

SKRIPSI

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMN

(Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih
Gelar Sarjana Ekonomi**

Disusun Oleh:

DWI PURNO BRAHMANTYO

0210233022



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2009**

SURAT PERNYATAAN

Yang betanda tangan dibawah ini, saya:

Nama lengkap : Dwi Purno Brahmantyo
NIM : 0210233022
Tempat/tgl lahir : Mojokerto, 02 Juli 1982
Program studi/Jurusan : S1/ Akuntansi
Alamat : Jl. Kembang Kertas IV/6 Malang 65141

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul **"PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMN (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)"** yang saya tulis adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat/saduran dari skripsi orang lain. Apabila di kemudian hari ternyata saya tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan).

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sesuai keperluan.

Malang, 16 Juli 2009

Yang membuat pernyataan

Dwi Purno Brahmantyo
NIM 0210233022

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)

UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMN

(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)

Yang disusun oleh

Nama : Dwi Purno Brahmantyo

Nim : 0210233022

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Brawijaya Malang

Dengan ini telah disetujui oleh dosen pembimbing dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

Malang, 16 Juli 2009

Mengetahui

Dosen pembimbing

Helmy Adam SE, MSA, Ak

NIP: 132 310 783

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

“PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA BUMN”

(Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)

Yang disusun oleh:

Nama : Dwi Purno Brahmantyo

NIM : 0210233022

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 06 Agustus 2009 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Helmy Adam, SE, M.SA, Ak

NIP: 132 310 783

(Dosen Pembimbing)

2. M Khoiru Rusydi, SE, M.Ak, Ak

NIP : 132 312 445

(Dosen Penguji I)

3. Arum Prastiwi, SE, M.Si, Ak

NIP : 131 410 393

(Dosen Penguji II)

Malang, 06 Agustus 2009

Mengetahui,
Ketua Jurusan

Dr. Unti Ludigdo, SE, M.Si, Ak

NIP. 132 086 159

DE FIRST MASTERPIECE DEDICATED TO

الله

Alhamdulillahirobbilalamin.....Syukur ku ucapkan padaMu ya Allah, dengan pertolongan serta bantuan dariMu lah aku bisa menyelesaikan tugas akhir ini. Tanpa campur tanganMu ya Allah, hamba yakin skripsi ini tak akan selesai. Terima kasih ya Robbi telah memberikan orang-orang yang memberiku cinta serta kasih sayang, sehingga dengan semangat yang mereka berikan untukku aku dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah Kau kabulkan doaku selama ini... Bimbinglah diriku selalu ke jalan yang benar dan penuh berkah. Amin....

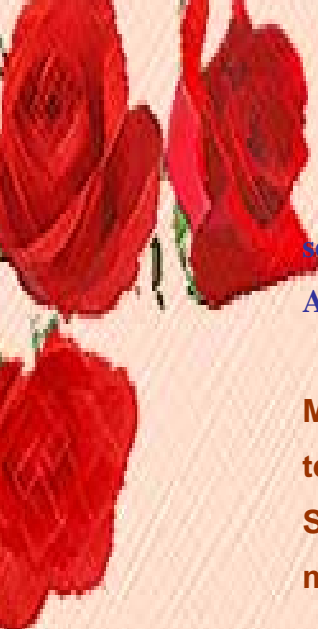
Bapakku (alm.)

Terima kasih ya pak.....yang selalu percaya atas semua yang kulakukan... bapak adalah orang yang paling sabar. Bapak mengajarkanku tentang kehidupan dan banyak sekali pengetahuan.

Terima kasih bapak telah memberiku kehidupan yang layak. Aku kangen bapak.....tunggu aku di surga ya pak.....

Ibuk

Terima kasih ya buk... atas bimbingannya selama ini, sudah mendidik dan membesarkanku. Terima kasih atas doa yang ibuk panjatkan di setiap sholat ibuk, dan juga restu yang membuat segalanya jadi lebih mudah. Aku yakin karena doa ibuk juga aku bisa menyelesaikan skripsi ini. Ibuk selalu memberikan semangat buatku untuk tidak putus asa dalam mengerjakan tugas akhir ini. Aku bangga sama ibuk, meski ibuk sibuk bekerja tapi selalu berusaha meluangkan waktu buat anak-anaknya, mengajarkan aku tentang



segala hal. Suatu hari nanti aku pingin seperti ibuk bisa memenuhi panggilan Alloh menjalankan ibadah haji di Baitulloh. Doakan aku ya buk.....Amin....

Mbak Sasi (saudara kandungku satu-satunya) dan Mas Tony yang telah mamberikan bantuan baik moral, spiritual maupun material. Semoga kalian cepet dianugerahi momongan, tambah sukses n makmur, dan bahagia.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi dengan judul "**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMN (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)**" ini dapat terselesaikan, sebagai salah satu persyaratan untuk memenuhi kelulusan program S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Selama pelaksanaan kegiatan dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala yang dihadapi seperti keterbatasan pengetahuan, keterbatasan sarana dan prasarana, dan keterbatasan materi dan sebagainya. Akan tetapi, kendala-kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Helmy Adam, SE, M.SA, Ak, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan banyak nasihat.
3. Bapak M. Khoiru Rusydi, SE, M.Ak, Ak, selaku Dosen Penguji I serta Ibu Arum Prastiwi, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan banyak masukan.
4. Bapak Rama Sugiharto, Bapak Amien Jauhari, Ibu Sri Martiana dan seluruh karyawan Kandatel Malang yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian.

5. Bapak di Surga dan Ibu yang telah mendidik, membesarkan, memberikan dukungan, doa dan kasih sayang serta dorongan baik moral, spiritual maupun material.
6. Mbak Sasi dan Mas Tony yang selalu membantu dan menyanyangiku.
7. Temen-temenku Wisnu, Cahyo, Ludi, Dian, Komsun, David, semoga persahabatan kita tidak pernah berakhir. Semua temen-temen kostku serta temen-temen Akuntansi'02 senang bisa mengenal kalian dan terima kasih atas dukungan dan kepedulian kalian selama ini.
8. Tata *'my soulmate'* (*thx a lot for everything*).
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada. Namun dari keterbatasan itulah kita manusia dapat berkembang. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan dan menghargai kritik dan saran yang bersifat konstruktif untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca. Amien.

Penulis

DAFTAR ISI

COVER

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PENGESAHAN

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI..... i

DAFTAR LAMPIRAN..... iv

ABSTRAKSI..... vi

ABSTRACT..... vii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Perumusan Masalah 7

1.3. Batasan Masalah 7

1.4. Tujuan Penelitian 8

1.5. Manfaat Penelitian 8

1.6. Sistematika Pembahasan 9

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengertian *Good Corporate Governance*..... 11

2.2 Konsep Tentang *Good Corporate Governance* 13

 2.2.1 Latar Belakang *Good Corporate Governance* 13

 2.2.2 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* 15



2.2.3 Implementasi Pelaksanaan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .	24
2.2.4 Manfaat <i>Good Corporate Governance</i>	26
2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu	30

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	33
3.2 Ruang Lingkup dan Objek Penelitian	33
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.5 Metode Analisis Data.....	36

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	38
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	38
4.1.2 Visi dan Misi	44
4.1.3 Tujuan dan Sasaran	45
4.1.4 Beberapa Produk dan Layanan yang Tersedia.....	47
4.1.5 Strategi Bisnis	53
4.1.6 Manajemen SDM	54
4.1.7 Struktur Organisasi	57
4.2 Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	57
4.2.1 Implementasi Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	57
4.2.1.1 <i>Transperency</i> (transparansi).....	57
4.2.1.2 <i>Independence</i> (kemandirian)	62

4.2.13	<i>Accountibility</i> (akuntabilitas)	69
4.2.1.4	<i>Responsibility</i> (pertanggungjawaban)	76
4.2.1.5	<i>Fariness</i> (kewajaran).....	78
4.2.2	Direksi dan Komisaris	80
4.2.3	Komite Audit	83
4.2.4	Komite Nominasi dan Renumerisasi.....	85
4.2.5	Komite Pengkajian dan Perencanaan Risiko (KPPR)	87
4.2.6	Sekretaris Perusahaan	88
4.2.7	Sistem Pengendalian Internal	90
4.2.8	Implementasi <i>Sarbanes Oxley Act</i>	98
4.2.9	Hubungan antara Elemen-elemen Perusahaan yang Ada di Pusat (Direksi dan Komisaris, Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi, Komite Pengkajian Perencanaan dan Resiko serta Sekretaris Perusahaan) dengan Kandatel Malang	100
4.2.10	Hubungan antara Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> dengan Peningkatan Kinerja.....	102
BAB V. PENUTUP		
5.1	Kesimpulan	104
5.2	Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA		109



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Profile SDM	110
Lampiran 2.	Service Area Kandatel Malang	111
Lampiran 3.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager Business Performance	112
Lampiran 4.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager Access Network Maintenance	117
Lampiran 5.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager Access Network Operation	123
Lampiran 6.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager Customer Care	127
Lampiran 7.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager Fixed Phone Sales	131
Lampiran 8.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager Data & VAS Sales	135
Lampiran 9.	Position Profile (Distinct Job Manual) Manager General Support	139
Lampiran 10.	Surat Pernyataan Perihal Etika Bisnis PT TELKOM Bagi karyawan/ karyawan yang beragama Islam	144
Lampiran 11.	Surat Pernyataan Perihal Etika Bisnis PT TELKOM Bagi karyawan/ karyawan yang beragama Kristen	145
Lampiran 12.	Surat Pernyataan Perihal Etika Bisnis PT TELKOM Bagi karyawan/ karyawan yang beragama Hindu	146

Lampiran 13. Surat Pernyataan Perihal Etika Bisnis PT TELKOM Bagi
karyawan/ karyawanati yang beragama Budha 147

Lampiran 14. Tanya Jawab 148



**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMN
(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)**

Oleh
Dwi Purno Brahmantyo

Dosen Pembimbing
Helmy Adam SE, MSA, Ak

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dan apa saja yang telah dilakukan PT. TELKOM Kandatel Malang dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* serta mengetahui manfaat yang diperoleh dengan pelaksanaan GCG tersebut.

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. TELKOM mengelompokkan lima prinsip utama *Good Corporate Governance* antara lain *transparency*, *independence*, *accountability*, *responsibility*, dan *fairness*. Penerapan prinsip-prinsip tersebut dikatakan sangat baik, karena berjalan sangat kondusif sesuai dengan aturan yang ada. Manfaat yang diperoleh TELKOM dengan menerapkan GCG diantaranya untuk memaksimalkan nilai jangka panjang *stakeholder* lewat pelebagaan transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggungjawab dan kewajaran sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan baik di pasar domestik maupun internasional, menjamin perusahaan dikelola secara profesional dan akuntabel sambil terus berupaya memuaskan otoritas terkait, serta menyediakan referensi kepada dewan komisaris dan direksi sebagai landasan membuat keputusan dan menerapkan kebijakan perusahaan.

Kata-kata kunci: GCG, *transparency*, *independence*, *accountability*, *responsibility*, dan *fairness*.

**IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)
TO INCREASE THE PERFORMANCE OF BUMN
(Study Case at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)**

By:

Dwi Purno Brahmantyo

Supervisor :

Helmy Adam SE, MSA, Ak

Abstract

This research was aimed to know implementation and what has been conducted by PT. TELKOM Kandatel Malang in establishing Good Corporate Governance (GCG) with knowing benefit obtained by implementation the GCG.

Fit with the research purpose was determined. This research is descriptive research with qualitative approach. In collecting data, this research used observation technique, interview, and documentation.

The result research showed that PT. TELKOM classified five main principles of Good Corporate Governance such as transparency, independence, accountability, responsibility, and fairness. The implementation of those principles, according to Financial and Development Controlling Board (FADCB) is good, because it is running with very conducive fit with the existing regulation. The use obtained by TELKOM with implementation GCG is to maximize long term value for stakeholder by institutionalizing transparency, independence, accountability, responsibility and fairness as an effort to increase good corporate competitive at domestic and international marketplace; ensuring the corporate would be managed professionally and accountable with persistently effort to satisfying the related authority, with providing the reference to commissaries board and direction as foundation to make decision and to implement the corporate policies.

Keywords: GCG, transparency, independence, accountability, responsibility, and fairness.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya yang mengalami krisis, pemulihan perekonomian Indonesia berjalan sangatlah lambat. Sebagai contoh, Malaysia membutuhkan waktu hanya 2-3 tahun untuk pemulihan perekonomiannya kembali ke tingkat sebelum krisis, bahkan sekarang sudah lebih tinggi lagi. Demikian juga di Thailand, Filipina, Korea, dan Jepang. Hal ini terkait erat dengan tingginya penerapan *good governance* pada level pemerintah maupun perusahaan di negara-negara tersebut.

Sebagai warga korporasi dunia, sudah saatnya perusahaan-perusahaan di Indonesia, baik perusahaan terbuka maupun BUMN, menerapkan *Good Corporate Governance* dalam pengelolaannya. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik memberikan banyak sekali keuntungan bagi perusahaan itu sendiri dan masyarakat, tumbuhnya kepercayaan investor memberi peluang akses sumber pendanaan yang murah dan berkembangnya pasar modal kita, menguatnya kepercayaan lembaga keuangan domestik maupun internasional memberi peluang akses kredit dengan bunga yang kompetitif, kontrol yang efektif mengurangi kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Bersihnya perusahaan dari praktik-praktik korupsi memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dan menghasilkan produk-produk yang mampu bersaing di pasar global, yang pada gilirannya mampu menyerap tenaga kerja lebih banyak dan berkesinambungan.

Sistem tata kelola perusahaan yang baik merupakan jalinan keterkaitan antar stakeholder perusahaan yang digunakan untuk menetapkan dan mengawasi arah strategik dan kinerja usaha suatu organisasi. Dalam prakteknya GCG merupakan acuan tertulis (pedoman) mengenai kesepakatan antar para *stakeholders* dalam mengidentifikasi dan merumuskan keputusan-keputusan statejik secara efektif dan terkoordinasi (Hitt dkk, 2000). Terdapat indikasi bahwa ekonomi dipicu oleh krisis di sektor publik yang selama ini banyak menerapkan *bad governance*. Hal ini berakibat pada pengambilan keputusan yang salah, buruknya manajemen yang pada akhirnya menyebabkan risiko finansial atas akibat tingginya hutang pemerintah dan dunia usaha.

Kinerja perusahaan yang buruk dapat disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah kegagalan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan menentukan perencanaan strategis. Dimensi lain yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan secara umum adalah pelanggaran terhadap etika bisnis. Seperti diketahui, budaya suap-menyuap, Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) yang marak mewarnai praktik bisnis di Indonesia.

Namun demikian, krisis ekonomi yang telah terjadi, membawa efek penting yaitu meningkatnya *concern* masyarakat terhadap pentingnya penerapan konsep *good corporate governance*. Penerapan *good corporate governance* sekaligus telah menjadi isu sentral dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan perekonomian yang stabil dimasa yang akan datang. Di era persaingan global ini, perusahaan dituntut untuk menerapkan *good corporate governance*. Menurut Syakhroza, 2000 (dalam Indrayani dan Nurkholis,2001), terdapat dua penyebab munculnya isu *good corporate governance* yaitu pertama,

perubahan lingkungan yang sangat cepat dan pada akhirnya berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global. Dan kedua, semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, seperti pemasok, kreditur, investor dan pemerintah.

Perkembangan kondisi ekonomi yang pesat mendorong perusahaan untuk mengimbangnya. Untuk itu diperlukan adanya sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat dari masing-masing perusahaan baik perusahaan publik ataupun perusahaan swasta. Dengan adanya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Badan Usaha Milik Negara merupakan bentuk nyata dari investasi negara dalam dunia usaha yang antara lain bertujuan mendorong dan memacu perkembangan aktivitas perekonomian suatu negara terutama negara berkembang. Mengingat peran strategis dari keberadaan Badan Usaha Milik Negara, diperlukan adanya keseimbangan hubungan antara organ-organ perusahaan (keseimbangan internal). Dan adanya pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholders*, yang mencakup hal-hal yang berkaitan pengaturan hubungan antara perusahaan dengan *stakeholders* (keseimbangan eksternal).

Ditinjau dari perspektif kebijakan publik, *corporate governance* berkaitan dengan pemeliharaan perusahaan serta jaminan adanya akuntabilitas dalam menjalankan kekuasaan dan perlindungan oleh perusahaan. Badan Usaha Milik Negara sebagai salah satu pilar perekonomian harus dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam perkembangan perekonomian nasional. Oleh karena itu,

terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku unit usaha pelaku kegiatan ekonomi perlu dilakukan efisiensi, efektivitas dan peningkatan kinerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pembangunan ekonomi nasional yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Dalam rangka mencapai kontribusi yang maksimal, Badan Usaha Milik Negara harus memperhatikan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Saat ini, perusahaan-perusahaan publik dituntut untuk lebih terbuka dalam mengelola perusahaannya. Karena dengan keterbukaan, investor dapat memantau keadaan keuangan pada suatu perusahaan. Investor juga lebih tertarik untuk menanamkan investasinya pada perusahaan yang transparan dan dapat dipercaya. Banyak investor percaya bahwa menginvestasikan dananya pada perusahaan yang transparan akan lebih menjamin kepastian pengembalian dananya (*return*). Mengingat dana yang dibutuhkan pada oleh perusahaan publik sangat besar dari pihak eksternal (investor), maka terlebih dahulu investor harus mengetahui terlebih dahulu apakah dana tersebut digunakan secara efektif dan efisien, serta apakah pihak manajemen telah bertindak sebaik mungkin untuk perusahaannya (Andayani, 2001).

Penerapan akan konsep *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara semakin kuat dari meningkatnya tuntutan akuntabilitas. Secara sederhana, kepentingan pihak yang memiliki kontrol efektif terhadap suatu perusahaan dapat dikatakan berbeda dari kepentingan luar yang mensuplai dana perusahaan (kreditur). Melalui prinsip *good corporate governance*, diharapkan menjadi kontrol terhadap pertanggungjawaban dari seluruh entitas perusahaan terhadap pihak eksternal.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Triyana, Yeni (2003) dengan judul Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT (Persero) Telekomunikasi Indonesia (Studi Kasus pada Kandatel Malang), penerapan *good corporate governance* dibatasi oleh lima prinsip *good corporate governance* yaitu prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, serta kewajaran dan hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan *good corporate Governance* dilaksanakan dengan baik. Hal ini terbukti dengan pesatnya pertumbuhan usaha yang dijalankan dan berbagai penghargaan yang diterima.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Hidayat, Adif (2007) dengan judul Penerapan *Good Corporate Governance* untuk Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi Kasus pada PG. Semboro, Jember), penerapan *good corporate governance* dibatasi oleh lima prinsip *good corporate governance* yaitu prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas dan tanggung jawab dan hasil dari penelitian tersebut menggambarkan bahwa secara umum penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada perusahaan yang diteliti dapat dikatakan cukup baik meskipun terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan prinsip transparansi pada perusahaan karena adanya peraturan yang mengikat dari pihak direksi sehingga beberapa data merupakan rahasia dari masing-masing unit kerja.

Dari penelitian terdahulu, peneliti ingin melakukan penelitian terhadap penerapan kelima prinsip *good corporate governance*. Aspek-aspek yang menjadi pembeda antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah *Pertama*, penerapan kelima prinsip *good corporate governance* pada BUMN yang *go public* (merupakan perusahaan nasional terbesar) mengingat pelaksanaan *good corporate*

governance harus dilaksanakan oleh semua jenis perusahaan. *Kedua*, analisis data didasarkan atas pedoman pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah ditetapkan oleh pemerintah. *Ketiga*, obyek penelitian dilakukan pada BUMN yang bergerak dalam bidang komunikasi.

PT. TELKOM sebagai salah satu BUMN yang sebagian sahamnya dimiliki publik sebagai organisasi yang hakekatnya didirikan untuk memupuk keuntungan (*profit oriented*) tanpa mengurangi misi *public service* guna melayani masyarakat, sudah seharusnya melaksanakan konsep *corporate governance* guna mengantisipasi persaingan yang ada di bidang industri telekomunikasi ini. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM sudah menjadi keharusan karena dari pelaksanaan diharapkan akan menciptakan suatu perusahaan yang memiliki kinerja bagus. Kinerja merupakan tingkat prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai oleh BUMN dalam periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan BUMN. Berdasarkan uraian tersebut, penulis ingin meneliti tentang bagaimana BUMN menerapkan konsep *good corporate governance* dikarenakan karakteristik BUMN yang harus membela kepentingan politik ekonomi negara di satu sisi dan di sisi lain kepentingan internal BUMN yang harus memperoleh laba. Untuk itu, peneliti mengangkat judul :
PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMN (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang).

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian jenis apa pun titik tolaknya tidak lain bersumber dari masalah. Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari suatu jawaban (Guba Lincoln, 1981 dalam Moleong, 2005). Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini mengangkat berbagai permasalahan antara lain adalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM Kandatel Malang dalam rangka meningkatkan kinerja?
2. Apakah manfaat yang diperoleh PT. TELKOM Kandatel Malang dengan pelaksanaan *Good Corporate Governance*?

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak melebar, maka dibuat pembatasan masalah. Dalam penelitian ini, yang menjadi pembatasan masalah adalah :

1. Enam prinsip utama dalam konsep *good corporate governance* menurut Menteri BUMN yaitu:
 1. Transparansi
 2. Pengungkapan
 3. Kemandirian
 4. Akuntabilitas
 5. Pertanggungjawaban
 6. Kewajaran

2. Kendala-kendala yang dihadapi PT. TELKOM dalam penerapan prinsip *good corporate governance*.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT TELKOM Kandatel Malang.
2. Mengetahui apa saja yang telah dilakukan PT. TELKOM Kandatel Malang dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*.
3. Mengetahui manfaat yang diperoleh PT. TELKOM Kandatel Malang dengan pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
4. Memberikan saran-saran kepada perusahaan jika ditemukan kelemahan berkaitan dengan penerapan *Good Corporate Governance*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Sebagai media informasi untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
2. Penelitian ini memberikan manfaat berupa pengalaman berinteraksi langsung dengan kegiatan aktivitas perusahaan yang sebenarnya. Penelitian ini juga sebagai bahan perbandingan antara teori yang diperoleh dari kuliah dengan praktik yang sebenarnya.
3. Sebagai sumbangan informasi bagi peneliti yang lainnya sepanjang menyangkut obyek yang sama, sekalipun dalam ruang lingkup yang berbeda.

4. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan.

1.6 Sistematika Pembahasan

Penulisan penelitian ini dibagi dalam V bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI (KAJIAN PUSTAKA)

Bab ini tentang teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan penelitian yaitu berkenaan dengan *Good Corporate Governance* dan berbagai permasalahan yang ada, yang nantinya akan digunakan sebagai dasar dalam pemecahan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Menguraikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, instrumen penelitian serta yang terakhir adalah analisa data.

BAB IV PEMBAHASAN

Menguraikan hasil penelitian mengenai *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM (dijelaskan keadaan sebenarnya yang terjadi pada PT. TELKOM dan pembahasan atas permasalahan yang ada berdasarkan acuan landasan teori).

BAB V PENUTUP

Menguraikan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan analisa bab sebelumnya dan saran-saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

Pendefinisian *corporate governance* mengalami perubahan dari tahun ke tahun dan berbicara mengenai *corporate governance*, seringkali persepsi masyarakat terpaku pada perusahaan publik. Hal ini bisa dimaklumi mengingat perusahaan publik adalah subyek dari kewajiban untuk *men-disclosure* laporan keuangannya dalam rangka memperoleh tambahan modal atau dana dari publik. Namun demikian, hendaklah pemahaman mengenai *corporate governance* tidak terpaku pada perusahaan publik mengingat konsep *corporate governance* sebenarnya meliputi segala bentuk perusahaan.

Definisi tentang *good corporate governance* dari beberapa pihak sampai saat ini masih menimbulkan perdebatan. Beberapa definisi yang diberikan oleh beberapa pihak antara lain adalah:

Wignjohartojo (2001), mengutip definisi *The Cadbury Committee*, dalam Dahlan (2003), *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Selanjutnya menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001), dalam Andayani (2001) mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“*seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antar pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan*

intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan corporate governance ialah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pihak pemegang kepentingan.”

Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* dalam Sukrisno (2004), *good corporate governance* adalah :

“The structure through which shareholders, directors, managers set of the board objective of the company, the means of attaining objectives and monitoring performance.”

Yang menjadi kunci dari definisi ini adalah sektor publik dan sektor swasta harus bekerja sama untuk mengembangkan seperangkat peraturan yang mengikat keduanya dan menciptakan kondisi sebagaimana perusahaan harus mengatur dirinya sendiri. Tim GCG BPKP mendefinisikan GCG dari segi *soft definition* yang mudah dicerna, sekalipun orang awam, yaitu: “komitmen, aturan main, serta praktik penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika”.

Dengan demikian, dari beberapa definisi diatas *good corporate governance* adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengukur perusahaan agar dapat menjalankan usahanya dengan memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan *stakeholders* lainnya dengan tujuan untuk menciptakan hubungan yang baik antara pemegang saham dan *stakeholders* lainnya, sehingga perusahaan dapat dikelola dengan baik dan tercipta akuntabilitas publik.

2.2 Konsep Tentang *Good Corporate Governance*

2.2.1 Latar Belakang *Good Corporate Governance*

Konsep *corporate governance* dapat dikatakan sebagai kelanjutan dari teori agensi yang berkaitan dengan fenomena terpisahnya kepemilikan perusahaan dengan pengelolaan khususnya pada perusahaan besar yang modern. Pengertian *principal* dari *agency theory* adalah pihak-pihak yang menyerahkan sebagian atau seluruh *wealth*-nya untuk dikembangkan oleh pihak lain (Ariyoto, 2000) Asumsi yang digunakan dalam teori agensi adalah sebagai berikut:

1. Dalam mengambil keputusan seluruh individu bisa mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri. Karena itu agen yang mendapat kewenangan dari *principal* akan memanfaatkan kesempatan tersebut untuk dirinya sendiri.
2. Individu mempunyai jalan pikiran yang rasional sehingga mampu membangun ekspektasi yang tidak bias.

Dari asumsi yang dibangun oleh teori agensi, dapat dilihat adanya indikasi untuk menuduh salah satu pihak dalam mengambil kesempatan memperoleh keuntungan demi kepentingan sendiri dalam hubungan kerjasama. Teori agensi dapat dikatakan sebagai teori yang mendekati pemecahan masalah pengelolaan perusahaan modern. Namun disisi lain sebagai teori, teori agensi tidak terlepas dari berbagai kelemahan asumptif karena adanya unsur-unsur penyederhanaan atau generalisasi misalnya, peranan *board of directors*, efektivitas mekanisme *governance* (berupa *market for corporate control*, pinjaman, penggunaan deviden, kompensasi bagi pengelola, dan sub ordinatnya), *power* dalam perusahaan, serta hakekat dari kesepakatan yang dibuat.

Dengan perkembangan pemikiran beberapa ahli, digunakan konsep *good corporate governance* dalam perusahaan. Diharapkan dengan adanya konsep ini perusahaan mampu memberikan umpan balik yang positif bagi semua pihak yang berkepentingan. Terdapat beberapa alasan mengenai pentingnya *corporate governance* (Dahlan, 2003) antara lain adalah:

1. Krisis moneter yang melanda Asia

Selain instabilitas pasar finansial internasional dan krisis tukar, faktor-faktor yang menjadi pendorong munculnya krisis moneter adalah adanya beberapa kelemahan struktural dalam ekonomi negara-negara di Asia khususnya Asia Timur, misalnya *moral hazard*, kroni kapitalisme, hilangnya supervisi dan regulasi yang prudensial, serta lemahnya *corporate governance*. Dan dari beberapa faktor tersebut diakui dan dipersepsikan memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap merebaknya krisis moneter ini adalah lemahnya *corporate governance* dan kurangnya supervisi finansial.

2. Meningkatnya tuntutan akuntabilitas

Secara sederhana, kepentingan pihak yang memiliki kontrol efektif terhadap suatu perusahaan dapat berbeda dari kepentingan pihak luar yang men-suplay dana (kreditur). Masalah *principal* agen ini muncul karena adanya pemisahan antara kepemilikan dan kontrol, serta antara *outsider* dan *insider* perusahaan. Ketika tidak terdapat proteksi terhadap *good governance* maka asumsi ekonomi dan kesulitan monitoring akan muncul dan menimbulkan pemberi modal kehilangan kontrol terhadap perusahaan sehingga akan menjadi berisiko dan mahal bagi pemberi modal; untuk memproteksi dirinya sendiri dari perilaku *opportunistic* manajer.

Tanpa proteksi yang signifikan bagi pemberi modal eksternal, maka pihak yang mengontrol perusahaan (manajer) dapat menggunakan posisi mereka untuk kepentingannya dengan mengorbankan kinerja dan nilai perusahaan jangka panjang. Konsekuensi logis dari lemahnya *corporate governance* ini adalah semakin sulitnya perusahaan memperoleh sumber pendanaan dari luar karena pemberi modal kehilangan proteksi terhadap *corporate governance*.

3. Munculnya pasar global

Paham globalisasi telah menggema diseluruh dunia. Perkembangan ini turut mempengaruhi kondisi pasar dan investasi yang ada. Munculnya tuntutan globalisasi turut mendorong para investor besar untuk mencari peluang investasi yang atraktif diluar pasar domestik mereka. Di samping untuk mencari pasar baru dan mengeruk keuntungan yang lebih besar, ekspansi ke manca negara ini juga ditujukan untuk membuat portofolio sehingga risiko geografis yang mereka hadapi semakin kecil. Dalam melakukan hal ini mereka dituntut adanya standar pelaporan yang konsisten dan menuntut perlakuan yang adil terhadap kepentingan pemegang saham. Dengan kata lain bahwa munculnya pasar global telah meningkatkan tuntutan terhadap pelaksanaan *good corporate governance*.

2.2.2 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Dalam rangka menciptakan praktek *corporate governance* yang baik diperlukan adanya empat prinsip dasar yaitu : transparansi (*transparancy*), akuntabilitas (*accountability*), keadilan (*fairness*), tanggung

jawab). Dengan transparansi maka perusahaan akan menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada seluruh *stakeholders*. Akuntabilitas mencerminkan aplikasi sistem internal *Check* dan *balance* yang mencakup praktik-praktik audit yang sehat. Oleh karena itu, akuntabilitas dapat tercapai apabila tercipta pengawasan efektif yang mendasarkan pada keseimbangan kekuasaan antara pemegang saham, komisaris independent, dan direksi. Fairness atau prinsip keadilan mencakup tentang perlunya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan. Prinsip keadilan ini sangat penting terutama dalam upaya melindungi seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dari kecurangan atau praktik *insider* yang merugikan atau keputusan-keputusan perusahaan yang merugikan kepentingan pemegang saham minoritas. Resposibilitas mencakup hal-hal yang terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial perusahaan sebagai bagian dari masyarakat, antara lain pengembangan masyarakat lingkungan (*community development*).

Menurut Dahlan (2003) terdapat empat prinsip utama yang sering didengungkan guna mencapai *good corporate governance* yang efektif yaitu:

1. Prinsip Transparansi

Transparansi merupakan syarat utama dalam rangka perolehan dan penggunaan informasi yang diperlukan agar bisa dilakukan koordinasi yang efisien. Transparansi ini berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai kinerja perusahaan secara tepat waktu dan akurat. Transparansi ini ditunjukkan dengan pengungkapan informasi *financial* dan *non financial*.

2. Prinsip *Fairness* (kewajaran)

Prinsip *fairness* dimaksudkan untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dari adanya penggelapan, transaksi internal (*insider trading*) atau mungkin adanya *irregulatties* yang lain. Prinsip ini berkaitan dengan hak *legal* dan konraktual dari pihak-pihak yang berkepentingan dan membantu menetapkan batas dan parameter yang berkaitan dengan tujuan perusahaan yang telah dimandatkan kepada manajemen.

3. Prinsip *Responsibility* (tanggung Jawab)

Prinsip ini berbicara mengenai bagaimana perusahaan bertanggung jawab kepada *stakeholders* atau lingkungannya.

4. Prinsip Akuntabilitas

Prinsip ini merupakan kunci untuk memberikan insentif dan disiplin yang memadai bagi manajemen. Prinsip akuntabilitas ini digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi, dan komisaris.

Sedangkan menurut Ulum (2004:143) dalam setiap penyelenggaraan *good governance*, harus berlandaskan pada tiga prinsip dasar antara lain :

1. Transparansi

Keterbukaan dalam manajemen pemerintah, manajemen lingkungan, ekonomi, sosial dan politik.

2. Partisipasi

Pengambilan keputusan yang demokratis, pengakuan HAM, kebebasan pers, kebebasan mengemukakan pendapat, dan mengakomodasi aspirasi masyarakat (aspirasi).

3. Akuntabilitas

Mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan kepada pemberi amanah, sampai pemberi amanah atau yang mendelegasikan kewenangan puas terhadap kinerja pelaksanaan kegiatan.

Prinsip-prinsip GCG sesuai pasal 3 Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan GCG pada BUMN sebagai berikut:

1. *Transparency* (transparansi)

Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materil yang relevan mengenai perusahaan.

2. *Disclosure* (pengungkapan)

Penyajian informasi kepada *stakeholders*, baik diminta maupun tidak diminta, mengenai hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan, dan risiko usaha perusahaan.

3. *Independence* (kemandirian)

Suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. *Accountability* (akuntabilitas)

Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan ekonomis.

5. *Responsibility* (pertanggungjawaban)

Kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

6. *Fairness* (kewajaran)

Keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa prinsip GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Disebutkan di pedoman umum *Good Corporate Governance* prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajaran diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan.

1. *Transparency* (transparansi)

Prinsip dasar: untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

2. *Accountability* (akuntabilitas)

Prinsip dasar: perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

3. *Responsibility* (responsibilitas)

Prinsip dasar: perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

4. *Independency* (independensi)

Prinsip dasar: untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran)

Prinsip dasar: dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

Dalam rangka menciptakan praktek *corporate governance* yang baik di perusahaan seluruh anggota komisaris atau komisaris independen perlu mengerti dan menjalankan tugasnya dengan mengacu pada prinsip-prinsip GCG berikut ini:

1. Transparansi yang menunjukkan kemampuan dari berbagai pihak pemegang kepentingan terkait untuk melihat dan memahami proses dan acuan yang digunakan dalam pengambilan keputusan dalam mengelola perusahaan.
2. *Disclosure* yang merupakan penyajian informasi kepada berbagai pihak pemegang kepentingan mengenai berbagai hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan dan risiko usaha perusahaan.
3. Akuntabilitas yang berkaitan dengan pertanggung jawaban *Board of Commisionners* (BOC) dan *Board of Directors* (BOD) atas keputusan manajerial dan hasil kinerja usaha yang dicapai, sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggung jawab dalam mengelola perusahaan.
4. Kemandirian yang menuntut pemilik perusahaan, BOD dan BOC dalam menjalankan kegiatan usaha melepaskan diri dari berbagai pengaruh atau tekanan yang berasal dari pihak tertentu yang dapat mengganggu, merugikan, atau mengurangi obyektifitas pengambilan keputusan.
5. Keadilan yang menjamin terselenggaranya perlakuan adil pada para pihak pemegang kepentingan, termasuk pemegang saham minoritas dan asing.

Secara lebih universal, *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* telah mengeluarkan lima prinsip *corporate governance*. Prinsip tersebut mungkin disusun *se-universal* mungkin untuk sehingga dapat disesuaikan terhadap sistem hukum, aturan, atau nilai-nilai yang berlaku di masing-masing negara.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) yang beranggotakan beberapa negara antara lain, Amerika Serikat, Negara-Negara Eropa (Austria, Belgia, Denmark, Irlandia, Prancis, Jerman, Yunani, Italia, Luxemburg, Belanda, Norwegia, Polandia, Portugal, Swedia, Swis, Turki, Inggris) serta negara-negara Asia Pasific (Australia, Jepang, Korea, Selandia Baru) pada April 1998 telah mengembangkan *The OECD Principles of Corporate Governance*. Prinsip-prinsip corporate governance yang dikembangkan oleh OECD meliputi lima hal yaitu :

1. *The rights of shareholders* (perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham)
2. *The equitable treatment of shareholders* (perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham)
3. *The role of stakeholders* (peranan *stakeholders* yang terkait dengan Perusahaan)
4. *Disclosure and transparency* (keterbukaan dan transparansi)
5. *The responsibilities of the board* (akuntabilitas Dewan Komisaris/Direksi)

Prinsip-prinsip tersebut diatas merupakan pedoman untuk mendorong implementasi *Good Corporate Governance*. Namun, semua hal itu bisa lebih efektif apabila dalam implementasinya tersedia perangkat sistem dan aturan yang bersifat mengikat dan tegas dari lembaga atau instansi yang berhubungan seperti Bursa Efek Jakarta, Bapepam, Departemen Keuangan, Kamar dagang dan Industri, dan instansi terkait lainnya.

Prinsip tersebut di perbaharui pada tahun 2004 dan digunakan sebagai *framework* dasar *corporate governance*. Prinsip dasar *corporate governance* dari

OECD didasarkan pada empat standar utama yang mencakup *accountability*, *transparency*, *responsibility* dan *fairness*.

1. *Accountability*

Framework corporate governance harus memberi kepastian dalam panduan strategis perusahaan, pengawasan manajemen secara efektif oleh direksi, dan tanggung jawab dewan pada perusahaan serta pemegang saham.

2. *Transparency*

Framework corporate governance harus mampu memastikan kalau pelaporan secara berkala dan akurat dibuat untuk semua hal signifikan yang berhubungan dengan perusahaan termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan dan tata kelola Perusahaan.

3. *Responsibility*

Framework corporate governance harus memahami hak dari *stakeholder* seperti ditetapkan dalam peraturan dan mendorong kerjasama aktif antara perusahaan dan *stakeholder* dalam menciptakan kesejahteraan, pekerjaan dan daya tahan keuangan perusahaan. Prinsip ini mengakui kalau perusahaan harus diatur oleh perundangan dan regulasi di negara dimana mereka beroperasi.

4. *Fairness*

Konsep *fairness* dapat dibedakan ke dalam dua jenis yang berbeda, yaitu

- a. *Framework corporate governance* harus melindungi hak pemilik saham.
- b. *Framework corporate governance* harus memastikan perlakuan yang sesuai terhadap semua *shareholder*, termasuk *shareholder* minoritas dan asing. Semua *shareholder* harus memiliki peluang untuk memperoleh ganti rugi yang sesuai terhadap pelanggaran hak mereka.

2.2.3 Implementasi Pelaksanaan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip dasar: setiap perusahaan harus membuat pernyataan tentang kesesuaian penerapan GCG dengan pedoman GCG ini dalam laporan tahunannya. Pernyataan tersebut harus disertai laporan tentang struktur dan mekanisme kerja organ perusahaan serta informasi penting lain yang berkaitan dengan penerapan GCG. Dengan demikian, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, termasuk regulator, dapat menilai sejauh mana pedoman GCG pada perusahaan tersebut telah diterapkan.

Pedoman pokok pelaksanaan:

1. Pernyataan tentang penerapan GCG beserta laporannya, merupakan bagian dari laporan tahunan perusahaan. Pernyataan dan laporan tersebut dapat sekaligus digunakan untuk memenuhi ketentuan pelaporan dari otoritas terkait.
2. Dalam hal belum seluruh aspek Pedoman GCG ini dapat dilaksanakan, perusahaan harus mengungkapkan aspek yang belum dilaksanakan tersebut beserta alasannya.
3. Laporan tentang struktur dan mekanisme kerja organ perusahaan meliputi:
 - a. Struktur dan mekanisme kerja Dewan Komisaris, yang antara lain mencakup
 - 1) Nama anggota Dewan Komisaris dengan menyebutkan statusnya yaitu Komisaris Independen atau Komisaris bukan Independen;
 - 2) Jumlah rapat yang dilakukan oleh Dewan Komisaris, serta jumlah kehadiran setiap anggota Dewan Komisaris dalam rapat;
 - 3) Mekanisme dan kriteria penilaian sendiri (*self assessment*) tentang kinerja masing-masing para anggota Dewan Komisaris;

4) Penjelasan mengenai Komite-Komite Penunjang Dewan Komisaris yang meliputi: (i) nama anggota dari masing-masing Komite; (ii) uraian mengenai fungsi dan mekanisme kerja dari setiap Komite; (iii) jumlah rapat yang dilakukan oleh setiap Komite serta jumlah kehadiran setiap anggota; dan (iv) mekanisme dan kriteria penilaian kinerja Komite.

b. Struktur dan mekanisme kerja Direksi, yang antara lain mencakup

- 1). Nama anggota Direksi dengan jabatan dan fungsinya masing-masing;
- 2). Penjelasan ringkas mengenai mekanisme kerja Direksi, termasuk didalamnya mekanisme pengambilan keputusan serta mekanisme pendelegasian wewenang;
- 3). Jumlah rapat yang dilakukan oleh Direksi, serta jumlah kehadiran setiap anggota Direksi dalam rapat;
- 4). Mekanisme dan kriteria penilaian terhadap kinerja para anggota Direksi;
- 5). Pernyataan mengenai efektivitas pelaksanaan sistem pengendalian internal yang meliputi pengendalian risiko serta sistem pengawasan dan audit internal.

4. Informasi penting lainnya yang berkaitan dengan penerapan GCG dan perlu diungkapkan dalam laporan penerapan GCG antara lain mencakup:

- a. Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan;
- b. Pemegang saham pengendali;
- c. Kebijakan dan jumlah remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi;
- d. Transaksi dengan pihak yang memiliki benturan kepentingan;

- e. Hasil penilaian penerapan GCG yang dilaporkan dalam RUPS tahunan;
- f. Kejadian luar biasa yang telah dialami perusahaan dan dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

2.2.4 Manfaat *Good Corporate Governance*

Berdasarkan kajian Emil Salim (Hermawan, 2000), *good corporate governance* menjadi perlu karena adanya beberapa faktor yaitu, pertama perusahaan dikelola melalui kaidah *corporate governance* yang baik akan langgeng dan bertahan lama sehingga keputusan *shareholders* terpenuhi. Kedua, pembangunan yang didambakan adalah bersifat berkelanjutan (*sustained growth*) dan berkembang secara mantap dalam kurun waktu jangka panjang. Ketiga, *good corporate governance* memberi ketahanan ekonomi yang kuat untuk menangkis goncangnya fluktuasi konjungtur krisis ekonomi global.

Menurut FCGI (2003) dengan melaksanakan *corporate governance*, ada beberapa manfaat yang harus dipetik antara lain adalah:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.

4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan deviden. Khusus bagi BUMN akan membantu penerimaan bagi APBN terutama dari hasil privatisasi.

Sedangkan menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, manfaat *good corporate governance* terbagi menjadi dua yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi pemodal publik. Adapun yang termasuk manfaat bagi perusahaan antara lain adalah:

1. Alokasi Sumber Daya Secara Efisien

Sebuah sistem *corporate governance* yang baik akan menjamin bahwa sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan untuk mencapai alokasi sumber daya yang efisien. Kegagalan dalam penerapan *corporate governance* akan berakibat alokasi sumber daya yang sub-optimal, risiko investasi tinggi, penyalahgunaan modal publik, ketidakadilan dalam pemegang saham minoritas serta kreditur, *financial distress*, atau bahkan kebangkrutan.

2. Pengambilan Keputusan Secara Efektif dan Teradaptasi

Transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Keterbukaan terhadap semua informasi yang relevan bagi manajemen, memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat.

3. Arah Perusahaan yang Jelas

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik mempunyai arah yang jelas karena informasi penting serta pedoman strategis perusahaan yang tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh pegawai mengetahui sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang, filosofi perusahaan, visi maupun misi perusahaan. Setiap pegawai juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran perusahaan.

4. Peningkatan Efisiensi

Penerapan prinsip *good corporate governance* dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat penggemukan organisasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, dan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif lainnya. Biaya yang lebih rendah dapat dicapai dengan proses pembelian/ penyediaan/ pengadaan barang dan jasa yang lebih transparan.

5. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Para *stakeholders* yang puas akan menempatkan perusahaan pada posisi yang aman dimana tidak ada ancaman atau sikap lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Kondisi ini lebih jauh lagi akan menciptakan rasa aman dan perasaan memiliki diantara para pegawai yang akhirnya akan mendukung tercapainya sasaran-sasaran perusahaan.

6. Sumbangan Positif

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik juga memberikan sumbangan positif bagi lingkungan disekitarnya. Perusahaan senantiasa memperhatikan masukan, kritik dan permintaan dari pihak-pihak terkait untuk kemudian menindaklanjutinya dengan baik dan tepat waktu. Manajemen memberikan penyelesaian masalah secara dini dan proaktif. Hal ini dimungkinkan oleh adanya keterbukaan informasi yang tersedia dan oleh koordinasi serta komunikasi yang baik diantara para manajer yang dihasilkan dari keteladanan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak.

7. Kinerja yang Terpercaya

Membangun kepercayaan pemodal publik terhadap kinerja perusahaan dimasa depan adalah penting. Dengan *good corporate governance*, orang-orang dalam perusahaan akan menunjukkan kesungguhan dalam merespon kebutuhan pasar dalam mencapai target perusahaan. Dengan kata lain, mereka mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Sebagai rangkuman, dapat dikatakan bahwa *good corporate governance* berarti memastikan masa depan perusahaan yang lebih baik. Tidak diterapkannya *good corporate governance* berarti menghadapi resiko yaitu sulit mendapatkan kepercayaan dari pemodal karena daya saing perusahaan yang rendah.

Sedangkan yang termasuk dalam manfaat bagi pemodal publik antara lain adalah:

1. Kesetaraan Perlakuan

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik, semua pemegang saham termasuk, semua pemegang saham (termasuk pemegang saham minoritas) dan pemegang saham asing diperlakukan secara setara. Hal ini merupakan cerminan dari prinsip keadilan (*fairness*).

2. Hak yang Terlindungi

Hak-hak pemodal dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan terlindungi. Semua pemegang saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan bantuan bila hak-haknya dilanggar.

3. Penghasilan yang Berkesinambungan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, atmosfer kerja yang mendukung, tercipta dari penerapan *good corporate governance* akan membantu para pegawai fokus terhadap kepentingan perusahaan. Sehingga kinerja yang tinggi senantiasa dapat dipelihara dengan baik.

2.3. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dalam pembahasan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triyana, Yeni (2003) dengan judul Penerapan Good Corporate Governance dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT (Persero) Telekomunikasi Indonesia, dijelaskan tentang GCG pada TELKOM sebagai berikut:

Fairness adalah berhubungan dengan para pemegang saham yang menanamkan modalnya pada TELKOM termasuk pemegang saham minoritas, persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham, adanya perlindungan hukum terhadap pemegang saham minoritas. Prinsip ini dalam TELKOM

diwujudkan dengan membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan membuat kebijakan-kebijakan yang melindungi TELKOM terhadap perbuatan buruk orang dalam. Keduanya masih dalam tahap pembuatan dan akan segera disosialisasikan.

Transparansi dalam pelaksanaannya di TELKOM adalah hal-hal yang berhubungan dengan keterbukaan yang akurat dan tepat waktu mengenai posisi keuangan dan jalannya perseroan terhadap stakeholder dan instansi pemerintah; Laporan Keuangan dan Laporan Manajemen merupakan sarana yang dipergunakan secara luas oleh TELKOM untuk menjaga terlaksananya transparansi tentang kinerja manajemen dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis. Manajemen TELKOM menyadari bahwa transparansi akan terlaksana dengan baik bila didukung oleh informasi yang berkualitas baik.

Akuntabilitas adalah berhubungan dengan pertanggungjawaban anggota Direksi dan Komisaris. Pengurus perseroan wajib melakukan pengelolaan perusahaan dengan sungguh-sungguh serta melakukan hal terbaik untuk kepentingan perseroan. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan Laporan Keuangan pada waktu yang tepat, akurat, kesesuaian isi informasi dengan konteks keadaan yang dilaporkan (relevan).

Responsibilitas dalam TELKOM dimaksudkan untuk peranan pemegang saham yang harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara TELKOM dan para pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dilihat dari aspek keuangan. Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang; menyadari akan adanya tanggung

jawab sosial; menghindari penyalahgunaan jabatan, menjadi profesional dan menjunjung etika serta memelihara lingkungan bisnis yang sehat.

Dari penelitian terdahulu tersebut, memiliki kelemahan yaitu pembahasan tentang *Good Corporate Governance* dijabarkan terlalu singkat padahal semestinya merupakan pembahasan utama berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Hal ini menyebabkan kurangnya muatan informasi yang dapat diperoleh dari penelitian tersebut.

Disamping itu, dalam pembahasan tentang fairness (kewajaran) disebutkan bahwa TELKOM mewujudkan prinsip ini dengan membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan membuat kebijakan-kebijakan yang melindungi TELKOM terhadap perbuatan buruk orang dalam, namun disebutkan bahwa keduanya masih dalam tahap pembuatan dan akan segera disosialisasikan. Hal ini menggambarkan belum berlakunya kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan prinsip kewajaran, dalam arti bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* belum sepenuhnya diterapkan pada saat penelitian terdahulu tersebut dilakukan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Peneliti memilih studi kasus dan lapangan (*case and field study*) sebagai cara peneliti memahami subyek penelitian. Penelitian studi kasus yaitu penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan (Indriantoro dan Supomo, 1999).

3.2. Ruang Lingkup dan Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang diterapkan PT. TELKOM Kandatel Malang. Adapun aspek yang diteliti adalah aspek internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan yang berkaitan dengan dilaksanakannya *Good Corporate Governance*.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data atau informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Dalam penelitian ini, jenis data berdasarkan bentuknya yang digunakan adalah: *pertama*, data kualitatif yaitu data berupa kata - kata dari subyek penelitian. *Kedua*, data kuantitatif yaitu data berupa angka - angka.

Sumber data merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam menentukan metode pengumpulan data, disamping dengan adanya jenis data.

Sumber data yang digunakan adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer ini secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data ini dapat berupa opini obyek subyek (orang), secara individual atau kelompok.

2. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh orang lain). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, untuk mengumpulkan data-data digunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Disamping adanya dua metode tersebut, observasi diperlukan untuk lebih mendalami suatu perilaku

dari seluruh elemen perusahaan. Hal-hal yang menjadi sasaran observasi ini adalah sistem pelayanan publik dan perilaku lain yang mendukung tujuan penelitian.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dengan memberikan pertanyaan lisan kepada subyek penelitian. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data primer melalui tatap muka secara langsung kepada subyek penelitian. Hasil wawancara ini selanjutnya dicatat oleh peneliti sebagai data penelitian. Subyek dari penelitian ini adalah kepala bagian departemen yang terkait dengan *good corporate governance*.

3. Dokumentasi

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen, arsip atau catatan perusahaan yang relevan dengan masalah yang diteliti kemudian data yang diperoleh akan diteliti. Data sekunder pada penelitian bisnis biasanya diperoleh dari perusahaan yang diperoleh dan diteliti atau data yang dipublikasikan untuk umum. Untuk mendukung kelengkapan dan kevalidan data yang diperoleh, peneliti memerlukan data pendukung. Dalam penelitian ini, dokumentasi dari perusahaan sangat diperlukan dalam menunjang penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun sumber dokumentasi yang dibutuhkan penulis antara lain:

a. Data Internal

Data internal ini berupa laporan-laporan dari manajerial perusahaan dan yang dikumpulkan, dicatat dan disimpan didalam suatu organisasi.

Pemilihan data internal ini tentunya berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

b. Data Eksternal

Data yang disusun oleh entitas selain dari organisasi yang bersangkutan.

3.5. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen, 1982 (dalam Moleong, 2006) yaitu upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menggunakan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Proses analisis data dalam metode kualitatif ini dilakukan sejak dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini digunakan analisis data dalam bentuk interaktif (Miles and Huberman, 1992 :16-21) dengan menggunakan prosedur:

1. Reduksi Data.

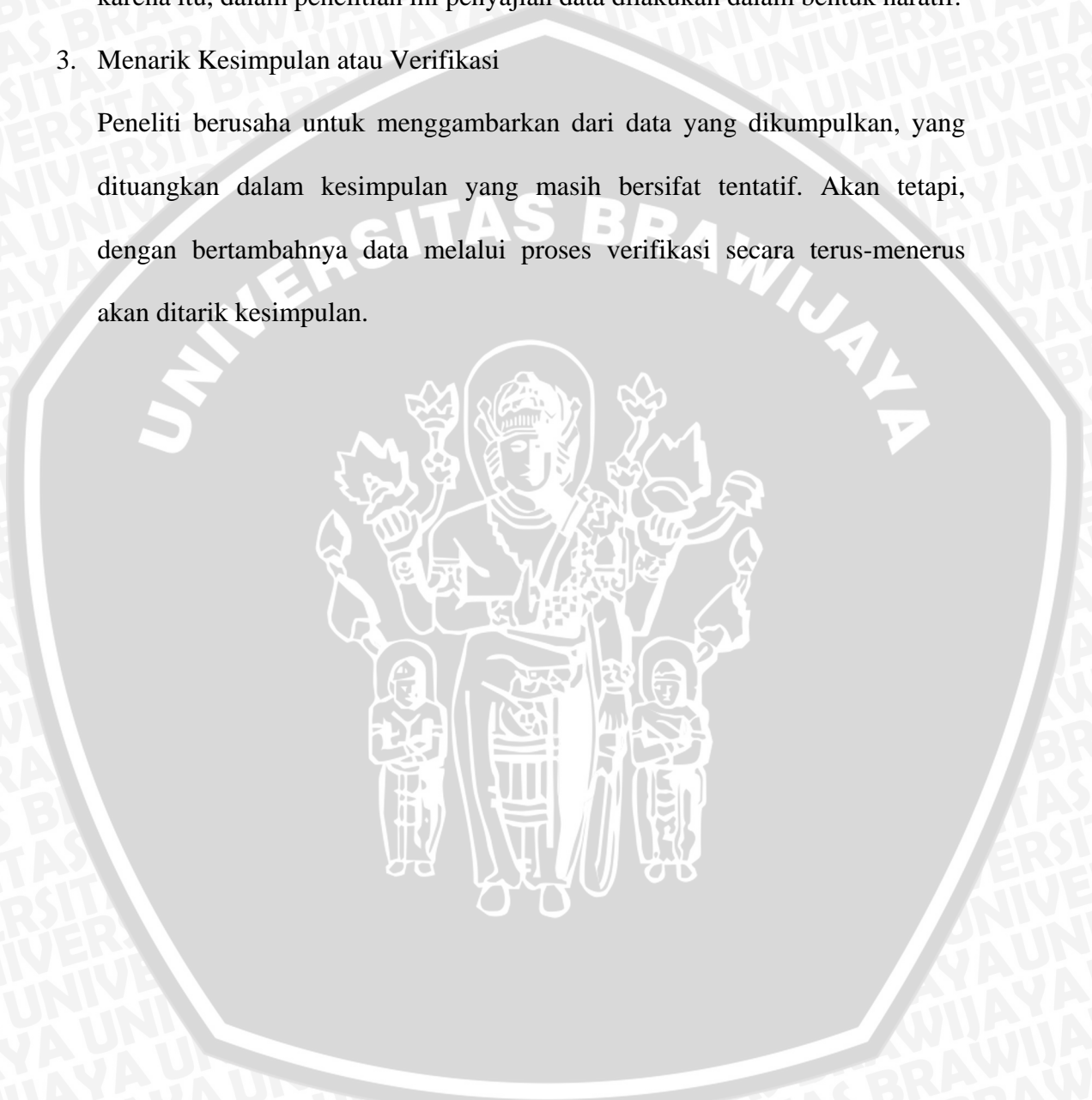
Data dilapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan rinci. Laporan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari pola atau temanya.

2. Penyajian Data

Penyajian data dimaksudkan untuk memudahkan peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif.

3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan, yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif. Akan tetapi, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus-menerus akan ditarik kesimpulan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf bernama “POST EN TELEGRAAFDIENST” didirikan pada th 1884 dengan Staatblad no 52, kemudian pada tahun 1906 dirubah menjadi “POST,TELEGRAAFEN TELEFOONDIENST” (PTT) dengan Staatsblad no.395 dan semenjak itu disebut PTT-Dients. Selanjutnya pada tahun 1960 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang no.19 th 1960, tentang persyaratan sebuah Perusahaan Negara (PN) dengan PERPU no.240 th 1961 berubah menjadi PN POS dan TELEKOMUNIKASI.

Pada tahun 1965, badan usaha ini dibagi menjadi dua yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) no.29 dan 30 tahun 1965. Maksud dari pembagian ini adalah agar gerak usaha bidang pos dan giro, maupun bidang telekomunikasi itu lebih optimal lagi.

Selanjutnya mulai tgl 28 April 1970 berdasarkan S.K. Menteri Perhubungan no.129/U/1970 PN TELEKOMUNIKASI berubah menjadi PERUSAHAAN UMUM TELEKOMUNIKASI yang disingkat dengan PERUMTEL, dan pada tahun 1974 pemerintah mengeluarkan dua Peraturan Pemerintah (PP) untuk mengatur masalah dunia telekomunikasi di Indonesia, yaitu PP Nomor 24/1974 dan PP Nomor 36/1974.

Berdasarkan dua peraturan ini, PERUMTEL diterapkan sebagai badan usaha tunggal yang mempunyai wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum di dalam negeri maupun di luar negeri. Tugas pokoknya adalah untuk membangun dan mengembangkan telekomunikasi guna mempertinggi hubungan masyarakat dalam menunjang pembangunan di Indonesia.

Pada akhir tahun 1980, Pemerintah mengambil kebijaksanaan dengan membeli seluruh saham PT INDOSAT sebuah perusahaan swasta yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing yang kemudian diubah statusnya menjadi BUMN berbentuk PERSERO. Pernyataan modal negara Republik Indonesia dalam saham PT.INDOSAT tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no 52 tahun 1980.

Selanjutnya untuk lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, maka dengan PP Nomor 53/1980 diadakan perubahan atas PP Nomor 22/1974, yakni dengan menetapkan PERUMTEL sebagai badan usaha yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi dalam negeri dan PT INDOSAT sebagai badan usaha yang diberi wewenang menyelenggarakan telekomunikasi internasional.

Sehubungan dengan diundangkannya PP Nomor 3/1983 tentang cara pembinaan dan pengawasan PERJAN, PERUM, PERSERO diterbitkan PP Nomor 21/1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari PP Nomor 36/1970 dan PP Nomor 54/1980.

Satu hal yang sangat menggembirakan dalam sejarah perundang-undangan ini adalah ditetapkannya Undang-undang No.3 tahun 1989 tentang

telekomunikasi. Mengingat perkembangan begitu pesat ditambah dengan pola manajemen yang lebih terbuka, pemerintah melalui PP Nomor 25/1991 tanggal 1 Mei 1991 menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Telekomunikasi menjadi Perseroan Terbatas (PT). Peralihan bentuk perusahaan tersebut ditandai dengan penandatanganan akte pendirian Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Telekomunikasi Indonesia oleh notaris Imas Fatimah, SH bersama-sama dengan Menparpostel Soesilo Sudarman yang bertindak selaku dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham pada hari Selasa tanggal 24 September 1991 jam 09.30 WIB di Deparpostel, Jl. Kebon Sirih 36 Jakarta Pusat.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., yang selanjutnya disebut TELKOM atau perseroan, merupakan perusahaan informasi dan komunikasi (infokom) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia.

TELKOM menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data dan internet serta jasa multimedia lainnya, juga *network* dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Sebelum tahun 1995, operasi bisnis TELKOM dipisah menjadi duabelas wilayah, yang dikenal sebagai witel, yang dikontrol terpusat dari kantor pusat TELKOM di Bandung, Jawa Barat. Tiap witel memiliki struktur manajemen yang bertanggung jawab atas seluruh aspek bisnis TELKOM di wilayah masing-masing, mulai dari penyediaan layanan telepon sampai manajemen dan keamanan properti.

Pada tahun 1995, TELKOM merestrukturisasi operasinya dengan mengubah duabelas witel menjadi tujuh divisi regional (Divisi I Sumatera; Divisi II Jakarta dan sekitarnya; Divisi III Jawa Barat; Divisi IV Jawa Tengah; Divisi V Jawa Timur; Divisi VI Kalimantan; dan Divisi VII bagian Timur Indonesia) dan satu Divisi *Network*. TELKOM juga mengadakan perjanjian Kerja Sama Operasi (KSO) dengan mengalihkan hak untuk mengoperasikan lima dari tujuh divisi regional (Divisi Regional I, III, IV, VI dan VII) kepada konsorsium sektor swasta, yang masing-masing melibatkan satu atau lebih operator telekomunikasi internasional terkenal.

Perjanjian KSO menetapkan mitra KSO yang bersangkutan untuk mengelola dan mengoperasikan divisi regional untuk periode waktu tetap, melaksanakan pembangunan sambungan telepon tidak bergerak dalam jumlah yang telah ditetapkan dan, pada akhir periode waktunya, mengalihkan fasilitas telekomunikasi TELKOM yang sudah ada dan yang baru hasil pembangunan di dalam wilayah yang bersangkutan kepada TELKOM dengan besar kompensasi yang telah disepakati. Perjanjian KSO juga menetapkan TELKOM dan mitra KSO untuk berbagi pendapatan yang dihasilkan selama periode perjanjian.

Pada 14 November 1995, pemerintah melakukan penjualan saham TELKOM melalui penawaran saham perdana (*Initial Public Offering*). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES), dan tercatat dalam bentuk *American Depositary Shares* (ADS) di *New York Stock Exchange* (NYSE) dan *London Stock Exchange* (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan di *Tokyo Stock Exchange*.

Terhitung tanggal 1 Desember 2007, BES melebur ke dalam BEJ. Kemudian, BEJ berganti nama menjadi Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada akhir tahun 2007, kapitalisasi pasar BEI mencapai Rp 1.988,3 triliun dan jumlah nilai perdagangan mencapai Rp 1.050,2 triliun pada tahun 2007.

Tahun 1999 ditetapkan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 1999 tentang Penghapusan Monopoli Penyelenggaraan Telekomunikasi. Memasuki abad ke-21, pemerintah Indonesia melakukan deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, TELKOM tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia.

Tahun 2001 TELKOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT INDOSAT sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara TELKOM dan INDOSAT.

Sejak bulan Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal. Dengan transaksi ini, TELKOM menguasai 72,72% saham Telkomsel. TELKOM membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke dalam laporan keuangan TELKOM.

Pada akhir September 2005, perseroan menjadi pemegang saham mayoritas di sembilan anak perusahaan, termasuk di PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), yang memiliki pangsa pasar terbesar dalam industri selular di Indonesia dengan EBITDA marjin sebesar 72%, merupakan salah satu yang tertinggi di dunia. Tahun 2005, TELKOM baru saja memperingati 10 tahun sebagai perusahaan publik di BEJ dan *closing bell ceremony* di *New York Stock*

Exchange dan sekaligus sebagai wujud komitmen perseroan untuk tetap *listing* di NYSE.

TELKOM berhasil membukukan pendapatan usaha sebesar Rp 59,4 triliun pada tahun 2007, lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan usaha tahun 2006 sejumlah Rp 51,3 triliun. Laba bersih meningkat 16,8% menjadi Rp 12,9 triliun yang menghasilkan laba per saham sebesar Rp 644,08. Pencapaian laba bersih tersebut melampaui target yang telah ditetapkan sebesar 3,85% pada tahun 2007.

Sampai dengan 31 Desember 2007, jumlah pelanggan TELKOM mencapai 63,0 juta, terdiri dari 8,7 juta pelanggan telepon tidak bergerak kabel, 6,4 juta pelanggan telepon tidak bergerak dan 47,9 juta pelanggan telepon selular. Pertumbuhan pelanggan mencapai 29,9 % pada tahun 2007.

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja operasional dan keuangan, implementasi GCG serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, saat ini TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

TELKOM Divre V terdiri dari lima Kandatel yaitu Surabaya Barat, Surabaya Timur, Malang, Madiun, dan Jember. Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) Malang terletak di Jl. Ahmad Yani No 11 Malang. Ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi No. 72/PS 150/SDM-11/95 tanggal 29 September 1995 tentang penggabungan Kandatel-Kandatel di Divre V Jatim No. 6724/PS 150/RE 5-20/95 tanggal 23 Oktober 1995 tentang pembentukan Team Restrukturisasi Kandatel Divre. Kandatel Malang membawahi lima Kancatel yaitu

Pasuruan, Blitar, Kepanjen, Pandaan dan Batu. Disamping itu juga memiliki beberapa kantor Unit Pelayanan (UP).

TELKOM Divre V memiliki komitmen untuk menyediakan jasa infokom bermutu tinggi, yang memenuhi harapan masyarakat dan perusahaan serta sesuai hukum dan perdagangan, dengan menerapkan TELKOM *Quality Management System* (T-QMS) berdasarkan ISO 9001:2000, dan melibatkan seluruh karyawan melakukan peningkatan mutu secara aktif dan berkesinambungan, untuk memuaskan pelanggan, karyawan dan pemilik perusahaan.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi PT. TELKOM *to become a leading infocom player in the region*. Maksudnya adalah TELKOM berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan infokom terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

Sejalan dengan visi TELKOM untuk menjadi perusahaan infokom terkemuka di kawasan regional serta mewujudkan TELKOM Goal 3010 (nilai kapitalisasi pasar sebesar USD 30 miliar di 2010) maka berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan *leading* pada seluruh produk dan layanan. Hasil upaya tersebut tercermin dari *market share* produk dan layanan yang unggul di antara para pemain telekomunikasi.

PT. TELKOM mempunyai misi memberikan layanan *one stop services* dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas dengan harga kompetitif.

PT. TELKOM akan mengelola bisnis melalui praktik-praktik terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan

teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

4.1.3 Tujuan dan Sasaran

Tujuan PT. TELKOM yang ingin dicapai adalah membangun dan mengembangkan serta mengusahakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri, dalam arti yang seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan masing-masing untuk menunjang terlaksananya pembangunan. Sasaran strategis TELKOM adalah menciptakan nilai unggul untuk mencapai kapitalisasi pasar sebesar USD 30 miliar pada tahun 2010.

Untuk mewujudkan tujuan dan sasaran PT TELKOM, setiap karyawan Kandatel Malang harus melaksanakan perilaku yang diamanatkan dalam budaya TTW 135 yaitu:

1. *Stretch the goals*

Karyawan TELKOM harus mempunyai komitmen untuk dapat mencapai target yang lebih tinggi atau diatas rata-rata dari yang diharapkan (*Stretch the goals*).

2. *Simplify*

Karyawan TELKOM senantiasa berusaha meningkatkan cara-cara kerja yang semakin baik, cepat dan mudah (*simplify*). Penyederhanaan dapat dilakukan dalam hal memecahkan masalah dengan tidak menerapkan peraturan yang kaku, mengambil keputusan dan aktifitas/proses dengan cepat, dan penggunaan teknologi yang sudah diaplikasikan. Sikap sederhana juga dapat direfleksikan dalam penggunaan anggaran atau peralatan yang tidak boros,

efisien dan tidak mubazir, serta tidak menciptakan pekerjaan yang tidak perlu.

3. *Involve everyone*

Karyawan TELKOM selalu melibatkan setiap orang (*involve everyone*) yang terkait untuk bekerjasama membangun sinergi dan terbentuknya kerja tim yang kuat. Menghilangkan sekat vertikal (karyawan dengan manajemen), horizontal (antar fungsi) dan external (*customer & supplier*), agar tercipta iklim dimana semua karyawan bisa berpartisipasi dan berkontribusi. Dengan bekerjasama dan memunculkan ide, kreatifitas dan gagasan banyak orang, sehingga tugas yang berat menjadi lebih ringan, dapat dilakukan lebih cepat, lebih cerdas dan lebih inovatif.

4. *Quality is my job*

Karyawan TELKOM selalu mengutamakan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya (*quality is my job*). Kualitas bukan pekerjaan atasan tapi pekerjaan semua karyawan. Memastikan bahwa kualitas atau mutu pekerjaan menjadi tujuan yang dimulai dari pekerjaan yang ada pada setiap insan pegawai.

5. *Rewards to winner*

Karyawan TELKOM harus mempunyai sifat saling menghargai pendapat, respek dan manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Perusahaan menerapkan penghargaan yang tinggi bagi yang terbaik (*rewards for the winner*), baik secara individu maupun unit kerja.

4.1.4 Beberapa Produk dan Layanan yang Tersedia

1. *TELKOMPhone*

TELKOM atau sambungan telepon pelanggan adalah fasilitas telekomunikasi (telepon atau *facsimile*) yang ada di tempat pelanggan. Dalam hal ini pelanggan adalah badan hukum atau perorangan yang telah menandatangani perikatan/kontrak dengan TELKOM, untuk berlangganan sambungan telekomunikasi dan bertanggung jawab atas segala akibat yang timbul daripadanya.

Termasuk dalam kelompok produk Telkom Phone adalah *FIXED Phone Standard, Fixed Phone Silver, Fixed Phone Gold, Fixed Phone Platinum, Limited Mobile Phoe/Flexyphone (CDMA, GSM, PHS), Telepon Satelit, LDS (Long Distance Subscriber), Akses E-1 DID untuk PBX (Private Branch Exchange), CENTREX dan FITUR telepon.*

2. *TELKOMValueAddedService* (Jasa Nilai Tambah)

Layanan Jasa nilai tambah adalah fasilitas/layanan yang diberikan kepada pelanggan dengan memanfaatkan perangkat tambahan di sisi sentral maupun di sisi terminal pelanggan yang akan meningkatkan manfaat dengan menawarkan beberapa kemudahan kepada pelanggan dalam berkomunikasi.

Termasuk dalam kelompok layanan ini adalah *TELKOMMemo (Voice Mail Box), TELKOM Teleconference (Permata), TELKOMFree (VoteCall), TELKOMPremium (PremiumCall), TELKOMUni (UniCall : dalam pengembangan) dll.*

3. *TELKOM PublicPhone* (Telepon Umum)

Telepon Umum adalah layanan TELKOM untuk umum/publik. Termasuk dalam layanan Telepon Umum adalah Telepon Umum Coin (TUC), Telepon Umum Coin Pelanggan (TUCP), Telepon Umum Kartu (TUK), dll.

4. *WarungTELKOM*

Warung TELKOM adalah tempat yang disediakan untuk pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum baik bersifat sementara maupun bersifat tetap, bekerjasama dengan mitra dalam kegiatan penyediaan pelayanan, sarana dan fasilitas telekomunikasi sehingga memungkinkan terselenggaranya jasa telekomunikasi. Kerjasama berupa pembagian pendapatan (*revenue sharing*) dan atau penerapan tarif khusus.

5. *TELKOM Calling Card*

TELKOM *Calling Card* atau kartu TELKOM adalah kartu yang diberi nomor identitas tertentu yang berisikan sejumlah deposit atau dihubungkan dengan account tertentu yang dapat digunakan untuk melakukan telekomunikasi dengan sistem pembayaran pra bayar maupun pasca bayar. TELKOM *Calling Card* menggunakan teknologi sirkit *switch* (bukan VoIP). Dalam perkembangannya layanan TELKOM *Calling Card* akan dikelola oleh anak perusahaan TELKOM.

Termasuk dalam kelompok produk TELKOM *Calling Card* adalah Kartu Telepon Magnetik, Kartu Telepon Chip, Kartu Panggil MERDEKA, Kartu Panggil BEBAS, Kartu Panggil *CoBranding* dan Telepon Umum Kartu Kredit (TUKK).

6. *TELKOM Link*

TELKOM Link atau Sirkuit Langganan adalah satuan sambungan saluran dan atau saluran telekomunikasi (*non core*) dengan koneksi permanen maupun virtual digunakan untuk pemakaian eksklusif antar dua atau lebih lokasi terpisah. *TELKOM Link* umumnya digunakan untuk menyalurkan sinyal analog atau sinyal digital dengan jaminan layanan berdasarkan jarak, *bandwidth*, kecepatan (*speed*) dan kontinuitas pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan. Produk *TELKOM Link* dibagi menjadi empat macam yaitu:

- a. *TELKOM LINK Intracity* adalah sirkuit langganan lokal digital maupun analog yang menghubungkan dua lokasi yang terpisah dalam satu area pelayanan lokal.
- b. *TELKOM LINK Intercity* adalah sirkuit langganan antar daerah baik berupa sirkuit analog maupun digital. Termasuk dalam kelompok produk *TELKOM LINK Intercity* adalah Jamus, *DINAccess* dan *Frame Relay* antar daerah.
- c. *TELKOM LINK Global (Infonet)* adalah sirkuit langganan yang menghubungkan dua lokasi terpisah dalam area global/lintas negara.
- d. *TELKOM LINK VPN* adalah sirkuit langganan yang menghubungkan beberapa lokasi yang terpisah dalam satu jaringan *closed-user group* atau untuk pemakaian eksklusif.

7. *TELKOM Net*

TELKOM Net adalah layanan akses internet yang disediakan *TELKOM* menggunakan infrastruktur *TELKOM Net* berupa jaringan *Internet Protocol* (TCP/IP) yang menghubungkan *router* yang tersebar di sebagian besar area

pelayanan TELKOM. Layanan TELKOMNet dapat berupa layanan akses internet dengan kecepatan rendah (umumnya *dial-up*) maupun layanan internet dengan kecepatan tinggi (umumnya menggunakan *link dedicated*).

Termasuk dalam kelompok produk TELKOMNet :

- a. *Low Sped Internet Access* : TELKOMNet Instan, TELKOMNet ISDN, TELKOMNet *Wholesale port*, TELKOMNet Prima (dalam pengembangan).
- b. *High Speed & Dedicated Internet Access* : *Speedy*.

8. TELKOM Vision

TELKOM Vision adalah layanan produk TELKOM berbasis teknologi CaTV (TV Kabel). Dalam menyelenggarakan layanan ini TELKOM bekerja sama dengan PT. INDONUSA sebagai anak perusahaan. Produk layanan TELKOM Vision meliputi layanan *Pay TV* (via HFC atau via *Satellite*), *Interactive TV*, *Home Shopping*, *Pay-Per-View*, *Video-on Demand* (dalam pengembangan) dan *High Speed Internet Access* (*bundling* produk dengan TELKOMNet).

9. TELKOMSEL

TELKOMSEL adalah anak perusahaan TELKOM yang menyelenggarakan layanan telepon bergerak selular (*cellular mobile phone*) dengan teknologi GSM. Layanan yang diberikan TELKOMSEL secara umum dibedakan dalam dua kategori yaitu *prepaid GSM Card* dengan *brand name* kartu simPATI dan Kartu AS serta *postpaid GSM Card* dengan *brand name* Kartu Halo.

10. TELKOM Inter Carrier

TELKOM Inter Carrier atau produk Interkoneksi adalah layanan yang disediakan TELKOM untuk penyelenggara jasa atau penyelenggara jaringan

lain (*other licenced operator*) baik yang bersifat *traffic sensitive* maupun yang bersifat *non traffic sensitive*. Termasuk dalam kelompok produk TELKOM *Inter Carrier* adalah produk Interkoneksi Jaringan, Interkoneksi Jasa dan produk Sewa Jaringan.

11. TELKOM Satellite

TELKOM *Satellite* adalah semua produk layanan TELKOM yang berbasis teknologi satelit. Termasuk dalam kelompok produk TELKOM *Satellite* adalah produk sewa transponder (Standard C Band maupun *Extended C Band*), TV *Transmission (Fixed atau Mobile TV Transmission)*, Teleprogram, *Network TV Digital*, *Audio Distribution Network* dan *Satellite Data Communication (VSAT, IDR)*.

12. e-TELKOM

e-TELKOM adalah *layanan e-commerce business to-business* yang lengkap mulai dari otoritas sertifikasi, transaksi *settlement, hosting and collocation*, sampai *online dialing*. Layanan e-TELKOM dimaksudkan untuk memberikan nilai maksimal kepada pelanggan, perusahaan, masyarakat luas melalui penyediaan layanan *e-business* yang luwes dan nyaman. Termasuk dalam layanan e-TELKOM adalah layanan *certificate authority (i-trust)*, *i-manage*, *i-ideal*, *i-settle* dan *i-exchange*.

13. TELKOMWeb

TELKOMWeb adalah layanan TELKOM berupa situs web baik berupa situs portal, situs informasi TELKOM dan situs-situs lain yang dikelola TELKOM.

Layanan ini dapat diakses melalui internet. Termasuk dalam kelompok produk

TELKOMWeb adalah : www.telkom.net.id, www.telkom.co.id,

www.telcom.com, www.plasa.com, www.jatimmall.com, www.ristinet.com,
www.jajak.com.

14. *TELKOM Save*

TELKOM Save adalah layanan TELKOM berbentuk komunikasi suara dengan menggunakan teknologi VoIP (*Voice over Internet Protocol*). Termasuk dalam kelompok layanan produk TELKOM *Save* adalah TELKOM *Save Basic Service (Domestic Long Distance VoIP dan International Direct Dialing VoIP)*, *Value Added Service TELKOM Save*, *TELKOM Clearing House*. Layanan *basic service TELKOM Save* dapat diakses dengan cara registrasi dan PIN (diakses menggunakan TELKOM CARD).

15. *TELKOM ISDN*

TELKOM ISDN adalah kekelompok layanan produk TELKOM berbasis teknologi ISDN (*Integrated Service Digital Network*), layanan ISDN secara garis besar dikelompokkan menjadi dua yaitu Layanan *Macro Access (ISDN-PRA)* dan Layanan *Micro Access (ISDN-BRA)*.

16. *TELKOM Telex & Telegram*

TELKOM Telex & Telegram adalah layanan produk TELKOM yang secara umum berbasis teknologi teleprinter/Gentex. Secara umum layanan ini dikelompokkan dalam dua macam yaitu layanan Telex dan layanan Telegram.

17. *TELKOM Customer Service*

Customer Service adalah layanan yang disediakan TELKOM untuk pelanggannya dalam melakukan transaksi penjualan atau layanan purna jual (*after sales service*) baik bersifat *Iphone-inI* maupun yang bersifat *Iwalk-inI*.

Termasuk dalam layanan in antara lain adalah TELKOM147, TELKOMShop, Pusat Layanan TELKOM (Pusyantel).

18. *TELKOM Corporate Service*

Corporate Service adalah layanan yang khusus disediakan oleh TELKOM untuk pelanggan-pelanggan korporasi. Termasuk dalam kelompok layanan ini antara lain adalah TELKOMSEN (*Solution for Enterprise Network*), TELKOMWorkSmart (SOHO) dan TELKOMIndonet, TELKOMCallCenter.

19. *TELKOM Information Service*

Information Service adalah layanan informasi yang disediakan TELKOM kepada masyarakat melalui akses telepon. Termasuk dalam kelompok layanan ini antara lain adalah *Infocom Yellow Pages* (bekerjasama dengan PT.Infomedia Nusantara) dan TELKOM108.

20. *TELKOM Support Service*

Support Service adalah layanan yang diselenggarakan oleh Divisi *Suppuort* TELKOM. Termasuk dalam kelompok layanan in antara lain adalah TELKOMRisti, TELKOMSoft, TELKOMLearning, TELKOMAtelir, TELKOMProperty dan TELKOMCARD.

4.1.5 Strategi Bisnis

1. *Multi service bundling*

Untuk mengembangkan bisnis infokom, PT. TELKOM harus dapat memberikan layanan yang terpadu. Dalam memasarkan sambungan telepon misalnya harus sudah mencakup layanan multimedia. Pelanggan tidak lagi mengenal PT. TELKOM hanya sebagai penyedia telepon, tetapi sudah dapat menikmati berbagai layanan secara paket. Dalam hal ini akan

mengikutsertakan TELKOM-Group, sebagai pelanggan PT. TELKOM berarti sekaligus menjadi pelanggan perusahaan yang tergabung dalam TELKOM-Group.

2. *Service excellent*

Service excellent sudah menjadi keharusan dalam berkompetisi. Layanan prima baik dari sisi kualitas produk, *delivery*, *price*, dan layanan purna jual menjadi bagian penting yang harus mendapat perhatian jajaran PT. TELKOM.

3. *Build business scale*

Membangun bisnis berskala besar sangat penting bagi PT. TELKOM yang sudah dikenal sebagai *national company*. Untuk itulah pusat kebijaksanaan harus diperkuat dan produk harus mencakup *national wide*. Produk-produk dengan *branding lokal* perlu dihentikan kemudian dibuatkan standarisasinya, sehingga apabila diimplementasikan secara nasional akan membentuk *business scale* yang besar dan kompetitif (*barrier to entry* bagi pesaing).

4. *Strong financial growth*

Pertumbuhan perusahaan secara finansial sudah sangat perlu ditingkatkan dan akan semakin menjadi kunci kesinambungan dan pertumbuhan perusahaan.

4.1.6 Manajemen SDM

Dalam rangka memberikan komitmen yang terbaik kepada stakeholders, setiap insan TELKOM wajib menjaga dan mempunyai nilai kerja yang merupakan wujud nyata dari “*Committed 2 u*” yaitu:

1. Kejujuran (Jujur dan tulus, dapat dipercaya, satunya kata dengan perbuatan, keteladanan)

Memiliki kejujuran berupa integritas, ketulusan, dapat dipercaya dan satu kata dengan perbuatan, di samping itu bersikap dan berperilaku baik sehingga dapat menjadi teladan bagi bawahannya.

2. Transparan (Menyatakan apa adanya, *no hidden agenda*)

Menyampaikan hal-hal yang perlu diketahui oleh orang lain di lingkungan perusahaan sesuai dengan kepentingan dan kewenangannya. Dalam melakukan aktivitas hubungan dengan pihak atau unit lain tidak mempunyai maksud-maksud lain yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

- a. Komitmen (Memiliki kesatuan tekad dan tujuan, loyal kepada perusahaan, konsisten pada keputusan, dedikasi kepad stakeholder).

Bekerja dengan dedikasi tinggi yang dilandasi dengan kesamaan pandang dan tujuan dengan perusahaan. Bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan sesuai dengan kewenangan dan berani menanggung resiko atas keputusan yang diambilnya, menjalankan keputusan yang disepakati untuk mendukung pemenuhan kepentingan stakeholders secara proporsional.

- b. Kerja sama (*Open-Minded*, menerima perbedaan dan kritik, *positive thinking*, tidak sektoral dan tidak menyalahkan orang lain).

Membangun sinergi dan terbentuknya kerja tim yang solid dengan menghilangkan sekat-sekat vertikal, horisontal dan hubungan antar unit.

Menciptakan iklim dimana semua karyawan bisa berpartisipasi dan berkontribusi dengan menumbuh kembangkan ide, kreatifitas dan gagasan

banyak orang (*open-minded*) serta selalu melihat sisi positif dan manfaat dari setiap ide / gagasan / kritik / permasalahan yang disampaikan tanpa mencari-cari kesalahan orang lain.

c. Disiplin (Patuh pada aturan & system)

Bekerja dengan mengikuti system peraturan dan perundangan yang berlaku serta hasil pencapaian performansi tidak dilakukan melalui cara-cara jalan pintas ("*short cut*") demi terciptanya "*good governance*".

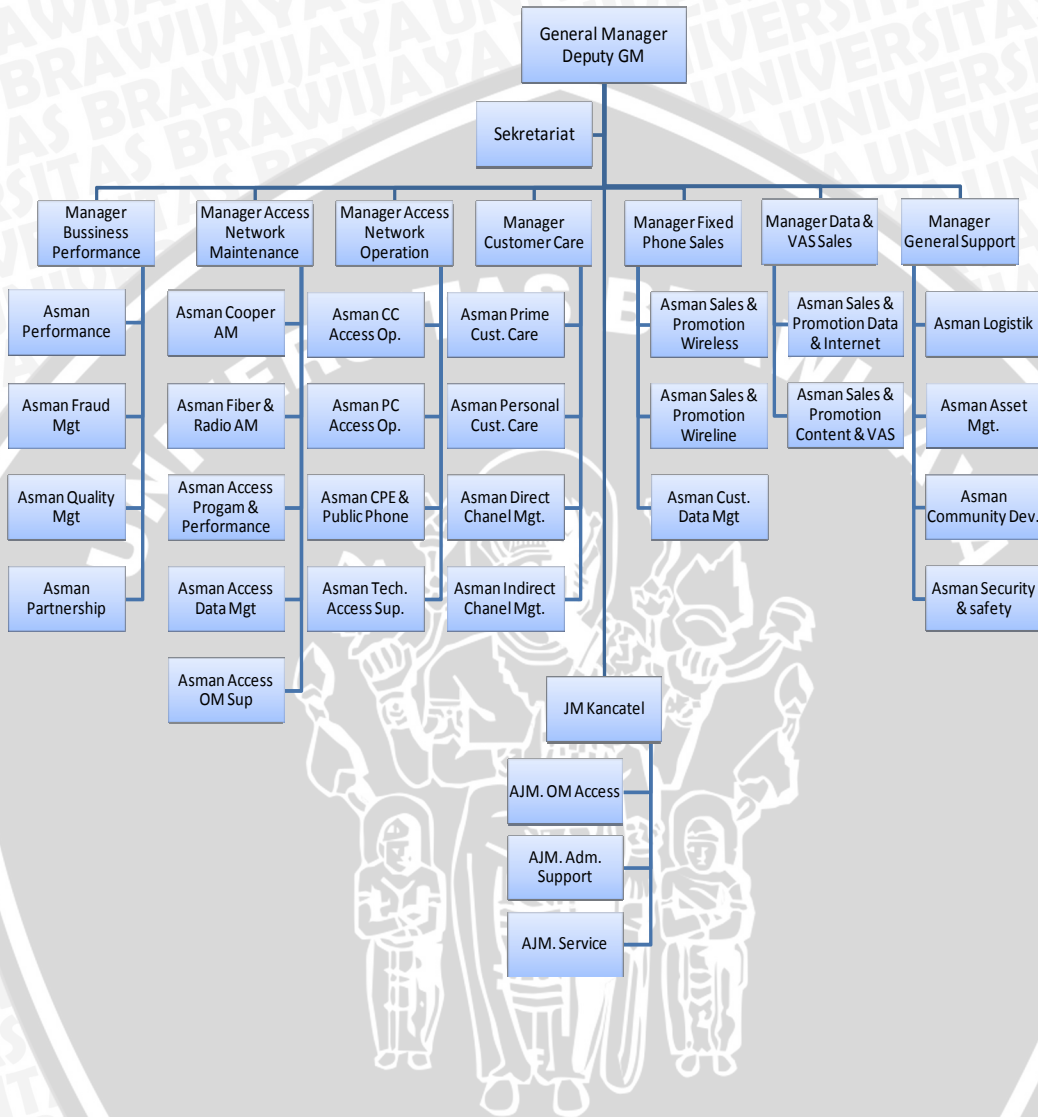
d. Peduli (*Customer centric, respect for others, emphaty*)

Berupaya memahami dan menghargai kebutuhan stakeholders serta menaruh perhatian yang tulus terhadap permasalahan yang dihadapi dan mengupayakan solusinya.

e. Tanggung jawab (Kepatuhan / "*proper*", *excellent result, continuos improvement*)

Bertanggung jawab dalam memberikan hal terbaik bagi stakeholders, dengan menjadikan kualitas atau mutu sebagai tujuan, dengan cara memenuhi standard-standart proses dan mutu yang telah disepakati dan ditetapkan, tidak pernah puas dengan hasil yang dicapai dan selalu berupaya melakukan perbaikan serta mningkatkan hasil.

4.1.7 Struktur Organisasi



4.2 PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

4.2.1 Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

4.2.1.1 *Transparency* (transparansi)

Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi materiil yang relevan mengenai perusahaan.

1. Transparansi proses pengambilan keputusan

TELKOM mempunyai sistem komunikasi *and review* yang berkaitan dengan transparansi terhadap proses pengambilan keputusan, pengambilan keputusan disini tidak hanya dari *top down* tapi juga dari bawah ke atas, prosesnya dibagi menurut levelingnya mulai dari EJM tingkat divisi, tingkat kantor daerah (KANDATEL) kemudian KANCATEL.

Ada pula OIT (*Operasional Improvement Team*) dilakukan setiap bulan, di Kandatel Malang pendetailannya yang dibahas mengenai *review* terhadap performansi bisnis selama satu bulan. Prosesnya adalah performansi bisnis dilaporkan, dievaluasi, kemudian merancang apa yang akan dikerjakan bulan depan dan menilai apa yang bisa diperoleh dari pekerjaan bulan kemarin. Kemudian instruksi, koordinasi, sosialisasi, *feedback and review*, bisa dari atas ke bawah. Kemudian ke Dinas, dilanjutkan proses SP 135 yang diadakan setiap minggu, masing-masing dinas dari unit terkecil melakukan suatu *sharing* silaturahmi dan yang dibahas adalah tentang kegiatan apa yang dilakukan, apa yang sudah dilakukan termasuk instruksi koordinasi sosialisasi, *review, sharing, dan knowledge*, dan hal tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan.

OIT dilaksanakan pada akhir bulan, yang dibahas dalam OIT adalah proses pencapaian kontrak manajemen, disini setiap karyawan Kandatel Malang melakukan *review performance*, dari OIT kemudian ke *employee*, disini terdapat proses *feedback*, yang *difeedbackkan* dari *employee* bukan berupa kebijakan, tapi yang bersifat *feedback* operasional, yang mana dijadikan bahan untuk diputuskan oleh manajemen untuk dijadikan sebuah kebijakan.

Kandatel Malang juga mempunyai suatu forum yang disebut dengan forum *feedback*, jangka waktunya bulanan tepatnya di Kandatel Malang di adakan setiap awal bulan. Dari forum ini bisa memberikan *feedback* transparansi pengambilan keputusan. Sedangkan untuk *cofee morning breafing* pada dasarnya sama dengan OIT, hanya periodiknya satu minggu sekali dan levelnya manajemen.

Ada pula proses pelayanan partner, proses ini dimulai dari GM turun ke dinas dan kancatel, dalam proses ini terdapat instruksi, koordinasi sosialisasi, *feedback* kemudian dilanjutkan SP135 dan *daily review*, kemudian masuk ke *employee*.

Dari silaturahmi patriot 135, menuju *employee*, prosesnya dari GM menuju ke dinas atau kancatel, dari keduanya ini menuju *employee*, pada dasarnya dari proses ini bisa dilakukan instruksi, koordinasi, sosialisasi *feedback*, *review*, kemudian *knowledge*, *sharing* dan koordinasi *review*. Di Kandatel Malang Silaturahmi Patriot 135 dilaksanakan setiap hari rabu.

2. Transparansi dalam pengungkapan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan (transparansi keuangan, dsb).
 - a. Transparan dalam pengadaan barang dan jasa dengan reputasi yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - b. Menyampaikan hal-hal yang perlu diketahui oleh orang lain di lingkungan perusahaan sesuai dengan kepentingan dan kewenangannya. Dalam melakukan aktivitas hubungan dengan pihak atau unit lain tidak mempunyai maksud-maksud lain yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Transparansi dalam pengungkapan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan tercermin dalam *one way gate sistem* (satu pintu) , misalnya kalau berkaitan dengan kehumasan akan diarahkan ke sekretariat, sekretariat yang berhak membicarakan mengenai produk baru dan sebagainya. Untuk transparansi yang sifatnya keuangan, Kandatel Malang tidak pernah mengeluarkan data keuangan yang sifatnya regional, yang dikeluarkan hanya yang bersifat nasional dan itu benar-benar dipublikasikan. Itulah mengapa menggunakan satu pintu, karena yang dipublikasikan dari pusat adalah yang dijamin artinya telah diaudit oleh akuntan publik. Sedangkan untuk yang di Kandatel Malang tidak ada proses audit. Karenanya tidak pernah muncul laporan keuangan dari Kandatel. Kandatel Malang menjamin data transaksi keuangan menggunakan SOA (*Sarbanes Oxley Act*). Jadi semua transaksi keuangan dari Kandatel Malang benar-benar dijamin, pada dasarnya semua transaksi berkaitan dengan uang didokumentasikan dengan baik, maksudnya kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan resiko keuangan, seperti penerimaan uang dan seterusnya dikontrol dengan melakukan verifikasi untuk mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab disini. Transaksi keuangan dilaporkan secara berjenjang, dimulai dari unit terkecil, tingkat dinas hingga di level *corporate*. *Corporate* menjamin bahwa transaksi keuangan tersebut benar-benar dijamin melalui CSA (*Control Self Assesment*), jadi secara keseluruhan ada *frameworknya*. Kemudian terdapat satu sistem lagi yaitu SAP, jadi transaksi keuangan yang dilaporkan ke kantor pusat memang benar-benar *audited* yang dari akuntan publik, datanya jelas untuk setiap aktivitas yang berkaitan atau mengandung resiko keuangan, seluruhnya tercatat, mulai

dari siklus (siklus apapun itu) mulai pendapatan, aktiva tetap, beban, perpajakan, treasuri, laporan keuangan, namun Kandatel tidak dapat mempublikasikannya. Lapornya dibuat dipusat, di Kandatel hanya transaksi-transaksi secara langsung. Jadi aktivitas-aktivitas yang mengandung risiko keuangan terhadap perpajakan, terkap semua, jelas pertanggungjawabannya.

3. Transparansi dalam penilaian kinerja pegawai

Untuk penilaian kinerja pegawai, Kandatel Malang mempunyai Sasaran Kerja Individu (SKI), jadi setiap awal tahun pegawai membuat sasaran kerja, SKI yang dibuat tersebut berbeda dengan kontrak manajemen. SKI bersifat individu, sedangkan kontrak manajemen bersifat unit atau SKU (Sasaran Kerja Unit). Kontrak manajemen dinilai dari SKU setiap awal tahun. Setiap akhir tahun itu pegawai buat NKI, Nilai Kinerja Individu, performanya pegawai tersebut ditotal, sehingga akan muncul dari seluruh target yang tercapai berapa persen, nilainya berkisar antara 0 sampai 120. Persentase ini dinilai muncul masing-masing individu, dan nantinya dikonversikan menjadi nilai kinerja individu menggunakan skala. Jadi ada P1, P2, P3, P4, P5. P1 > 110%, P2 antara 103%-110%, P3 antara 96%-103%, P4 antara 90%-96%, P5 <90.

Salah satu cara untuk menghitung performansi adalah dengan menggunakan *assesment tools*, *assesment tools* dibedakan menjadi dua, *assesment tools* yang pertama menghitung dari performansi, penilaian ini digunakan sebagai dasar untuk *reward* (bisa jadi promosi, ada *best staff*, *best manager*, *reward* keagamaan contohnya *reward* umroh) dan *recognition*, termasuk disini adalah

untuk remunerasi, kalau ada kenaikan gaji dilihat performansinya. Jadi, kontrak manajemen (SKU) *inline* dengan SKI, *desk job inline*. Kemudian di akhir tahun diadakan realisasi KI dan KU, serta nilai individunya.

Assesment tools yang kedua adalah CBHRM (*Competence Based Human Resource Manajement*) disini yang dinilai adalah kompetensi seseorang (*assesment* kompetensi), yang dinilai adalah kompetensi pegawai yang bersangkutan dibandingkan dengan kompetensi *job requirement*.

4.2.1.2 *Independence* (kemandirian)

Suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

1. Membangun sinergi dalam mitra kerja

TELKOM dalam menjalankan bisnisnya tidak akan terlepas dan akan saling membutuhkan satu sama lain dengan mitra kerja. Pengertian mitra kerja adalah *Supplier*, Pemasok, Vendor, Agen, *Re-seller* (Wartel, Plaza Telkom, Warung Telkom), Infrastruktur (PSB,IKR/G).

Untuk menjaga hubungan yang baik terhadap mitra kerja maka Perusahaan dan karyawan diharapkan bertindak sebagai berikut:

- a. Perusahaan berkewajiban memberikan peningkatan *skill*, kompetensi dan pelatihan tentang produk/jasa, prosedur pelayanan dan etika pelayanan kepada agen, *re-seller* dalam rangka memberikan pengetahuan produk/layanan (*product knowledge*) sehingga dapat mengurangi complain pelanggan.

- b. Dalam pengadaan barang dan jasa, perusahaan harus selalu menggunakan cara yang *fair*, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan dengan reputasi yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
- c. Dalam melakukan pemilihan mitra usaha, Perusahaan melakukan seleksi dan evaluasi secara obyektif terhadap kualitas, kuantitas, biaya dan waktu penyerahan memberikan manfaat kepada perusahaan.

2. Persaingan yang sehat dengan kompetitor

Dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif, usaha-usaha untuk mendapatkan informasi tentang bisnis kompetitor yang akan digunakan untuk evaluasi, komparasi, penentuan strategi pemasaran dan perencanaan adalah hal yang wajar dan diperbolehkan. Namun demikian, upaya mendapatkan informasi dari kompetitor atau pihak lain harus dilakukan dengan cara yang jujur dan diambil dari sumber yang sah. Perusahaan dilarang mendapatkan informasi dengan cara ilegal dan tidak etis antara lain melalui spionase, penyadapan atau pencurian.

3. Menjaga kerahasiaan

Informasi yang bersifat kerahasiaan adalah informasi penting perusahaan yang harus selalu dijaga kerahasiaannya. Informasi tersebut, baik yang bersifat fisik maupun intelektual seperti jaringan telekomunikasi (konfigurasi, *security system*), rencana perusahaan (*Corporate Plan*, Rencana Manajemen Operasi / RMO, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), performansi perusahaan (*data traffic*, ASR/SCR, dan gangguan), kebijakan manajemen (keijakan SDM, keuangan dan *billing*, *waiting list*, dan *demand*) dan informasi data

lainnya. Karyawan harus memperlakukan informasi perusahaan yang bersifat konfidensial yang diperoleh dalam menjalankan tugasnya dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Melindungi informasi perusahaan

Setiap karyawan wajib melindungi dan tidak membocorkan informasi rahasia perusahaan kecuali diijinkan sesuai yang diatur dalam Etika Bisnis TELKOM. Kewajiban ini juga berlaku bagi karyawan yang sudah tidak bekerja lagi diperusahaan. Untuk menghindari pengungkapan informasi secara tidak sengaja, karyawan dilarang berdiskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan segala informasi rahasia perusahaan kepada mitra kerja, pesaing, perusahaan lain termasuk kepada anggota perusahaan.

b. Akses informasi

Setiap karyawan TELKOM sesuai dengan kewenangan dan lingkup kerjanya dapat melakukan akses terhadap informasi perusahaan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat rahasia. Informasi yang diperoleh ini tidak diijinkan untuk disampaikan kepada siapapun yang tidak mempunyai kewenangan untuk menerimanya baik didalam maupun diluar perusahaan.

c. Penyebaran informasi

Penyebaran informasi rahasia perusahaan baik berupa ucapan maupun tulisan kepada pihak-pihak diluar perusahaan hanya dapat disampaikan atas ijin tertulis dari Unit Hukum dan Sekretaris Perusahaan (*one gate policy*).

4. Memelihara loyalitas dan menjauhi larangan

Karyawan harus menghindari segala sesuatu yang bertentangan atau merugikan kepentingan perusahaan antara lain:

a. Menghindari benturan kepentingan (*conflicts of interest*)

Karyawan termasuk keluarganya harus menghindar dari setiap permasalahan yang berbenturan antara kepentingan pribadi/individu dengan kepentingan perusahaan. Karyawan dilarang:

- 1) Memiliki kepentingan dalam perusahaan lain yang mempunyai hubungan bisnis dengan perusahaan yang dapat menyebabkan adanya konflik kepentingan, dalam hal kepegawaian, investasi, kepemilikan atau kerjasama yang dapat atau mungkin akan menguntungkan kepentingan pribadi, keluarga atau kerabat.
- 2) Berinvestasi atau mendirikan perusahaan pribadi yang menjadi pesaing dari perusahaan.

b. Menerima komisi dan hadiah-hadiah

Karyawan TELKOM dilarang untuk menerima uang tunai atau yang bernilai uang (saham, obligasi), kecuali hadiah atau *entertainment* yang bukan karena diminta yang berupa kebaikan dalam hubungan bisnis, dengan nilai yang tidak berlebihan serta tidak mengikat. Karyawan dilarang melakukan pungutan apapun yang tidak sah terhadap *stakeholders* dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan pribadi/golongan dan merugikan perusahaan, meminta hadiah-hadiah, *entertainment* dan atau kebaikan-kebaikan dalam bentuk lain atau perorangan/perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis dengan TELKOM.

c. Memasarkan produk/jasa perusahaan lain

Karyawan TELKOM dilarang ikut memasarkan atau membantu memasarkan produk dan/atau jasa pelayanan yang menjadi pesaing perusahaan atau menggunakan waktu kerja dan fasilitas kantor untuk memasarkan atau membantu memasarkan produk dan atau jasa pelayanan lainnya.

d. Bekerja diluar jam kantor/jam kerja

Para karyawan TELKOM harus berupaya mengoptimalkan waktu kerjanya untuk kegiatan yang produktif dan berdisiplin dalam manajemen waktunya. Setiap karyawan TELKOM dilarang bekerja untuk perusahaan lain sebagai karyawan, *advisor*/penasihat jasa-jasa pelayanan atau menjadi anggota dewan direksinya, kecuali dengan penugasan tertulis dari perusahaan.

e. Melakukan aktivitas sosial politik

Perusahaan menjamin hak asasi karyawan sebagai warga negara dalam hal berkumpul, berserikat, berorganisasi dan menyalurkan aspirasi sosial dan politiknya. Namun demikian perusahaan memberikan batasan sebagai berikut:

- 1) Karyawan harus dapat menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara baik, profesional dan netral. Untuk menghindari bias dalam tugas tersebut, karyawan tidak diijinkan menjadi anggota, pimpinan, aktivis dalam partai-partai politik.

- 2) Karyawan tidak diijinkan menggunakan jabatannya di perusahaan, atau memanfaatkan fasilitas perusahaan (kantor, fasilitas komunikasi, gedung, dll) untuk kegiatan aktivitas politik.
- 3) Karyawan dapat melakukan dan didorong untuk dapat terlibat aktif dalam kegiatan keagamaan (masjid, gereja, pura dan vihara), kegiatan sosial (Ketua RT, pengurus lingkungan) dan olahraga (pengurus cabang olahraga) dilingkungan tempat tinggalnya, dengan syarat tidak akan mempengaruhi kinerjanya atau mengakibatkan pertentangan kepentingan perusahaan.

5. Menjaga infrastruktur perusahaan

a. Menjaga properti perusahaan

Karyawan wajib menjaga aset perusahaan dari pihak-pihak yang akan mencoba mengambil alih atau merusak aset perusahaan serta memastikan penggunaan aset perusahaan secara efisien. Semua karyawan tidak diijinkan baik secara langsung maupun tidak langsung menjual, membeli, mengadakan, menyewakan atau meminjamkan properti perusahaan termasuk surat berharga kepada pihak-pihak diluar perusahaan secara tidak sah. Karyawan harus melakukan tindakan pencegahan terhadap kerusakan, pencurian, serta penyalahgunaan properti perusahaan.

b. Penggunaan fasilitas kantor

Fasilitas kantor harus dimanfaatkan hanya untuk kepentingan bisnis perusahaan. Aset-aset perusahaan seperti berbagai fasilitas, peralatan, serta sarana dan prasarana digunakan hanya untuk kepentingan bisnis perusahaan. Penggunaan yang minimal perangkat komputer, internet,

email dan telepon untuk kepentingan pribadi masih diperbolehkan. Penggunaan media komunikasi untuk kegiatan-kegiatan yang tidak wajar tidak diperkenankan termasuk akses ke situs porno, melakukan provokasi dan hasutan, kegiatan kelompok radikal dll.

6. Menjaga lingkungan kerja

a. Menjaga kebersihan, keindahan dan kerapian

Karyawan berkewajiban menjaga lingkungan kerja yang bersih, indah, rapi, termasuk menjaga kerapian dalam penyimpanan dokumen, file dan alat-alat kerja. Selain itu lingkungan kerja yang sehat dapat tercipta jika karyawan merokok di ruangan-ruangan khusus yang sudah disediakan. Karyawan tidak diperkenankan memakai, mengedarkan, menjual obat terlarang seperti minuman keras, narkotika, psikotropika dan zat aditif lainnya di lingkungan kerja atau saat mewakili kepentingan perusahaan.

b. Menjaga rasa aman dan nyaman

Para karyawan berkewajiban menjaga keselamatan dan rasa aman di lingkungan kerjanya. Para karyawan dilarang membawa senjata tajam atau alat lain yang dapat digunakan untuk melakukan ancaman dan tindakan kekerasan di lingkungan kerja.

Para pegawai wajib memahami ketentuan mengenai prosedur standart keselamatan kerja seperti penggunaan masker dalam ruang *battery*, menggunakan sabuk pengaman, helm dan alat pengaman lain saat bertugas di lapangan. Disamping itu pegawai wajib mematuhi prosedur penyelamatan akibat terjadi kecelakaan seperti kebakaran dengan cara

menggunakan tabung pemadam yang sudah disediakan serta metode penyelamatan melalui pintu darurat.

c. Non diskriminasi

Lingkungan kerja yang nyaman dapat diwujudkan jika hubungan antar karyawan dibangun dengan menghilangkan rasa perbedaan umur, suku, bangsa, agama dan gender dalam aktifitas kerjanya dan bebas dari segala bentuk tekanan yang mungkin timbul diantara karyawan sebagai akibat dari perbedaan watak, keadaan pribadi dan latar belakang budaya.

4.2.1.3 *Accountability* (Akuntabilitas)

Kejelasan fungsi, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan ekonomis. Setiap pihak/bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggung jawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan.

1. Aspek akuntabilitas pada kejelasan fungsi dan tugas pada tingkat-tingkat manajerial:

a. *General manager*

General manager Kandatel Malang memimpin seluruh manager yang ada di Kandatel Malang serta mempunyai tugas dan tanggung jawab atas pengelolaan dan penyelenggaraan aktivitas atau seluruh kegiatan di PT. TELKOM Kandatel Malang. Tugas *general manager* yaitu bersifat strategik dan berorientasi keluar maupun ke dalam, untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas unit kerja di bawahnya secara efisien, ekonomis, dan efektif. Kandatel bersama *deputy general manager*

(Wakandatel) bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional, penyelenggaraan dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu.

b. *Deputy general manager*

Deputy general manager Kandatel Malang merupakan wakil dari *general manager* Kandatel Malang. Wakandatel bersama Kakandatel berusaha untuk memberikan kepuasan kepada *customer*, *stakeholder* dan *stakeholder* dengan meningkatkan kinerja Datel melalui penyediaan layanan jasa POTS (peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan dengan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya).

c. Sekretariat

Sekretariat Kandatel Malang bertugas antara lain:

- 2) Melayani kegiatan sistem informasi perusahaan di Kandatel.
- 3) Menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan di Kandatel.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pelayanan hukum dan perikatan

d. *Manager business performance*

Manager business performance mempunyai tugas utama yaitu meningkatkan kinerja dan memenuhi target pemasaran POTS, fitur dan *public phone* melalui pengelolaan promosi dan penjualan, pengelolaan *customer database*, pengelolaan *potensial demand*, pengelolaan *usage utility improvement*, peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dan sumber daya lain yang menjadi wewenangnya.

Kebebasan bertindak yang dilakukan *Manager business performance* antara lain adalah:

- 2) Memberikan rekomendasi kebijakan promosi dan pemasaran.
- 3) Memberikan rekomendasi *bundling* dan *pricing product POTS*.
- 4) Memberikan rekomendasi penetapan strategi dan kebijakan *usage utility improvement*.
- 5) Memberikan rekomendasi mutasi pegawai intern bidang marketing.
- 6) Memberikan rekomendasi kebijakan pengelolaan *customer database*.
- 7) Memberikan rekomendasi pengelolaan *makro* dan *mikro demand*.
- 8) Memberikan rekomendasi pemenuhan alpro.

e. *Manager access network maintenance*

Manager access network maintenance Kandatel Malang bertugas antara lain:

- 1) Mengendalikan kegiatan *maintenance* jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif, untuk meningkatkan performansi jaringan akses (*reability* dan *availability*).
- 2) Mengendalikan kegiatan operasi jaringan akses (layanan PSB/mutasi dan gangguan).

Kebebasan bertindak yang dilakukan *Manager access network maintenance* antara lain adalah:

- 1) Melaksanakan SMP dan SOP operasi dan pemeliharaan jaringan akses.
- 2) Mengatur personal internal jaringan akses diantaranya:
 - a) Mengambil langkah untuk meningkatkan performansi (kualitas dan kuantitas) jaringan akses.

b) Melaksanakan rehabilitasi dan ekspansi jaringan akses.

f. *Manager access network operation*

Manager access network operation Kandatel Malang bertugas antara lain:

- 1) Menyusun perencanaan strategis dan perencanaan pembangunan jaringan akses yang implementatif dan mampu mendukung kinerja dan sasaran Datel dengan melakukan *business plan*, kapabilitas internal dan kapabilitas eksternal serta analisa kompetisi.
- 2) Mengkoordinasi pelaksanaan *quality management* untuk pencapaian performansi Datel.

Kebebasan bertindak yang dilakukan *Manager access network operation* antara lain adalah:

- 1) Memanfaatkan teknologi baru jaringan akses setelah konsultasi dengan *general manager* Kandatel dan pengembangan bisnis.
- 2) Membuat *re-engineering business process*.
- 3) Menyusun RKM dan RKAP Kandatel/Kancatel.
- 4) Menganalisa dan membuat usulan tentang penggunaan teknologi baru jaringan akses kepada pengembangan bisnis.

g. *Manager customer care*

Manager customer care Kandatel Malang bertugas antara lain:

- 1) Mengelola penyelenggaraan jasa telekomunikasi secara *walk in* untuk semua produk PMVIS, meningkatkan performansi pelayanan dan menjamin kepastian ketersediaan layanan jasa telekomunikasi.
- 2) Mengelola sumber daya yang menjadi kewenangan unitnya.

Kebebasan bertindak yang dilakukan *Manager customer care* antara lain adalah:

- 1) Menyelenggarakan pelayanan interaksi berkaitan dengan permintaan produk, informasi dan komplain.
- 2) Mengelola outlet-outlet pelayanan dengan pelanggan untuk semua jenis layanan.
- 3) Mengendalikan tingkat layanan.
- 4) Mengkoordinasi dan memberikan pembinaan kepada karyawan di unitnya.
- 5) Mengarahkan dan mengoptimalkan sumber daya yang menjadi kewenangan unit.
- 6) Bertanggung jawab terhadap penjualan aktif melalui *direct selling*.

h. *Manager general support*

Bertugas memberikan dukungan kepada manajemen Datel agar organisasi dapat berjalan dengan baik melalui pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan logistik dan aset serta pengelolaan mutu sehingga tujuan dan sasaran Datel dapat tercapai.

Kebebasan bertindak yang dilakukan *Manager general support* antara lain adalah:

- 1) Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait, melaksanakan fungsi-fungsi layanan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia.
- 2) Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen *quality*.
- 3) Melaksanakan fungsi-fungsi logistik dan aset.

4) Mengelola anggaran yang menjadi kewenangan unitnya.

2. Aspek akuntabilitas dalam pemeriksaan laporan keuangan

Peran internal auditor yang efektif, digunakan dalam melakukan pemeriksaan setiap unit kerja serta dalam melaksanakan sistem dan prosedur, merupakan kebijakan perseroan. Selain itu, untuk menjaga integritas dalam hal pemeriksaan/penyampaian laporan keuangan serta memenuhi persyaratan ketentuan pasar modal dalam dan luar negeri, TELKOM menggunakan eksternal auditor melalui penunjukan akuntan publik KPMG untuk mengaudit laporan keuangan tahunan untuk tahun buku 2007. Selain itu pula unit Pengelola SOA juga memonitor penerapan bisnis proses pengendalian internal di masing-masing unit di TELKOM agar sesuai dengan *Sarbanes Oxley Act Section 302 & 404*, melalui mekanisme kewajiban masing-masing unit melaporkan pelaksanaan bisnis proses di masing-masing setiap bulan dan triwulanan, juga melakukan pemeriksaan ke masing-masing unit bersama internal auditor.

3. Aspek akuntabilitas dalam SDM

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia, diterapkan sistem *reward and punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan. Sebagai penghargaan perusahaan kepada karyawan atau unit yang berprestasi dan dalam rangka meningkatkan prestasi dan produktivitas pegawai, TELKOM telah memberikan beberapa penghargaan.

Penghargaan dalam bidang keagamaan diberikan setiap tahun kepada karyawan yang telah lolos seleksi sesuai dengan agama masing-masing.

Diantaranya penghargaan haji, penghargaan umrah beserta suami/ istri, ziarah Kristiani beserta istri/ suami, ziarah Hindu (Dharma Yatra) beserta suami/istri. Penghargaan untuk prestasi unit/individu adalah penghargaan perusahaan yang diberikan kepada karyawan/unit terbaik sesuai dengan kategori atau bidang yang ditetapkan. Beberapa jenis penghargaan unit/individu yang telah diberikan TELKOM selama tahun 2008 adalah *Best Manager*, *Best staff*, *Healthiest Family*, *Best Innovator*, *Datel Award* bidang kinerja, bidang pengelolaan jaringan akses dan bidang Plasa TELKOM.

TELKOM sudah merintis penerapan konsep *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) dalam pengembangan sumber daya manusianya sejak tahun 2004. Dengan menerapkan CBHRM diharapkan proses perencanaan, pengelolaan dan evaluasi SDM mengacu pada kompetensi, sehingga penempatan orang akan sesuai dengan kompetensinya. Kebijakan CBHRM yang telah dilaksanakan selama tahun 2008 di antaranya meliputi beberapa bidang sebagai berikut:

a. Bidang pengembangan kompetensi

Menyempurnakan direktori kompetensi untuk mendukung sistem aplikasi *assessment tool*. Evaluasi dan pengembangan sistem aplikasi *assessment tool* dan pedoman pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan arah bisnis perusahaan menuju perusahaan infokom.

b. Bidang manajemen karir

Mengimplementasikan program tender pekerjaan (*job tender*) dan uji kelayakan (*fit and proper test*) untuk posisi tertentu dengan memperhatikan kecocokan profil (*profile match up*).

c. Bidang manajemen performansi

Mengevaluasi dan mengembangkan sistem aplikasi *assessment tool* yang bertujuan untuk pengembangan kompetensi, yaitu mengurangi bobot penilaian diri sendiri dan menambah bobot penilaian oleh atasan.

Selain itu, TELKOM juga telah melakukan evaluasi dan perbaikan kebijakan tentang restrukturisasi di Direktorat SDM, kebijakan mekanisme perekrutan tenaga profesional perusahaan dan kebijakan sistem remunerasi, penyusunan rencana induk (*master plan*) SDM 2007 sampai dengan 2011, dan kajian fasilitas kesehatan karyawan.

4.2.1.4 Responsibility (pertanggungjawaban)

Kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

1. Hubungan dengan regulator: Tunduk pada hukum yang berlaku

TELKOM yang menjalankan Perusahaan menganut prinsip bisnis yang bermoral dengan komitmen sebagai berikut:

- a. Perusahaan selalu berusaha untuk menjalin hubungan yang harmonis dan konstruktif atas dasar kejujuran terhadap regulator serta abdi negara lainnya.
- b. Perusahaan dan segenap karyawannya tunduk dan mematuhi hukum, perundangan dan peraturan bisnis yang berlaku.

2. Hubungan dengan stakeholders

Perusahaan dan seluruh karyawan harus bertindak secara profesional, jujur, adil dan konsisten dalam memberikan pelayanan kepada stakeholders (pelanggan, mitra kerja, pemegang saham, kompetitor dan masyarakat).

Sebagai Perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan (*service*), TELKOM memposisikan kepuasan pelanggan sebagai komponen kunci sukses pelayanan. Kepuasan pelanggan harus diutamakan melalui pelayanan dengan mutu yang melebihi harapan pelanggan (*excellent service*) dan meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*).

Untuk itu perusahaan dan karyawan berkewajiban:

- a. Dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan, Perusahaan selalu berusaha untuk menjaga dan meningkatkan nilai usaha sesuai dengan harapan pemegang saham. Perusahaan selalu berusaha menghormati hak-hak pemegang saham sebagaimana diatur dalam Undang-undang, Ketentuan Pasar Modal, serta ketentuan-ketentuan lain yang berlaku.
 - b. Memberikan informasi secara jelas dan mudah dimengerti tentang hak dan kewajiban pelanggan sebelum akad/kontrak berlangganan ditandatangani kedua belah pihak.
 - c. Memenuhi hak-hak pelanggan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dalam *Service Level Guarantee* (SLG).
 - d. Menyediakan dan mengelola media kontak pelanggan (loket pengaduan, telepon pengaduan, kotak pos pengaduan, email) sehingga memudahkan pelanggan untuk menyampaikan keluhan, *feedback* serta mencari informasi tentang produk/jasa.
3. Tanggung jawab sosial dan masyarakat

Perusahaan menempatkan program *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai salah satu dari program prioritas perusahaan. Dalam mengemban

tanggung jawab sosial dan pengabdian kepada masyarakat perusahaan melakukan:

- a. Perusahaan membangun dan membina hubungan yang serasi dan harmonis serta memberi manfaat kepada masyarakat sekitar tempat usaha perusahaan. Pemberian sumbangan uang, barang atau cinderamata sebagai kontribusi sosial Perusahaan harus mendapat persetujuan pihak manajemen.
- b. Perusahaan berusaha mendorong munculnya perasaan ikut memiliki bagi masyarakat di sekitar perusahaan dengan tujuan agar masyarakat ikut menjaga aset perusahaan.
- c. Dalam kegiatan usahanya, perusahaan senantiasa berusaha mengurangi seminimal mungkin dampak terhadap lingkungan hidup misalnya dalam hal penggalian alur/jalur kabel dan penggunaan frekwensi.

4.2.1.5 Fairness (kewajaran)

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul sebagai akibat dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1. Merupakan kebijakan Perusahaan untuk bersikap penuh kewajaran, akurat, tepat waktu dan penuh keterbukaan dan patuh terhadap hukum serta peraturan-peraturan yang berlaku dalam penyusunan laporan-laporan dan dokumen-dokumen baik sebagai arsip perusahaan maupun yang disajikan kepada bursa-bursa surat berharga termasuk badan regulasi pasar modal di Indonesia dan di tempat lainnya dimana perusahaan terdaftar, US, SEC, NYSE, dan komunikasi publik lainnya yang diterapkan perusahaan. Disamping perannya

sebagai pemimpin, manajemen mempunyai kewajiban khusus untuk menerapkan kebijakan ini dengan mengembangkan standart, kebijakan, dan prosedur yang selaras dengan kebijakan ini.

2. Keadilan dan kesetaraan Perusahaan dalam membina hubungan dengan karyawan sebagai berikut:

a. Menghindari praktek diskriminasi

- 1) Perusahaan menghormati hak asasi karyawan serta hak dan kewajiban karyawan berdasarkan peraturan perusahaan dan kesepakatan dalam Perjanjian Kerja Bersama.
- 2) Perusahaan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama dan gender.
- 3) Perusahaan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga.
- 4) Perusahaan menghargai kebebasan beragama.
- 5) Perusahaan adalah pemberi kerja yang memberikan perlakuan setara dan berkeadilan dalam hal ketenagakerjaan, menjalankan ketentuan dan pemberian *benefit* dan kompensasi lainnya.

b. Memelihara keamanan dan keselamatan kerja

Perusahaan memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja dengan kebijakan sebagai berikut:

- 1) Memberikan jaminan perlindungan hukum kepada pegawai dalam kaitannya dengan tugas-tugas di perusahaan.
- 2) Menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga.

- 3) Memberikan imbal jasa yang layak dan jaminan pensiun sesuai kemampuan perusahaan
 - 4) Memberikan jaminan kerja terutama bagi karyawan yang memberikan kontribusi baik dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan perusahaan.
 - 5) Mewadahi aspirasi karyawan melalui Serikat Karyawan dan menjadikannya sebagai mitra dalam membangun bisnis yang bermoral dan efektif dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi korporasi.
3. Kewajaran dalam menerapkan perilaku persaingan usaha yang sehat
- Dalam menjalankan bisnis, Perusahaan akan selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan akan melakukan praktek-praktek usaha yang jujur, *fair* dan seimbang sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

4.2.2 Direksi dan Komisaris

Dewan direksi (*board of directors*) berfungsi untuk mengurus perusahaan, sedangkan dewan komisaris (*board of commissioner*) berfungsi untuk melakukan pengawasan. Selain itu komisaris independen (*independent commissioner*) berfungsi sebagai kekuatan penyeimbang (*conterveiling power*) dalam pengambilan keputusan oleh dewan komisaris. Dewan direksi dan dewan komisaris dipilih oleh pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang mewakili kepentingan para pemegang saham tersebut. Peran direksi dan komisaris sangat penting dan cukup menentukan bagi keberhasilan implementasi GCG. Diperlukan komitmen penuh dari dewan direksi dan

komisaris agar implementasi GCG berjalan dengan lancar sesuai dengan harapan.

Perilaku Utama Pimpinan antara lain:

1. Umum

Seorang pimpinan juga merupakan karyawan dari perusahaan, sehingga harus tunduk, patuh dan melaksanakan etika seperti halnya yang diatur dalam perilaku utama karyawan. Disamping itu, sebagai pimpinan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk. Dalam melaksanakan tugasnya selalu berperilaku:

- a. Memiliki integritas berupa kejujuran, loyalitas (kesetiaan) dan dedikasi yang tinggi untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan.
- b. Memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga mampu menjadi motivator bagi bawahannya.
- c. Bersikap dan berperilaku yang baik sehingga dapat menjadi panutan bagi bawahannya.
- d. Membangun hubungan yang terbuka dan berkomunikasi tanpa jarak dengan bawahannya.
- e. Dapat menghargai ide yang baik dan prestasi kerja bawahannya.
- f. Mampu menciptakan suasana kerja yang sehat dan didasari hubungan yang tulus dan itikad yang baik dalam lingkungan kerja yang bersih, indah dan rapi.
- g. Proaktif dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat mengantisipasi segala masalah dan peluang yang akan timbul.

- h. Menyadari sepenuhnya akan perannya sebagai pembina bagi bawahannya untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan yang akan menentukan pengembangan potensi bawahan dengan dilandasi akhlak yang baik.
- i. Menghormati hak dan kewajiban karyawan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

2. CEO (*Chief Executive Officer*) dan SFQ (*Senior Financial Officers*)

Disamping perilaku umum sebagai karyawan dan pimpinan, secara khusus ditetapkan perilaku bagi CEO dan SFO termasuk CFO dan seluruh jajaran pimpinan bidang keuangan sebagai berikut:

- a. CEO dan SFO bertanggung jawab atas pemenuhan, kewajaran, keakuratan, ketepatan waktu dan kejelasan pengungkapan laporan baik yang disimpan berupa dokumen maupun yang disampaikan kepada BAPPEPAM, *United States Security Exchange Commission* (US SEC) serta publikasi untuk umum lainnya.
- b. CEO dan SFO harus menyampaikan hal-hal yang memerlukan perhatian/diwaspadai kepada Komite Audit yang berkaitan dengan:
 - 1) Kelemahan dari desain maupun proses kendali internal (*internal control*) yang dapat berakibat pada kemampuan perusahaan dalam mencatat, memproses, menyimpulkan dan melaporkan data keuangan.
 - 2) Kemungkinan kecurangan (*fraud*), baik besar maupun kecil yang melibatkan pimpinan dan atau karyawan lainnya yang mempunyai peran yang besar dalam proses pelaporan, pengungkapan atau kendali internal terhadap keuangan perusahaan.

- 3) Informasi tentang adanya pelanggaran terhadap Etika Bisnis TELKOM termasuk terjadinya benturan kepentingan antara kepentingan pribadi dan hubungan profesi yang melibatkan baik pimpinan maupun karyawan lainnya yang mempunyai peran yang besar dalam proses pelaporan, pengungkapan atau kendali internal terhadap keuangan perusahaan.
- 4) Bukti pelanggaran berat oleh perusahaan atau yang mewakili perusahaan yang berkaitan dengan keamanan, hukum, peraturan, atau perundangan lainnya yang berlaku bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya.
- 5) Bila terjadi pelanggaran oleh CEO dan/atau salah satu dari SFO terhadap Etika Bisnis, kebijakan, atau prosedur yang berlaku, maka Direksi menetapkan/menunjuk seseorang untuk menetapkan langkah-langkah tindakan/sanksi yang harus diambil sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 6) CEO dan SFO wajib membantu Komite Audit dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya.

4.2.3 Komite Audit

Tugas dan tanggung jawab komite audit diatur dalam pedoman pelaksanaan kerja (*charter*) komite audit yang ditetapkan dengan keputusan komisaris. *Charter* komite audit secara berkala dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan peraturan Bapepam dan US SEC. *Charter* komite audit terakhir telah dimutakhirkan dan ditetapkan dengan Keputusan Komisaris Nomor: 20 KEP/DK/2006 tanggal 11 September 2006. Secara garis besar substansi dari tugas

dan tanggung jawab komite audit yang diatur dalam *charter* adalah menjalankan supervisi dan pemantauan untuk mendorong dan meningkatkan:

1. Integritas dan keandalan laporan keuangan,
2. Efektivitas sistem pengendalian internal,
3. Ketaatan pada peraturan pasar modal dan peraturan lain yang berkaitan dengan operasi perseroan,
4. Efektivitas kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko yang dijalankan oleh direksi.

Jadi tanggung jawab utama komite audit TELKOM saat ini adalah membawa TELKOM menjadi perusahaan nasional yang memiliki standar etika dan profesionalisme yang sebanding dengan perusahaan-perusahaan kelas dunia. Komite audit TELKOM telah menetapkan tujuan dan sasaran kerjanya yaitu mengintegrasikan GCG menjadi bagian dari kultur dan sistem operasional TELKOM.

Selain tugas-tugas tersebut, komite audit juga bertugas untuk menerima dan menangani pengaduan dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh komisaris. Dalam prakteknya komisaris telah mengadakan pembagian tugas antara komite audit dan Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko yang juga dibentuk dengan keputusan komisaris. Pembagian tugas antara komite audit dan Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko dimaksudkan agar komite audit dapat memusatkan perhatian pada supervisi dan monitoring ketaatan terhadap peraturan pasar modal dan risiko pelaporan keuangan (*financial reporting risks*). Sementara itu, supervisi dan monitoring ketaatan terhadap peraturan dan risiko-risiko yang

berkaitan dengan operasi perseroan dijalankan oleh Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko.

4.2.4 Komite Nominasi dan Remunerasi

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: 117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek GCG Pada BUMN, komisaris dapat membentuk komite nominasi dan komite remunerasi. Tanggung jawab komite nominasi dan remunerasi adalah menjamin pengembangan dan pelaksanaan sistem nominasi dan remunerasi yang mengacu pada prinsip-prinsip GCG. Dengan demikian, pemilihan personil maupun penentuan remunerasinya memiliki landasan hukum dan kriteria yang jelas, di antaranya memiliki daya saing secara eksternal dan juga adil bagi seluruh karyawan (*externally competitive* untuk *internal equity*).

Komite nominasi bertugas menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota komisaris, direksi dan para eksekutif lainnya di dalam BUMN yang bersangkutan, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota komisaris dan direksi BUMN yang bersangkutan.

Sedangkan komite remunerasi bertugas menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan serta rekomendasi tentang:

1. Penilaian terhadap sistem tersebut.
2. Opsi yang diberikan, antara lain opsi atas saham.
3. Sistem pensiun.
4. Sistem kompensasi serta manfaat lainnya dalam hal pengurangan karyawan.

Komisaris, berdasarkan Keputusan Komisaris Nomor: 009/KEP/DK/2003 tanggal 20 Mei 2003 tentang Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. telah membentuk komite nominasi dan remunerasi yang pembentukannya kemudian diperbaharui melalui Keputusan Komisaris Nomor: 003/KEP/DK/2005 tanggal 21 April 2005 tentang pembentukan komite nominasi dan remunerasi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Berdasarkan Keputusan Komisaris Nomor: 003/KEP/DK/2005 tanggal 21 April 2005 tersebut di atas, komite nominasi dan remunerasi bertugas:

1. Menyusun sistem nominasi dan seleksi untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan perseroan yang mengacu kepada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kewajaran dan kemandirian,
2. Membantu komisaris yang bersama atau berkonsultasi dengan direksi menseleksi kandidat untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan perseroan, yaitu jabatan satu tingkat di bawah direktur dan direksi anak perusahaan konsolidasi untuk selanjutnya diteruskan kepada pemegang Saham Seri A Dwi Warna,
3. Menyusun sistem remunerasi direksi perseroan berdasarkan asas keadilan (*fairness based*) dan kinerja (*performance based*). Setelah sistem remunerasi tersebut mendapat persetujuan komisaris maka akan disampaikan kepada Menteri Negara BUMN sebagai pemegang Saham Seri A Dwi Warna untuk memprosesan pengesahannya sesuai dengan ketentuan peraturan perUndang-Undangan yang berlaku,

4. Komite juga bertugas melakukan seleksi awal kandidat yang profesional dan memiliki kompetensi menjadi calon direksi perseroan untuk dibahas dan ditindaklanjuti prosesnya oleh komisaris, yang hasilnya oleh komisaris akan diteruskan sebagai masukan kepada Menteri Negara BUMN sebagai pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan Menteri Komunikasi dan Informatika.

4.2.5 Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko (KPPR)

KPPR merupakan redefinisi dari Komite Pengkajian Perencanaan (KPP), yang dibentuk pada 16 Juli 2003 melalui keputusan komisaris perusahaan, dengan perluasan lingkup kerja pada kajian risiko. Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko (KPPR) dibentuk pada 19 Mei 2006 melalui keputusan komisaris perusahaan. Tujuan pembentukan komite ini adalah untuk membantu komisaris TELKOM dalam melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap proses perencanaan perusahaan, proses pelaksanaan rencana perusahaan termasuk penggunaan anggaran belanja modal, serta pelaksanaan *enterprise risk management* di lingkungan perseroan dengan memberikan masukan berupa hasil kajian yang menyeluruh.

Selama tahun 2008, KPPR melakukan sejumlah kegiatan, di antaranya menyelia pelaksanaan belanja modal yang telah disetujui dalam anggaran tahunan, secara rutin mengevaluasi kinerja manajemen, melakukan kajian atas RJPP atau *Corporate Strategic Scenario* (CSS) untuk periode 2007-2010, investasi di anak perusahaan dan secara komprehensif melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan (RKAP) tahun 2008 dan terhadap usulan RKAP tahun 2009.

4.2.6 Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan (*corporate secretary*) memiliki peranan penting dalam implementasi GCG, khususnya pada perusahaan publik dan emiten bursa. Hal tersebut dikarenakan posisi dan tugas atau fungsi yang diemban oleh sekretaris perusahaan sangatlah strategis serta menentukan karena merupakan ujung tombak perusahaan dalam berhadapan dengan pihak ketiga.

Keberadaan sekretaris perusahaan diatur dalam Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) No. 63 Tahun 1996. Dalam keputusan tersebut disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanannya terhadap investor, emiten dan perusahaan publik diwajibkan untuk menunjuk sekretaris perusahaan selambat-lambatnya 1 Januari 1997.

Dalam rangka tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), maka selain komisaris independen (*independent commissioner*) dan komite audit (*audit comitee*), perusahaan juga memiliki sekretaris perusahaan.

1. Fungsi dan Tugas Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan memiliki akses terhadap informasi material dan relevan yang berkaitan dengan perusahaan dan menguasai peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal, khususnya yang berkaitan dengan masalah keterbukaan. Tugas umum dari sekretaris perusahaan antara lain adalah:

- a. Mengikuti perkembangan pasar modal, khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang pasar modal;
- b. Memberikan pelayanan atas setiap informasi yang dibutuhkan oleh pemodal yang berkaitan dengan kondisi emiten atau perusahaan;

- c. Memberikan masukan kepada direksi, emiten atau perusahaan agar mematuhi ketentuan Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya;
- d. Sebagai penghubung (*contact person*) antara emiten atau perusahaan dengan Bapepam dan masyarakat.

Tugas-tugas tersebut dalam rangka mengembangkan pasar modal serta meningkatkan pelayanan perusahaan kepada masyarakat pemodal.

Sekretaris Perusahaan juga wajib menjalankan tugas khusus antara lain:

- a. Menyiapkan daftar khusus yang berkaitan dengan direksi, komisaris, dan keluarganya baik dalam perusahaan tercatat maupun afiliasinya yang antara lain mencakup kepemilikan saham, hubungan bisnis dan peranan lain yang menimbulkan benturan kepentingan dengan perusahaan tercatat;
- b. Membuat daftar pemegang saham termasuk kepemilikan 5% (lima perseratus) atau lebih;
- c. Menghadiri rapat direksi dan membuat minuta hasil rapat;
- d. Bertanggung jawab dalam penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham.

2. Peran Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan memiliki akses terhadap segala informasi material yang relevan dengan masalah pengungkapan (*disclosure*) perusahaan. Keterbukaan informasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pilar-pilar penegakan prinsip-prinsip GCG di perusahaan. Dalam hal ini, sekretaris perusahaan mempunyai kewajiban untuk menyampaikan informasi yang seluas-luasnya tentang perseroan (perusahaan) kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Komunikasi yang efektif antara perusahaan dan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) serta pihak-pihak lainnya merupakan hal yang sangat penting yang menjadi tanggung jawab sekretaris perusahaan. Selain itu, sekretaris perusahaan juga mempunyai peran untuk mengingatkan direksi akan tanggung jawab dan akuntabilitasnya dalam implementasi GCG di perusahaan.

4.2.7 Sistem Pengendalian Internal

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang dan dijalankan oleh direksi dan anggota manajemen lainnya, serta karyawan Perusahaan yang ditujukan untuk memberikan kepastian yang memadai atas tercapainya efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. *Internal Control* bukan di design untuk kepentingan auditor tetapi menjadi kepentingan atau tanggung jawab *management* untuk mengamankan sumber daya yang dipercayakan oleh pemilik dan harus dipertanggungjawabkan hasil pengelolaannya. *Internal Control* bersifat integral dan menyangkut segala aspek bisnis. *Internal Control* didesign dan dibangun ke dalam suatu *Business Process* bukan sebaliknya. Fraud tidak dapat dicegah dengan *Internal Control* yang kuat. Namun dapat dicegah dengan komitmen semua jajaran dengan mengkampanyekan sikap anti kolusi. *Internal Control* tidak diuji dari sisi kuat lemahnya tetapi memadai. Pengendalian tidak direkomendasikan terlalu kuat dengan mengabaikan aspek Efektivitas dan Efisiensi. Sekuat apapun pengendalian akan lemah juga jika personil di dalamnya melakukan suatu kolusi. Dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan efisiensi mengandung pengertian juga bahwa *Internal Control* tidak menghambat aktivitas *Business* yang lain.

Ketetapan tersendiri mengenai pengendalian intern adalah : Keputusan Direksi Nomor : KD.49/PW000/KUG-10, tanggal 29 Oktober 2004. Keputusan Direksi tentang kebijakan pengendalian intern ini bertujuan agar setiap perancangan dan pelaksanaan kebijakan, prosedur, proses, sistem dan fungsi-fungsi dalam perusahaan disertai dengan pengendalian intern yang efektif dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Setiap perancangan dan pelaksanaan pengendalian intern harus mampu mencegah dan mendeteksi kecurangan (*fraud*), serta menjamin pengamanan aset perusahaan (*safe guarding assets*) yang bertujuan untuk mencegah atau mendeteksi secara dini dan tepat waktu penyalahgunaan aset perusahaan (perolehan, penggunaan dan/atau pengurangan aset perusahaan tanpa otorisasi).

Pengendalian intern yang diterapkan di perusahaan adalah:

1. Pengendalian intern tingkat Entitas adalah aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh Direksi yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern di tingkat transaksional. Pengendalian intern tingkat Entitas dilakukan dengan menciptakan lingkungan pengendalian yang baik seperti komitmen dan perilaku manajemen, kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab, kebijakan dan prosedur yang konsisten, serta program-program perusahaan yang berkelanjutan mengenai penerapan nilai etika dan perilaku yang baik (*Code of Conduct*), maupun upaya pencegahan kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) di setiap tingkat organisasi perusahaan.
2. Pengendalian intern tingkat transaksional adalah pengendalian yang dilakukan pada proses bisnis perusahaan dalam bentuk otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi dan kegiatan lainnya seperti upaya pencegahan dan identifikasi terjadinya

kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) dan upaya pengamanan asset perusahaan. Pengendalian intern tingkat transaksional dilakukan oleh setiap unit bisnis sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, baik secara manual maupun terkomputerisasi.

3. Pengendalian preventif adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk menghindari terjadinya kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) di setiap kegiatan operasi perusahaan.
4. Pengendalian detektif adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk mendeteksi terjadinya kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) di setiap kegiatan operasi perusahaan.
5. Pengendalian intern Operasional (*Operational Control*) adalah suatu proses pengendalian yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pelaksanaan kegiatan operasional dan penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.
6. Sedangkan pengendalian intern untuk menjamin kepatuhan (*Compliance Control*) adalah suatu proses pengendalian yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen perusahaan untuk menjamin kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Unsur-unsur yang ada dalam pengendalian intern perusahaan adalah *IT general controls dan application controls*. pengendalian umum atas sistem teknologi informasi (*IT general controls*) adalah pengendalian atas sistem informasi perusahaan yang menyangkut keseluruhan sistem informasi berbasis teknologi informasi berupa Program *development* dan program *change, Computer Operatios, Access to programs and data*. Sedangkan pengendalian aplikasi

(*aplication controls*) adalah pengendalian berbasis teknologi yang bertujuan untuk meyakini kelengkapan (*completeness*), keakuratan (*accuracy*), validitas (*validity*), otorisasi (*authorization* dan pemisahan fungsi (*segregation of duties*) atas transaksi yang dilakukan dengan menggunakan sistem aplikasi perusahaan.

Sedangkan pengendalian menurut siklus akuntansi antara lain:

1. Pengendalian terhadap siklus pendapatan dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan transaksi pendapatan telah dilakukan dengan lengkap dan benar, sehingga akun-akun pendapatan dan akun terkait lainnya yang berasal dari penyerahan jasa alayanan atau penggunaan harta perusahaan mencerminkan semua aktiva dan kewajiban perusahaan kepada pelanggan atau pihak lainnya.
2. Pengendalian siklus beban operasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan transaksi beban operasi telah dilakukan dengan lengkap dan benar sehingga akun-akun biaya (*expensess*) dan akun terkait lainnya telah memuat penurunan manfaat ekonomi selama periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal.
3. Pengendalian terhadap siklus persediaan dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan persediaan modul, kartu dan voucher, penurunan manfaat ekonomi dari persediaan, serta kewajiban-kewajiban yang timbul dari akun-akun terkait lainnya, telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat dan dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.

4. Pengendalian terhadap siklus aktiva tetap dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan perolehan aktiva tetap, pembebanan atas penggunaan, dan berkurangnya manfaat ekonomi dari aktiva yang bersangkutan, serta kewajiban-kewajiban yang timbul dari akun-akun terkait lainnya, telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat dan dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.
5. Pengendalian terhadap perpajakan dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan pemenuhan kewajiban perpajakan, baik yang menyangkut pajak-pajak impor, pelaksanaan wajib pungut, perhitungan dan pemenuhan kewajiban pajak pertambahan nilai dan pajak penghasilan, retribusi dan pungutan-pungutan lainnya telah dicatat dan dilaporkan, serta dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.
6. Pengendalian terhadap siklus investasi dan divestasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan investasi di anak perusahaan, kenaikan atau penurunan nilai investasi, perolehan deviden dan biaya atau beban yang timbul akibat pelaksanaan investasi dan divestasi, telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat sebagai kewajiban yang timbul, serta akun-akun terkait lainnya telah dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.
7. Pengendalian terhadap siklus *tresury* dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan pengelolaan kas, piutang,

hutang dan biaya atau beban yang terkait telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat sebagai aktiva/kewajiban yang timbul, serta akun-akun terkait lainnya telah dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.

8. Pengendalian terhadap siklus pelaporan keuangan dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan *closing*, konsolidasi, penyusunan dan pengungkapan laporan keuangan telah dilakukan sesuai dengan standar akuntansi.

Dengan semakin meningkatnya kesadaran bahwa bisnis yang menguntungkan adalah bisnis yang didukung dengan standar perilaku etis yang tinggi, maka telah menjadi kewajiban semua karyawan untuk meleksanakan etika bisnis baik secara prinsip maupun secara praktis. Dalam penjiwaan dan prakteknya perusahaan dan segenap karyawan pelaku bisnis harus selaras dengan kebijakan GCG dan budaya korporasi. Untuk itu perusahaan juga menerapkan kebijakan etika bisnis.

1. Sosialisasi Etika

Kebijakan Etika Bisnis harus disosialisasikan seluruh jajaran PT TELKOM. Semua lapisan pimpinan wajib mensosialisasikan sehingga kebijakan Etika Bisnis dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan. Seluruh karyawan diwajibkan menandatangani surat pernyataan sebagai karyawan yang sadar akan hak, kewajiban dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan etika bisnis PT TELKOM.

2. Sanksi pelanggaran etika

Agar Etika Bisnis benar-benar dipatuhi para karyawan maka setiap pelanggar akan diberikan sanksi terhadap pelanggaran yang signifikan, baik melalui penegakan semua aturan yang ada maupun dengan peraturan-peraturan usulan seperlunya yang bersifat mengikat semua karyawan dan dijalankan secara tegas. Sanksi-sanksi pelanggaran etika dapat berupa:

- a. Teguran lisan;
 - b. Teguran tertulis;
 - c. Peringatan keras disertai *skorsing* jabatan, pemotongan *benefit* atau gaji dan sebagainya;
 - d. Pemecatan sebagai karyawan perusahaan.
 - e. Diserahkan kepada yang berwajib untuk penyidikan dan peradilan lebih lanjut khususnya bila dianggap perlu menyangkut kerugian perusahaan yang signifikan dan perkara kriminal.
- ## 3. Pelaporan pelanggaran

Setiap karyawan bertanggung jawab untuk melaporkan kesalahan yang esensial dan berpotensi mendatangkan kerugian secara material dan citra perusahaan seperti penyimpangan keuangan, manipulasi pelaporan, pelanggaran etika dan lain-lain.

Untuk itu Perusahaan memfasilitasi dengan prosedur dan mekanisme untuk menerima, menangani dan menyelesaikan pengaduan dari pegawai.

Pelaporan dapat disampaikan langsung kepada atasan, unit Manajemen SDM, atau Komite Etika yang bertalian untuk ditindak lanjuti, maka akan diteruskan penyidikan dan proses selanjutnya oleh *Internal Auditor*.

Pelapor diharapkan mencantumkan secara jelas identitas pelapor dan didukung data yang lengkap untuk memudahkan dalam investigasi selanjutnya. Namun demikian pelaporan yang tidak disertai identitas akan tetap diproses sepanjang yang dilaporkan mengakibatkan masalah dan dampak kerugian material bagi perusahaan.

Perusahaan akan melindungi dan menjamin pelapor bahwa laporan yang diberikan tidak akan berakibat negatif atau berpengaruh terhadap kesempatan promosi, karier karyawan yang bersangkutan di Perusahaan.

4. Penanganan pelanggaran etika

Penanganan pelanggaran etika bisa dilakukan oleh:

- a. Unit pengelola SDM, jika menyangkut pelanggaran ketentuan pada peraturan disiplin pegawai.
- b. *Internal Auditor*, sebagai pemeriksa lanjutan atas temuan hasil pemeriksaan sebelumnya untuk meneliti kebenaran informasi atau pengaduan atas pelanggaran kewajiban dan atau larangan yang menyangkut tindakan penjatuhan sanksi hukuman yang tidak bisa diputuskan oleh unit SDM atau Komite Etika.
- c. Komite Etika yang selanjutnya disebut Komite “Patriot 135”, yang anggotanya terdiri dari Manajemen dan segenap karyawan. Tugas Komite menangani pelanggaran yang sifatnya “*grey area*” dimana dalam interpretasinya pelanggaran tersebut tidak tercantum secara jelas dalam peraturan disiplin karawan atau peraturan perusahaan lainnya. Disamping itu Komite mempunyai tugas mengawasi jalannya proses tindakan

administrasi maupun tindakan hukum lainnya yang dilaksanakan oleh pengelola SDM dan Internal Auditor dan menindak lanjuti bila diperlukan.

4.2.8 Implementasi *Sarbanes Oxley Act*

Bagi TELKOM SOA 404 merupakan *Competitive Advantage* (Nilai Saing) suatu perusahaan. Karena dalam pelaporan keuangan tidak cukup hanya sekedar baik tapi juga harus benar. Untuk itu perlu adanya komitmen dalam pelaksanaan SOA 404 diseluruh jajaran TELKOM mulai dari pelaksana hingga Direksi. Salah satu bentuk komitmennya adalah dengan dibentuknya Unit Pengelola SOA 404 dan *Disclosure Committee* yang bertugas melihat tingkat kehandalan pengendalian intern perusahaan dan target waktu pencapaian secara triwulan yang terbagi atas :

1. Prosentase efektifitas pelaksanaan kegiatan pengendalian.
2. Prosentase penyelesaian atas upaya perbaikan temuan audit.
3. Pencapaian tingkat kehandalan atas pengendalian intern.
4. Prosentase perbedaan hasil *self assessment* pengendalian Intern hasil audit.

Isi SOA404 antara lain:

1. Pernyataan tanggung jawab manajemen untuk mendokumentasikan, menetapkan dan mengimplementasikan *Internal Control* yang memadai disamping menyampaikan *Financial Statement*.
2. Pernyataan manajemen atas desain dan efektifitas operasional *Internal Control* pada akhir tahun.
3. Pernyataan *Public Accountant (External Auditor)* atas asersi manajemen disamping opini terhadap *Financial Statement*.

4. Disamping hal tersebut di atas, Bagian 404 juga menghendaki manajemen melakukan evaluasi serta mengungkapkan efektivitas *Internal Control* Triwulan.

Yang harus dilakukan oleh unit-unit yang ada di PT. TELKOM antara lain adalah melakukan *self assessment*/pengujian terhadap efektivitas *Internal Control* disetiap proses yang menjadi tanggung jawabnya. Implementasi *Internal Control* di suatu unit harus dilengkapi dengan bukti (*evidence*) sehingga dapat dinyatakan sebagai layak audit.

Masing-masing unit harus mengidentifikasi apakah risiko-risiko sudah dilakukan control sesuai dengan Dokumentasi *Business Process* yang sudah disusun. Identifikasi dapat dilakukan dengan melihat pada dokumentasi *Control & Risk Matrix* (CRM). Laporan *Self Assesment* disampaikan kepada Direksi pada tanggal 10 setiap bulan.

TELKOM menerapkan SOA 404 mulai dari tahun 2004 dengan target mendapatkan keyakinan yang memadai dalam pelaporan keuangan periode 2004 pada bulan April 2005. Kegiatan yang dilakukan dalam menghadapi Audit SOA 404:

1. *Control Environment*: Mapping dokumen TQMS dan SOA 404
2. *Information & Communication*: Sosialisasi SOA 404 kepada seluruh unit / bagian yang terkait dengan SOA 404.
3. *Risk Assessment*: Memastikan bahwa pelaksanaan *Internal Control* sudah berjalan sesuai dengan siklus proses bisnisnya masing-masing.
4. *Control Activity*: Mendokumentasikan setiap *evident* / *report* yang dipersyaratkan dalam *Internal Control*.

5. *Monitoring*: Memonitor pelaksanaan sistem SOA 404 dibagian / unit terkait.

4.2.9 Hubungan antara Elemen-elemen Perusahaan yang Ada di Pusat (Direksi dan Komisaris, Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi, Komite Pengkajian Perencanaan dan Resiko serta Sekretaris Perusahaan) dengan Kandatel Malang

1. Direksi dan Komisaris

Sesuai dengan fungsinya (Dewan Direksi berfungsi untuk mengurus perusahaan, sedangkan Dewan Komisaris berfungsi untuk melakukan pengawasan) maka peran direksi sangat penting dan cukup menentukan bagi kebijakan-kebijakan yang ditetapkan yang berlaku bagi segenap karyawan TELKOM, termasuk karyawan di Kandatel Malang, sedangkan komisaris berperan dalam pengawasan (menyampaikan hal-hal yang memerlukan perhatian/diwaspadai kepada Komite Audit) yang berkaitan dengan kemungkinan kecurangan (*fraud*), baik besar maupun kecil yang melibatkan pimpinan dan atau karyawan lainnya (termasuk karyawan Kandatel Malang) yang mempunyai peran yang besar dalam proses pelaporan, pengungkapan atau kendali internal terhadap keuangan perusahaan.

2. Komite Audit

Tanggung jawab utama komite audit TELKOM saat ini adalah membawa TELKOM menjadi perusahaan nasional yang memiliki standar etika dan profesionalisme yang sebanding dengan perusahaan-perusahaan kelas dunia. Komite audit TELKOM telah menetapkan tujuan dan sasaran kerjanya yaitu mengintegrasikan GCG menjadi bagian dari kultur dan sistem operasional

TELKOM yang diterapkan di seluruh jajaran TELKOM (termasuk Kandatel Malang).

3. Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite Nominasi dan Remunerasi yang bertugas menyusun sistem nominasi dan seleksi untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan perseroan yang mengacu kepada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kewajaran dan kemandirian, termasuk sistem nominasi, seleksi jabatan, sistem pensiun, sistem kompensasi serta pengurangan karyawan di Kandatel Malang.

4. Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko (KPPR)

Fungsi KPPR adalah untuk membantu komisaris TELKOM dalam melakukan pemantauan dan penelaahan terhadap proses perencanaan perusahaan, proses pelaksanaan rencana perusahaan termasuk penggunaan anggaran belanja modal, serta pelaksanaan *enterprise risk management* di lingkungan perseroan dengan memberikan masukan berupa hasil kajian yang menyeluruh. Sehingga KPPR secara rutin mengevaluasi kinerja manajemen (termasuk kinerja manajemen Kandatel Malang) berkaitan dengan pemantauan dan penelaahan terhadap proses perencanaan dan risiko perusahaan.

5. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan memiliki akses terhadap segala informasi material yang relevan dengan masalah pengungkapan (*disclosure*) perusahaan.

Keterbukaan informasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pilar-pilar penegakan prinsip-prinsip GCG di perusahaan. Komunikasi yang

efektif antara perusahaan dan *stakeholders* (termasuk segenap karyawan Kandatel Malang) serta pihak-pihak lainnya merupakan hal yang sangat penting yang menjadi tanggung jawab sekretaris perusahaan berkaitan dengan penyampaian informasi yang seluas-luasnya tentang perseroan (perusahaan) kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4.2.10 Hubungan antara Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Peningkatan Kinerja

Dengan *Good Corporate Governance* proses pengambilan keputusan akan berlangsung secara lebih baik sehingga menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang sehat. Ketiga hal ini jelas sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan. *Good Corporate Governance* memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya diminimalkannya tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini tentu akan menekan kemungkinan kerugian bagi perusahaan maupun pihak berkepentingan lainnya sebagai akibat tindakan tersebut. Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Peningkatan kepercayaan investor kepada perusahaan akan memudahkan perusahaan mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk tujuan ekspansi. Bagi para pemegang saham, peningkatan kinerja dengan sendirinya juga akan menaikkan nilai saham dan nilai dividen yang akan mereka terima. Bagi negara, hal ini juga akan menaikkan jumlah pajak yang akan dibayarkan oleh perusahaan yang berarti terjadi peningkatan penerimaan negara

dari sektor pajak, peningkatan kinerja juga akan dapat meningkatkan penerimaan negara dari pembagian laba BUMN.



BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Pada dasarnya pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM Kandatel Malang dapat dikatakan sudah sangat baik. Hal ini tercermin dari pelaksanaan misi, tujuan dan sasaran PT TELKOM Kandatel Malang, salah satunya dengan pelaksanaan budaya TTW 135, yang telah disebutkan dalam bab IV, yang garis besarnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan PT TELKOM Kandatel Malang guna ikut membangun dan mengembangkan serta mengusahakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri, dalam arti yang seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan masing-masing untuk menunjang terlaksananya pembangunan.

Dalam rangka memberikan komitmen yang terbaik kepada stakeholders, setiap karyawan PT TELKOM Kandatel Malang wajib menjaga dan mempunyai nilai kerja yang merupakan wujud nyata dari “*Committed 2 u*”, yang antara lain adalah berperilaku jujur dan tulus, dapat dipercaya, satunya kata dengan perbuatan dan keteladanan, selain itu bersikap transparan, memiliki kesatuan tekad & tujuan, loyal kepada perusahaan, konsisten pada keputusan, dedikasi kepada stakeholder, *open-minded*, menerima perbedaan dan kritik, *positive thinking*, tidak sektoral, tidak menyalahkan orang lain, disiplin (patuh pada aturan & sistem), memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kebutuhan *stakeholders* dan permasalahan yang dihadapi serta mengupayakan solusinya, dan bekerja penuh tanggung jawab.

Selain itu PT TELKOM Kandatel Malang mempunyai beberapa program dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance*, diantaranya adalah sistem komunikasi dan *review*, OIT (*Operasional Improvement Team*), *cofee morning breafing*, SP135 dan *daily review* yang berkaitan dengan sistem pengambilan keputusan berdasarkan performansi bisnis. PT TELKOM Kandatel Malang juga mempunyai Sasaran Kerja Individu (SKI), yang digunakan untuk menghitung performansi pegawai dan CBHRM (*Competence Based Human Resource Management*), yang digunakan untuk menilai kompetensi pegawai (*assesment kompetensi*). CBHRM sendiri meliputi beberapa bidang, diantaranya adalah bidang pengembangan kompetensi, manajemen karir dan juga manajemen performansi. Sehingga dari kedua *assesment tools* ini pegawai atau karyawan PT TELKOM dapat menilai performansi serta kompetensi yang dimilikinnya dan dapat merancang hal-hal positif guna lebih meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan.

TELKOM telah mengakui pentingnya prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pandangan perusahaan terhadap tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) adalah upaya perusahaan untuk:

1. Memaksimalkan nilai jangka panjang *stakeholder* lewat pelembagaan transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggungjawab dan kewajaran sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan baik di pasar domestik maupun intenasional.

2. Menjamin perusahaan dikelola secara profesional dan akuntabel sambil terus berupaya memuaskan otoritas terkait serta menjaga kemandirian RUPS, komisaris dan dewan direksi.
3. Menyediakan referensi yang sama kepada dewan komisaris dan direksi sebagai landasan membuat keputusan dan menerapkan kebijakan perusahaan.
4. Dengan *Good Corporate Governance* proses pengambilan keputusan akan berlangsung secara lebih baik sehingga akan menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat. Ketiga hal ini jelas akan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan.
5. *Good Corporate Governance* akan memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya dapat diminimalkannya tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini tentu akan menekan kemungkinan kerugian bagi perusahaan maupun pihak berkepentingan lainnya sebagai akibat tindakan tersebut.
6. Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Peningkatan kepercayaan investor kepada perusahaan akan dapat memudahkan perusahaan mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk tujuan ekspansi.
7. Bagi para pemegang saham, dengan peningkatan kinerja sebagaimana disebut pada poin 4, dengan sendirinya juga akan menaikkan nilai saham

mereka dan juga nilai dividen yang akan mereka terima. Bagi negara, hal ini juga akan menaikkan jumlah pajak yang akan dibayarkan oleh perusahaan yang berarti akan terjadi peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak, peningkatan kinerja tadi juga akan dapat meningkatkan penerimaan negara dari pembagian laba BUMN.

8. Karena dalam praktik *Good Corporate Governance* karyawan ditempatkan sebagai salah satu *stakeholder* yang seharusnya dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka motivasi dan kepuasan kerja karyawan juga diperkirakan akan meningkat. Peningkatan ini dalam tahapan selanjutnya tentu akan dapat pula meningkatkan produktivitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan.
9. Dengan baiknya pelaksanaan *corporate governance*, maka tingkat kepercayaan para *stakeholders* kepada perusahaan akan meningkat sehingga citra positif perusahaan akan naik. Hal ini tentu saja akan dapat menekan biaya (*cost*) yang timbul sebagai akibat tuntutan para *stakeholders* kepada perusahaan.
10. Penerapan *corporate governance* yang konsisten juga akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan. Manajemen akan cenderung untuk tidak melakukan rekayasa terhadap laporan keuangan, karena adanya kewajiban untuk mematuhi berbagai aturan dan prinsip akuntansi yang berlaku dan penyajian informasi secara transparan.

5.2 SARAN

BPKP menilai saat ini penerapan *Good Corporate Governance* oleh BUMN masih sebagai keharusan karena merupakan perintah dari atasan. GCG belum bisa

berakar, sebagai pola yang berlaku di perusahaan. Untuk itu sudah seharusnya PT. TELKOM Kandatel Malang tidak hanya menjadikan GCG sebagai slogan semata, namun menjadikannya sebagai nilai budaya yang selalu diterapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari, sehingga kesadaran ber-GCG harus terus ditingkatkan.

Dalam mendukung upaya untuk mensosialisasikan dan penerapan *Good Corporate Governance*, maka diperlukan diperlukan tiga hal yang mendukung keberhasilan dari usaha tersebut. Usaha tersebut adalah:

1. Komitmen dari *stakeholder*, dalam hal ini adalah semua pihak yang terlibat dalam proses sosial dan ekonomi.
2. Adanya organisasi yang memiliki tugas khusus dalam sosialisasi dan penerapan mengenai *Good Corporate Governance*.
3. Adanya perangkat sistem yang dibuat untuk mendukung upaya sosialisasi dari *Good Corporate Governance*.



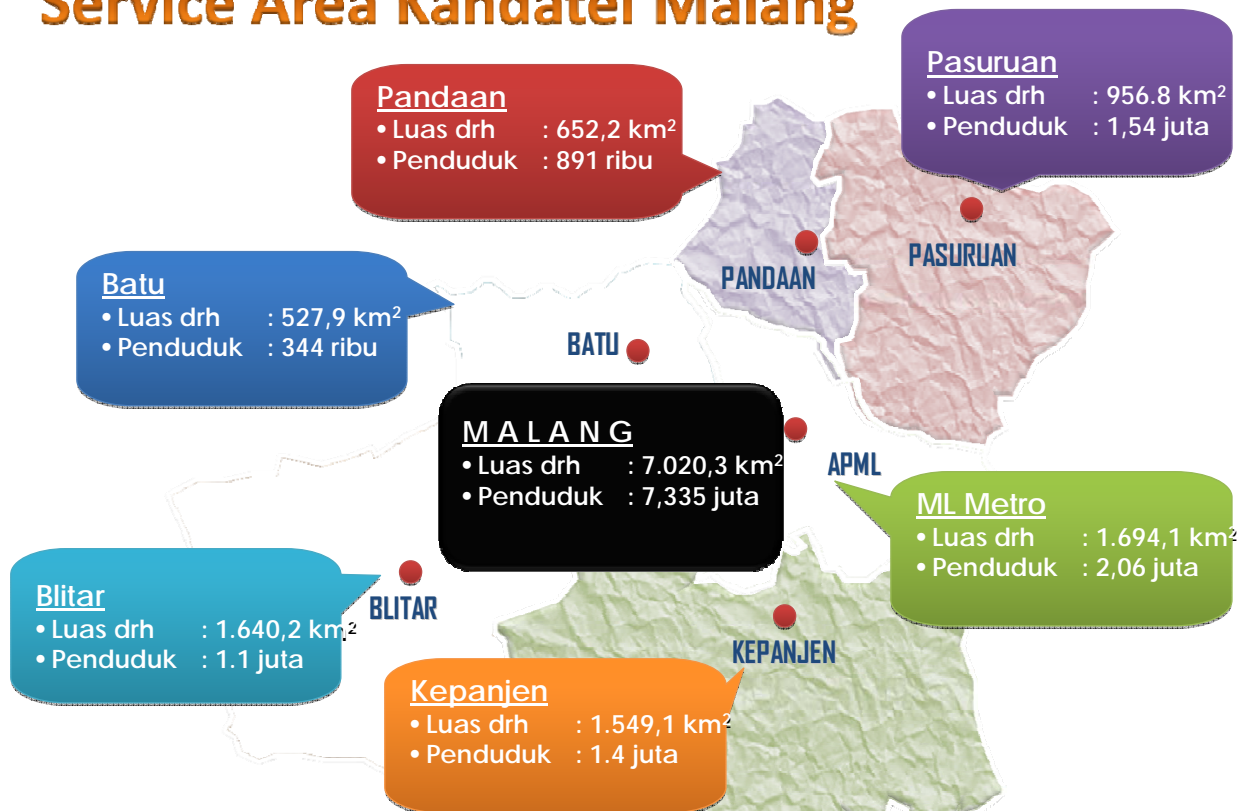
DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Wuryan. 2001. *Good Corporate Governance Sebagai Syarat Perusahaan Publik Untuk Mendapatkan Investasi*. Lintasan Ekonomi volume XVIII, Nomor 2, Juli 2001
- Ariyoto, Kresnohadi. 2000. *Good Corporate Governance dan Konsep penegakannya di BUMN dan Lingkungannya*. No.10 Th.XXIX Maret 2000.
- Dahlan, Ahmad. 2003. *Disclosure Dan Corporate Governance: Suatu Tinjauan Teoritis*, TEMA, Volume IV, Nomor 1, Maret 2003.
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indrayani, Mei dan Nurkholis. 2001. *Persepsi Manajemen Perusahaan Terhadap Prinsip-Prinsip Good Governance (Studi Pada 36 Perusahaan Di Indonesia)*. TEMA, Volume II, Nomor 2, September 2001.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. Nomor: KD. 05 /PR180/CTG-00/2005 tentang Etika Bisnis PT TELKOM.
- Keputusan Menteri BUMN No.Kep-117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktik GCG pada BUMN.
- Kosim, Nanang Ismail. 2006. *Sarbanes Oxley Act 302 & 404*. Surabaya: TELKOM Divre V Jawa Timur.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sukrisno, Agoes, 2004, *Good Corporate governance Practice in Indonesia and Malaysia*, Usahawan NO. 10 TH XXXIII Oktober 2004.
- Tjager, I Nyoman, dll. 2003. *Corporate Governance Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Lampiran 2

TELKOM

Service Area Kandatel Malang



Committed 2 U



Lampiran 3

POSITION PROFILE (DISTINCT JOB MANUAL)		
Position Title	MANAGER BUSINESS PERFORMANCE DATEL	
Report to	GENERAL MANAGER DATEL	
Unit Name	BAGIAN BUSINESS PERFORMANCE	
Job Title	MANAGER BUSINESS PERFORMANCE	
Job Stream	MARKETING & BUSINESS	
Edited	September 2006	
Description		
Mission Statement		
<p>Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan kegiatan Business Performance, Fraud Management, Quality Management dan Special Partnership berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL guna mempertahankan dan meningkatkan sustainable growth dan keunggulan kompetitif perusahaan dengan mendayagunakan sumberdaya perusahaan melalui implementasi pengelolaan dan pencapaian kinerja bisnis yang excellence.</p>		
Main Responsibility	Main Authority	Performance Indicators
GENERIC		
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan Business Performance Datel yang sejalan dengan strategi operasional Datel	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan <i>Business Performance Datel</i> yang sejalan dengan strategi operasional Datel	Kualitas strategi pengelolaan fungsi (mis : kesesuaian strategi fungsi dengan strategi bisnis (unit bisnisnya)
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan Business Performance Datel sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.

perusahaan.		
Memastikan tersedianya usulan RKA (enter nama fungsinya) mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan (enter nama fungsinya)	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi Business Performance	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya. b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu
Memastikan tercapainya kinerja fungsi Business Performance Datel melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya	Tingkat realisasi RKA
	Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)
	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi <i>subordinate</i> -nya difasilitasi dengan baik.	Mengusulkan dan menegosiasikan pengembangan karir dan kompetensi <i>subordinate</i> -nya	Tingkat keberhasilan usulan yang disetujui oleh Manajemen
		Index ESS yang berhubungan dengan parameter pengelolaan karir
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja

<p>Memastikan kebijakan Business Performance dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.</p>	<p>Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif</p>	<p>Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi</p>
<p>Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidentil untuk minimalisasi resiko.</p>	<p>Mendapatkan risk profile dari unit risk management;</p>	<p>Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile).</p>
	<p>Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management.</p>	<p>Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.</p>
	<p>Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management.</p>	
	<p>Mengusulkan hasil identifikasi risiko baru ke Unit Risk Management.</p>	
<p>SPECIFIC</p>		
<p>Memastikan rumusan prosedur teknis atau aturan-aturan serta program kerja Business Performance yang dapat digunakan sebagai guideline dalam implementasi strategi, serta memastikan efektivitas implementasinya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan prosedur operasional pengelolaan Business Performance; • Mengusulkan dan menegosiasikan program kerja Business Performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas prosedur Business Performance, misalnya applicable, simplify; • Tingkat deviasi antara realisasi dengan rencana program kerja.
<p>Memastikan terkelolanya revenue Assurance yang terkait dengan penanganan fraud(prevensi, deteksi, investigasi, dan koreksi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengendalikan proses & system agar terhindar dari Fraud Mengidentifikasi adanya Fraud untuk dilaporkan dan dianalisa 	<p>Minimal Loss Revenue</p>

Memastikan terkelanya Sistem Manajemen Mutu di datel	Melaksanakan pengendalian terhadap sistem mutu yang berlaku di Datel dan melakukan evaluasinya Mengelola inovasi di Datel dalam rangka continuous improvement	Efektifitas Sistem Mutu Jumlah Risalah
Memastikan monitoring terhadap performansi kemitraan	Melakukan Supervisi dan monitoring kemitraan Melakukan evaluasi kerja sama dengan mitra	Hasil evaluasi
Memastikan tersedianya draft rencana kerja & anggaran (RKA) DATEL, serta memastikan efektivitas pelaksanaannya.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkoordinasikan penyusunan DURK dalam proses RKA DATEL; • Mengevaluasi & memastikan kelengkapan DURK yg diusulkan dlm proses RKA DATEL; • Menyusun draft Daftar Usulan Rencana Kerja (DURK) Pengelolaan Business Performance DATEL. 	Akseptabilitas GM: selaras dengan Strategi dan Business Plan DIVRE, RKM dan Program Kerja DATEL, tepat waktu, lengkap dan allignment.

Job Requirement	
PENDIDIKAN	
Tingkat Pendidikan	S1
Jurusan Pendidikan	BISNIS, EKONOMI, TEKNIK TELEKOMUNIKASI, INFORMATION TECHNOLOGY, MARKETING, TEKNIK INDUSTRI
PENGALAMAN KERJA	
Masa Kerja	3 Tahun
Pengalaman Manajerial	
Pengalaman Stream Kerja	BUSINESS, INFOCOM, MARKETING
KESEHATAN	B

Competency Requirement		
	Competency	Profisiensi Level
	Inter Operator Management	3
	Service Performance Measurement, Analysis & Management	3
	Quality Management	4
	Enterprise Risk Management	2
	Business Planning	3
	Performance Management	2



Lampiran 4

Lampiran KD. Nomor :		
Position Title	MANAGER ACCESS NETWORK MAINTENANCE DATEL	
Report to	GENERAL MANAGER DATEL	
Unit Name	DINAS ACCESS NETWORK MAINTENANCE	
Job Title	MANAGER ACCESS NETWORK MAINTENANCE	
Job Stream	INFOCOM	
Edited	September 2006	
Description		
Mission Statement Memastikan tersedianya jaringan akses pada kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan (<i>Access Network Maintenance</i>) untuk mendukung strategi unit bisnis melalui pengembangan, pemeliharaan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses, pengelolaan validitas data jaringan akses, dan penyediaan alat kerja dan alat ukur jaringan akses sesuai standard yang ditetapkan.		
Main Responsibility	Main Authority	Performance Indicators
GENERIC		
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan access network maintenance yang sejalan dengan strategi operasional bagian access network maintenance	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan access network maintenance yang sejalan dengan strategi operasional bagian access network maintenance	Kualitas strategi pengelolaan fungsi (mis : kesesuaian strategi fungsi dengan strategi bisnis bagian access network maintenance
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan access network maintenance sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.
Memastikan tersedianya usulan RKA access network maintenance mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan access network maintenance	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi.	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya. b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu
Memastikan tercapainya kinerja fungsi access network maintenance melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya	Tingkat realisasi RKA

	Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)
	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi <i>subordinate</i> -nya difasilitasi dengan baik.	Mengusulkan dan menegosiasikan pengembangan karir dan kompetensi <i>subordinate</i> -nya	Tingkat keberhasilan usulan yang disetujui oleh Manajemen Index ESS yang berhubungan dengan parameter pengelolaan karir
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja
Memastikan kebijakan access network maintenance dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.	Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif	Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi
Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidentil untuk minimalisasi resiko.	Mendapatkan risk profile dari unit risk management;	Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile).
	Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management.	Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.
	Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management.	
	Mengusulkan hasil identifikasi risk baru ke Unit Risk Management.	

SPECIFIC

<p>Memastikan terkendalinya kesiapan operasi jaringan akses melalui implementasi program pengembangan, pemeliharaan rutin, perbaikan, dan peningkatan kualitas (QE) jaringan akses tembaga dan jaringan akses radio serta FO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan program kerja pemeliharaan jaringan akses tembaga, radio, dan FO yang mencakup aktivitas pemeriksaan fisik, pengukuran dan perbaikan jaringan akses; • Menetapkan daftar usulan proyek pengembangan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses tembaga, radio, dan FO di area yang dikelolanya; • Menetapkan usulan pendayagunaan sumber daya dalam rangka pencapaian target atau standard kualitas yang ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah Gangguan ulang; • Tingkat gangguan (Q) total; • % pemenuhan SLG MTTR (sesuai segmen) • MTTR • Jumlah / tingkat permintaan tidak terlayani (UN / SI) • EVA / ROI
<p><i>Memastikan terselenggaranya proses pengajuan dan Persetujuan Kontrak Program Pengadaan (SOA C 01 01)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Memverifikasi nilai, kelengkapan, keakuratan dan waktu pembayaran (Commitment dan Payment Budget) Justifikasi Kebutuhan dibandingkan dengan RKAP/SUKKA/ DRK/ KPA dan menandatangani;</i> • <i>Mereview Nota Dinas Pelimpahan Wewenang Penginputan PR kepada Unit Fungsional Logistik dan menandatangani atau approval via POINT ke Unit Logistik;</i> • <i>Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan PR di SAP dibandingkan dengan Justifikasi Kebutuhan atau amandemen kontrak dan me-release PR di SAP (apabila tidak dilimpahkan) dan menandatangani;</i> • <i>Mereview Daftar Perubahan Lingkup Kontrak dibandingkan dengan BA Evaluasi Peninjauan Lapangan serta menandatangani sebagai tanda persetujuan Barang dan atau Jasa;</i> • <i>Mereview surat tugas untuk melaksanakan survey lapangan atas lingkup pekerjaan dan menandatangani;</i> • <i>Mereview BA Evaluasi Peninjauan Lapangan dan menandatangani;</i> 	<p>% pemenuhan target waktu, jumlah, dan mutu proyek; Ketepatan waktu penyampaian laporan</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mereview Surat Penetapan Nilai Amandemen Kontrak yang akan dikirim kepada Mitra dan menandatangani serta memastikan Mitra menerima surat yang dimaksud;</i> • <i>Mereview Draft Amandemen Kontrak/PKS hasil diskusi serta memberi paraf sebagai tanda persetujuan;</i> • <i>Mereview Justifikasi Kebutuhan dan amandemen kontrak / PKS dan menandatangani;</i> • <i>Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan Surat Pesanan serta menandatangani</i> • <i>Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan Surat Permintaan Kesanggupan dari Mitra serta menandatangani</i> • <i>Memvalidasi keabsahan Surat Pesanan yang akan di-input dan memarafnya</i> 	
<p>Memastikan terselenggaranya pengawasan Pelaksanaan Kontrak Program Pengadaan Barang (C.01.02)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Memverifikasi kelengkapan dan atau keakuratan perubahan desain teknis ataupun anggaran dibandingkan dengan Kontrak/ Amandemen Kontrak serta menandatangani Berita Acara Perubahan;</i> • <i>Mereview kelengkapan dan keakuratan Surat Klaim Wanprestasi dibandingkan dengan Laporan Periodik Progress Pelaksanaan Kontrak Pengadaan serta menandatangani Surat Klaim Wanprestasi;</i> • <i>Mereview kelengkapan dan keakuratan Berita Acara Wan Prestasi, Surat Pemutusan Kontrak, dan Surat Permintaan Pencairan Jaminan Pekerjaan dan menandatangani;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tingkat ketepatan waktu pelaksanaan proyek;</i> • <i>Tingkat ketepatan biaya pelaksanaan proyek;</i>

<p><i>Memastikan terselenggaranya proses penerimaan barang dan atau jasa dari Kontrak Program (C.01.03)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mereview jenis/ aspek aktiva tetap yang akan diujiterimakan dan personil penguji/ tim penguji serta menetapkan personil penguji/ tim penguji dan menandatangani Surat Penunjukan Personil Penguji/ Tim Penguji; • Memverifikasi jenis item, spesifikasi dan volume barang dan jasa yang diujiterimakan secara menyeluruh dibandingkan dengan Kontrak/ Amandemen Kontrak/ Surat Pesanan (PO) dan dokumen pendukung lainnya serta menandatangani BAUT; • Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan Berita Acara Serah Terima dibandingkan dengan aktiva tetap/ pekerjaan yang diserahkan sesuai dengan ketentuan dalam kontrak/ amandemen kontrak/ PO maupun dokumen pendukungnya serta menandatangani 	<p>Tingkat ketepatan kualitas dan aspek teknis barang/jasa</p>
<p>Memastikan tersedianya dukungan pengendalian proyek pembangunan jaringan akses yang dilaksanakan di area yang dikelolanya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengusulkan pengawas lapangan dan anggota tim uji terima untuk setiap proyek; • Melakukan / mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki setiap penyimpangan dalam pelaksanaan proyek; • Menandatangani dokumen / menetapkan laporan perkembangan proyek di areanya ke unit terkait 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian realisasi (waktu, biaya, dan spesifikasi) proyek vs rencana; • Ketepatan waktu penyampaian laporan
<p>Memastikan terselenggaranya pengelolaan data jaringan akses yang berkualitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mereview pengelolaan data akses (updating & validating); • Memiliki akses dan otoritas inquiry terhadap sistem informasi, dokumen, dan sumber informasi lain yang terkait dengan pengelolaan data jaringan akses di areanya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat akurasi data jaringan akses; • Tingkat validitas & reliabilitas data jaringan akses; • Tingkat aksesibilitas data jaringan akses; • Tingkat kepuasan user data jaringan akses;

Job Requirement		
Pendidikan		
Tingkat Pendidikan	S 1	
Jurusan Pendidikan	Teknik Telekomunikasi, Infomation Teknologi, Teknik Industri	

PENGALAMAN KERJA		
Masa Kerja	3 THN	
Pengalaman Manajerial	-	
Pengalaman Stream Kerja	INFOCOM	
KESEHATAN	B	
Competency Requirement		
	Competency	Proficiency Level
	WLL	5
	OAN	4
	CAN	4
	xDSL	4
	Quality Assurance Test	3
	HFC	3

Lampiran 5

Lampiran KD. Nomor :		
Position Title	MANAGER ACCESS NETWORK OPERATION	
Report to	DEPUTY GENERAL MANAGER DATEL XXXXXXXXXXXX	
Unit Name	BAGIAN ACCESS NETWORK OPERATION	
Job Title	MANAGER ACCESS NETWORK OPERATION	
Job Stream	INFOCOM	
Edited	September-06	
Description		
Mission Statement		
Memastikan pendayagunaan seluruh potensi jaringan pelanggan melalui penyelenggaraan pasang baru/ mutasi, perbaikan gangguan serta pengelolaan teknik akses support, anggaran dan material secara optimal sehingga target kepuasan pelanggan serta target indikator performansi dan kehandalan jaringan dapat dicapai.		
GENERIC		
Main Responsibility	Main Authority	Performance Indicators
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan Access Network Operation yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel xxx	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan Access Network Operation yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel xxx	Kualitas strategi pengelolaan fungsi (mis : kesesuaian strategi fungsi dengan strategi bisnis Access Network Operation
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan Access Network Operationsesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.
Memastikan tersedianya usulan RKA Access Network Operation mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan Access Network Operation	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi.	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya. b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu
Memastikan tercapainya kinerja fungsi Access Network Operation melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya	Tingkat realisasi RKA

	Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)
	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi <i>subordinate</i> -nya difasilitasi dengan baik.	Mengusulkan dan menegosiasikan pengembangan karir dan kompetensi <i>subordinate</i> -nya	Tingkat keberhasilan usulan yang disetujui oleh Manajemen
		Index ESS yang berhubungan dengan parameter pengelolaan karir
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja
Memastikan kebijakan Access Network Operation dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.	Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif	Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi
Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidentil untuk minimalisasi resiko.	Mendapatkan risk profile dari unit risk management;	Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile).
	Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management.	Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.
	Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management.	
	Mengusulkan hasil identifikasi risk baru ke Unit Risk Management.	

SPECIFIC

<p>Memastikan rumusan sistem acces network untuk pengelolaan Pasang Baru & Penyelesaian Gangguan pelanggan Corporate Customer & OLO, Personal & Public Phone</p>	<p>a. Menetapkan program kerja Corporate Customer & OLO, Personal & Public Phone b. Merumuskan dan mengusulkan strategi Access Network Operation. c. Mereview (memonitor, mengevaluasi, reporting) implementasi strategi dan mengusulkan tindakan korektif yang diperlukan.</p>	<p>a. Hasil audit manajemen tentang keselarasan sistem pengelolaan Access dengan kebijakan bisnis unitnya. b. Tingkat pencapaian (deviasi antara realisasi dengan rencana), yang mencakup : - Pemenuhan SLG Access (PSB,Gangguan,Gangguan Ulang) Corporate Customer & OLO, Personal & Public Phone ; - Q Total; - CSI/CLI/CDI pada dimensi yang berkaitan.</p>
<p>Memastikan efektivitas implementasi program kerja MDF& Multimedia Access serta Testing, Dispatching dan Clearance maupun elemen pendukung teknis lainnya sesuai dengan kebijakan fungsi access network operation berjalan dengan baik.</p>	<p>a. Menetapkan program kerja Technical Acces Support . b. Merumuskan dan mengusulkan strategi Access Network Operation yang mengacu pada strategi (antar nama bisnis unitnya). c. Mereview (memonitor, mengevaluasi, reporting) implementasi strategi dan mengusulkan tindakan korektif yang diperlukan.</p>	<p>a. Tingkat keselarasan program kerja MDF, Testing, Dispatch dan Clearance dalam fungsi access network maintenace. b. Efektifitas dan efisiensi program kerja MDF, Testing, Dispatch dan Clearance.</p>

JOB REQUIREMENT

Pendidikan		
Tingkat Pendidikan	S 1	
Jurusan Pendidikan	Teknik Telekomunikasi, Information Technology, Teknik Industri	
Pengalaman Kerja		
Masa Kerja	3 THN	
Pengalaman Managerial	-	
Pengalaman Stream Kerja	Infocom	
Kesehatan	B	

COMPETENCY REQUIREMENT		
SKILL KNOWLEDGE	KB/PL	
OAN		3
WLL		4
xDSL		4
Communication Service		5
CAN		5



Lampiran 6

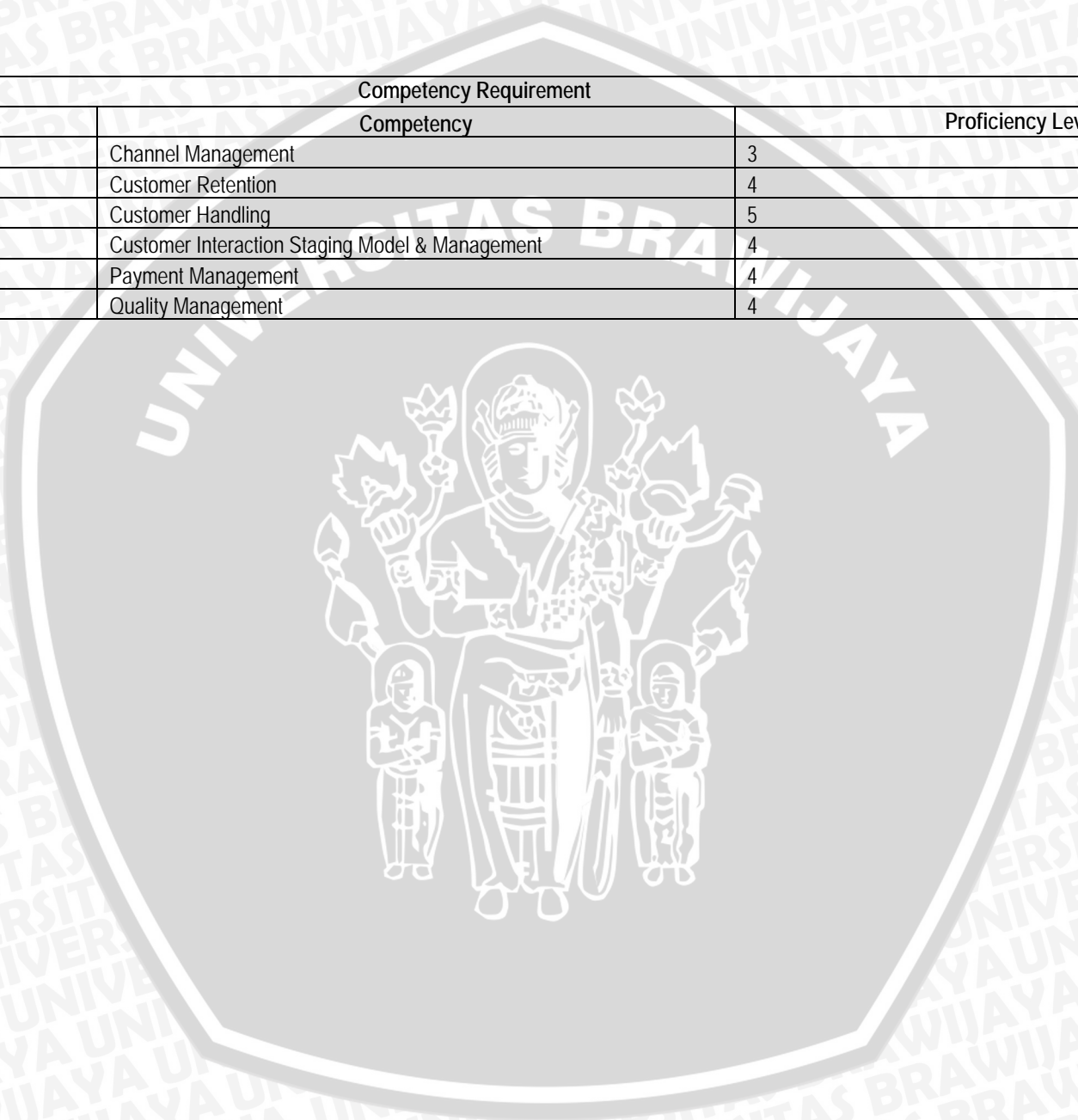
Lampiran KD. Nomor :		
Position Title	MANAGER CUSTOMER CARE DATEL XXX	
Report to	GENERAL MANAGER DATEL XXX	
Unit Name	CUSTOMER CARE	
Job Title	MANAGER SERVICE	
Job Stream	MARKETING	
Edited	SEPTEMBER 2006	
Description		
Mission Statement		
Memastikan tercapainya pemeliharaan kepuasan dan loyalitas pelanggan konsumen / retail di Datel melalui pengelolaan fungsi Customer Care yang excellence baik yang berbasis Fixed Line, Fixed Wireline, Data maupun Value Added Service guna mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pendayagunaan sumberdaya perusahaan.		
Main Responsibility	Main Authority	Performance Indicators
GENERIC		
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan Customer Care yang sejalan dengan strategi Operasional Datel	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan Customer Care yang sejalan dengan strategi operasional Datel	Kualitas strategi pengelolaan fungsi Customer Datel dengan strategi bisnis Divre
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan <i>Customer Care</i> sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.
Memastikan tersedianya usulan RKA Customer Care Datel mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan Customer Care perusahaan	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi.	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya. b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu
Memastikan tercapainya kinerja fungsi Customer Care Datel melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Tingkat realisasi RKA Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)

	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi <i>subordinate</i> -nya difasilitasi dengan baik.	Mengusulkan dan menegosiasikan pengembangan karir dan kompetensi <i>subordinate</i> -nya	Tingkat keberhasilan usulan yang disetujui oleh Manajemen Index ESS yang berhubungan dengan parameter pengelolaan karir
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja
Memastikan kebijakan Customer Care dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.	Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif	Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi
Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidentil untuk minimalisasi resiko.	Mendapatkan risk profile dari unit risk management; Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management. Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management. Mengusulkan hasil identifikasi risk baru ke Unit Risk Management.	Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile). Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.

SPECIFIC		
Memastikan terselenggaranya pelayanan pelanggan (personal & prime customer) berjalan secara excelence dan retensi pelanggan baik melalui Direct Channel (plasa) maupun Indirect Channel (wartel, warnet)	Mengajukan pemenuhan / pengembangan standard fasilitas pelayanan Menetapkan persetujuan / kelanjutan kerjasama dengan pihak ketiga yang secara signifikan terkait dengan kualitas pelayanan pelanggan untuk ditetapkan GM Datel Menetapkan persetujuan permohonan penyelenggaraan Indirect Channel dari calon mitra dan menandatangani Kontrak Kerjasamanya	CSI & CLI, Pemenuhan SLG (controlable by customer care), % Of Complain Resolution bagi pelanggan Datel
Memastikan implementasi pembinaan bisnis penyelenggaraan Wartel, Warnet, Flexi Center memenuhi tolok ukur kelayakan bisnis	Mengusulkan ke Divre tentang type standard Wartel, Warnet, Outlet, Flexi Center sebagai agen TELKOM dan persyaratannya (termasuk didalamnya indikator kelayakan bisnis) Menandatangani Perjanjian Kerja Sama Penyelenggaraan Wartel	Tersedianya dukungan data biaya investasi, biaya operasional dan standard pencapaian Pay Back Periode sesuai harga berlaku

Job Requirement		
PENDIDIKAN		
Tingkat Pendidikan	S1	
Jurusan Pendidikan	Marketing, Bisnis, Komunikasi, Information Technology, Teknik Telekomunikasi	
PENGALAMAN KERJA		
Masa Kerja	4 THN	
Pengalaman Manajerial	Managerial	
Pengalaman Stream Kerja	Business, Infocom, Marketing	
KESEHATAN	B	

Competency Requirement		
	Competency	Proficiency Level
	Channel Management	3
	Customer Retention	4
	Customer Handling	5
	Customer Interaction Staging Model & Management	4
	Payment Management	4
	Quality Management	4



Lampiran 7

Lampiran KD. Nomor :		
Position Title	MANAGER FIXED PHONE SALES KANDATEL	
Report to	GENERAL MANAGER KANDATEL	
Unit Name	KANDATEL	
Job Title		
Job Stream	MARKETING	
Edited	JUNI 2006	
Description		
MISSION STATEMENT		
Memastikan efektivitas penjualan (sales) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk Fixed Phone (Wireline & Wireless)		
RESPONSIBILITY	AUTHORITY	INDICATOR PERFORMANCE
GENERIC		
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan Fixed Phone Sales yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan Fixed Phone Sales yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel	Kualitas strategi pengelolaan fungsi (mis : kesesuaian strategi fungsi dengan strategi bisnis (unit bisnisnya)
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan Fixed Phone Sales sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.
Memastikan tersedianya usulan RKA Fixed Phone Sales mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan Fixed Phone Sales	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi.	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya.
		b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu
Memastikan tercapainya kinerja fungsi Fixed Phone Sales melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya	Tingkat realisasi RKA

SKI)	Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)
	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi subordinate-nya difasilitasi dengan baik.	Mengusulkan dan menegosiasikan pengembangan karir dan kompetensi subordinate-nya	Tingkat keberhasilan usulan yang disetujui oleh Manajemen
		Index ESS yang berhubungan dengan parameter pengelolaan karir
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja
Memastikan kebijakan Fixed Phone Sales dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.	Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif	Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi
Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidental untuk minimalisasi resiko.	Mendapatkan risk profile dari unit risk management;	Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile).
	Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management.	Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.
	Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management.	
	Mengusulkan hasil identifikasi risk baru ke Unit Risk Management.	
SPESIFIC		
Memastikan efektivitas program penjualan produk Fixed Phone Memastikan pengelolaan demand waiting list dan pemanfaatan hasil survey pasar Memastikan pemanfaatan informasi kompetitor secara efektif	Menetapkan teknis / cara penjualan yang sesuai produk dan karakteristik pasar Kandatel Menentukan demand potensial untuk target pasar Menetapkan informasi kompetitor yang akan dijadikan acuan / referensi dari hasil riset yang sesuai karakteristik pasar Kandatel	Pencapaian penjualan produk Fixed Phone Tersedianya Demand Potensial

Memastikan efektivitas program promosi untuk mendukung penjualan produk	Menetapkan bentuk promosi penjualan yang sesuai dengan target pasar Joint promotion dengan pihak ketiga	Pertumbuhan permintaan dan penggunaan terhadap produk fixed phone
Memastikan efektivitas pembinaan sales forces.	Merekrut sales forces Kerja sama outsourcing dengan pihak ketiga dalam penyediaan sales forces	Pemenuhan target penjualan
Memastikan spreading & canvasing outlets (saluran distribusi)	Mengusulkan kontrak kerjasama outlets	Penambahan jumlah outlets dan adanya percepatan penjualan
Memastikan efektivitas pengawasan operasional outlets AD	Merekomendasi kinerja outlets AD	Pencapaian penjualan melalui target penjualan AD
<i>Memastikan kebutuhan, penjualan dan pendistribusian kartu di Plasa Telkom / Gerai Telkom</i>	<i>Menentukan quota kartu & voucher di Plasa/Gerai Telkom</i>	<i>Tingkat ketersediaan kartu dan voucher di Plasa</i>
Memastikan pengelolaan data pelanggan	Menetapkan metode pengelolaan data pelanggan (Aplikasi, Pemberkasan, Kerjasama dengan pihak ketiga, dan sebagainya)	Tersedianya data pelanggan yang akurat, lengkap, rapi, dan aman Tersedianya Customer Profiling yang dapat memberikan support sales
Job Requirement		
PENDIDIKAN		
Tingkat Pendidikan	S-1	
Jurusan Pendidikan	Marketing, Bisnis, Teknik Telekomunikasi, Information Technology, Teknik Industri, Ekonomi	
PENGALAMAN KERJA		
Masa Kerja	3 Tahun	

Pengalaman Manajerial	Ya	
Pengalaman Stream Kerja	Marketing, Bisnis, Infokom	
KESEHATAN	B	
Competency Requirement		
	Competency	Proficiency Level
	Product Knowledge	4
	Sales Management	5
	Pricing Management	4
	Advertising	4
	Public Communication	4

Lampiran 8

Lampiran KD. Nomor :		
Position Title	MANAGER SALES DATA DAN VAS KANDATEL	
Report to	GENERAL MANAGER KANDATEL	
Unit Name	KANDATEL	
Job Title		
Job Stream	MARKETING	
Edited	JUNI 2006	
DESCRIPTION		
MISSION STATEMENT		
Memastikan efektifitas penjualan (sales) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk Data, Internet dan Content VAS		
RESPONSIBILITY	AUTHORITY	INDICATOR PERFORMANCE
GENERIC		
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan Sales Data dan VAS yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan Sales Data dan VAS yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel	Kualitas strategi pengelolaan fungsi (mis : kesesuaian strategi fungsi dengan strategi bisnis (unit bisnisnya)
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan Sales Data dan VASsesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.
Memastikan tersedianya usulan RKA Sales Data dan VAS mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan Sales Data dan VAS	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi.	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya.
		b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu

Memastikan tercapainya kinerja fungsi Sales Data dan VAS melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya	Tingkat realisasi RKA
	Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)
	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi <i>subordinate</i> -nya difasilitasi dengan baik.	Mengusulkan dan menegosiasikan pengembangan karir dan kompetensi <i>subordinate</i> -nya	Tingkat keberhasilan usulan yang disetujui oleh Manajemen
		Index ESS yang berhubungan dengan parameter pengelolaan karir
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja
Memastikan kebijakan Sales Data dan VAS dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.	Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif	Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi
Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidental untuk minimalisasi resiko.	Mendapatkan risk profile dari unit risk management;	Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile).
	Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management.	Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.
	Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management.	

	Mengusulkan hasil identifikasi risk baru ke Unit Risk Management.	
SPESIFIC		
Memastikan efektivitas program penjualan produk Data & Internet & VAS Memastikan tersusunnya demand potensial dan waiting list	Menetapkan teknis penjualan yang sesuai produk dan karakteristik pasar Kandatel	Pencapaian penjualan produk (Data, Internet dan VAS) Demand Potensial & Waiting list
Memastikan efektivitas program promosi untuk mendukung penjualan produk	Menetapkan bentuk promosi penjualan yang sesuai dengan target pasar	Pertumbuhan penggunaan produk (Data, Internet dan VAS)
Memastikan efektivitas pemanfaatan informasi kompetitor dan customer profiling untuk mendukung penjualan dan promosi	Menetapkan informasi kompetitor dan customer yang akan dijadikan acuan / referensi dari hasil riset yang sesuai karakteristik pasar Kandatel	Tersedianya Customer Profiling khusus Data dan internet yang akurat
Memastikan efektivitas pembinaan sales forces dan outlets (saluran distribusi)	Merekrut outlets dan sales forces Mengusulkan kontrak kerjasama outlets dan sales forces	Penambahan jumlah outlets dan adanya percepatan penjualan
Job Requirement		
PENDIDIKAN		
Tingkat Pendidikan	S-1	
Jurusan Pendidikan	Marketing, Bisnis, Teknik Telekomunikasi, Information Technology, Teknik Industri, Ekonomi	
PENGALAMAN KERJA		
Masa Kerja	3 Tahun	
Pengalaman Manajerial	Ya	
Pengalaman Stream Kerja	Marketing, Bisnis, Infokom	
KESEHATAN		
	B	

Competency Requirement		
	Competency	Proficiency Level
	Product Knowledge	4
	Sales Management	5
	Pricing Management	4
	Advertising	4
	Public Communication	4



Lampiran 9

Lampiran KD. Nomor :		
Position Title	MANAGER GENERAL SUPPORT DATEL XXXXXXXXXX	
Report to	GENERAL MANAGER DATEL XXXXXXXXXX	
Unit Name	BAGIAN GENERAL SUPPORT	
Job Title	MANAGER GENERAL SUPPORT	
Job Stream	MULTI STREAM	
Edited	Sep-06	
Description		
Mission Statement Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan <i>Logistic, Asset Management, Kandatel Secretary, Public Relation dan Data & Reporting</i> berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL XXXXXXXXXX sesuai dengan kaidah etika bisnis dan Good Corporate Governance.		
Main Responsibility	Main Authority	Performance Indicators
Memastikan tersedianya strategi pengelolaan General Support Datel yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel	Merumuskan dan mengusulkan strategi pengelolaan <i>General Support Datel</i> yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel	Kualitas strategi pengelolaan fungsi (mis : kesesuaian strategi fungsi dengan strategi bisnis Divre XXXX)
Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan General Support Datel sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.	Mengusulkan rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan fungsi	Kelengkapan dan keselarasan kebijakan pengelolaan fungsi.
Memastikan tersedianya usulan RKA General Support Datel mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan General Support Datel	Mengusulkan/ menegosiasikan program kerja dan RKA fungsi.	a. Tingkat deviasi usulan rencana kerja dan anggaran dengan hasil penetapannya. b. Tersedianya usulan rencana kerja dan anggaran tepat waktu

Memastikan tercapainya kinerja fungsi General Support Datel melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)	Menentukan sasaran kinerja unit (SKU) dan rollingnya serta mengusulkan pada atasan langsung untuk mendapat persetujuan sasaran kinerja fungsinya (SKU fungsi) dan rolling-nya	Tingkat realisasi RKA
	Menetapkan, menyetujui SKI dan menetapkan NKI subordinate-nya	Pencapaian SKU (tingkat deviasi antara realisasi hasil dengan target)
	Melakukan review, koreksi, dan mengusulkan realokasi resources	Tingkat ketersediaan SKI dan NKI karyawan yang menjadi subordinate-nya dan ketepatan waktunya (penetapan maupun evaluasinya)
Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.	Menetapkan strategi pengelolaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya terkait sesuai kebutuhan	Tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya terkait
Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.	Melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak terkait	Tingkat kelancaran hubungan kerja
Memastikan kebijakan General Support datel dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.	Menetapkan sistem komunikasi internal yang efektif	Index ESS yang berhubungan dengan penyampaian informasi
Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidental untuk minimalisasi resiko.	Mendapatkan risk profile dari unit risk management;	Akurasi hasil Risk Assessment (Risk Profile).
	Mengkoordinir & memfasilitasi self risk assessment secara periodik sesuai kebijakan dan panduan dari Unit Risk Management.	Akurasi dan kelengkapan implementasi Risk Control.
	Melaksanakan & melaporkan control self assessment berdasarkan control yang ditetapkan oleh Unit Risk Management.	
	Mengusulkan hasil identifikasi risk baru ke Unit Risk Management.	

<p>Memastikan tersedianya dukungan logistik bagi unit-unit kerja lainnya secara efektif dan efisien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menandatangani dokumen-dokumen terkait proses pengadaan untuk nilai-nilai tertentu • Melakukan pemeriksaan atas seluruh dokumen yang akan ditandatangani pejabat lebih tinggi • Memberikan arahan dan strategi yang diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pemenuhan kebutuhan user : kesesuaian spesifikasi barang/jasa, ketepatan delivery, kewajaran harga, dan jaminan purna jual
<p>Memastikan pemanfaatan asset perusahaan secara optimal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengusulkan dilakukannya penghapusan asset • Mengusulkan dilakukannya penurunan nilai asset • Mengusulkan dilakukannya mutasi asset 	<ul style="list-style-type: none"> • Return on Asset
<p>Memastikan bahwa setiap program kemitraan dan bina lingkungan yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan citra perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyetujui program • Menyiapkan kebijakan-kebijakan • 	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian atasan tentang dampak program thd citra perusahaan
<p>Memastikan rumusan prosedur teknis atau aturan-aturan serta program kerja General Support yang dapat digunakan sebagai guideline dalam implementasi strategi, serta memastikan efektivitas implementasinya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan prosedur General Support; • Mengusulkan dan menegosiasikan program kerja General Support; 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas prosedur General Support, misalnya applicable, simplify; • Tingkat deviasi antara realisasi dengan rencana program kerja;
<p>Memastikan kegiatan general support dilakukan dengan baik dan memastikan efektivitas implementasinya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengusulkan pengadaan dan distribusi Non CAPEX; • Menetapkan pengelolaan pergudangan / inventory, SARUM & KBM serta asset management; • Menetapkan pengelolaan security & safety terhadap SDM dan aset; • Menetapkan kegiatan PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan). 	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi cost & on time delivery; • Tingkat akurasi data;
<p>Keefektifan pengelolaan SAS di DATEL</p>	<p>Menolak/menyetujui rencana pengembangan sarana, peralatan dan infrastruktur SAS</p>	<p>1. Tingkat keamanan di Kandatel</p>

Memastikan tersedianya "improvement proses" dalam pengelolaan general support	<p>Mengajukan usulan tambahan anggaran kepada GM kandatel untuk program yang diluar RKAP</p> <p>Memiliki akses informasi tentang kebijakan pengelolaan security & Safety;</p> <p>Mendapatkan akses untuk menerima pengaduan, masukan atau usulan dari unit lain</p>	2. Tingkat Keselamatan di Kandatel
	<p>Mengkoordinir dan memfasilitasi tindakan preventif , korektif dan improvement berdasarkan hasil evaluasi dan review kinerja Unit secara berkala</p>	1. Penurunan Jumlah Kasus : a. gangguan keamanan b. Sengketa/perdata/pidana
Memastikan pengelolaan dan penyelenggaraan kesekretariatan KANDATEL yang meliputi fungsi public relation, data & reporting, dan office administration berjalan secara efektif	<p>1. Menyetujui rencana anggaran sekretariat untuk diajukan ke daam TIM penyusunan RKAP;</p> <p>2. Menandatangani realisasi/pertanggung jawaban anggaran sekretariat;</p> <p>3. Mengajukan usulan revisi proses bisnis untuk perbaikan kinerja Sekretariat</p>	<p>1. Temuan hasil audit;</p> <p>2. Tingkat Efisiensi anggaran sekretariat</p>

Job Requirement	
PENDIDIKAN	
Tingkat Pendidikan	S1
Jurusan Pendidikan	ALL
PENGALAMAN KERJA	
Masa Kerja	3 THN
Pengalaman Manajerial	
Pengalaman Stream Kerja	ALL
KESEHATAN	B

Competency Requirement		
	Competency	Proficiency Level
	SUPPLIER RELATIONSHIP	4
	ASSET MANAGEMENT	4
	SECURITY SYSTEM MANAGEMENT	4
	OFFICE ADMINISTRATION	4
	PUBLIC RELATION	4
	COMMUNITY DEVELOPMENT	4



Lampiran 10

Lampiran : KD.05/PS140/CTG-20/2005
Tanggal : 31 Januari 2005
Perihal : Etika Bisnis PT TELKOM

SURAT PERNYATAAN

Bismillaahirrahmaanirrahim,
Atas nama Allah, Tuhan Yang Maha Esa
Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA / NIK :

Jabatan :

Lokasi Kerja :

dengan ini menyatakan bahwa telah membaca dan memahami Etika Bisnis PT TELKOM, selanjutnya sebagai karyawan TELKOM yang sadar akan hak, kewajiban dan tanggung jawab, maka bersedia untuk mematuhi.

Apabila kami melakukan pelanggaran Etika Bisnis, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di perusahaan dan peraturan hukum dan perundangan yang berlaku di wilayah hukum tempat usaha dan atau pelanggaran terjadi.

Demikian pernyataan ini dibuat sebagai penegasan untuk mematuhi.

....., 200..

.....
NIK. :

Catatan : Bagi karyawan/karyawati yang beragama Islam.

Lampiran 11

Lampiran : KD.05/PS140/CTG-20/2005
Tanggal : 31 Januari 2005
Perihal : Etika Bisnis PT TELKOM

SURAT PERNYATAAN

Dengan nama Tuhan Yang Maha Kuasa
Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA / NIK :

Jabatan :

Lokasi Kerja :

dengan ini menyatakan bahwa telah membaca dan memahami Etika Bisnis PT TELKOM, selanjutnya sebagai karyawan TELKOM yang sadar akan hak, kewajiban dan tanggung jawab, maka bersedia untuk mematuhi.

Apabila kami melakukan pelanggaran Etika Bisnis, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di perusahaan dan peraturan hukum dan perundangan yang berlaku di wilayah hukum tempat usaha dan atau pelanggaran terjadi.

Demikian pernyataan ini dibuat sebagai penegasan untuk mematuhi.

....., 200..

.....
NIK. :

Catatan : Bagi karyawan/karyawati yang beragama Kristen.

Lampiran 12

Lampiran : KD.05/PS140/CTG-20/2005
Tanggal : 31 Januari 2005
Perihal : Etika Bisnis PT TELKOM

SURAT PERNYATAAN

Om Awignam Astu Namó Çiddham
Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA / NIK :

Jabatan :

Lokasi Kerja :

dengan ini menyatakan bahwa telah membaca dan memahami Etika Bisnis PT TELKOM, selanjutnya sebagai karyawan TELKOM yang sadar akan hak, kewajiban dan tanggung jawab, maka bersedia untuk mematuhi.

Apabila kami melakukan pelanggaran Etika Bisnis, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di perusahaan dan peraturan hukum dan perundangan yang berlaku di wilayah hukum tempat usaha dan atau pelanggaran terjadi.

Demikian pernyataan ini dibuat sebagai penegasan untuk mematuhi.

....., 200..

.....
NIK. :

Catatan : Bagi karyawan/karyawati yang beragama Hindu.

Lampiran 13

Lampiran : KD.05/PS140/CTG-20/2005
Tanggal : 31 Januari 2005
Perihal : Etika Bisnis PT TELKOM

SURAT PERNYATAAN

Demi Hyang Adi Budha
Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA / NIK :

Jabatan :

Lokasi Kerja :

dengan ini menyatakan bahwa telah membaca dan memahami Etika Bisnis PT TELKOM, selanjutnya sebagai karyawan TELKOM yang sadar akan hak, kewajiban dan tanggung jawab, maka bersedia untuk mematuhi.

Apabila kami melakukan pelanggaran Etika Bisnis, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di perusahaan dan peraturan hukum dan perundangan yang berlaku di wilayah hukum tempat usaha dan atau pelanggaran terjadi.

Demikian pernyataan ini dibuat sebagai penegasan untuk mematuhi.

....., 200..

.....
NIK. :

Catatan : Bagi karyawan/karyawati yang beragama Budha.

Lampiran 14

T: Mengapa TELKOM harus menerapkan SOA 404?

J: Bagi TELKOM SOA 404 merupakan *Competitive Advantage* (Nilai Saing) suatu perusahaan. Karena dalam pelaporan keuangan tidak cukup hanya sekedar baik, tapi juga harus benar. Untuk itu perlu adanya komitmen dalam pelaksanaan SOA 404 diseluruh jajaran TELKOM mulai dari pelaksana hingga Direksi. Salah satu bentuk komitmennya adalah dengan dibentuknya Unit Pengelola SOA 404 dan *Disclosure Committee* yang bertugas melihat tingkat kehandalan pengendalian Intern perusahaan dan target waktu pencapaian secara triwulan yang terbagi atas:

- Prosentase efektifitas pelaksanaan kegiatan pengendalian.
- Prosentase penyelesaian atas upaya perbaikan temuan audit.
- Pencapaian tingkat kehandalan atas pengendalian intern.
- Prosentase perbedaan hasil *self assessment* pengendalian Intern hasil audit.

Isi SOA 404 antara lain:

- A. Pernyataan tanggung jawab manajemen untuk mendokumentasikan, menetapkan dan mengimplementasikan *Internal Control* yang memadai disamping menyampaikan *Financial Statement*.
- B. Pernyataan manajemen atas desain dan efektifitas operasional *Internal Control* pada akhir tahun.
- C. Pernyataan *Public Accountant (External Auditor)* atas asersi manajemen disamping opini terhadap *Financial Statement*.
- D. Disamping hal tersebut di atas, Bagian 404 juga menghendaki manajemen melakukan evaluasi serta mengungkapkan efektivitas *Internal Control* Triwulan.

T: Yang harus dilakukan oleh unit-unit yang ada di Kandatel?

J: Melakukan *self assessment*/pengujian terhadap efektivitas *Internal Control* disetiap proses yang menjadi tanggung jawabnya. Implementasi *Internal Control* di suatu unit harus dilengkapi dengan bukti (*evidence*) sehingga dapat dinyatakan sebagai layak audit.

Masing-masing unit harus mengidentifikasi apakah risiko-risiko sudah dilakukan control sesuai dengan Dokumentasi *Business Process* yang sudah disusun. Identifikasi dapat dilakukan dengan melihat pada dokumentasi *Control & Risk Matrix* (CRM). Laporan *Self Assesment* disampaikan kepada Direksi pada tanggal 10 setiap bulan.

Selain SOA 404 ada prosedur mutu yang lain (TQMS, MALCOLM, CIQS).

Bedanya: kalo TQMS berbasis ISO, MALCOLM berbasis *VALUE*, CIQS berbasis JARINGAN, sedangkan SOA 404 berbasis KEUANGAN/*FINANCIAL*. Seperti halnya CIQS dan MALCOLM, sebelum diaplikasikan SOA 404 harus dilakukan *mapping* dengan dokumen TQMS. Sehingga antara TQMS dan SOA 404 akan saling melengkapi antara satu dengan lainnya.

T: Apakah dengan adanya SOA 404, prosedur mutu yang lain akan dihapuskan?

J: Tidak. SOA 404 dan TQMS akan saling melengkapi, kalau TQMS melihat pada proses yang dilakukan, sementara SOA 404 menekankan pada pengendalian *Internal Control* pada kegiatan proses tersebut.

Penekanannya pada pelaksanaan *Internal Control* dalam menekan terjadinya Resiko Finansial dan Operasional. *Test Control* yang dilakukan adalah dengan melakukan sampling dari proses bisnis yang ada dengan ketentuan:

- Lebih dari 1000 transaksi diambil 29 sample.
- Transaksi bulanan diambil 2 sample.
- Transaksi tahunan (misal : penghapusan piutang) diambil 1 sample.

T: Mulai kapan diterapkan?

J: Pelaksanaan SOA 404 dimulai dari tahun 2004 dengan target mendapatkan keyakinan yang memadai dalam pelaporan keuangan periode 2004 pada bulan April 2005.

T: Apa saja kegiatan yang akan dilakukan sehubungan dengan SOA 404 ?

J: Kegiatan yang akan dilakukan dalam menghadapi Audit SOA 404:

- 1) *Control Environment: Mapping* dokumen TQMS dan SOA 404
- 2) *Information & Communication*: Sosialisasi SOA 404 kepada seluruh unit / bagian yang terkait dengan SOA 404.
- 3) *Risk Assessment*: Memastikan bahwa pelaksanaan *Internal Control* sudah berjalan sesuai dengan siklus proses bisnisnya masing-masing.

4) *Control Activity*: Mendokumentasikan setiap *evident / report* yang dipersyaratkan dalam *Internal Control*.

5) *Monitoring*: Memonitor pelaksanaan sistem SOA 404 dibagian / unit terkait.

T: Bagaimana dengan *Internal Control*?

J: *Internal Control* sering diartikan sebagai Sistem Pengendalian Intern, dimana Sistem Pengendalian Intern dapat memiliki beberapa pengertian baik dalam arti luas maupun dalam arti sempit.

A. *Dalam arti sempit*

Sistem Pengendalian Intern adalah merupakan *Internal Check*, yaitu merupakan prosedur-prosedur mekanis untuk memeriksa ketelitian data-data administrasi (misalnya *footing, crossfooting*)

B. *Dalam arti luas*

Kebijakan, teknik, prosedur, alat-alat fisik, dokumentasi, sumber daya manusia yang berinteraksi dengan tujuan untuk:

- 1) Melindungi kekayaan organisasi
- 2) Menjamin ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi
- 3) Dicapainya efisiensi dan efektifitas operasi
- 4) Ditaatinya kebijakan organisasi

Secara umum kita mengadopsi *Internal Control* menurut *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, yang mendefinisikan *Internal Control* sebagai Sistem Pengendalian Intern meliputi struktur organisasi, seluruh metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan”

T: Apakah *Internal Control* hanya meliputi kegiatan akuntansi dan keuangan?

J: Pengertian *Internal Control* tidak hanya terbatas pada kegiatan akuntansi dan keuangan tapi menyangkut segala aspek kegiatan perusahaan.

Internal Control dalam arti luas dibagi menjadi Pengendalian Administrasi dan Pengendalian Akuntansi.

T: Apa yang dimaksud dengan pengendalian administrasi?

J: meliputi rencana organisasi serta prosedur-prosedur dan catatan-catatan yang berhubungan dengan proses pembuatan keputusan yang mengarah kepada tindakan manajemen untuk menyetujui atau memberikan wewenang dimana pemberian wewenang merupakan fungsi manajemen yang berhubungan langsung dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan merupakan titik awal penciptaan pengendalian akuntansi.

Pengendalian Administrasi berkaitan dengan pengambilan keputusan dan mengarah kepada otorisasi transaksi.

T: Apa yang dimaksud dengan pengendalian akuntansi?

J: meliputi rencana organisasi dan prosedur-prosedur serta catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan asset dan dapat dipercayainya catatan keuangan, serta didesign untuk meyakini:

A. Transaksi dilaksanakan sesuai kewenangan;

B. Transaksi dicatat untuk mempermudah :

- 1) Penyajian laporan keuangan; yang sesuai prinsip akuntansi atau kriteria lain sesuai tujuan laporan;
- 2) Pertanggung jawaban
- 3) Penggunaan asset hanya atas persetujuan manajemen
- 4) Jumlah aset antara catatan sesuai dengan existensinya

T: Apakah *Internal Control* didesign untuk kepentingan *Internal Auditor* atau *External Auditor*?

J: Bukan. *Internal Control* bukan untuk kepentingan *Auditor* tetapi menjadi kepentingan atau tanggung jawab *Management* untuk mengamankan Sumber Daya yang dipercayakan oleh pemilik dan harus dipertanggungjawabkan hasil pengelolaannya.

T: Benarkah bahwa *Internal Control* hanya merupakan aspek finansial?

J: *Internal Control* bersifat integral dan menyangkut segala aspek bisnis.

T: Apakah *Internal Control* harus menambah waktu kerja karena harus melakukan sesuatu yang bukan aktivitas utama?

J: *Internal Control* didesign dan dibangun ke dalam suatu *Business Process* bukan sebaliknya.

T: Apakah dengan pengendalian yang cukup kuat kita dapat meyakini/menjamin tidak akan terjadi suatu fraud dan laporan keuangan akan akurat?

J: Fraud tidak dapat dicegah dengan *Internal Control* yang kuat. Namun dapat dicegah dengan komitmen semua jajaran dengan mengkampanyekan sikap anti kolusi (GCG).

Internal Control tidak diuji dari sisi kuat lemahnya tetapi memadai. Pengendalian tidak direkomendasikan terlalu kuat dengan mengabaikan aspek Efektivitas dan Efisiensi. Sekuat apapun pengendalian akan lemah juga jika personil di dalamnya melakukan suatu kolusi. Dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan efisiensi mengandung pengertian juga bahwa *Internal Control* tidak menghambat aktivitas *Business* yang lain.

T: Mengapa pengendalian Intern untuk penyajian laporan keuangan Perusahaan PT TELKOM harus sesuai dengan *Sarbanes-Oxley Act Section 302 & 404* (SOA 302 & 404)?

J: Karena PT TELKOM telah mencatatkan sahamnya di bursa saham Amerika Serikat sehingga harus tunduk pada peraturan otoritas pasar modal Amerika Serikat yang salah satunya adalah *Sarbanes-Oxley Act*, khususnya *section 302 & 404* (SOA 302 & 404)

T: Apa kewajiban perusahaan yang harus dilakukan sesuai dengan SOA 302 & 404?

J: Dalam SOA 302 & 404 mewajibkan manajemen perusahaan untuk melakukan pengujian atas efektivitas pengendalian intern dalam rangka pelaporan Keuangan dan memberikan pernyataan tertulis (asersi manajemen) atas hasil pengujian yang dilakukan.

T: Bagaimana syarat pernyataan tertulis (asersi manajemen) atas hasil pengujian yang dilakukan?

J: Pernyataan tertulis manajemen harus di audit oleh auditor Eksternal dengan memberikan opini atas efektivitas pengendalian intern yang dilaksanakan dalam perusahaan dan merupakan satu kesatuan dengan pendapat atas kewajaran laporan keuangan.

T: Apa kewajiban Direktur perusahaan yang mencatatkan sahamnya di bursa Amerika Serikat sesuai ketentuan SOA *section 302*?

J: Ketentuan SOA section 302 mewajibkan Direktur Utama dan Direktur Keuangan perusahaan yang mencatatkan sahamnya di bursa Amerika Serikat untuk memberikan sertifikasi mengenai efektivitas rancangan dan pelaksanaan pengendalian intern dan pengungkapan kekurangan yang signifikan atas pengendalian intern dalam rangka pelaporan keuangan.

T: Apa kewajiban perusahaan yang mencatatkan sahamnya di bursa Amerika Serikat sesuai ketentuan SOA section 404?

J: Ketentuan SOA section 404 mewajibkan perusahaan yang mencatatkan sahamnya di bursa Amerika Serikat untuk mendokumentasikan, mengevaluasi, dan melaporkan hasil evaluasi atas efektivitas pengendalian intern yang dilakukan oleh Auditor Eksternal dalam opini kewajaran penyajian laporan keuangan.

T: efektivitas pengendalian intern?

J: Pengendalian intern adalah proses yang dirancang dan dijalankan oleh direksi dan anggota manajemen lainnya, serta karyawan Perusahaan yang ditujukan untuk memberikan kepastian yang memadai atas tercapainya: Efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian intern tingkat Entitas adalah aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh Direksi yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pengendalian intern di tingkat transaksional.

T: Bagaimana cara melakukan pengendalian intern tingkat Entitas?

J: Pengendalian intern tingkat Entitas dilakukan dengan menciptakan lingkungan pengendalian yang baik seperti komitmen dan perilaku manajemen, kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab, kebijakan dan prosedur yang konsisten, serta program-program perusahaan yang berkelanjutan mengenai penerapan nilai etika dan perilaku yang baik (*Code of Conduct*), maupun upaya pencegahan kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) di setiap tingkat organisasi perusahaan.

Ada juga pengendalian intern tingkat transaksional adalah pengendalian yang dilakukan pada proses bisnis perusahaan dalam bentuk otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi dan kegiatan lainnya seperti upaya pencegahan dan identifikasi terjadinya kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) dan upaya pengamanan asset perusahaan.

T: Siapa yang melakukan pengendalian intern tingkat transaksional?

J: pengendalian intern tingkat transaksional dilakukan oleh setiap unit bisnis sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, baik secara manual maupun terkomputerisasi.

T: Bagaimana dengan pengendalian intern dalam rangka pelaporan keuangan?

J: pengendalian intern adalah suatu proses yang dirancang dan dijalankan oleh manajemen perusahaan untuk memberikan keyakinan yang memadai atas keandalan laporan keuangan yang ditujukan untuk keperluan pihak eksternal, termasuk proses penyiapan laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Ada pengendalian preventif dan detektif.

T: pengendalian preventif?

J: pengendalian preventif adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk menghindari terjadinya kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) di setiap kegiatan operasi perusahaan.

Pengendalian detektif adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk mendeteksi terjadinya kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) di setiap kegiatan operasi perusahaan.

T: Apakah yang dimaksud dengan Aset Perusahaan?

J: Aset Perusahaan adalah sumber daya yang dikuasai oleh perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi di masa depan diharapkan akan diperoleh perusahaan.

T: Bagaimana bentuk dari Aset Perusahaan?

J: Aset Perusahaan dapat berbentuk fisik, seperti kas, aktiva tetap, persediaan kartu dan voucher, dan lain-lain, maupun berbentuk non-fisik seperti *Call Data Record* (CDR), piutang, biaya dibayar dimuka, hak dan lain-lain.

T: Bagaimana dengan pengamanan Aset Perusahaan?

J: pengamanan Aset Perusahaan (*Safe guarding of Assets*) adalah Pengendalian intern berupa kebijakan dan prosedur yang dirancang serta dilaksanakan untuk memperoleh keyakinan yang memadai mengenai upaya pencegahan dan atau identifikasi terjadinya kerugian perusahaan secara tepat waktu yang disebabkan oleh adanya perolehan, penggunaan dan/atau pengurangan asst perusahaan tanpa otorisasi pejabat yang berwenang.

Ada juga pengendalian intern Operasional (*Operational Control*) dan pengendalian intern untuk menjamin kepatuhan (*Compliance Control*). Pengendalian intern Operasional (*Operational Control*) adalah suatu proses pengendalian yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pelaksanaan kegiatan operasional dan penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

Sedangkan pengendalian intern untuk menjamin kepatuhan (*Compliance Control*) adalah suatu proses pengendalian yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen perusahaan untuk menjamin kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

T: Bagaimana dengan Asersi Laporan Keuangan?

J: Asersi Laporan Keuangan adalah pernyataan dari manajemen yang terkandung dalam komponen laporan keuangan, baik secara implisit maupun eksplisit, mengenai transaksi dan akun-akun terkait dalam laporan keuangan.

Existence (keberadaan) berhubungan dengan apakah aktiva, kewajiban atau ekuitas yang disajikan dalam neraca (*balance sheet*) benar-benar ada (*exist*) pada tanggal neraca *Occurance* (keterjadian) menyangkut apakah pendapatan dan beban yang disajikan dalam laporan laba rugi (*income statements*) benar-benar terjadi selama satu periode akuntansi.

Completeness (kelengkapan) berhubungan dengan apakah seluruh transaksi dan akun yang seharusnya disajikan dalam laporan keuangan telah lengkap seluruhnya.

Valuation or Allocation berhubungan dengan apakah komponen-komponen aktiva, kewajiban, ekuitas, pendapatan dan beban telah disajikan dalam laporan keuangan (*financial statements*) dengan jumlah yang semestinya (*appropriate*) dan dialokasikan pada periode akuntansi yang semestinya.

Right and Obligations berhubungan dengan apakah aktiva merupakan hak perusahaan dan kewajiban merupakan kewajiban perusahaan pada tanggal tertentu.

Presentation and disclosure (penyajian dan pengungkapan) menyatakan bahwa seluruh komponen laporan keuangan telah diklasifikasikan, dijelaskan dan diungkapkan (*di-disclosure*) dengan memadai.

Sehingga ada matriks pengendalian Intern yaitu dokumen yang memuat, antara lain proses bisnis, aplikasi dan risiko yang terkait dengan proses bisnis yang bersangkutan, serta aktivitas pengendalian intern yang diperlukan untuk mencegah terjadinya risiko tersebut.

T: unsur-unsur apa saja yang ada dalam pengendalian intern?

J: *IT general controls* dan *aplication controls*.

T: Apa yang dimaksud dengan *IT general controls*?

J: pengendalian umum atas sistem teknologi informasi (*IT general controls*) adalah pengendalian atas sistem informasi perusahaan yang menyangkut keseluruhan sistem informasi berbasis teknologi informasi berupa:

1. Program *development* dan program *change*
2. *Computer Operatios*
3. *Access to programs and data*

Sedangkan pengendalian aplikasi (*aplication controls*) adalah pengendalian berbasis teknologi yang bertujuan untuk meyakini kelengkapan (*completeness*), keakuratan (*accuracy*), validitas (*validity*), otorisasi (*authorization*) dan pemisahan fungsi (*segregation of duties*) atas transaksi yang dilakukan dengan menggunakan sistem aplikasi perusahaan.

T: Bagaimana dengan implementasi *corporate governance*?

J: *corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.

Stakeholder adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu pemegang saham, komisaris, direksi dan karyawan serta pemerintah, kreditur, pelanggan.

T: Pos-pos Laporan Keuangan yang menjadi fokus utama Internal Control

J: Hubungannya adalah siklus bisnis yaitu kumpulan beberapa proses bisnis (urutan aktifitas yang dilakukan untuk menyelesaikan satu jenis pekerjaan) yang membentuk satu rangkaian aktifitas pekerjaan *end to end*, dimulai dari terjadinya

suatu transaksi sampai dengan pencatatannya. Penggolongan siklus bisnis perusahaan dalam rangka pelaporan keuangan dan tujuan pengendaliannya.

T: Penggolongan siklus bisnisnya apa saja?

J: Manajemen telah mendokumentasikan beberapa siklus berdasarkan pertimbangan *significant account*, yaitu siklus pendapatan, siklus beban, siklus aktiva tetap, siklus persediaan, siklus investasi, siklus perpajakan, siklus treasury, siklus pelaporan keuangan.

T: bagaimana pengendalian siklus pendapatan dilakukan?

J: Pengendalian terhadap siklus pendapatan dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan transaksi pendapatan telah dilakukan dengan lengkap dan benar, sehingga akun-akun pendapatan dan akun terkait lainnya yang berasal dari penyerahan jasa alayanan atau penggunaan harta perusahaan mencerminkan semua aktiva dan kewajiban perusahaan kepada pelanggan atau pihak lainnya.

T: Bagaimana pengendalian siklus beban dilakukan?

J: pengendalian siklus beban operasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan transaksi beban operasi telah dilakukan dengan lengkap dan benar sehingga akun-akun biaya (*expensess*) dan akun terkait lainnya telah memuat penurunan manfaat ekonomi selama periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal.

T: Bagaimana pengendalian siklus persediaan dilakukan?

J: Pengendalian terhadap siklus persediaan dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan persediaan modul, kartu dan voucher, penurunan manfaat ekonomi dari persediaan, serta kewajiban-kewajiban yang timbul dari akun-akun terkait lainnya, telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat dan dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.

T: Bagaimana pengendalian siklus aktiva tetap dilakukan?

J: Pengendalian terhadap siklus aktiva tetap dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan perolehan aktiva tetap,

pembebanan atas penggunaan, dan berkurangnya manfaat ekonomi dari aktiva yang bersangkutan, serta kewajiban-kewajiban yang timbul dari akun-akun terkait lainnya, telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat dan dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.

T: Bagaimana pengendalian siklus perpajakan dilakukan?

J: Pengendalian terhadap perpajakan tetap dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan pemenuhan kewajiban perpajakan, baik yang menyangkut pajak-pajak impor, pelaksanaan wajib pungut, perhitungan dan pemenuhan kewajiban pajak pertambahan nilai dan pajak penghasilan, retribusi dan pungutan-pungutan lainnya telah dicatat dan dilaporkan, serta dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

T: Bagaimana pengendalian siklus investasi dilakukan?

J: Pengendalian terhadap siklus investasi dan divestasi tetap dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan investasi di anak perusahaan, kenaikan atau penurunan nilai investasi, perolehan deviden dan biaya atau beban yang timbul akibat pelaksanaan investasi dan divestasi, telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat sebagai kewajiban yang timbul, serta akun-akun terkait lainnya telah dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.

T: Bagaimana pengendalian siklus *tresury* dilakukan?

J: Pengendalian terhadap siklus *tresury* tetap dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan pengelolaan kas, piutang, hutang dan biaya atau beban yang terkait telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah seluruhnya dicatat sebagai aktiva/kewajiban yang timbul, serta akun-akun terkait lainnya telah dilengkapi dengan dokumen dan/atau catatan yang diperlukan.

T: Bagaimana pengendalian siklus pelaporan keuangan dilakukan?

J: Pengendalian terhadap siklus pelaporan keuangan tetap dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa proses bisnis yang berhubungan dengan *closing*, konsolidasi, penyusunan dan pengungkapan laporan keuangan telah dilakukan sesuai dengan standar akuntansi.

T: Adakah ketentuan tersendiri mengenai pengendalian intern?

J: Keputusan Direksi Nomor : KD.49/PW000/KUG-10, tanggal 29 Oktober 2004. tentang kebijakan pengendalian intern dalam rangka penyajian laporan keuangan perusahaan yang sesuai dengan SOA section 302 dan 404.

Keputusan Direksi tentang kebijakan pengendalian intern ini bertujuan agar setiap perancangan dan pelaksanaan kebijakan, prosedur, proses, sistem dan fungsi-fungsi dalam perusahaan disertai dengan pengendalian intern yang efektif dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Setiap perancangan dan pelaksanaan pengendalian intern harus mampu mencegah dan mendeteksi kecurangan (*fraud*), serta menjamin pengamanan aset perusahaan (*safe guarding assets*) yang bertujuan untuk mencegah atau mendeteksi secara dini dan tepat waktu penyalahgunaan aset perusahaan (perolehan, penggunaan dan/atau pengurangan aset perusahaan tanpa otorisasi).

