkan indikasi adanya benturan kepentingan dan mengambil keputusan untuk mengatasi situasi tersebut.

## 6.2. Brand/ Image/ Logo Protection

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka Anak Perusahaan senantiasa memastikan untuk menjaga dan melindungi brand/image/logo masing-masing dan Telkom Group dengan memperhatikan ketentuan berikut sebagai bagian dari pengelolaan produk dan citra perusahaan:

- *Image* adalah citra perusahaan yang dipersepsi oleh pihak eksternal (pelanggan, masyarakat, investor, mitra kerja, pemerintah, dan lain-lain). Image positif dapat menimbulkan ketertarikan eksternal terhadap produk, layanan, brand, dan citra perusahaan yang pada akhirnya akan berpotensi meningkatkan penjualan produk.
- Pengelolaan *brand/ image/ logo protection*:
  - Melakukan internalisasi;
  - Memastikan pemahaman;
  - Melakukan penyesuaian atas kebijakan, sistem dan prosedur, perumusan program serta praktik manajemen yang selaras.
- Sebagai *artifact*, dapat ditambahkan sesuai keunikan dan kebutuhan bisnis di Telkom Group.
- Dalam internalisasi di Telkom Group, tetap mengedepankan '*hierarchy of brand*' yang tidak mengorbankan *subsidiary reputation*.

## 6.3. Integrasi Manajemen Risiko

Untuk mewujudkan praktik GCG, mengingat risiko kemungkinan terjadi dalam ruanglingkup group, maka Anak Perusahaan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut sebagai bagian dari pengelolaan risiko perusahaan:

- Dalam menerapkan manajemen risiko, perusahaan membangun visi pengelolaan risiko yang ditanamkan sebagai bagian budaya dari proses bisnis operasional, serta mempunyai misi untuk menjadikan manajemen risiko selayaknya melekat dalam tiap unit usaha.
- Perusahaan melakukan pengembangan lingkungan internal yang mendukung penerapan manajemen risiko.
- Perusahaan mengembangkan kebijakan risiko sebagai pedoman dalam proses manajemen risiko di perusahaan.
- Perusahaan mengembangkan kompetensi dan proses pembelajaran manajemen risiko secara berkesinambungan.
- Perusahaan memiliki *risk register* yang merupakan hasil dari proses identifikasi risiko, penilaian tingkat risiko dan rencana mitigasi yang diperlukan untuk mengendalikan risiko. *Risk register* ini ditinjau secara berkala minimal sekali dalam setahun dan bilamana terjadi perubahan inisiatif baru yang signifikan.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 26/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Penilaian atas risiko perusahaan ditujukan untuk menentukan skala prioritas penanganan risiko serta untuk menentukan alternatif rencana mitigasi dengan mempertimbangkan tingkat *cost and benefit*.
- Perusahaan mengembangkan proses pengelolaan informasi dan komunikasi terkait manajemen risiko sehingga seluruh unit di perusahaan dapat mengetahui, memahami dan melakukan aktivitas pengendalian atas risiko.
- Perusahaan melakukan monitoring implementasi program mitigasi dan dampaknya terhadap perubahan tingkat risiko secara berkala untuk memastikan tingkat risiko dapat dikendalikan.
- Risiko perusahaan secara umum dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama yaitu:
  - a) Risiko strategis merupakan risiko yang terjadi akibat faktor-faktor eksternal (misalnya faktor regulasi, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, politik, sosial, meningkatnya kompetisi, adanya substitusi produk, dan sebagainya) ataupun risiko dalam inisiatif strategis yang diambil perusahaan dan berdampak terhadap pertumbuhan bisnis (misalnya transformasi bisnis dan merger akuisisi);
  - b) Risiko Operasional merupakan risiko yang terjadi akibat proses internal atau ketangguhan alat produksi terhadap faktor eksternal seperti risiko kegagalan operasi alat produksi, risiko terkait kebocoran pendapatan, risiko kegagalan sistem informasi, dan sejenisnya;
  - c) Risiko Keuangan merupakan risiko yang terjadi akibat perubahan atau volatilitas nilai tukar rupiah, perubahan tingkat suku bunga, atau risiko yang dihadapi dalam pengelolaan *cash flow* yang mempengaruhi likuiditas perusahaan.

#### 6.4. *Integrated Audit*

Untuk mewujudkan praktik GCG serta untuk memenuhi kepatuhan atas implementasi SOX section 404 (SOX 404 atau *ICFR: Internal Control over Financial Reporting*), maka pengelolaan audit laporan keuangan Anak Perusahaan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Telkom berikut Anak Perusahaan yang masuk ruang lingkup audit SOX 404 wajib menerapkan pengendalian internal untuk menjamin pelaporan keuangan (SOX 404) dan proses audit laporan keuangannya terintegrasi dengan audit SOX 404.
- Ruang lingkup audit SOX 404 ditetapkan berdasarkan hasil penilaian risiko di tingkat induk perusahaan sebagai *entity reporting unit*.
- Anak Perusahaan yang masuk ruang lingkup audit SOX 404 bersama-sama Telkom sebagai induk perusahaan memiliki kewajiban bersama untuk keberhasilan pelaksanaan *integrated audit* dan saling mendukung serta mengawal percepatan atau pengamanan waktu pelaporan keuangan (*sign-off*) sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
- Untuk kelancaran pelaksanaan *integrated audit*, maka Telkom sebagai induk perusahaan berkewajiban untuk menyusun pedoman audit SOX 404 dan mengkomunikasikannya kepada Anak Perusahaan sebagai panduan penerapan SOX di Anak Perusahaan.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 27/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

- Anak Perusahaan sangat disarankan untuk menggunakan kerangkakerja yang sama dengan Telkom sebagai induk perusahaan yaitu menggunakan kerangkakerja *COSO Internal Control* dalam menerapkan *SOX 404*.
- Internal Audit Telkom dapat menjadi *counterpart* dalam proses pengelolaan *integrated audit* di Anak Perusahaan.
- Bila dipandang perlu, untuk mendukung pelaksanaan *integrated audit* Telkom Group dapat dibentuk *steering committee* yang beranggotakan Telkom dan Anak Perusahaan untuk :
  - Menetapkan arah dan tujuan strategis terkait dengan keberhasilan *integrated audit*
  - Menyepakati lingkup audit
  - Membangun komitmen bersama untuk memberikan dukungan yang memadai agar pelaksanaan *integrated audit* berjalan efektif.

#### 6.5. Tata Kelola Pelaporan Keuangan

Untuk mewujudkan praktik *GCG* dan pemenuhan ketentuan undang-undang *SOA (Sarbanes Oxley Act)*, maka pelaporan keuangan Anak Perusahaan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

##### A. Ketentuan Umum

- Laporan keuangan tidak sekedar penyajian angka-angka, namun juga mencakup informasi terkait kinerja perusahaan yang berguna untuk melakukan pengambilan keputusan ekonomi.
- Laporan keuangan yang baik adalah laporan yang mampu menyajikan informasi bebas dari salah saji yang material/ signifikan, dan bebas dari kesalahan yang tidak disengaja (*error*) atau yang disengaja (*fraud*).
- Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan yang memuat sekurang-kurangnya:
  - laporan keuangan (neraca akhir tahun, laporan laba rugi, arus kas, ekuitas);
  - laporan kegiatan Perusahaan;
  - laporan pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan;
  - masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan;
  - laporan mengenai tugas pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris.

##### B. Kebijakan

- Keuangan Perusahaan dikelola secara profesional, terbuka, dan berdasarkan prinsip kehati-hatian.
- Prosedur, kebijakan, serta peraturan yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan disusun dengan memperhatikan standar akuntansi dan perundang-undangan.
- Perusahaan menciptakan sistem pengendalian internal yang baik untuk terciptanya pengelolaan keuangan yang optimal.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 28/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Pengelolaan keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan nilai Perusahaan melalui pelaksanaan program kerja yang dilandasi *cost leadership* atau prinsip sadar biaya (*cost consciousness*).
- Perusahaan melakukan analisa atas risiko dan melakukan langkah mitigasinya.

### C. Pengorganisasian

- Perencanaan keuangan dilakukan secara terintegrasi dengan mempertimbangkan kepentingan seluruh unit kerja.
- Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan program kerja dan melalui koordinasi antar unit kerja untuk mensinergikan usulan anggaran setiap unit kerja dengan menganut prinsip *bottom-up* dan *top-down*.
- Manajemen menetapkan target pendapatan dan biaya yang realistis yang akan dicapai Perusahaan untuk penyusunan anggaran di unit-unit operasi Perusahaan.
- Perusahaan menerapkan disiplin anggaran dan rencana kerja.
- Perubahan rencana kerja dan anggaran harus melalui prosedur/ ketentuan yang telah ditetapkan.
- Perusahaan memberikan apresiasi terhadap unit kerja yang mencapai target-target kerjanya yang dituangkan dalam Kontrak Manajemen.
- Setiap unit kerja mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan kepada pimpinan Perusahaan.
- Pimpinan unit memonitor dan mengevaluasi realisasi anggaran yang telah ditetapkan.

### D. Pelaporan

- Direksi bertanggung jawab atas penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi dan peraturan yang berlaku di Indonesia.
- Laporan Keuangan harus tersedia tepat waktu sesuai periode pelaporan yang ditetapkan.
- Direksi menetapkan kebijakan/ standar akuntansi sesuai dengan operasi Perusahaan dan berdasarkan standar akuntansi yang berlaku.
- Kebijakan akuntansi harus diterapkan secara konsisten dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur akuntansi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Penyusunan laporan keuangan dilaksanakan dengan mengkonsolidasikan laporan keuangan dengan anak perusahaan, sehingga laporan keuangan yang dibuat adalah laporan keuangan konsolidasian.

#### 6.6. Tata Kelola Pelaporan Kinerja

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pelaporan kinerja Anak Perusahaan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut sebagai bagian dari pengelolaan kinerja perusahaan:

### A. Kebijakan Pengelolaan Kinerja

- Pengelolaan kinerja adalah suatu upaya untuk menciptakan pemahaman bersama tentang sasaran kerja yang akan dicapai, upaya untuk mencapainya dan aturan-aturan terkait dalam proses pelaksanaannya.
- Kinerja yang dimaksud meliputi kinerja Dewan Komisaris, Direksi, dan manajemen.
- Pencapaian kinerja digunakan oleh Pemegang Saham untuk menilai kinerja Dewan Komisaris dan Direksi dan digunakan sebagai dasar sistem remunerasi.
- Anak Perusahaan harus merumuskan sistem penilaian kinerja unit dan karyawan yang obyektif dan tercatat yang dapat dijadikan sebagai dasar pemberian penghargaan, pembinaan dan perhitungan remunerasi bagi karyawan berupa Kontrak Manajemen (KM).
- Pengelolaan kinerja memuat Sasaran kinerja yang dibuat untuk periode satu tahun kalender sejalan dengan rencana kerja dan anggaran Anak Perusahaan, dijabarkan oleh Direksi menjadi sasaran kinerja unit-unit kerja dan akhirnya menjadi sasaran kinerja individual.
- Anak Perusahaan mengembangkan dan mengevaluasi sistem penilaian kinerja dan sistem remunerasi agar selalu mengikuti perkembangan yang ada.

### B. Sistem Pelaporan

- Pelaporan kinerja meliputi pelaporan kinerja Direksi, pelaporan kinerja Dewan Komisaris, dan pelaporan kinerja manajemen.
- Pelaporan kinerja merupakan penyampaian informasi hasil pencapaian kegiatan usaha termasuk *progress* pencapaian perencanaan.
- Untuk keakuratan dan ketepatan pengambilan keputusan Dewan Komisaris, maka laporan kinerja harus dibuat secara transparan dan lengkap.

### C. Laporan Tahunan

- Laporan Tahunan Anak perusahaan disusun dan diselesaikan mengacu/ memperhatikan batas waktu penyelesaian Laporan Tahunan Induk Perusahaan.
- Laporan Tahunan dievaluasi oleh Dewan Komisaris sebelum disampaikan kepada RUPS untuk pengesahannya.
- Laporan tahunan ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris dan apabila ada anggota yang tidak menandatangani harus disebutkan alasannya secara tertulis.
- Laporan tahunan sekurang-kurangnya memuat antara lain:
  - 1) Neraca akhir tahun buku yang baru lampau dalam perbandingan dengan tahun sebelumnya, laporan laba rugi dari tahun buku yang bersangkutan, laporan arus kas, dan laporan perubahan ekuitas, serta catatan atas laporan keuangan tersebut;
  - 2) Kegiatan utama Perusahaan dan perubahannya selama tahun buku;
  - 3) Pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan;
  - 4) Rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan Perusahaan;

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 30/44		

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

- 5) Laporan mengenai tugas pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris selama tahun buku yang baru lampau;
- 6) Uraian mengenai keanggotaan Direksi dan keanggotaan Dewan Komisaris;
- 7) Gaji, fasilitas dan/ atau tunjangan lain bagi anggota Direksi dan honor, fasilitas dan/ atau tunjangan lain bagi anggota Dewan Komisaris.

**6.7. Tata Kelola *Procurement***

Untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka pengelolaan *procurement* dalam ruanglingkup Telkom Group senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Ketentuan proses pengadaan yang *fair*, adil, transparan, mandiri, bertanggung jawab untuk menghindari benturan kepentingan dan tindakan memperkaya diri, sesuai dengan norma dan etika.
- Mengutamakan penggunaan sumber daya Telkom Group sebagai mitra dalam pemenuhan kebutuhan pengadaan barang/ jasa sebelum menunjuk pihak eksternal dengan tetap mengacu pada ketentuan yang berlaku sebagai upaya membangun sinergi Telkom Group.
- Ketentuan batasan nilai pengadaan barang/ jasa untuk kecepatan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab.
- Dilandasi prinsip disiplin anggaran (*commitment budget/ no budget no purchase*) dan tidak tergantung pada pihak tertentu.

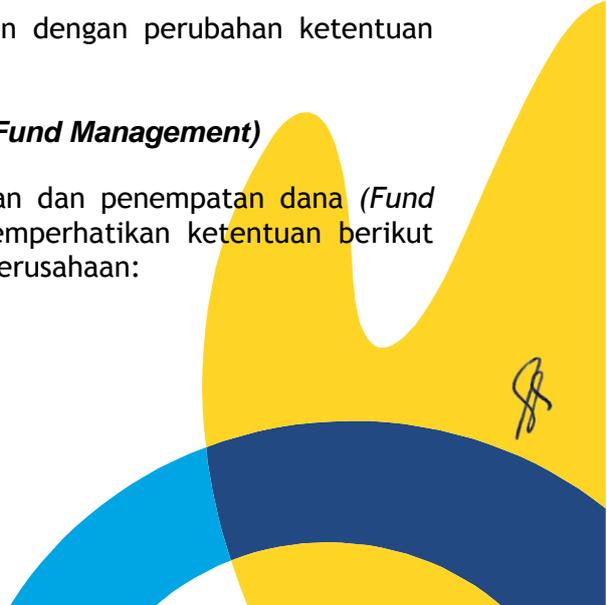
**6.8. Tata kelola *Transfer Pricing***

Mengantisipasi perkembangan perusahaan ke depan dan untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka pengelolaan *transfer pricing* dalam ruang lingkup Telkom Group senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Memperhatikan dampak *transfer pricing* berkaitan dengan pengaruh pendapatan, beban dan pajak yang harus dipastikan tetap sesuai dengan ketentuan.
- Praktik *transfer pricing* terkait dengan jual beli produk dan layanan dalam perusahaan afiliasi dipastikan tidak terjadi kecurangan atau perlakuan khusus yang justru melemahkan daya saing perusahaan.
- Kehati-hatian atas pengertian hubungan istimewa yang tetap harus sesuai ketentuan;
- Penerapan *transfer pricing* selalu disesuaikan dengan perubahan ketentuan eksternal yang berlaku.

**6.9. Tata Kelola Pencarian dan Penempatan Dana (*Fund Management*)**

Untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka pencarian dan penempatan dana (*Fund Management*) di Anak Perusahaan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut sebagai bagian dari praktik pengelolaan dana di perusahaan:



Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 31/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Tetap melakukan pengambilan keputusan secara tepat dan efisien termasuk kehati-hatian dalam melakukan pencarian dana dan investasi/ penempatan dana, meskipun dalam situasi dan kondisi persaingan yang ketat.
- Anak Perusahaan wajib memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk memberikan kepastian dan perlindungan terhadap pihak-pihak terkait transaksi yang dilakukan atau transaksi yang mengandung benturan kepentingan dan transaksi afiliasi.
- Batasan kewenangan terkait transaksi material yaitu pembelian/ penjualan saham, penyertaan, sewa menyewa, pinjam meminjam, jaminan aset dengan nilai tertentu dari ekuitas perusahaan, yang dilakukan dalam rangkaian transaksi untuk suatu tujuan atau kegiatan tertentu, yang boleh dilakukan oleh Direksi, Direksi dan Dewan Komisaris, atau RUPS.
- Dalam mengelola pendanaan Anak Perusahaan harus memperhatikan prinsip-prinsip: *cost effectiveness*, *cost efficiency*, dan *cost and profit*.

#### 6.10. Tata Kelola Merger dan Akuisisi

Untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka pengelolaan merger dan akuisisi dalam ruang lingkup Telkom Group senantiasa memperhatikan ketentuan berikut sebagai bagian dari praktik pengelolaan portfolio perusahaan:

- Anak Perusahaan dalam melakukan *Merger and Acquisition (M&A)* harus memperhatikan prinsip kehati-hatian serta harus cepat dan tepat dalam proses pengambilan keputusan untuk dapat menangkap peluang bisnis.
- Perencanaan *M&A* dirancang secara komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten meliputi aspek *culture*, risiko, bisnis, legal, finansial, akunting dan pelaporan keuangan, dan lain-lain yang sangat dipersyaratkan dalam tahapan proses *M&A*.
- Pengembangan bisnis non organik *M&A* harus dilaksanakan dengan memperhatikan strategi perusahaan, regulasi, kepatuhan bisnis, dan kepentingan shareholder.
- Pengembangan bisnis non organik *M&A* melibatkan unsur-unsur perusahaan serta RUPS Anak Perusahaan.
- Pelaksanaan *M&A* harus memastikan bahwa segala dokumen yang berkaitan dengan *M&A* memenuhi peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal yang berlaku.

#### 6.11. Tata Kelola Lisensi

Untuk mewujudkan praktik *GCG*, maka pengelolaan lisensi dalam ruang lingkup Telkom Group senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Tata kelola lisensi dimaksudkan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dengan tetap memperhatikan kewajiban yang melekat pada pemegang usaha.
- Tata kelola lisensi dimungkinkan penggunaan lisensi bersama dalam Telkom Group dalam rangka mendukung efektivitas bisnis dengan tetap dalam kerangka atas nama pemegang lisensi dan anggota Telkom Group.
- Penggunaan lisensi tetap memperhatikan ketentuan yang berlaku yaitu lisensi adalah ijin yang diberikan oleh regulator atau pemegang hak kepada pihak lain untuk menggunakan haknya terkait dengan persyaratan tertentu.

#### 6.12. Tata kelola Integrasi Produk/ Layanan

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka inisiatif dan pelaksanaan bundling/integrasi produk dan layanan dalam ruang lingkup Telkom Group senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Pengelolaan produk/ layanan yang terintegrasi harus dapat dipastikan lebih baik dari sebelumnya antara lain: memudahkan pelanggan untuk memperoleh layanan satu pintu sehingga potensial mengurangi biaya, mempercepat penetrasi layanan sekaligus peningkatan citra perusahaan dan citra Telkom Group.
- Sinergi produk/ layanan berpotensi melahirkan gagasan baru produk/ layanan yang dapat dipastikan mampu memperkuat posisi brand produk/ layanan sebelumnya atau lahirnya produk/ layanan baru.
- Dalam pelaksanaan sinergi produk/ layanan dalam Telkom Group maupun kemitraan dengan eksternal harus memperhatikan kepatuhan akan peraturan perundang-undangan yang terkait.

#### 6.13. Tata Kelola *Service Level Agreement*

Untuk mewujudkan praktik GCG terkait dengan pemenuhan standard layanan kepada pelanggan yang pemenuhannya dilakukan bersama, maka pengelolaan service level agreement dilakukan dengan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Baik Telkom maupun Anak Perusahaan harus memberikan jaminan tingkat layanan sesuai ketentuan dan tidak mengistimewakan layanan yang disediakan masing-masing.
- Jaminan tingkat layanan dituangkan dalam service level agreement sebagai kesepakatan yang harus dipenuhi, dimonitor, dan dilaporkan pencapaiannya secara berkala minimal setiap triwulan.

#### 6.14. Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Untuk mewujudkan praktik GCG terutama dalam mewujudkan pengelolaan CSR yang tepat sasaran, efektif dan mampu meningkatkan citra masing-masing Anak Perusahaan dan Telkom Group, maka pengelolaan CSR dilakukan dengan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Masing-masing Anak Perusahaan wajib mengelola CSR sesuai dengan kemampuannya sebagai bentuk kewajiban dan tanggung jawab secara moral dan etika untuk menghormati kepentingan masyarakat sekitar mengingat keberhasilan Perusahaan tidak dapat dilepaskan dari hubungan yang harmonis, dinamis, serta saling menguntungkan dengan masyarakat sekitar.
- Pengelolaan CSR diarahkan untuk tujuan:
  - Mewujudkan pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi perusahaan, komunitas, dan masyarakat pada umumnya.
  - Ikut serta dalam memelihara kondisi sosial yang tenang, aman, stabil, dan kondusif di lingkungan lokasi usaha Perusahaan.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 33/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

- Mempertahankan dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara Telkom Group dengan masyarakat sekitar sehingga tercipta kondisi yang kondusif dalam mendukung pengembangan usaha dan pertumbuhan Perusahaan.
  - Menumbuhkan citra (*image*) yang positif bagi Telkom Group di mata masyarakat sekitar dan *stakeholders* lainnya.
  - Mewujudkan penerapan prinsip responsibilitas.
- Pengelolaan CSR dilaksanakan dengan memperhatikan antara lain:
    - Memastikan perencanaan program CSR adalah sesuai kebutuhan nyata masyarakat sekitar dengan tetap mempertimbangkan kemampuan Perusahaan.
    - Memastikan keberlangsungan program dengan terus menerus memelihara dan mengembangkan hubungan baik melalui pembinaan dan sosialisasi.
    - Menjalankan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sebagaimana ditugaskan oleh Pemerintah.
    - Dalam pelaksanaan program CSR Telkom Group dapat dilakukan secara terpusat dan atau masing-masing Anak Perusahaan.

#### 6.15. Pengelolaan Sistem Informasi

Untuk mewujudkan praktik GCG terutama dalam mewujudkan pengelolaan sumber daya sistem informasi yang optimal dan efisien bagi masing-masing Anak Perusahaan dan Telkom Group, maka pengelolaan sistem informasi dilakukan dengan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Semua aspek penting dalam manajemen perusahaan seperti keuangan, logistik, sumber daya manusia termasuk juga pelayanan kepada karyawan, pelanggan, pemasok dan *stakeholders* lainnya sedapat mungkin (sesuai kemampuan anak perusahaan) didukung oleh jaringan teknologi informasi (TI) untuk menjamin keakuratan, ketersediaan, dan kerahasiaan data dan informasi.
- Pengelolaan TI harus dipastikan selaras dengan kebutuhan bisnis anak perusahaan, memberikan benefit optimal, dapat digunakan secara bertanggung jawab, dengan mempertimbangkan pengelolaan risiko dan memperhatikan aspek kepatuhan terhadap aturan yang berlaku umum.
- Penerapan TI secara luas di anak perusahaan harus dilandasi untuk maksud dapat secara langsung meningkatkan penerapan Tata kelola Perusahaan menjadi lebih baik lagi, yaitu terselenggaranya praktik perusahaan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian dan kewajaran juga akan memudahkan sosialisasi, pengawasan dan penegakannya (*enforcement*).
- Terkait dengan pengelolaan dokumen atau arsip, atas pertimbangan keefektifan dan pertimbangan risiko, anak perusahaan dapat mengembangkan kebijakan pengelolaan dokumen yang dapat didukung dengan sistem informasi yang handal dengan tujuan dapat menyajikan informasi/data yang cepat dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan guna dukungan atas fungsi akuntabilitas, *intellectual capital*, dan pengawasan.
- Kerangka kerja tata kelola TI meliputi:
  1. Tata Kelola TI mengintegrasikan dan menjamin sistem TI secara enterprise dalam mendukung tujuan bisnis anak perusahaan, dengan fokus: *strategic*

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 34/44		

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

*alignment, resource management, value delivery, risk management, dan performance management;*

2. Peran & tanggung jawab atas pemangku kepentingan dan pengelolaan TI yang dikendalikan melalui IT *Steering Committee* sebagai pengambil keputusan tertinggi di bidang TI;
  3. *IT Balance Scorecard*, mendefinisikan *key performance indicator* (KPI), melakukan pengukuran, monitoring, dan evaluasi efektivitas atas proses serta pengelolaan TI Perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan;
  4. *Information Security Governance*, yang meliputi pengelolaan kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi yang didukung melalui sistem TI perusahaan;
  5. Enterprise Arsitektur TI perusahaan yang fokus melakukan *alignment* antara TI dengan strategi bisnis dan menjamin bahwa investasi TI memberikan manfaat, baik berupa pengurangan biaya maupun kemudahan memperoleh informasi;
  6. Keberhasilan penerapan *Security* Sistem Informasi dapat dicapai dengan menerapkan pemahaman yang sama, pengendalian, monitoring dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan.
- Teknologi informasi yang dibangun harus memiliki nilai yang sangat strategis dalam mendukung terciptanya produk atau jasa yang unggul dan kompetitif.
  - Dalam menjalankan fungsinya pengelolaan TI di Anak Perusahaan harus memiliki perencanaan (*master plan/ blueprint*) yang diturunkan dari skenario strategis Anak Perusahaan.
  - Untuk memperoleh pemanfaatan yang aman dan optimal, fungsi teknologi informasi harus menerapkan kendali-kendali terkait dengan aktivitas TI.
  - Pengendalian tata kelola TI sesuai dengan kerangka kerja di atas dapat diwujudkan berupa Kebijakan Strategis dan Kebijakan Operasional, yang sesuai dengan karakteristik Anak Perusahaan.

#### 6.16. Pengelolaan Aspek Legal

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pengelolaan aspek legal dalam ruang lingkup Telkom Group dilakukan dengan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut, sebagai bagian dari praktik pengelolaan perusahaan:

- Dalam menghadapi situasi bisnis sekarang ini, di mana persaingan usaha yang semakin ketat perlu diadakannya kegiatan-kegiatan usaha yang berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan perusahaan sejenis. Dalam melakukan kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan adanya *in house lawyer* dalam setiap anak perusahaan untuk melegitimasi kegiatan-kegiatan tersebut agar dalam pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan.
- Diberlakukan sinergi pengelolaan regulasi dan *single point of contact* dengan regulator.
- Diberlakukan sinergi regulasi untuk tujuan terciptanya kesepahaman internal Telkom Group dan *positioning* Telkom Group yang sejalan walaupun entitasnya berbeda ketika berhadapan dengan regulator, terutama dengan semakin intensnya portofolio bisnis menuju *TIME* serta isu-isu regulasi seperti

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 35/44		
<b>PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP</b>		

*pricing policy, product bundling, menara bersama, cost based interconnection, broadband wireless access (4G, LTE), sharing infrastruktur, number portability, roadmap kebijakan dan regulasi menuju konvergensi, retribusi, union, licence, frekuensi dan tenaga kerja.*

- Pengelolaan aspek legal Telkom Group bertujuan untuk mencapai efektivitas, efisiensi, dan ketaatan pada peraturan (*comply*) dalam menjalankan bisnis perusahaan.

### 6.17. Pengelolaan SDM Telkom Group

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pengelolaan SDM dalam ruang lingkup Telkom Group dilakukan dengan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Pengelolaan SDM di Telkom Group dimaksudkan untuk memastikan bahwa Perusahaan selalu memiliki sumber daya manusia yang unggul dan dapat diarahkan dan digerakkan untuk mencapai tujuan-tujuan Telkom Group.
- SDM Telkom Group dapat saling dipertukarkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi Telkom Group untuk meningkatkan kekuatan baru Telkom Group dengan cara yang efisien, efektif dan ekonomis.
- Rekrutasi dan pergerakan karir SDM di Telkom Group harus dipastikan dilakukan berdasarkan kebutuhan Perusahaan sesuai dengan kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan dan dapat berasal dari dalam atau dari luar Perusahaan serta dilakukan secara transparan.
- Pertukaran SDM di Telkom Group dapat dilakukan melalui pertukaran pengetahuan/ pengalaman, magang, penugasan, proyek bersama dan lain - lain. Pergerakan karir SDM Telkom Group tidak hanya dari perusahaan induk ke anak perusahaan, namun bisa sebaliknya maupun dari anak perusahaan satu ke anak perusahaan yang lainnya.
- Pengembangan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan.
- Pembinaan karyawan Perusahaan yang ditugaskan di Anak Perusahaan baik sebagai anggota Dewan Direksi, anggota Dewan Komisaris, maupun sebagai karyawan di Anak Perusahaan diarahkan agar dapat memainkan peran sebagai wakil Perusahaan di Anak Perusahaan dengan mengemban visi dan misi Perusahaan, serta sebagai pembinaan karir bagi karyawan.
- Pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris anak perusahaan didasarkan pada anggaran dasar perusahaan.
- Unit pengelola performansi Anak Perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja anggota Direksi dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan dengan merujuk pada komitmen yang telah disepakati dalam Kontrak Manajemen antara Direksi Perusahaan sebagai pemegang saham dengan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Anak Perusahaan.
- Dewan Komisaris Anak Perusahaan dipilih sedemikian rupa sehingga bebas dari benturan kepentingan.
- Karyawan yang ditempatkan di Anak Perusahaan atau sebaliknya harus tetap menjunjung tinggi "Code of Conduct" dan ketentuan yang berlaku di masing-masing perusahaan.
- Penugasan karyawan di Telkom Group harus dilakukan dengan menghindari 'Conflict of interest'.

### 6.18. Pengelolaan Sinergi Group

Untuk mewujudkan praktik GCG, maka pengelolaan sinergi dalam ruang lingkup Telkom Group dilakukan dengan senantiasa memperhatikan ketentuan berikut:

- Menghadapi pasar global dan untuk dapat memenangkan persaingan, maka Sinergi Telkom Group maupun kemitraan dengan eksternal merupakan potensi kekuatan yang harus terus digali dan dikembangkan sesuai konsep transformasi menuju *TIME*. Sinergi Telkom Group telah dimengerti sebagai elemen yang penting untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.
- Konsep Sinergi Telkom Group dapat dilakukan secara penuh untuk kepemilikan induk mayoritas atau *consolidated*. Penerapan GCG hendaknya menjadi salah satu *Key Performance Indicator (KPI)* penilaian kinerja Anak Perusahaan dan Group, serta diterapkan secara tegas.
- Semua potensi sinergi harus difasilitasi dan dijadikan *KPI* dalam Kontrak Manajemen sehingga menjadi keunggulan kompetitif bagi Telkom Group.
- Bisnis yang sangat dinamis dikelola oleh anak perusahaan yang spesifik memiliki kapabilitas yang sesuai pasar.
- Pengelolaan dari seluruh aspek yg berhubungan dgn bisnis Telkom Group harus dikelola secara komprehensif.

### 6.19. Kontrak Manajemen

Untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik, maka pengelolaan kontrak manajemen dilaksanakan dengan memperhatikan sebagaimana ketentuan berikut:

- Kontrak Manajemen adalah bentuk komitmen kinerja yang didasarkan atas kesepakatan hasil negosiasi atau deal manajemen.
- Negosiasi dilandasi oleh kesesuaian sasaran/ target kinerja organisasi dan berdasarkan fungsi peran dan tanggung jawabnya di organisasi.
- Kontrak Manajemen merupakan salah satu pendekatan untuk mengamankan pencapaian kinerja, sebagai dasar pemberian/ apresiasi kinerja unit dan individu.
- Dalam konteks Telkom Group, kontrak manajemen dapat berupa kontrak manajemen perusahaan afiliasi kepada induk organisasinya.
- Kontrak Manajemen secara berjenjang diturunkan kepada unit/ fungsi organisasi sampai dengan kinerja individu karyawan.
- Sasaran kinerja dibuat untuk periode satu tahun kalender sejalan dengan rencana kerja dan anggaran Perusahaan, dijabarkan oleh Direksi menjadi sasaran kinerja unit-unit kerja dan akhirnya menjadi sasaran kinerja individual.
- Untuk mengevaluasi kinerja individual, Perusahaan menggunakan *Performance Management System (PMS)* yang merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara karyawan dengan atasannya tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

## BAB VII PENUTUP

Kita menyadari bahwa untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, maka korporasi harus diarahkan untuk memperoleh keuntungan (profitabilitas) sekaligus menjalankan praktek usaha yang taat hukum, beretika dan kehadirannya memberikan manfaat bagi masyarakat, negara, dan secara umum bagi kesejahteraan umat manusia.

Inisiatif membangun GCG dalam ruang lingkup Telkom Group adalah komitmen bersama untuk mampu memberikan nilai terbaik kepada *stakeholders* perusahaan meliputi :

- Memberikan kepuasan dan nilai bagi pelanggan;
- Mewujudkan sebuah korporasi yang sehat dan menguntungkan bagi pemilik/pemegang saham;
- Memberikan kesejahteraan yang baik bagi seluruh karyawan;
- Menjadi mitra bisnis yang baik bagi seluruh mitra kerja perusahaan;
- Menjadi pesaing yang terhormat dan disegani;
- Mampu memberikan manfaat bagi masyarakat disekitarnya dan Negara;
- Turut andil dalam menjaga keharmonisan kehidupan dimuka bumi.

Dengan terus konsisten menjalankan prinsip usaha yang bersih, sehat dan amanah, maka seluruh insan Telkom Group (Dewan Komisaris, Direksi dan Seluruh Karyawan Telkom Group) memiliki kesamaan pandang dalam hal membangun akar/pondasi korporasi yang kuat yang mampu mempertahankan pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan dalam jangka panjang, terlebih ketika persaingan dan kompleksitas bisnis makin tinggi saat ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa melindungi, memberi kekuatan, dan menunjukkan jalan kesuksesan perusahaan.

Jayalah TELKOM GROUP

A decorative graphic in the bottom right corner of the page, featuring overlapping yellow and blue shapes. A small, stylized signature or mark is visible on the yellow area.

### FAQ (Frequently Asked Question)

- Q : **Mengapa GCG penting diterapkan di Perusahaan?**  
 A : Banyak referensi yang menyebutkan pentingnya menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (GCG), di antaranya adalah:
  - a) Dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan;
  - b) Mendorong dijalankannya praktik bisnis yang transparan, bertanggung jawab dan taat kepada ketentuan hukum;
  - c) Terciptanya komunikasi dan harmonisasi hubungan yang baik antara pemilik dan pengelola, Direksi dengan karyawan, atasan dengan karyawan dan perusahaan dengan pihak eksternal;
  - d) Semakin mengecilnya kesalahan yang tidak terduga dan berpotensi pada biaya;
  - e) Dimilikinya budaya kerja karyawan yang transparan, disiplin, obyektif dan bertanggung jawab;
  - f) Meningkatnya kepercayaan atau image perusahaan di mata pemilik, pelanggan, mitra kerja, investor, kreditor dan masyarakat pada umumnya.

- Q : **Apakah penting GCG dalam sebuah group usaha?**  
 A : Ya. Meskipun dalam sebuah group usaha, kepemilikan oleh induk perusahaan secara mayoritas bukan berarti pengelolaan perusahaan dapat dilakukan tanpa suatu tata kelola yang baik.

Praktik GCG menjadi salah satu cara untuk lebih menghormati dan respek kepada perusahaan yang di dalamnya terdiri dari Pemegang Saham sebagai pemilik modal, Dewan Komisaris sebagai organ pengawas, Direksi sebagai pengelola dan manajemen beserta seluruh karyawan.

- Q : **Apa latar belakang penyusunan Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group?**  
 A : Pedoman disusun untuk melindungi, menghormati dan memberdayakan Anak Perusahaan sebagai entitas independen sekaligus merupakan bagian dari Telkom Group.
- Q : **Apa isi Pedoman Pengelolaan GCG Telkom Group?**  
 A : Secara umum pedoman ini berisi penjelasan mengenai antara lain:
  - a) Kode Etik Group Usaha dan Karyawan Telkom Group;
  - b) Pengantar tentang GCG;
  - c) Pedoman tata kelola Organ Perusahaan;
  - d) Pedoman tata kelola Area Implementasi GCG.
- Q : **Bagaimana selanjutnya Anak Perusahaan akan menerapkan GCG di Perusahaannya?**  
 A : Yang pertama adalah komitmen untuk menjalankan perusahaan secara *governance*, kemudian membangun elemen-elemen penting di perusahaan yang dapat mendorong terciptanya praktik GCG di Perusahaan.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 39/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

Praktik terbaik membangun GCG di beberapa perusahaan yang telah berhasil menerapkan GCG meliputi:

- a) Komitmen dan praktik tata kelola yang baik di organ perusahaan (RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi);
- b) Membangun moral dan budaya kerja yang beretika;
- c) Membangun sistem untuk memastikan diterapkannya pengelolaan perusahaan sesuai prinsip GCG yaitu *Transparancy, Accountability, Responsibility, Independency* dan *Fairness*;

Mengingat perbedaan antar perusahaan, maka sistem dibangun sesuai dengan kompleksitas/ besar kecilnya perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, keunikan, dan faktor-faktor lainnya, serta peraturan internal perusahaan seperti Anggaran Dasar perusahaan. Beberapa sistem yang dibangun untuk mendukung GCG antara lain adalah:

- a) Tata kelola organ perusahaan meliputi Tata kelola RUPS, *Board of Commisioner Charter* dan *Director Charter*;
- b) Manajemen Risiko;
- c) Pengendalian Internal;
- d) Pembuatan kebijakan dan prosedur;
- e) Sistem Kepemimpinan;
- f) *Job Description*;
- g) Pemberdayaan SDM;
- h) Pengukuran dan pelaporan kinerja;
- i) Sistem penghargaan dan penegakkan atas kesalahan.

- Q : **Siapa secara umum yang bertanggung jawab untuk membangun dan mengevaluasi GCG?**
- A : Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan merupakan *person in charge* yang bertanggung jawab untuk memastikan praktik GCG di perusahaan, sebagaimana tugas utamanya antara lain *corporate communicators, compliance officer, stakeholders relations, dan advisor*.

Dalam praktik yang lebih menjelaskan terkait GCG, maka:

- a) Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan kepada para *stakeholders* dan pihak-pihak yang berkepentingan mengenai kinerja dan kondisi umum perusahaan;
- b) Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan pelaksanaan perusahaan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG), dijalankan secara beretika dan senantiasa memelihara dan menjaga *Corporate Image* perusahaan;

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00	No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011	Tanggal: 20/ 05/ 2011
Halaman : 40/44		

**PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP**

- c) Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab untuk mengingatkan Direksi tentang tanggung jawab dan akuntabilitas mereka dalam menerapkan dan melaksanakan tata kelola perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- d) Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan penyelenggaraan aktivitas perusahaan yang terkait dengan program tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).

Mengingat pentingnya keberadaan Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan, maka Anak Perusahaan dapat membentuk Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau *Head of Corporate Affair* atau *Head of Corporate Communication* atau *VP Investor Relation* atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan atau posisi Sekretaris Perusahaan (SEKPER) atau pejabat/ unit pengelola kesekretariatan perusahaan dapat dirangkap oleh salah satu Direktur yang ditunjuk.



Handwritten signature or initials.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 41/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

## DAFTAR ISTILAH

<b>Akuisisi</b>	adalah pengambilalihan kepemilikan atas sebagian atau seluruh saham anak perusahaan atau pengambilalihan kepemilikan pada perusahaan lain.
<b>Anak Perusahaan</b>	adalah suatu perusahaan yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki oleh Perusahaan.
<b>Anak Perusahaan Terkonsolidasi</b>	adalah anak perusahaan yang laporan keuangannya dikonsolidasikan dengan laporan keuangan perusahaan dan kepemilikan saham perusahaan mencapai lebih dari 50%.
<b>Aset</b>	adalah semua aktiva tetap milik Perusahaan baik yang bergerak maupun tidak bergerak.
<b>Assessment</b>	adalah kegiatan identifikasi, penelaahan, pengkajian, evaluasi, penilaian dan rekomendasi.
<b>Benturan kepentingan</b>	adalah situasi/ kondisi yang memungkinkan organ Perusahaan memanfaatkan kedudukan dan wewenang yang dimilikinya dalam Perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, atau golongan, sehingga tugas yang diamanatkan tidak dapat dilakukan secara obyektif.
<b>Corporate Governance</b>	adalah struktur dan proses yang digunakan oleh organ Perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas guna mewujudkan nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan <i>stakeholders</i> lainnya.
<b>CSS</b>	adalah dokumen perencanaan strategis yang mencakup rumusan mengenai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai oleh Perusahaan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
<b>Direksi</b>	adalah organ Perusahaan yang meliputi keseluruhan Direktur Perusahaan dan berlaku sebagai suatu kesatuan Dewan ( <i>Board</i> ) yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan.
<b>Direktur</b>	adalah anggota Direksi Perusahaan yang menunjuk kepada individu.
<b>Etika</b>	adalah sekumpulan norma atau nilai yang tidak tertulis yang diyakini oleh suatu kelompok masyarakat sebagai suatu standar perilaku kelompok tersebut berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika usaha.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 42/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

<b>Internal Audit</b>	adalah unit berikut person pengawasan internal Perusahaan yang berfungsi untuk menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal pada semua kegiatan usaha.
<b>Kinerja</b>	adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/ tugas dibandingkan dengan rencana kerjanya pada masa tertentu guna mewujudkan misi Perusahaan.
<b>Dewan Komisaris</b>	adalah organ Perusahaan yang meliputi keseluruhan Anggota Dewan Komisaris dan berlaku sebagai suatu kesatuan Dewan ( <i>Board</i> ) yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan Perusahaan; Anggota Dewan Komisaris adalah anggota Dewan Komisaris Perusahaan yang menunjuk kepada individu.
<b>Komite Audit</b>	adalah Komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris yang bertugas membantu Dewan Komisaris dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal dan auditor internal.
<b>Komite Eksekutif</b>	adalah Komite yang dibentuk oleh Direksi melalui suatu Keputusan Direksi berdasarkan bidang dan tugasnya yang diberi kewenangan untuk memutuskan dan menyetujui kebijakan tertentu yang berisi antara lain kebijakan mengenai inisiatif serta kewenangan untuk memutuskan suatu transaksi.
<b>Komite Remunerasi dan Nominasi</b>	adalah Komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris yang bertugas menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan serta kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya di dalam Perusahaan, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Dewan Komisaris dan Direksi.
<b>Kontrak Manajemen</b>	adalah kontrak yang berisikan janji-janji atau pernyataan Direksi untuk memenuhi segala target-target yang ditetapkan oleh Pemegang Saham dan diperbaharui setiap tahun untuk disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan Perusahaan.
<b>Komite Pengelolaan Anak Perusahaan</b>	adalah Komite Eksekutif yang mempunyai mekanisme kerja dan kewenangan sebagaimana diatur dalam Keputusan Direksi tentang Komite Eksekutif.
<b>Manajemen Risiko</b>	adalah metodologi pengelolaan untuk mengendalikan Risiko yang timbul dari aktivitas pengelolaan Perusahaan.
<b>Merger</b>	adalah pengembangan satu atau lebih anak perusahaan menjadi satu dengan anak perusahaan yang telah ada atau meleburkan diri dengan anak perusahaan lain dalam membentuk perusahaan baru.
<b>Unit Pendukung</b>	adalah Manajemen Korporat, Sekretaris Perusahaan atau pejabat yang ditetapkan sebagai Sekretaris Perusahaan, Internal Audit, dan Komite.

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 43/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

<b>Organ Perusahaan</b>	adalah RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi.
<b>Komunikasi dan Pelaporan</b>	adalah suatu pertanggungjawaban tertulis atas pelaksanaan suatu kegiatan pada periode tertentu baik bersifat rutin maupun non rutin yang memuat kejadian-kejadian penting.
<b>Pemegang Saham Perusahaan</b>	adalah seseorang atau badan hukum yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan.
<b>Pengembangan dan Penelitian</b>	adalah merupakan kegiatan untuk memperoleh dan mengolah serta menganalisa data atau informasi yang hasilnya dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan bisnis dan peningkatan nilai tambah serta daya saing Perusahaan.
<b>Pengadaan</b>	adalah kegiatan penyediaan barang dan/ atau jasa yang dilakukan dengan cara membeli atau menyewa.
<b>Perusahaan</b>	adalah Perusahaan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, kecuali dalam konteks kalimat tertentu mempunyai arti sebagai perusahaan secara umum.
<b>Rapat Umum Pemegang Saham</b>	yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ Perusahaan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam peraturan perundang-undang dan/ atau anggaran dasar.
<b>Risiko</b>	merupakan ketidakpastian lingkungan (internal dan eksternal) yang berpotensi menimbulkan dampak negatif pada Perusahaan secara umum dan dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.
<b>RJPP</b>	adalah rencana perusahaan yang disusun dalam kerangka waktu yang panjang (5 tahun).
<b>RKAP</b>	adalah program-program kerja dan anggaran perusahaan yang disusun dalam kerangka waktu 1 (satu) tahun.
<b>Sinergi</b>	adalah pemanfaatan bersama-sama dan terkoordinasi atas sumber ekonomi yang dimiliki Perusahaan dan Anak Perusahaan sehingga dapat memperbesar value Perusahaan.
<b>SOA</b>	<i>Sarbanes-Oxley Acts Section 302 and 404</i> , prinsip pengendalian intern meliputi Pengendalian Operasional, Pengendalian Pelaporan Keuangan dan Pengendalian yang bertujuan untuk menjamin kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku bagi perusahaan. Pengendalian dilaksanakan melalui dua tingkatan yaitu tingkat Entitas dan tingkat Operasional mencakup komponen-komponen Lingkungan Pengendalian ( <i>Control environment</i> ), Penaksiran Risiko ( <i>Risk Assessment</i> ), Aktivitas Pengendalian ( <i>Control Activities</i> ), Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and</i>

## PERATURAN PERUSAHAAN

Revisi : 00

No.: PD.602.00/r.00/HK000/COP-D0030000/2011

Tanggal: 20/ 05/ 2011

Halaman : 44/44

## PEDOMAN PENGELOLAAN GCG TELKOM GROUP

	<i>Communication</i> ) dan Pemantauan ( <i>monitoring</i> ).
<b>Stakeholders</b>	adalah pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung menerima keuntungan-keuntungan atau menanggung beban dan yang terpengaruh oleh keberadaan Perusahaan atau dapat mempengaruhi keputusan, kebijakan serta operasi Perusahaan yang disebabkan oleh tindakan-tindakan Perusahaan.
<b>Telkom Group</b>	adalah Telkom beserta anak perusahaan yang tergabung dalam grup usaha Telkom.
<b>Transaksi Afiliasi</b>	adalah transaksi yang dilakukan oleh perusahaan atau perusahaan terkendali dengan afiliasi dari perusahaan atau afiliasi dari anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris, atau pemegang saham utama perusahaan.

-----


 A decorative graphic in the bottom right corner consisting of overlapping yellow and blue shapes. A handwritten signature is visible on the yellow area.
   
 S