

Diskusi Panel dan *Practice Sharing* GRC

Peran GRC Terintegrasi dalam Mendukung Ketahanan dan Keberlangsungan Bisnis untuk Menghadapi Tantangan Pasca Pandemi

Mardiasmo

Ketua Umum

Komite Nasional Kebijakan Governansi

Prof. Dr. Mardiasmo, MBA., Akt.



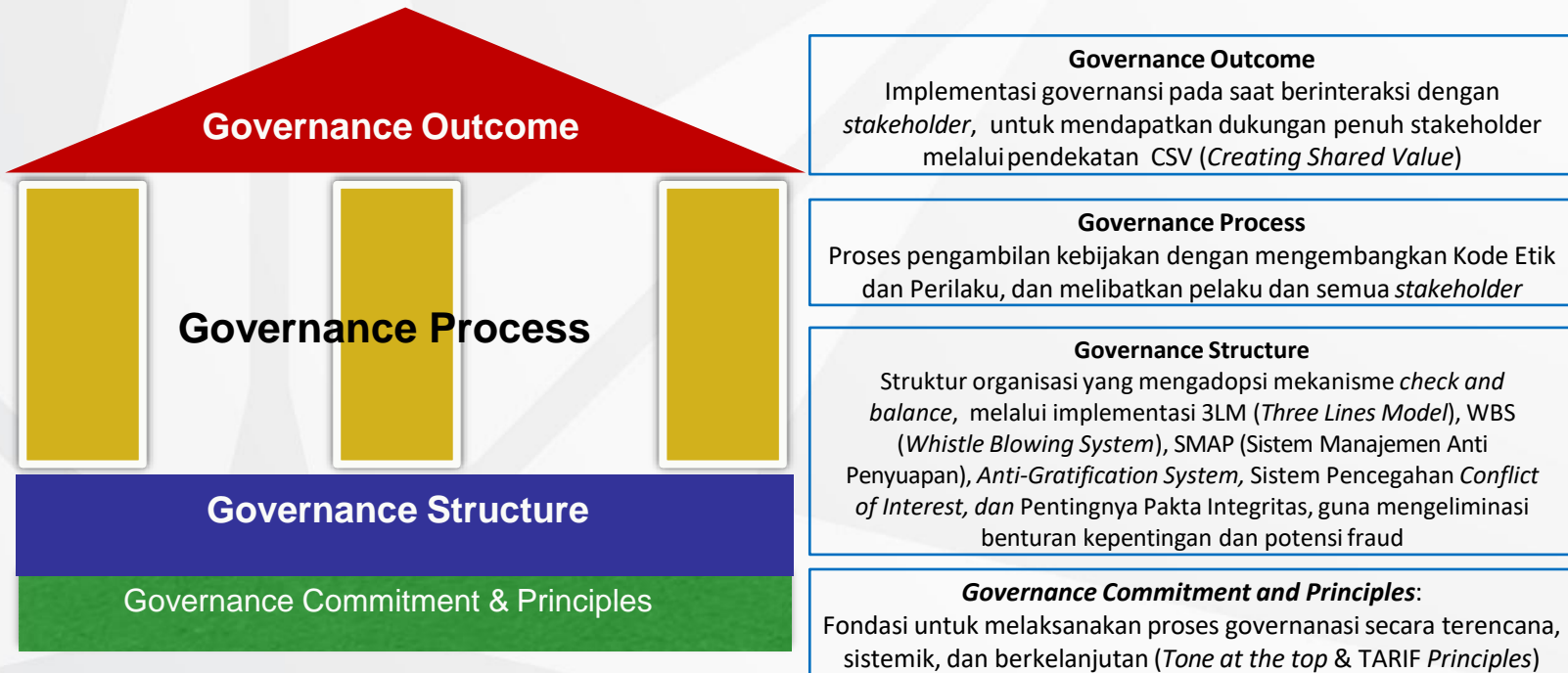
Aktivitas Profesional :

- a. Tahun 2021 – Kini Ketua Umum Komite Nasional Kebijakan Governansi (KNKG)
- b. Tahun 2019 – Kini Ketua Komite Pengawas Perpajakan, Kementerian Keuangan RI
- c. Tahun 2014-2019 Wakil Menteri Keuangan dan sekaligus sebagai Anggota Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) ex officio dari Kementerian Keuangan.
 - a. Tahun 2010 – kini Ketua Dewan Pengurus Nasional Ikatan Akuntan Indonesia
 - b. Tahun 2010 – 2014 Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Pendidikan :

- a. S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada pada 1981
- b. S2 pada University of Bridgeport, Connecticut, USA dengan gelar Master of Business Administration (MBA) pada tahun 1989
- c. S3 diraihnya dari School of Public Policy, University of Birmingham, Inggris pada tahun 1999.

Rumah Governansi - Korporasi

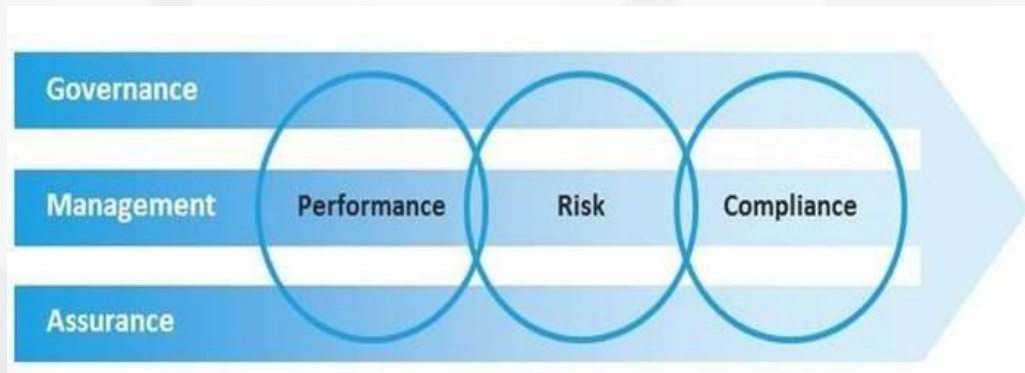


Sumber: Mas Achmad Daniri, Lead by GCG

GRC Terintegrasi

Konsep GRC:

GRC dipandang sebagai kumpulan semua kemampuan yang diperlukan untuk mendukung Kinerja Utama pada setiap tingkatan organisasi.



- Pencapaian **tujuan secara handal** (misal berbisnis secara bersih bebas dari suap dan korupsi)
- Menghilangkan ketidakpastian
- Secara **berintegritas**

GRC Terintegrasi

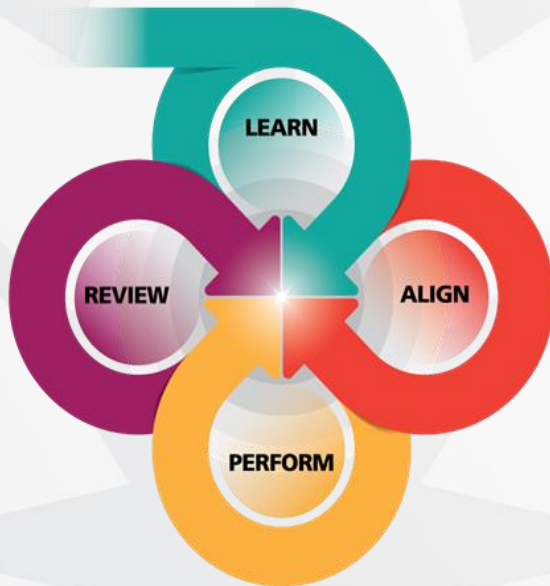
Apa yang ingin kita capai?

- **Mulai dengan merumuskan tujuan Kinerja Utama**
- **Capailah tujuan Kinerja Utama sekaligus mengatasi ketidakpastian dan dilakukan secara berintegritas**



Anatomi Model Kapabilitas GRC

GRC CAPABILITY MODEL COMPONENTS



- **LEARN:**
Pelajari dan analisis konteks, budaya, dan stakeholder untuk mendalami apa yang perlu dipahami guna membangun dan mendukung strategi pencapaian tujuan .
- **ALIGN:**
Selaraskan kinerja, tujuan, risiko dan kepatuhan, strategi, kriteria pengambilan keputusan, eksekusi dan pengendalian dikaitkan dengan konteks, budaya dan kepentingan stakeholder
- **PERFORM:**
Atasi ancaman, manfaatkan peluang, dan penuhi kebutuhan dengan mendorong perilaku dan kondisi yang diinginkan, serta cegah yang tidak diinginkan, dengan menerapkan tindakan yang proaktif, detektif, dan responsif.
- **REVIEW:**
Lakukan penelaahan untuk memantau dan meningkatkan efektivitas rancangan dan operasi dari semua tindakan dan pengendalian, termasuk keberlanjutan strategi pencapaian tujuan

GRC Terintegrasi

Tren ke depan adalah GRC terintegrasi, karena keyakinan pada nilai saja tidak cukup andal untuk mencapai sukses

Masalahnya terletak pada eksekusi, seperti memastikan kualitas pencapaian, menghindari konflik kepentingan dan potensi *fraud*

Langkah mendasar yang perlu dilakukan adalah membangun pola pikir yang terintegrasi terhadap setiap aspek G-R-C.

Berorientasi pada integrasi kapabilitas yang memengaruhi pencapaian GRC yaitu Manusia, Proses dan Teknologi

GRC Terintegrasi

Bagaimana bisa mencapainya?

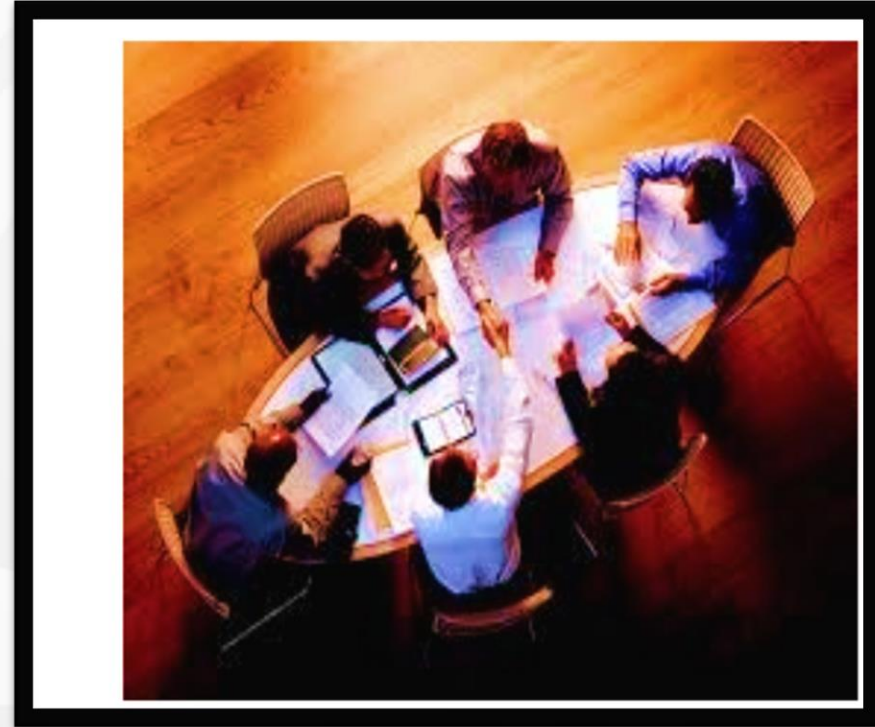
- Menetapkan pendekatan yang akurat untuk membangun GRC terintegrasi
- Setiap orang bekerja berlandaskan prinsip governansi, melaksanakan manajemen risiko dan kepatuhan
- Konsep GRC bukan hal baru, mengikuti perkembangan secara cepat
- Kembangkan kemampuan GRC terintegrasi untuk mencapai Kinerja Utama



GRC Terintegrasi

Governansi membutuhkan penetapan tujuan dan memastikan keberhasilan kinerja

- Tujuan harus ditetapkan secara jelas
- Kinerja harus dapat diukur secara transparan bagi pemangku kepentingan
- Setiap pengelola harus memiliki informasi dan waktu yang tepat serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk suatu keberhasilan



GRC Terintegrasi

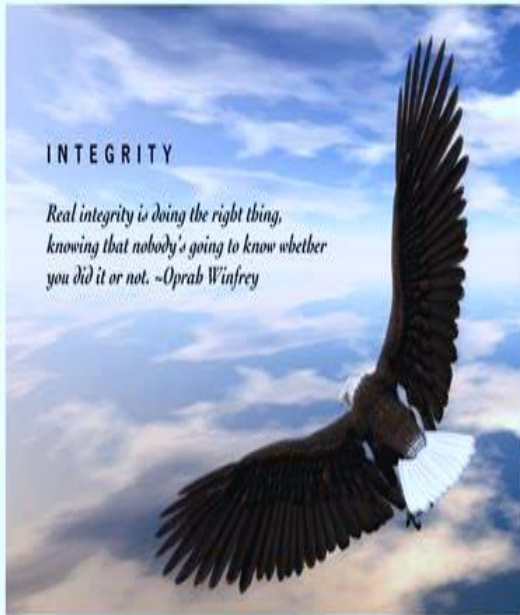
Mengelola ketidakpastian adalah hal yang strategis

- Secara proaktif mengejar pencapaian kinerja dengan sekaligus mengelola risiko, dan mengambil manfaat.
- Kita tidak bisa selalu bermain aman, Ini adalah tantangan dan alasan terbesar untuk maturitas kapasitas GRC.



www.shutterstock.com · 206712397

GRC Terintegrasi



Integritas sangat penting

- Hormati kewajiban yang dimandatkan para pemangku kepentingan
- Hormati janji kepada pemangku kepentingan
- Benahi ketidak teraturan jika kewajiban tidak terpenuhi atau janji terlanggar
- Melakukan yang terbaik, meyakini yang kita kerjakan

Mewujudkan GRC Terintegrasi

Tahap pertama adalah analisis holistik dari variabel yang saling terkait dari setiap enabler: Tujuan Utama, Proses, Pengendalian Risiko dan Kebijakan;

Tahap kedua mengadopsi kerangka kapabilitas GRC berdasarkan konsep PDCA yang disesuaikan dengan konteks dan karakter organisasi secara holistik melalui pendekatan shared value;

Tahap ketiga adalah meninjau kerangka kerja:
GRC mengacu pada standar ISO 37000, ISO 37004, dan ISO 38500.
Manajemen risiko mengacu pada standar turunannya: ISO 31030, ISO 31050, dan ISO 31022.
Manajemen kepatuhan mencakup aspek ISO 19600, yaitu ISO 37301, ISO 37001, dan ISO 3702;

Tahap keempat:
Mengukur efektivitas penerapan GRC melalui pengukuran maturitas GRC yang merepresentasikan maturitas Governansi, Risiko dan Kepatuhan secara terintegrasi, termasuk menciptakan nilai bersama.

Budaya GRC Terintegrasi

- Visi dan misi serta tujuan yang jelas
- Efektivitas Direksi dan Dewan Komisaris
- Mengembangkan agen-agen perubahan sesuai perilaku
- Peningkatan kinerja, pengembangan dan pertumbuhan melalui peningkatan kapasitas dan kemampuan SDM
- Membangun budaya transparansi dengan dukungan sistem informasi

Budaya GRC Terintegrasi

- Suri teladan Pimpinan (*Tone at the Top*)
- Membangun pemahaman yang sama
- Keselarasan Visi dan Aksi di semua tingkatan
- Pelaksanaan program secara partisipatif
- Kebijakan penerapan 3LM, WBS dan SMAP
- Kebijakan keberlanjutan bisnis
- Penerapan GRC terintegrasi selaras dengan peningkatan kinerja
- Harus dilaksanakan dengan pendekatan governansi yang baik.

GRC Terintegrasi



PUGKI 2021

- Mengakomodasi perkembangan terkait CG beberapa tahun terakhir (e.g., ESG/Sustainability; Investor stewardship/engagement)
- Memperkuat guideline/rekomendasi untuk *major CG issues* di Indonesia (e.g., Penanganan benturan kepentingan; *Insider trading; Anti-corruption policies & code of conduct; Board diversity & skills, Board evaluation & independence; Board remuneration*)
- Memastikan tidak ada CG principles/recommendation yang signifikan dan belum terakomodasi di Pedoman
- Penerapan Pedoman:
 - Target pengguna: Perusahaan terbuka serta perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat.
 - Pemanfaatan CG Code: *Apply or Explain*

PUGKI 2021

Praktek Governansi
Korporate berstandar
Global

Penciptaan nilai
korporasi yang
berkelanjutan
dalam jangka
panjang

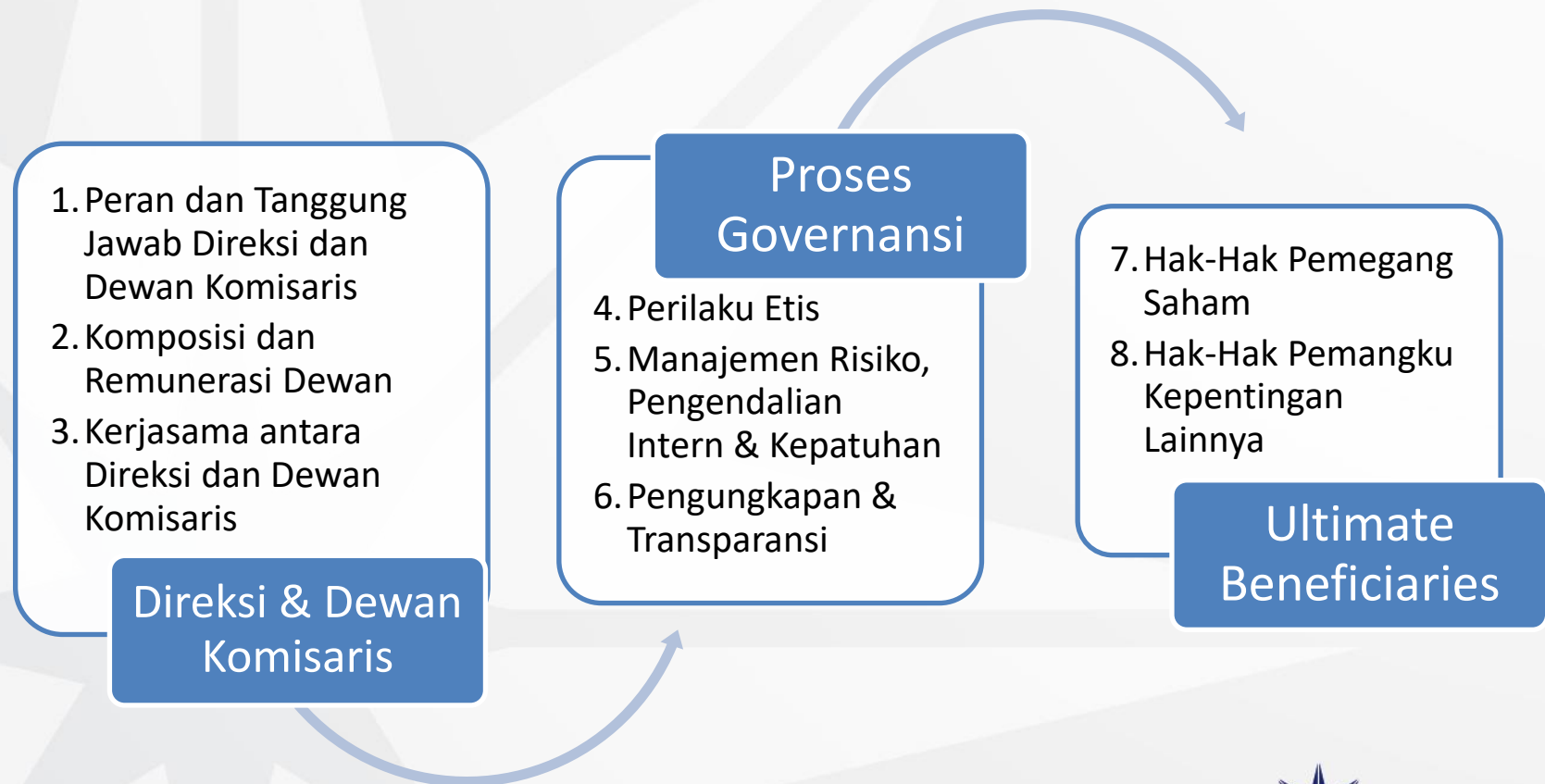
Empat Pilar Governansi Korporat sebagai Landasan Prinsip-Prinsip PUGKI



Struktur PUGKI



Delapan Prinsip PUGKI 2021



Prinsip-Prinsip mengenai Direksi dan Dewan Komisaris

Direksi dan Dewan Komisaris menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara independen untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan untuk kepentingan terbaik jangka panjang korporasi dan pemegang saham, dengan mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan.

Komposisi Direksi dan komposisi Dewan Komisaris adalah beragam dan terdiri dari Direktur dan Komisaris yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran pengelolaan Direksi dan peran pengawasan Dewan Komisaris.

Remunerasi dirancang untuk secara efektif menyelaraskan kepentingan anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris dengan kepentingan jangka panjang korporasi dan penciptaan nilai yang berkelanjutan.

Direksi dan Dewan Komisaris memiliki hubungan kerja yang erat, terbuka, konstruktif dan saling percaya untuk kepentingan terbaik korporasi.

Direksi dan Dewan Komisaris

Peran dan Tanggung jawab dewan

1. Peran dan tanggungjawab Direksi
2. Penilaian kinerja – Direksi dan anggotanya
3. Peran dan tanggungjawab Dewan Komisaris
4. Pembentukan Komite
5. Penilaian kinerja – Dewan Komisaris dan anggotanya
6. Benturan kepentingan
7. Peningkatan kompetensi anggota Dewan

Komposisi dan Remunerasi Dewan

1. Komposisi Direksi
2. Remunerasi Direksi
3. Komposisi Dewan Komisaris
4. Remunerasi Dewan Komisaris

Kerjasama antara Direksi dan Dewan Komisaris

1. Sifat kerjasama
2. Akses informasi Dewan Komisaris
3. Lainnya

Prinsip-Prinsip mengenai Proses Governansi

Komitmen untuk bertindak secara etis dan bertanggung jawab, menegakkan nilai-nilai dan budaya organisasi

Implementasi manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif yang mendorong kepatuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku, terintegrasi dalam sistem governansi korporat, yang selaras dengan tujuan, sasaran dan strategi korporasi

Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu mengenai semua hal yang material tentang korporasi

Proses Governansi

Perilaku Etis

1. Pedoman etika dan perilaku
2. Nilai-nilai dan budaya korporasi
3. Komunikasi dan penegakan pedoman etika, nilai-nilai dan budaya

Manajemen risiko, pengendalian internal dan kepatuhan

1. Integrasi governansi, manajemen risiko dan kepatuhan
2. Manajemen risiko
3. Pengendalian internal dan kepatuhan

Pengungkapan dan Transparansi

1. Kebijakan pengungkapan
2. Laporan keuangan & keberlanjutan
3. Diseminasi informasi

Prinsip-Prinsip mengenai Ultimate Beneficiaries

Korporasi melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak Pemegang Saham dan memastikan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas.

Korporasi mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan atau suatu perjanjian yang disepakati oleh korporasi dan mendorong kerja sama aktif dengan pemangku kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan keberlanjutan usaha yang sehat secara finansial

Ultimate Beneficiaries

Pemegang Saham

1. Hak pemegang saham
2. Perlakuan adil terhadap pemegang saham
3. RUPS

Pemangku Kepentingan

1. Keterlibatan pemangku kepentingan (Stakeholders Engagement)
2. Integrasi keberkelanjutan dalam model bisnis
3. Perlindungan terhadap pemangku kepentingan

Prinsip mengenai GRC dalam PUG-KI 2021

Prinsip 5.3. Integrasi Governansi, Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Rekomendasi

5.3.1 **Direksi membangun sistem governansi, manajemen risiko, dan kepatuhan (GRC) yang terintegrasi**, dengan menangani berbagai ketidakpastian secara terpadu dan dengan integritas yang tinggi, untuk meyakinkan bahwa korporasi dapat mencapai tujuannya.

Panduan

5.3.1.1 **Direksi memastikan adanya koordinasi dan peningkatan kapabilitas di antara sistem utama GRC yang meliputi sistem governansi, manajemen strategi, manajemen kinerja, manajemen risiko, manajemen kepatuhan, dan sistem audit internal** agar korporasi tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai tujuannya.

Prinsip mengenai GRC dalam PUG-KI 2021

Prinsip 5.3. Integrasi Governansi, Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Rekomendasi

- 5.3.2 **Direksi memastikan** bahwa bagian yang membawahi **fungsi kepatuhan tidak merangkap** melaksanakan **fungsi yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan.**

Prinsip mengenai Keberlanjutan dalam PUG-KI 2021

Prinsip 8.2 Integrasi Keberlanjutan dalam Model Bisnis

Rekomendasi

8.2.1 Dewan Komisaris bersama-sama dengan Direksi bertanggung jawab, akuntabel dan transparan atas governansi keberlanjutan, termasuk menetapkan strategi, prioritas, dan target keberlanjutan korporasi. Direksi dan Dewan Komisaris memasukkan pertimbangan keberlanjutan ketika menjalankan perannya, termasuk antara lain dalam pengembangan dan implementasi strategi korporasi, rencana bisnis, rencana aksi utama dan manajemen risiko.

Prinsip mengenai Keberlanjutan dalam PUG-KI 2021

Prinsip 8.2 Integrasi Keberlanjutan dalam Model Bisnis

Panduan

- 8.2.1.1 **Direksi memastikan bahwa strategi, prioritas dan target keberlanjutan korporasi serta kinerja terhadap target ini dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan.**
- 8.2.1.2 **Direksi dan Dewan Komisaris senantiasa mengikuti dan memahami masalah keberlanjutan yang relevan bagi korporasi dan bisnisnya.**
- 8.2.1.3 **Evaluasi kinerja Direksi dan Dewan Komisaris mencakup kinerja mereka dalam mengawasi dan menangani risiko serta peluang yang signifikan tentang keberlanjutan korporasi.**
- 8.2.1.4 **Direksi menunjuk seseorang dalam manajemen yang berperan khusus dalam mengelola secara strategik keberlanjutan, termasuk mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan dalam kegiatan korporasi.**

Terima Kasih

Komite Nasional Kebijakan Governansi

Gedung Pos Ibukota Lt. 5, Jl. Lapangan Banteng Utara No. 1 Pasar Baru,
Jakarta Pusat 10710, Ph: (021) 3448863

Website: knkg.or.id, email : info@knkg.or.id

