



WEBINAR

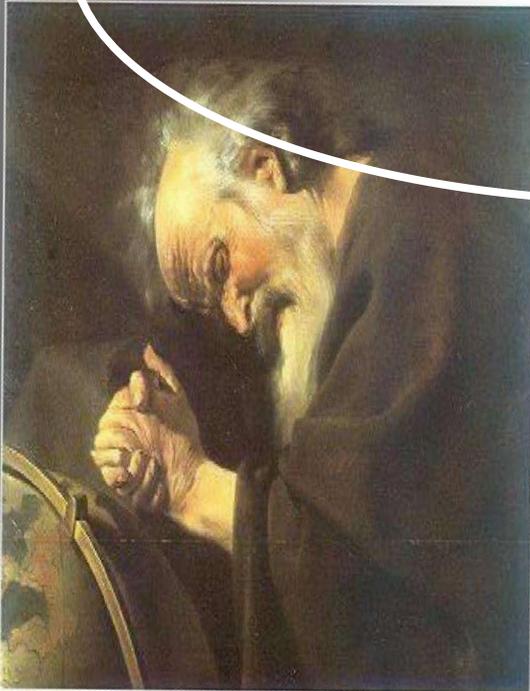
# Governance, Risk Management, and Compliance

Aristanti Widyaningsih

5 Maret 2022

# Renungan

*Good People do not need laws to tell them to act responsibly while bad people will find away around the laws.*



Part of the reason some Japanese companies have underperformed financially was **corporate governance** and **board structures**

# Latar Belakang dan Persoalan GCG (1)



GCG merupakan Kesadaran Global



Krisis global yang berkepanjangan, meruntuhkan banyak perusahaan-perusahaan raksasa dunia (90's), Kegagalan dipicu oleh:

- Ketidakmampuan BOD dan BOC dalam pengelolaan perusahaan (*lack of integrity and honesty*)
- Tata kelola perusahaan yang lemah (*bad governance*)
- Sistem regulatory yang lemah
- Hilangnya kepercayaan publik (*Less trustworthy*)
- Praktik-praktik kecurangan Management (*fraud*)
- Ketidakterbukaan management terutama bagi perusahaan publik
- Tidak adanya transparansi informasi
- Standard Akuntansi dan sistem Audit yang tidak konsisten



Krisis moral para pengelola perusahaan (BOD / BOC), seperti:

- Praktik suap (*bribe*) dan pemberian hadiah
- Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
- Mendahului kepentingan keuangan pribadi
- Ketidak jujur (*Dishonesty*)

# Latar Belakang dan Persoalan GCG (2)



- ◆ Sebuah perusahaan Energy Raksasa USA
- ◆ Omzet bisnis US\$ 100 miliar

- ✎ Perusahaan terkaya versi Majalah Fortune 500
- ✎ Harga saham meroket ( the Bluechip Co.)

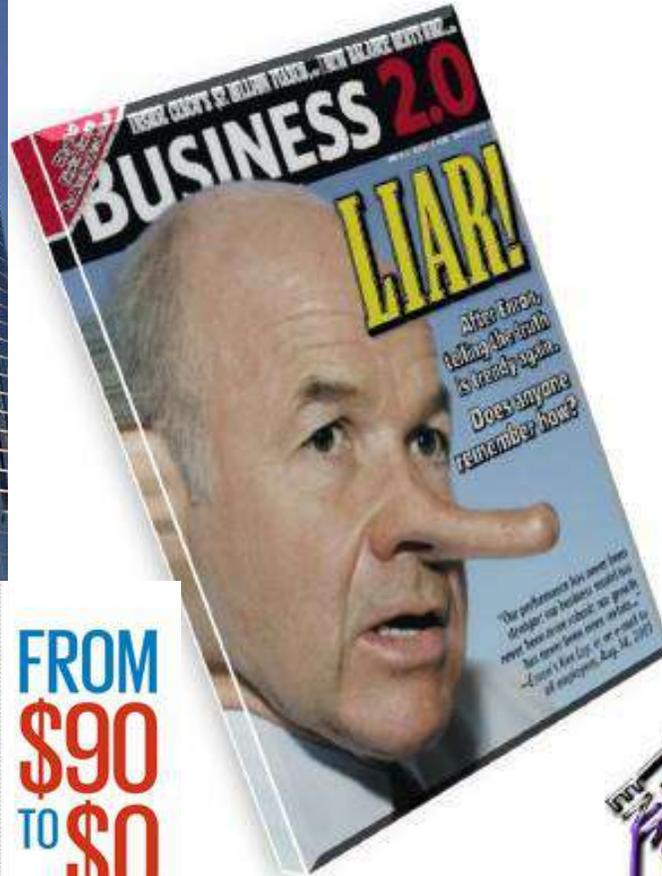
Mengungkap skandal kebohongan publik



Enron, Inc.

- Tahun 2001, untuk pertama kalinya melaporkan kerugian ratusan juta US\$ di Bursa Wall Street
- Enron mengakui bahwa keuntungannya selama ini fiktif belaka
- Tidak adanya kejujuran BOD/BOC melaporkan performansi perusahaan sebenarnya
- Membujuk seluruh karyawan dan investornya untuk membeli saham kembali dengan alasan palsu (kebohongan)

7 Enron, Inc → Worthless



FROM \$90 TO \$0  
ENRON'S STOCK PRICE from August 2000 to January 2002





News > Nasional

**Mantan Dirut Pertamina Karen Agustiawan Divonis 8 Tahun Penjara**

10/06/2019 | 15:39 WIB

# Kasus Pelanggaran GCG di Indonesia



Ekonomi > Bisnis

**Jadi Tersangka Korupsi, Dirut PT PAL Dicotot**

31/03/2017 | 22:28 WIB



KOMPAS/WISNU WIDIANTORO

**Petugas Kimia Farma Gunakan Alat Rapid Antigen Bekas, IDI: Pelanggaran Berat**

Binti Mufarida  
Rabu, 28 April 2021 - 22:14 WIB



Home > Nasional > Berita Peristiwa

**Dewan Pengawas BPJS TK Mundur Terkait Isu Pelecehan Seksual**

CNN Indonesia | Minggu, 30/12/2018 14:03 WIB

Barikan :



Kamis, 25 Apr 2019 18:00 WIB

**Diduga Manipulasi Laporan Keuangan, Citra Garuda Bisa Tercoreng**

Danang Sugianto - detikFinance



**Dirut PLN Jadi Tersangka Korupsi, Ini Tanggapan Kementerian BUMN**

Oleh Ilyas Istianur Pradiyta pada 23 Apr 2019, 19:30 WIB

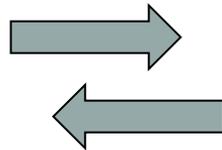


# PROSES GOVERNANSI



Pemegang Saham (RPB)

Amanat untuk mengawasi Direksi



Laporan



DEWAN KOMISARIS

Mengawasi & memberi nasehat termasuk menilai kinerja

POAC & Menetapkan Strategi



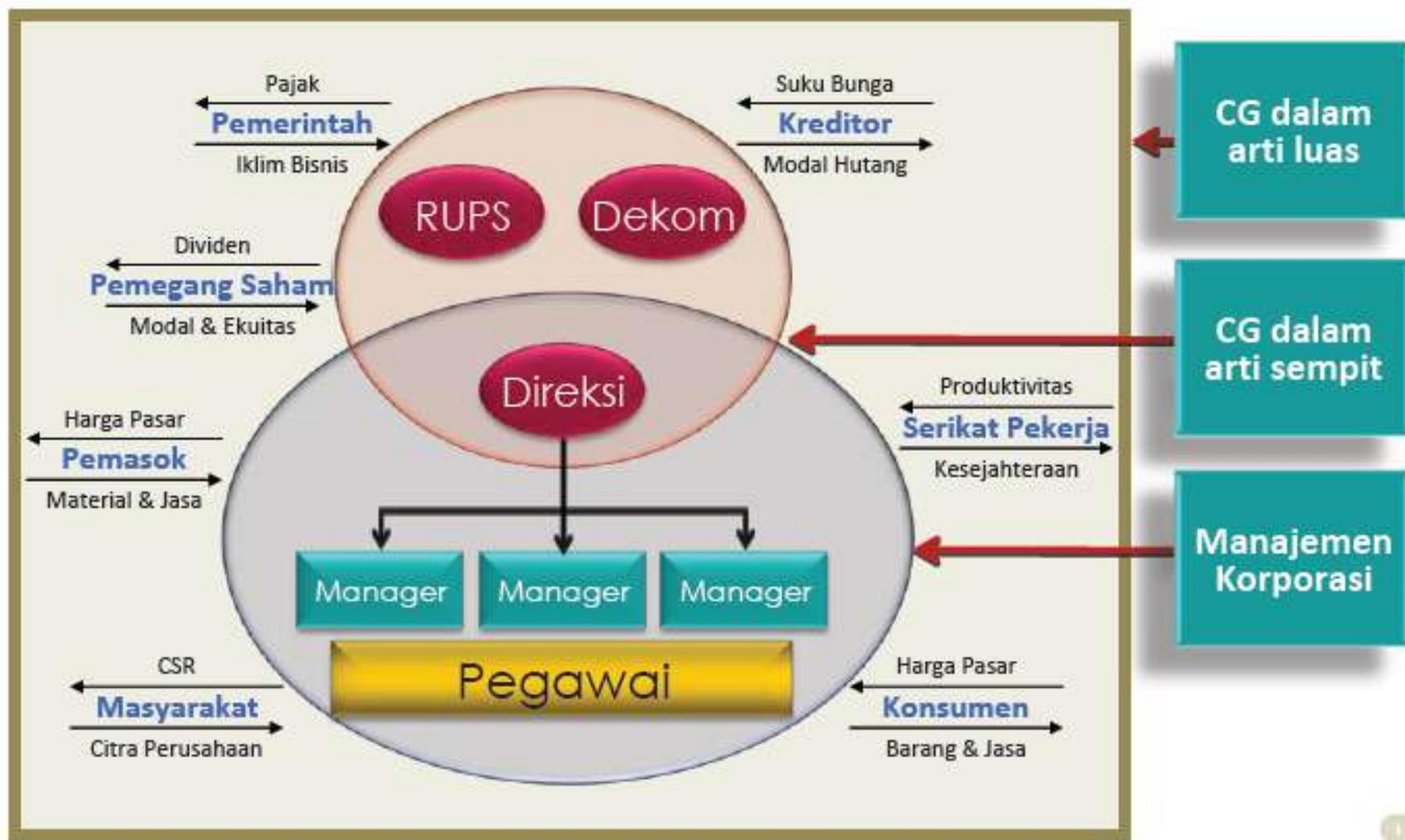
DIREKSI

Amanat untuk mengelola perusahaan (AD, RJPP, RKAP)

Laporan Pertanggungjawaban & Kinerja

PROSES MANAGEMENT

# MEMBANGUN KESEIMBANGAN



# GOOD CORPORATE SUSTANIABILITY

## PROSES GCG

- Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan
- Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal
- Dewan Komisaris
- Direksi
- Pengungkapan Informasi dan Transparansi

Regulasi

Praktek Terbaik

Infrastruktur

## STRUKTUR GCG

### ORGAN UTAMA

RUPS  
Dewan Komisaris  
Direksi

### ORGAN PENDUKUNG

- **Organ Pendukung Dewan Komisaris**  
Sekretaris Dewan Komisaris, Komite Audit serta Komite Nominasi, Renumerasi dan GCG
- **Organ Pendukung Direksi**  
Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawasan Intern dan Satuan Kerja Lainnya

## PRINSIP GCG

Transparency

Accountability

Responsibility

Independency

Fairness

## KOMITMEN GCG

Visi

Misi

Nilai Budaya Perusahaan

## Governance Outcome

Governance Process

Governance Structure

Governance Principles

Area Assessment

# FRAUD

(Survei Fraud Indonesia 2019)

## Media Pengungkap Terjadinya Fraud

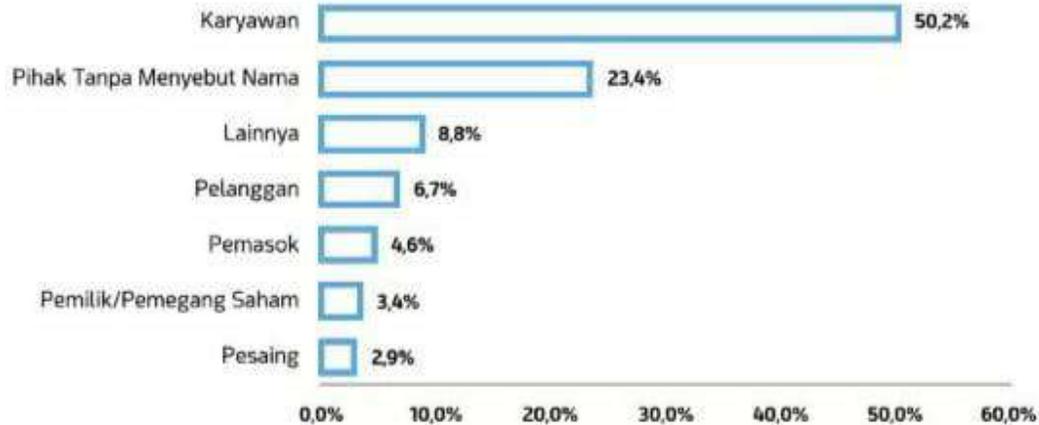
### FRAUD YANG PALING BANYAK TERJADI DI INDONESIA



# FRAUD

(Survei Fraud Indonesia 2019)

## SUMBER PENGUNGKAPAN FRAUD



## Anti Fraud Control



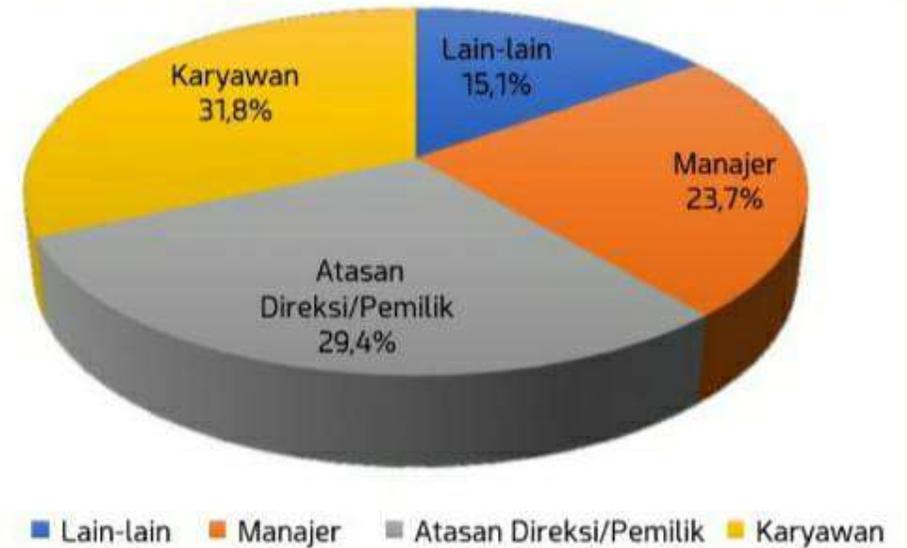
# FRAUD

(Survei Fraud Indonesia 2019)

## KELEMAHAN PENGENDALIAN



## Pelaku Fraud



## Pedoman dasar:

- **Panduan etika perilaku dan etika bisnis (Code of conduct)**, apabila mempunyai jangkauan geografis yang luas, perhatikan perlunya tambahan panduan yang khusus terkait daerah tersebut.
- **Program pelatihan dan komunikasi** atas segala aspek hukum terkait, dan panduan perilaku dan program kepatuhan lainnya.
- **Sistem pelaporan** dan konsultasi apabila terjadi pelanggaran kepatuhan.
- **Whistleblowing System** yang

Sistem  
Manajemen  
Kepatuhan  
Sesuai ISO  
37301

# Model Pertahanan Tiga Lapis

(Three Lines Of Defense)

**Komite Audit**

**DIREKSI**

Komponen atau fungsi atau unit kerja

Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Audit (Internal & Eksternal)

Pertahanan Lapis Pertama

- Lingkungan pengendalian yang kondusif
- Konsistensi pelaksanaan kebijakan dan prosedur
- Pengendalian internal yang efektif

Pertahanan Lapis Kedua

- Mengembangkan dan memantau manajemen risiko lembaga secara keseluruhan
- Pengawasan agar fungsi Lembaga melaksanakan kebijakan dan standar prosedur manajemen risiko dan kepatuhan
- Memantau dan melaporkan risiko-risiko lembaga secara keseluruhan

Pertahanan Lapis Ketiga

Audit Internal:

- Melakukan reviu dan evaluasi rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan, dan
- Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

# Tata Kelola Risiko (SNI ISO 31000)

## Desain kerangka kerja untuk pengelolaan risiko

Pemahaman organisasi dan konteksnya



Penegasan komitmen manajemen risiko



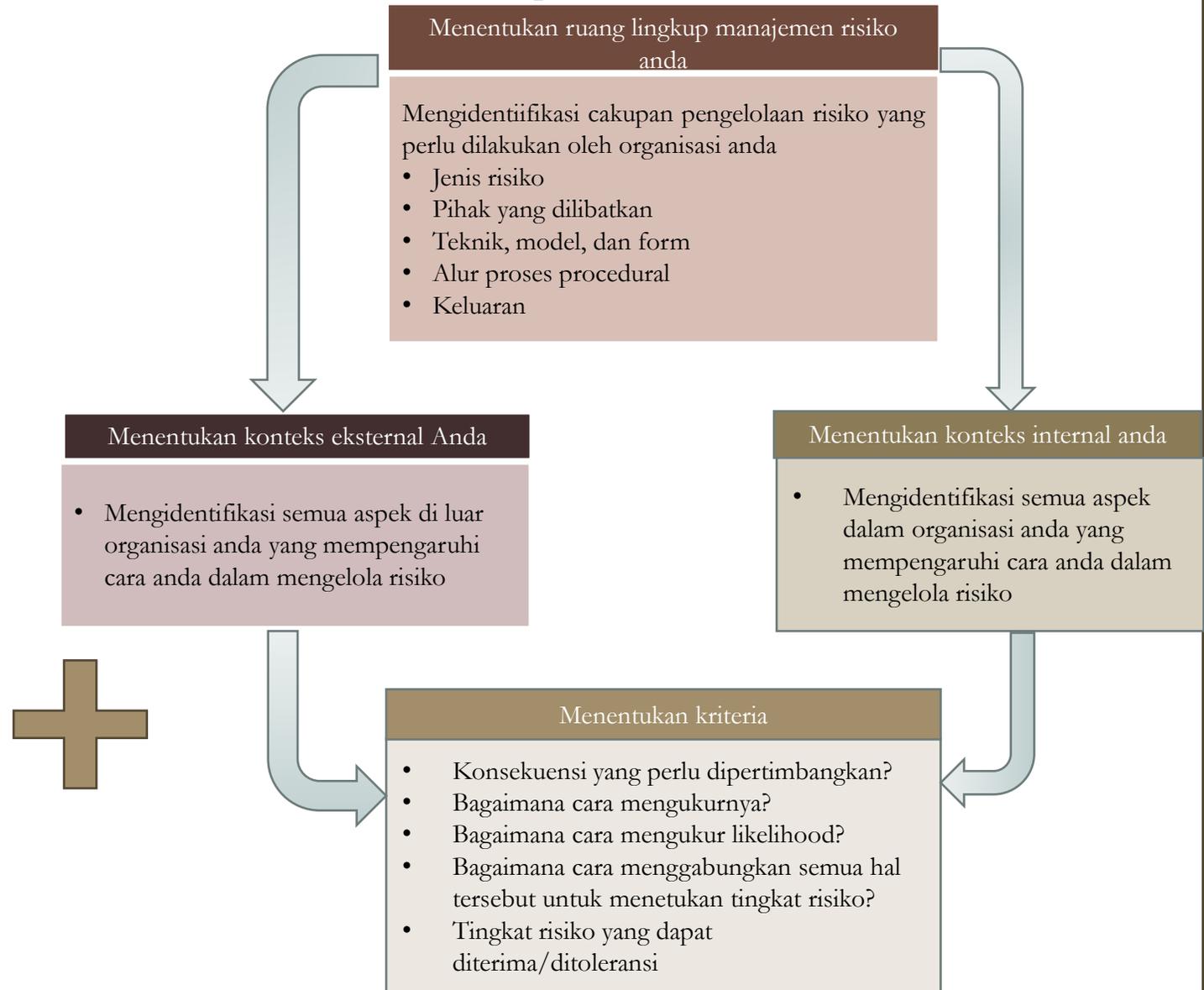
Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasional



Alokasi sumber daya



Penyiapan komunikasi dan konsultasi



# Kepemimpinan Bidang Manajemen Risiko

Kesadaran akan perlunya *risk leadership* timbul karena dua hal:

1. **Volatilitas** perkembangan risiko dan perubahan yang dihadapi dunia usaha semakin tinggi, semakin cepat, dan juga semakin kompleks, sehingga memerlukan kepemimpinan yang 'lebih' dari kepemimpinan tradisional untuk dapat mengidentifikasi dan menangani perubahan dan risiko yang ditimbulkan (*World Economic Forum 2018, VUCA – volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*)
2. **Budaya sadar risiko.** Manajemen risiko terasa sangat bersifat teknis, sehingga perlu suatu pola kepemimpinan untuk membangun budaya sadar risiko ini.

# Silo Mentality

**Silo mentality** merupakan keengganan untuk berbagi informasi dengan karyawan dari divisi yang berbeda di perusahaan yang sama.

Umumnya, mental seperti ini terjadi akibat kompetisi antar manager yang kemudian menyeret anggota timnya. Sehingga lingkungan kerja berubah menjadi toxic.



# Dampak Silo Mentality

Setiap departemen hanya peduli pada **kesuksesan mereka** dan bukan kesuksesan organisasi secara



Pekerjaan jadi **tidak efisien** dan dapat mengurangi potensi organisasi untuk mencapai tujuannya.

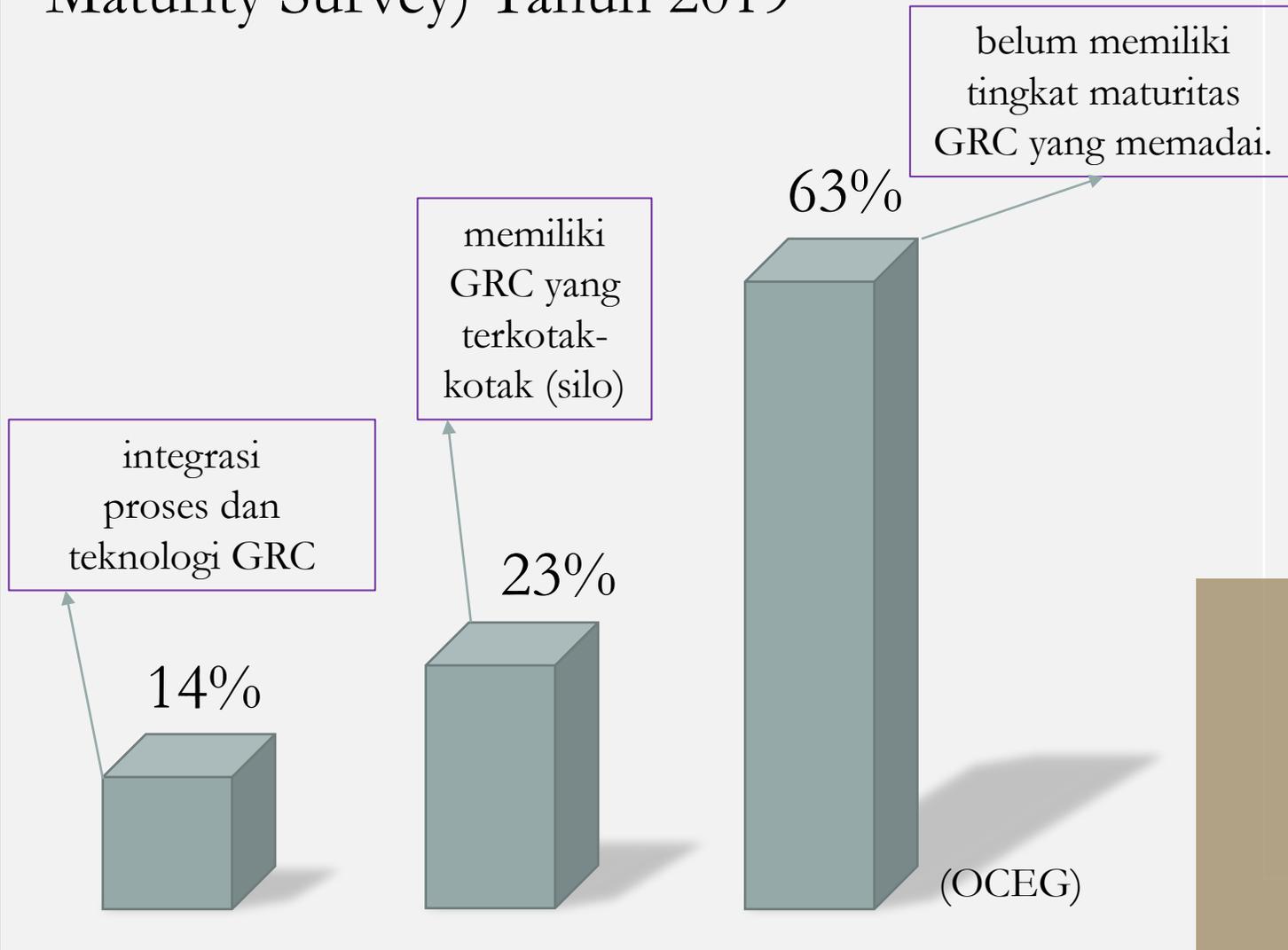


Kurangnya komunikasi lintas departemen sehingga karyawan bekerja dengan **informasi** yang **tak akurat** atc



Penetapan tujuan akan menjadi **masalah** karena tujuan departemen tak sejalan dengan tujuan organisasni/perusahaan.

# Survei Tingkat Maturitas GRC (GRC Maturity Survey) Tahun 2019

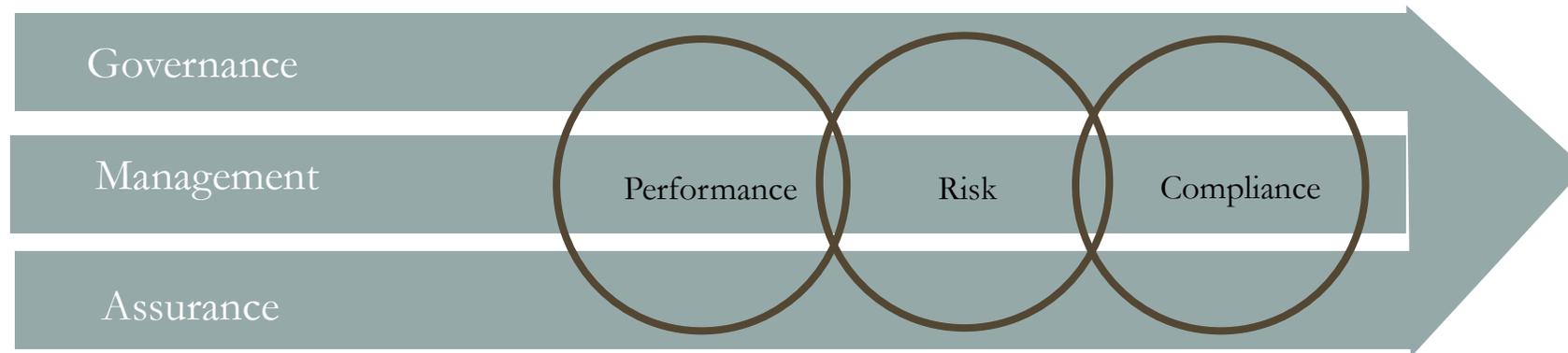


Survei

# GRC Terintegrasi

## Konsep GRC:

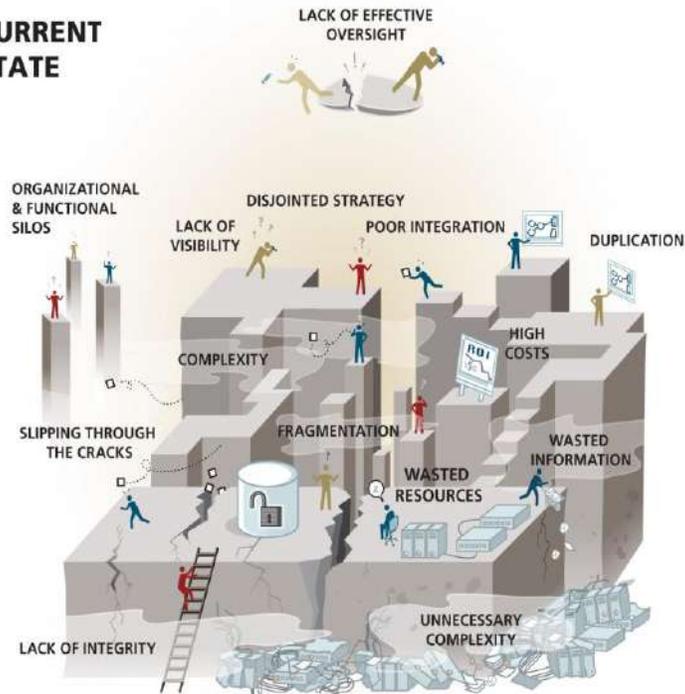
GRC dipandang sebagai kumpulan semua kemampuan yang diperlukan untuk mendukung kinerja utama pada setiap tingkatan organisasi.



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

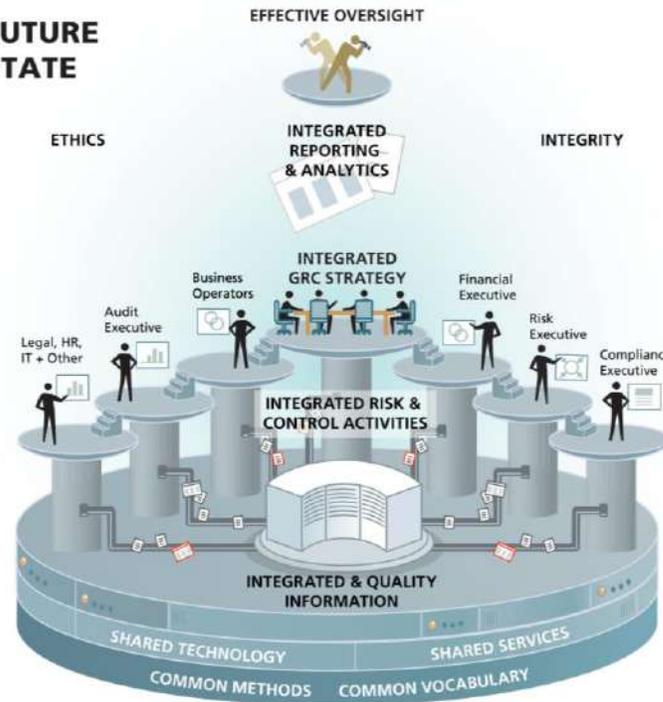
# Implementasi GRC

## CURRENT STATE



Silo Organization

## FUTURE STATE



Agile Organization

More Effective, More Lean, & More Agile



Manfaat yang diharapkan:



Kualitas informasi yang lebih memadai



Optimalisasi pelaksanaan proses kerja



Pengurangan biaya dan efisiensi proses



Peningkatan reputasi akibat pengelolaan risiko yang memadai

## Tone from the top dan dukungan semua pemangku kepentingan

Peran pimpinan untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi sangat diperlukan sebagai bagian dari strategi manajemen untuk menerapkan Model Keunggulan GRC pada semua lini organisasi.

## Pemetaan kondisi yang ada dalam Batasan eksternal dan internal

1. batasan-batasan internal antara lain nilai-nilai organisasi, kewajiban hukum berdasarkan kontrak dengan pelanggan, kebijakan, dan pedoman internal, maupun batasan lainnya.
2. batasan-batasan eksternal yang ditentukan oleh regulator terkait dalam menjalankan usaha atau aktivitas bisnisnya, seperti UU, PP, POJK

## Penetapan prioritas risiko-risiko utama dan target kinerja

1. menguasai model bisnis yang dimiliki
2. dapat mengidentifikasi risiko yang dihadapi serta melakukan mitigasi risiko untuk mencegah terjadinya kerugian bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

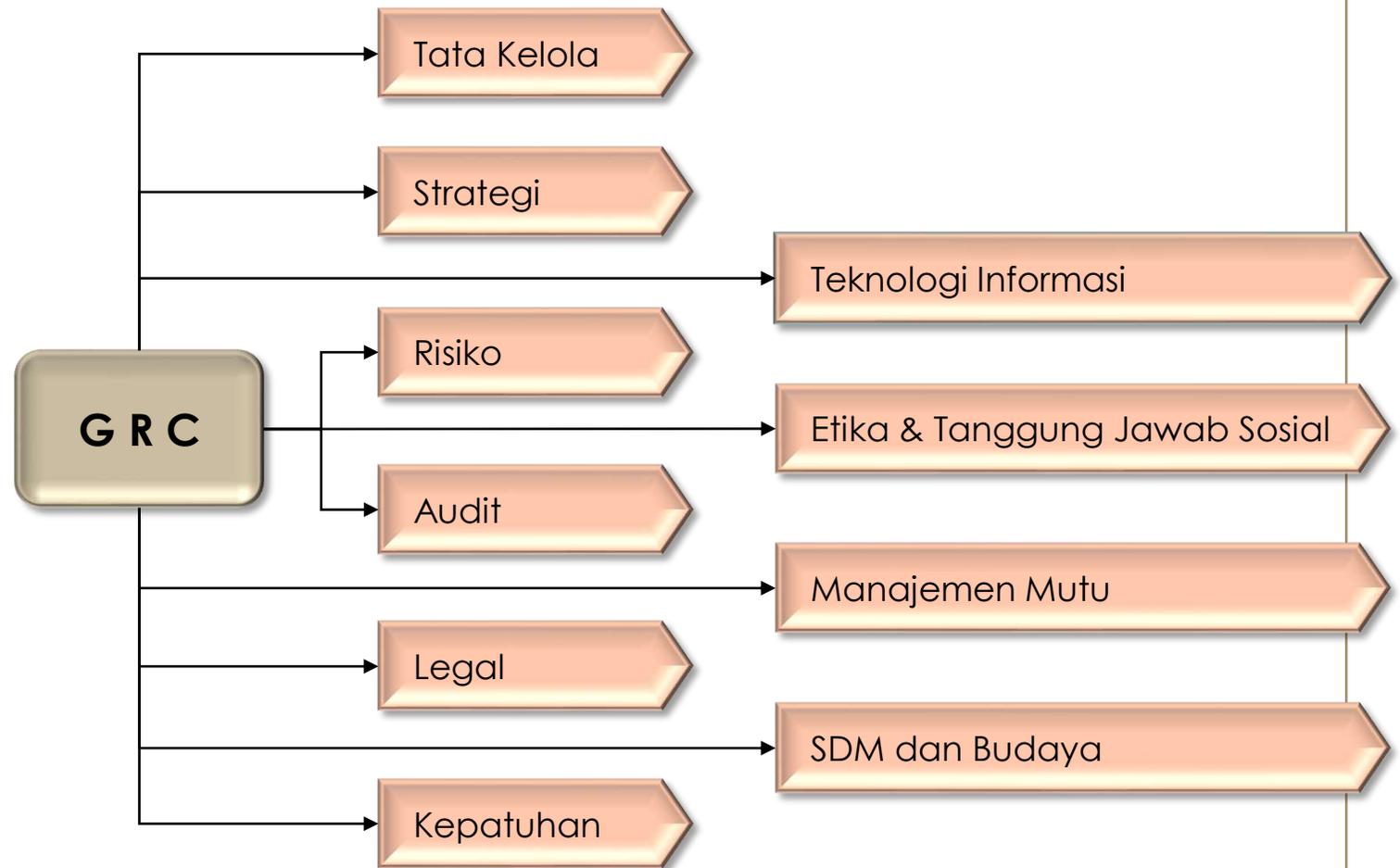
## Penentuan sasaran organisasi yang jelas

menetapkan tujuan organisasi secara SMART yaitu Specific, Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Relevant dan Time-based (tenggat waktu).

# Prasyarat Kerangka Kerja GRC

# Penyelarasan Makna dan Pemahaman 10 Aspek Utama GRC

- ❖ Secara akronim, GRC terkesan merupakan gabungan dari tiga unsur, yakni **Tata Kelola**, **Risiko** dan **Kepatuhan**.
- ❖ Akronim GRC tidak hanya sebatas ketiga hal tersebut, namun ada beberapa disiplin pengetahuan lainnya yang saling beririsan terhadap ketiganya.



# Model Keunggulan GRC

Merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai dalam menerapkan GRC sebagai representasi prinsip-prinsip penerapan GRC. Model Keunggulan tersebut bersifat **recursive** (siklus berkesinambungan) yang terdiri dari elemen-elemen di bawah ini:

## a. Pembelajaran

Kemampuan belajar berkelanjutan dan terarah berdasarkan input dari hasil reviu untuk mendukung kemampuan beradaptasi.

## b. Adaptif

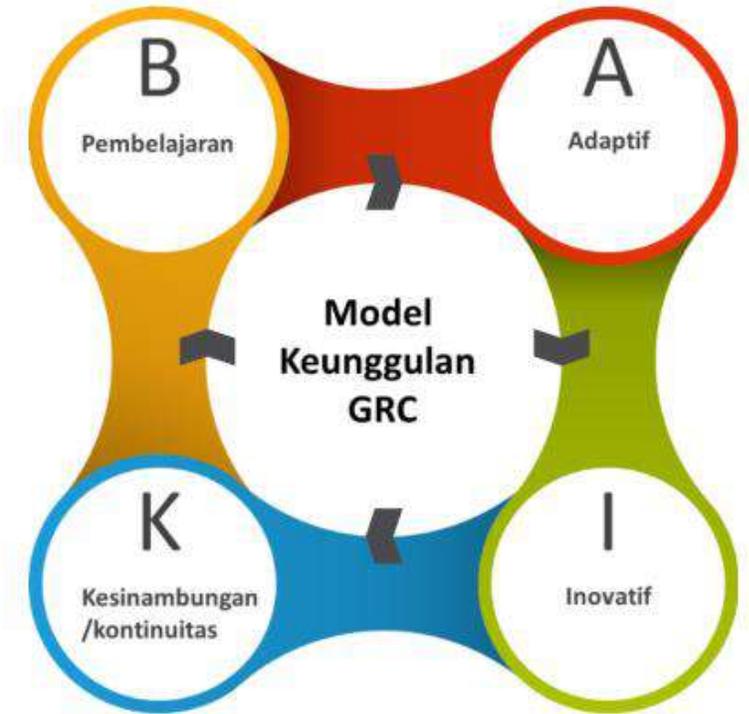
Kemampuan beradaptasi secara tepat terhadap dinamika perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

## c. Inovatif

Kemampuan mencari solusi atas tantangan yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien untuk mendukung kemampuan beradaptasi.

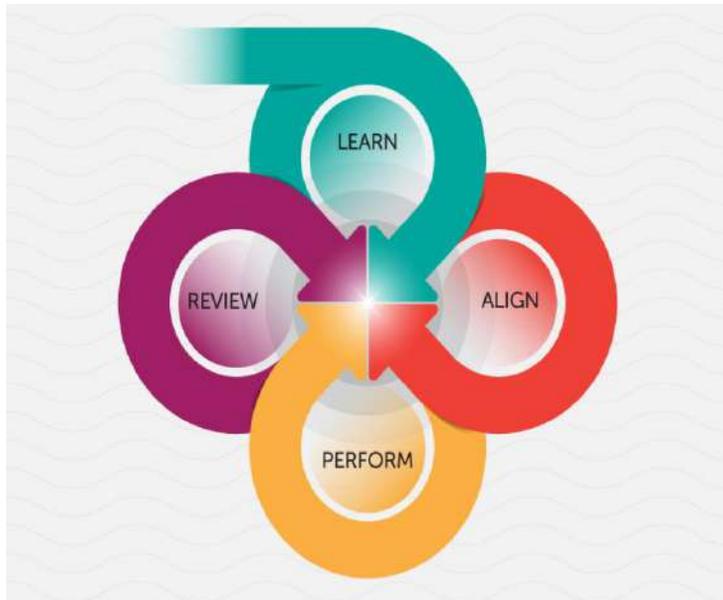
## d. Kesenambungan /kontinuitas

Kemampuan melakukan reviu dan tindakan koreksi secara konsisten untuk memperbaiki proses dan hasil akhir.



(GRC Forum Indonesia)

# Model Anatomi Kapabilitas GRC



Sumber: Open Compliance and Ethic Group (OCEG)

- **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 stakeholders.

- **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 responsive.

- **REVIEW**

Lakukan penelaahan untuk memantau dan meningkatkan efektivitas rancangan dan operasi dari semua tindakan dan pengendalian, termasuk keberlanjutan strategi pencapaian tujuan.

# Interaksi Model Keunggulan GRC

Process

People

Tools

Komponen keunggulan



# Kriteria komponen keunggulan

Aspek Process	Aspek People	Aspek Tools
<b>Proses dan Kapabilitas</b>	<b>Sumber Daya Manusia dan Kompetensi</b>	<b>Metodologi dan Sistem Informasi</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseminasi informasi dan komunikasi secara transparan, relevan, handal, dan tepat waktu. <b>[P1]</b></li><li>2. Pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan dan unggul. <b>[P2]</b></li><li>3. Tata kelola yang efektif dengan pendefinisian struktur dan tugas yang memadai. <b>[P3]</b></li><li>4. Manajemen risiko yang efektif dan melekat pada strategi bisnis yang berkelanjutan. <b>[P4]</b></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pengembangan sumber daya manusia yang handal dan berintegritas. <b>[M1]</b></li><li>2. Peningkatan pengetahuan berkelanjutan dan pengukuran kinerja yang efektif. <b>[M2]</b></li><li>3. Pemberian penghargaan atas kinerja dan remunerasi yang tepat. <b>[M3]</b></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sistem informasi yang mendukung proses pengambilan keputusan yang efektif. <b>[T1]</b></li><li>2. Sistem pengawasan yang efektif untuk memantau deviasi atas objektif dan ancaman baru. <b>[T2]</b></li></ol>

# PENGUKURAN

## Metode Pengukuran

Metode pengukuran dapat dilakukan dengan **observasi**, **analisis dokumen** dan **interview** pihak terkait secara **self-assessment** atau menggunakan **pihak independen** secara periodik baik semesteran atau tahunan.

# Nilai Hasil Pengukuran

Berdasarkan hasil pengukuran untuk seluruh Komponen Keunggulan, didapatkan nilai rata-rata hasil pengukuran. Selanjutnya, tingkat maturitas GRC ditentukan berdasarkan tabel sebagai berikut:

Rentang Nilai	Tingkat Maturitas
$\leq 1,5$	Initial
$> 1,5$ s.d 2,5	Siloed
$> 2,5$ s.d 3,5	Managed
$> 3,5$ s.d 4,5	Transformed
$> 4,5$ s.d 5	Proactive

# Tingkat Maturitas



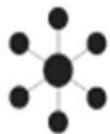
**Initial**

Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC sudah ada secara parsial.



**Siloed**

Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC sudah ada secara lengkap, namun masih tersebar, terpisah satu dengan lainnya tanpa adanya penyelarasan yang memadai.



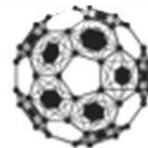
**Managed**

Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC pada tingkat maturitas Siloed telah didukung oleh kebijakan, prosedur dan metodologi, namun keselarasan di antara kebijakan, prosedur dan metodologi masih dalam tahap minimal.



**Transformed**

Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC pada tingkat maturitas Managed telah didukung oleh kebijakan, prosedur dan metodologi yang selaras satu sama lain sehingga elemen dari setiap Model Keunggulan GRC terus menerus diperbaharui dan ditingkatkan seiring dengan tantangan dan perubahan yang dihadapi.



**Proactive**

Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC pada tingkat maturitas Transformed, telah memiliki kemampuan inovatif dan proaktif untuk memprediksi tantangan dan perubahan di masa yang akan datang.

# Kunci keberhasilan implementasi GRC terintegrasi

Implementasi GRC terintegrasi merupakan inisiatif yang bersifat mayor, sehingga perlu diperhatikan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan implementasi GRC, sebagai berikut:

1

## ***Tone from the top***

- 1) Dukungan dan dorongan dari manajemen puncak atas implementasi GRC;
- 2) Pembentukan budaya sadar risiko sebagai *enabler* untuk implementasi GRC

2

## ***Implementasi three lines model***

- 1) Kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap lini;
- 2) Kecukupan sumber daya dalam implementasi *three lines model*;
- 3) Peningkatan kapabilitas pengelolaan risiko, khususnya untuk lini pertama

3

## ***Penggunaan aplikasi pendukung***

Kerangka implementasi GRC yang telah *in-place* dapat didukung dengan implementasi aplikasi GRC untuk automasi dan mempermudah pelaksanaan

4

## ***Continuous improvement***

- 1) Secara berkelanjutan meningkatkan kapabilitas yang relevant terkait GRC untuk pegawai;
- 2) Mengevaluasi berkala implementasi GRC yang telah dilakukan

# Thank You

Sampai Bertemu Kembali pada kelas **Certified Governance, Risk Managemen & Compliance**  
Pada Hari Sabtu Tanggal 12 Maret 2022 Jam 8.00 – 15.00

Link Pendaftaran :

[https://bit.ly/Certified\\_GRC\\_2022](https://bit.ly/Certified_GRC_2022)

Aristanti Widyaningsih  
[aristanti.wiwit@gmail.com](mailto:aristanti.wiwit@gmail.com)  
082116661825

Tim Dilatih.co PT. Motekar Edukasi Indonesia  
[motekaredukasi@gmail.com](mailto:motekaredukasi@gmail.com)  
[Dilatih.co@gmail.com](mailto:Dilatih.co@gmail.com)  
082128677635  
08310788622