

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Definisi dan Prinsip *Corporate Governance*

Pada saat ini *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, namun diberbagai perusahaan ternyata masih sebatas retorika saja. Hal ini dimungkinkan karena banyak perusahaan yang menganggap implementasi GCG sebagai suatu beban dan bukan merupakan suatu kebutuhan. Selain itu, belum adanya sanksi yang tegas dari Pihak regulator (Pemerintah) bagi perusahaan yang tidak menerapkan GCG, menyebabkan perusahaan enggan dan merasa tidak perlu GCG. Di beberapa Negara maju, GCG saat ini sudah dianggap sebagai suatu asset perusahaan yang banyak mendatangkan beberapa manfaat, misalnya GCG dapat meningkatkan nilai tambah (*value added*) bagi pemegang saham dan mempermudah akses ke pasar modal domestik maupun global (internasional) serta memperoleh citra (*image*) yang positif dari publik

Definisi *Corporate Governance* maupun *Good Corporate Governance* telah banyak dirumuskan oleh berbagai institusi di dunia. Berbagai definisi tersebut pada dasarnya tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

Definisi CG menurut Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2004) adalah : "*Corporate Governance involves a set of relationship between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholder... and... provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined*".

Pengertian GCG menurut Bank Dunia (*World Bank*) adalah kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan. Lembaga Corporate Governance di Malaysia yaitu *Finance Committee on Corporate Governance (FCCG)* mendefinisikan *corporate*

governance sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan aktivitas perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi CG di atas, dapat disimpulkan bahwa CG merupakan serangkaian aktivitas dan prosedur yang digunakan oleh masing-masing wakil stakeholders dari suatu organisasi dalam melakukan pengendalian aktivitas yang dilakukan manajemen untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi stakeholders.

Sementara itu, prinsip-prinsip *corporate governance* yang dikembangkan oleh OECD meliputi 5 hal yaitu :

1. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham (*The Rights of shareholders*).
2. Perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham (*The Equitable Treatment of Shareholders*);
3. Peranan *Stakeholders* yang terkait dengan perusahaan (*The Role of Stakeholders*).
4. Keterbukaan dan Transparansi (*Disclosure and Transparency*).
5. Akuntabilitas Dewan Komisaris / Direksi (*The Responsibilities of The Board*).

2.2. Corporate Governance Framework

Struktur CG sebuah korporasi dipengaruhi oleh berbagai faktor terutama teori korporasi yang dianut, budaya dan sistem hukum yang berlaku. Alijoyo dan Zaini (2004; 6) menyatakan bahwa tarik menarik di antara faktor-faktor ini menghasilkan struktur CG yang berbeda-beda pada perusahaan di berbagai negara.

Walaupun setiap Negara memiliki *Code of CG* masing-masing, pada dasarnya terdapat beberapa aspek *Universal Corporate Governance Framework* yang terdapat di masing-masing Code tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Alijoyo dan Zaini (2004; 6-10), yaitu meliputi :

1. Tujuan Korporasi (*Corporate Objective*)

Korporasi sudah seharusnya berusaha menjamin kelangsungan hidup bisnisnya dalam jangka panjang dan mengelola hubungan dengan stakeholders secara efektif.

Selain itu harus mengungkapkan informasi dengan akurat, memadai, dan tepat waktu serta bersikap transparan terhadap investor tentang akuisisi, hak dan kewajiban kepemilikan dan penjualan saham.

2. Hak suara (*Voting Right*)

Pemegang saham biasa mengeluarkan satu suara untuk satu saham. Korporasi seharusnya menjamin hak pemilik untuk memberikan suara. Regulator seharusnya memfasilitasi hak memberikan suara dan mewajibkan adanya pengungkapan yang terkait dengan proses pengambilan keputusan yang tepat waktu.

3. *Non-executive Corporate Board*

Terdapat desakan yang kuat agar *board* melibatkan anggota non-executive yang independent dalam jumlah dan kompetensi yang memadai. Non-executive yang independent sebaiknya berjumlah tidak kurang dari 2 anggota (tergantung besaran board) dan sama banyaknya dengan *substantial majority*. Komite Audit, Komite Remunerasi, dan Komite Nominasi sebaiknya mayoritas beranggotakan non-executive yang independent.

4. Kebijakan Remunerasi Korporasi (*Corporate Remuneration Policies*)

Dalam setiap laporan tahunan korporasi seharusnya mengungkapkan kebijakan board tentang remunerasi sehingga investor dapat memutuskan apakah praktik dan kebijakan remunerasi tersebut telah sesuai dengan standar, kepatuhan dan kepatantasan.

5. Fokus Strategi (*Strategy Focus*)

Modifikasi strategi yang penting bagi bisnis utama seharusnya tidak dibuat bila modifikasi yang diusulkan tidak disetujui *shareholders*. Demikian juga bila terjadi perubahan penting korporasi yang mendasar dan secara material berpengaruh melemahkan ekuitas atau mengikis economic interest atau hak kepemilikan saham dari *shareholders* yang ada.

6. Kinerja Operasional (*Operating Performance*)

Corporate Governance Framework seharusnya memfokuskan perhatian board pada hal-hal yang berkaitan dengan mengoptimalkan kinerja perusahaan.

7. *Shareholders returns*
Corporate Governance Framework seharusnya memfokuskan perhatian board pada optimalisasi return kepada shareholders.
8. *Corporate Citizenship*
Korporasi harus taat kepada berbagai peraturan dan ketentuan hukum yang berlaku pada wilayah hukum dimana korporasi tersebut beroperasi.
9. Implementasi *Corporate Governance*
Apabila di suatu Negara telah ada kode yang menjadi rujukan atau pedoman praktik GCG, maka kode tersebut harus diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Negara tersebut.

2.3. Manfaat *Corporate Governance*

Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh oleh suatu organisasi atas penerapan GCG menurut Daniri (2005, 14) antara lain adalah :

1. Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat risiko perusahaan.
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para stakeholder (para pemangku kepentingan) dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan.

Hasil penelitian Brown (2004) menyimpulkan bahwa “*firms with relatively poor governance are relatively less profitable (lower return on equity and profit margins), less valuable, and payout less cash to their shareholders (lower dividend yield and smaller stock repurchases)*”

Hasil penelitian Chtorou (2001) menyimpulkan bahwa penerapan GCG tidak hanya mengurangi kecenderungan *fraud* pada penyusunan laporan keuangan tetapi juga mengurangi kecenderungan praktik *earnings management*, dimana laba yang dilaporkan lebih mencerminkan keinginan manajemen daripada kinerja keuangan perusahaan sesungguhnya.

Namun penerapan CG pada suatu perusahaan tidak menjamin bahwa di perusahaan tersebut tidak akan terjadi *fraud*. Pertanyaannya adalah kenapa *fraud* masih mungkin terjadi pada perusahaan yang dianggap memiliki dan menerapkan CG secara baik? Kenapa masih terjadi penyelewengan pada korporasi tersebut?

Di dalam konsepsi governance, Board of Directors (dalam pola Anglo Saxon) mempunyai peranan yang krusial dalam penerapannya atau yang dikenal dengan mekanisme *board governance*. Sementara itu di dalam pengendalian internal, peranan CEO (manajemen) merupakan pihak yang memegang peranan kunci di dalam melakukan tugasnya (*internal control oversight*) yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah terbaik untuk korporasi. Di sisi lain, menurut Root (1998) dalam melaksanakan fungsi *oversight* dimaksud, pihak manajemen harus mempunyai sikap, tindakan, serta pertimbangan yang sesuai dan koheren (*compatible*) dengan berbagai prinsip GCG. Jika hal ini dilakukan diharapkan kedua konsepsi (*governance* dan pengendalian internal) dapat berjalan beriringan dan memberikan sinergi di dalam pelaksanaan aktivitas korporasi, baik operasional maupun stratejik di dalam mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi pengawasan pengendalian internal menurut Root (2005) merupakan fungsi kunci dari CG. Proses pengawasan pengendalian internal yang direkomendasikan oleh Root adalah proses yang melibatkan dewan komisaris (yang diwakili oleh komite audit), senior manajemen, dan internal auditor.

2.4. Overview Peranan Dewan Komisaris dalam Corporate Governance

Dewan Komisaris memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan, terutama dalam pelaksanaan Good Corporate Governance. Menurut Zehnder (2000 :12-13), Dewan Komisaris - merupakan inti dari Corporate Governance - yang ditugaskan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan, mengawasi manajemen dalam mengelola perusahaan, serta mewajibkan terlaksananya akuntabilitas. Pada intinya, Dewan Komisaris merupakan suatu mekanisme mengawasi dan mekanisme untuk memberikan petunjuk dan arahan pada pengelola perusahaan. Mengingat manajemen yang bertanggungjawab untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan - sedangkan Dewan Komisaris bertanggungjawab untuk mengawasi manajemen - maka Dewan Komisaris merupakan pusat ketahanan dan kesuksesan perusahaan.

Lebih lanjut tugas-tugas utama Dewan Komisaris menurut OECD Principles of Corporate Governance meliputi :

- Menilai dan mengarahkan strategi perusahaan, garis-garis besar rencana kerja, kebijakan pengendalian risiko, anggaran tahunan dan rencana usaha; menetapkan sasaran kerja; mengawasi pelaksanaan dan kinerja perusahaan; serta memonitor penggunaan modal perusahaan, investasi dan penjualan aset;
- Menilai sistem penetapan penggajian pejabat pada posisi kunci dan penggajian anggota Dewan Direksi, serta menjamin suatu proses pencalonan anggota Dewan Direksi yang transparan dan adil;
- Memonitor dan mengatasi masalah benturan kepentingan pada tingkat manajemen, anggota Dewan Direksi dan anggota Dewan Komisaris, termasuk penyalahgunaan aset perusahaan dan manipulasi transaksi perusahaan;
- Memonitor pelaksanaan Governance, dan mengadakan perubahan di mana perlu;
- Memantau proses keterbukaan dan efektifitas komunikasi dalam perusahaan.

2.4.1 Persyaratan untuk Dewan Komisaris Menurut Undang-Undang yang Berlaku di Indonesia

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), yaitu Pasal 97, Komisaris bertugas mengawasi

kebijaksanaan Direksi dalam menjalankan perusahaan serta memberikan nasihat kepada Direksi. Lebih lanjut Pasal 98 UUPT menegaskan, bahwa Komisaris wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan perseroan. Disamping itu UUPT juga menetapkan, bahwa orang yang dapat diangkat sebagai anggota Dewan Komisaris adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit, atau orang yang pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya sebagai anggota Dewan Komisaris.

Mengenai kepemilikan saham anggota Dewan Komisaris, UUPT menetapkan, bahwa anggota Dewan Komisaris wajib melaporkan kepada perusahaan tentang kepemilikan sahamnya dan atau anggota keluarganya pada perusahaan tersebut atau perusahaan lain. Komisaris sebuah perusahaan diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Mereka diangkat untuk suatu periode tertentu, dan apabila dimungkinkan, mereka bisa diangkat kembali. Dalam Anggaran Dasar diatur tata cara pencalonan, pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris, tanpa mengurangi hak pemegang saham dalam pencalonan tersebut. Akhirnya, UUPT menetapkan, bahwa anggota Dewan Komisaris dapat diberhentikan atau diberhentikan sementara oleh RUPS.

2.4.2. Praktek Dewan Komisaris di Indonesia

Aktifnya peranan Dewan Komisaris dalam praktek sangat tergantung pada lingkungan yang diciptakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Dalam beberapa kasus memang ada baiknya Dewan Komisaris memainkan peranan yang relatif pasif, namun di Indonesia sering terjadi anggota Dewan Komisaris bahkan sama sekali tidak menjalankan peran pengawasannya yang sangat mendasar terhadap Dewan Direksi. Dewan Komisaris seringkali dianggap tidak memiliki manfaat. Hal ini dapat dilihat dalam fakta, bahwa banyak anggota Dewan Komisaris tidak memiliki kemampuan, dan tidak dapat menunjukkan independensinya (sehingga, dalam banyak kasus,

Dewan Komisaris juga gagal untuk mewakili kepentingan *stakeholders* lainnya selain daripada kepentingan pemegang saham mayoritas).

Persoalan independensi juga muncul dalam hal penggajian Dewan Komisaris didasarkan pada persentase gaji Dewan Direksi. Kepemilikan saham yang terpusat dalam satu kelompok atau satu keluarga, dapat menjadi salah satu penyebab lemahnya posisi Dewan Komisaris, karena pengangkatan posisi anggota Dewan Komisaris diberikan sebagai rasa penghargaan semata maupun berdasarkan hubungan keluarga atau kenalan dekat. Di Indonesia, mantan pejabat pemerintahan ataupun yang masih aktif, biasanya diangkat sebagai anggota Dewan Komisaris suatu perusahaan dengan tujuan agar mempunyai akses ke instansi pemerintah yang bersangkutan. Dalam hal ini integritas dan kemampuan Dewan Komisaris seringkali menjadi kurang penting. Pada gilirannya independensi Dewan Komisaris menjadi sangat diragukan karena hubungan khususnya dengan pemegang saham mayoritas ataupun hubungannya dengan Dewan Direksi ditambah kurangnya integritas serta kemampuan Dewan Komisaris. (Herwidayatmo, 2000: hal. 6-7)

2.4.3. Komisaris Independen

Adanya praktek yang kurang sehat dari pelaksanaan tugas Dewan Komisaris seperti dijelaskan di atas, memunculkan wacana perlunya Komisaris yang independen terhadap pemegang saham mayoritas. Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) seharusnya ada definisi yang jelas dan dapat diterima dalam lingkup internasional tentang komisaris "ekstern" atau komisaris "independen".

Kriteria Komisaris Independen diambil oleh FCGI dari kriteria otoritas bursa efek Australia tentang *Outside Directors*. Kriteria untuk *Outside Directors* dalam *One Tier System* tersebut telah diterjemahkan menjadi kriteria untuk Komisaris Independen dalam *position paper* FCGI kepada NCCG. Kriteria tentang Komisaris Independen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komisaris Independen bukan merupakan anggota manajemen;

2. Komisaris Independen bukan merupakan pemegang saham mayoritas, atau seorang pejabat dari atau dengan cara lain yang berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan pemegang saham mayoritas dari perusahaan;
3. Komisaris Independen dalam kurun waktu tiga tahun terakhir tidak dipekerjakan dalam kapasitasnya sebagai eksekutif oleh perusahaan atau perusahaan lainnya dalam satu kelompok usaha dan tidak pula dipekerjakan dalam kapasitasnya sebagai komisaris setelah tidak lagi menempati posisi seperti itu;
4. Komisaris Independen bukan merupakan penasihat profesional perusahaan atau perusahaan lainnya yang satu kelompok dengan perusahaan tersebut;
5. Komisaris Independen bukan merupakan seorang pemasok atau pelanggan yang signifikan dan berpengaruh dari perusahaan atau perusahaan lainnya yang satu kelompok, atau dengan cara lain berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan pemasok atau pelanggan tersebut;
6. Komisaris independen tidak memiliki hubungan kontraktual dengan perusahaan atau perusahaan lainnya yang satu kelompok selain sebagai komisaris perusahaan tersebut;
7. Komisaris Independen harus bebas dari kepentingan dan urusan bisnis apapun atau hubungan lainnya yang dapat, atau secara wajar dapat dianggap sebagai campur tangan secara material dengan kemampuannya sebagai seorang komisaris untuk bertindak demi kepentingan yang menguntungkan perusahaan.

(Forum for Corporate Governance in Indonesia: 2000; p. 6)

Independensi Profesional adalah suatu bentuk sikap mental yang sulit untuk dapat dikendalikan karena berhubungan dengan integritas seseorang. Melaksanakan "*fit and proper test*" terhadap kandidat yang akan menduduki jabatan tertentu di perusahaan merupakan salah satu usaha mengetahui independensi profesional. Akan tetapi, integritas independensi seseorang lebih ditentukan oleh apa yang sebenarnya diyakininya dan dilaksanakannya dalam kenyataan (*in fact*) dan bukan oleh apa yang terlihat (*in appearance*). (The Indonesian Institute of Corporate Governance (IICG): 2000, p. 6)

Lebih lanjut, dalam menyelenggarakan suatu "*fit and proper test*", pemberian kesempatan yang sama (*equal opportunity*) terhadap setiap orang untuk menempati

suatu jabatan akan menuju kepada seleksi calon-calon yang lebih memenuhi syarat dan adil.

2.4.4. Dewan Komisaris dan Komite-komite

Telah diketahui secara umum bahwa untuk dapat bekerja secara tepat guna dalam suatu lingkungan usaha yang kompleks, Dewan Komisaris harus mendelegasikan beberapa tugas mereka kepada komite-komite. Adanya komite-komite ini merupakan suatu sistem yang bermanfaat untuk dapat melaksanakan pekerjaan Dewan Komisaris secara lebih rinci dengan memusatkan perhatian Dewan Komisaris kepada bidang khusus perusahaan atau tata kelola yang baik oleh manajemen.

Komite-komite yang pada umumnya dibentuk adalah Komite Kompensasi/Remunerasi untuk badan eksekutif dalam perusahaan, Komite Nominasi, dan Komite Audit. Berdasarkan praktek yang umum berlaku di dunia internasional disarankan bahwa anggota komite-komite tersebut diisi oleh anggota Komisaris Independen. Walaupun komite-komite tersebut belum merupakan hal yang umum terdapat di berbagai bagian dunia, namun kecenderungan akan menyebar sejalan dengan perkembangan perusahaan, serta masalah yang lebih kompleks dan yang lebih luas. Dewan Komisaris harus mempertimbangkan untuk mengangkat seorang komisaris dan menetapkan suatu kebijakan tentang pergantian ketua komite-komite tersebut. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap komisaris mendapat kesempatan untuk ikut serta sesuai dengan caranya dan masing-masing untuk memperoleh pandangan-pandangan baru.

Dalam *Corporate Governance* terdapat tiga komite yang memiliki peranan penting, yaitu:

- a. Komite Kompensasi/Remunerasi (*Compensation/Remuneration Committee*)
Membuat rekomendasi terhadap keputusan-keputusan yang menyangkut remunerasi/kompensasi untuk Dewan Direksi dan kebijakan- kebijakan kompensasi lainnya, termasuk hubungan antara prestasi perusahaan dengan kompensasi bagi eksekutif perusahaan dalam hal ini CEO.
- b. Komite Nominasi (*Nomination/Governance Committee*)

Mengawasi proses pencalonan komisaris dan direksi, menyeleksi para kandidat yang akan dicalonkan, dan mengusulkan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur tentang struktur dewan dan proses nominasinya.

c. Komite Audit (*Audit Committee*)

Memberikan suatu pandangan tentang masalah akuntansi, laporan keuangan dan penjelasannya, sistem pengawasan internal serta auditor independen.

(Zehnder, 2000: p. 21)

Salah satu dari komite-komite yang telah disebutkan di atas yaitu Komite Audit memiliki tugas terpisah dalam membantu Dewan Komisaris untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam memberikan pengawasan secara menyeluruh. Sebagai contoh, Komite Audit memiliki wewenang untuk melaksanakan dan mengesahkan penyelidikan terhadap masalah-masalah di dalam cakupan tanggung jawabnya. *The Institute of Internal Auditors* (IIA) merekomendasikan bahwa setiap perusahaan publik harus memiliki Komite Audit yang diatur sebagai komite tetap. IIA juga menganjurkan dibentuknya Komite Audit di dalam organisasi lainnya, termasuk lembaga-lembaga non-profit dan pemerintahan. Komite Audit agar beranggotakan Komisaris Independen, dan terlepas dari kegiatan manajemen sehari-hari dan mempunyai tanggung jawab utama untuk membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan tanggung jawabnya terutama dengan masalah yang berhubungan dengan kebijakan akuntansi perusahaan, pengawasan internal, dan sistem pelaporan keuangan (*The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing and the Audit Committee: Working Together Towards Common Goals*).

2.5. Overview Corporate Governance pada Bank

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Pasal 1 butir 2 UU No. 7/1992 tentang Perbankan). Dari definisi tersebut terlihat bahwa sektor perbankan merupakan sektor yang sangat strategis sebagai lembaga

penghimpun dana masyarakat dan juga sekaligus gerbang investasi, sehingga posisinya sangat penting bagi perekonomian nasional.

Sebagai lembaga intermediasi, kelangsungan kegiatan usaha bank sangat tergantung dari kepercayaan masyarakat. Hal ini terlihat dari struktur dana yang dikelola oleh pengurus bank, dimana sekitar 90% adalah dana pihak ketiga dan hanya sekitar 10% yang merupakan modal pendiri bank. Kondisi ini mengakibatkan paparan risiko yang sangat tinggi (*high risk exposure*) atas dana yang dikelola. Oleh karena itu diperlukan pengaturan dan pengawasan bank untuk memastikan bahwa bank dijalankan dengan hati-hati, penuh integritas dan profesional serta terhindar dari *moral hazard* para pengurusnya. Pengawasan dan pengaturan ini selain menjadi tanggung jawab utama otoritas perbankan, yaitu Bank Indonesia. Selain itu juga harus dilakukan oleh komisaris dan direksi Bank serta pelaku pasar, khususnya para deposan sendiri.

Sesuai dengan fungsinya sektor perbankan mempunyai karakter khusus bila dibandingkan dengan sektor-sektor ekonomi lainnya. Karakter khusus tersebut menurut Susilo dan Simarmata (2007) antara lain adalah :

- a. Bank merupakan lembaga yang menghadapi berbagai macam risiko usaha, baik risiko hukum, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional dan lain sebagainya.
- b. Sebagai industri jasa, bank harus dapat memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan fungsinya.
- c. Merupakan sektor yang *highly regulated* untuk dapat memenuhi karakteristik tersebut di atas.
- d. Etika dan kehati-hatian merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu bank, sehingga disamping ketentuan-ketentuan formal, terdapat format praktek-praktek perbankan yang sehat (*best practices*) seperti misalnya *Code of Conduct* (Kode Etik Bankir Indonesia) dan *Corporate Value* yang menjadi panduan dalam pelaksanaan kegiatan operasional bank.

Karakter khusus pada bank mempunyai dampak dalam penerapan *corporate governance*. Dari segi operasional, Levine (2005) menyatakan bahwa bank pada

dasarnya mempunyai dua ciri khas yang tidak terdapat pada jenis industri lainnya yaitu :

- i. Industri perbankan relatif kurang transparan (*opaque*) dibandingkan dengan industri lainnya karena adanya asimetri informasi.
- ii. Intervensi regulator sangat tinggi dalam perbankan baik secara makro yaitu pada pasar jasa perbankan maupun secara mikro terhadap masing-masing bank.

Dengan cara yang agak berbeda Stijn Claessens (2005) juga merujuk pada hal yang sama ketika menyatakan bahwa *corporate governance* pada bank memiliki kekhususan dibandingkan dengan sektor industri lainnya. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Wiraguna Bagoes Oka dari Bank Indonesia dalam buku “Good Corporate Governance Pada Bank” (2007) yang menyatakan bahwa dua elemen penting dalam penerapan GCG di perbankan adalah transparansi dan regulasi.

Dari segi teoritis, Ciancanelli dan Gonzales (2000) juga menemukan bahwa konsep *Agency Theory* yang banyak digunakan oleh para pakar sebagai landasan teoritis *corporate governance* ternyata tidak dapat sepenuhnya digunakan karena adanya intervensi regulator yang sangat dominan dalam industri perbankan. Selain itu *asymmetric information* yang terjadi menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan industri lainnya sehingga menimbulkan “*opaqueness*” dalam industri perbankan sebagaimana disebut oleh Levine dan Claessens (2005).

2.6. Peranan Komisaris dalam Pelaksanaan GCG di Bank

2.6.1. Kewajiban Komisaris Terkait Dengan Pelaksanaan GCG

Tugas pengawasan komisaris terkait dengan pelaksanaan GCG pada bank umum menurut Susilo dan Simarmata (2007) meliputi beberapa aspek berikut :

- a. Menyusun pedoman mekanisme kerja komisaris dan pedoman kerja perangkat lainnya (komite-komite) sesuai dengan prinsip dan ketentuan pelaksanaan GCG yang berlaku

Dalam rangka pelaksanaan GCG, komisaris sebagai organ yang mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam menjalankan perseroan wajib untuk :

1. Menyusun pedoman dan tata tertib kerja komisaris (*Board Manual*) yang minimal mencantumkan pengaturan etika kerja, waktu kerja dan pengaturan rapat-rapat;
2. Membentuk komite audit, komite pemantau risiko dan komite remunerasi & nominasi lengkap dengan sasaran tugas, komposisi, pedoman kerja dan pengaturan rapat-rapat (*Committee Charter*);
3. Melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara independen dan wajib untuk menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya secara optimal, antara lain dengan menyelenggarakan rapat minimal 4 kali dalam setahun;
4. Dalam melaksanakan pengawasan, komisaris dilarang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan operasional, kecuali dalam penyediaan dana kepada pihak terkait sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang BMPK dan hal-hal lain yang diatur dalam Anggaran Dasar atau ketentuan perundang-undangan lain yang berlaku;
5. Memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 hari kerja sejak ditemukannya (i) pelanggaran peraturan perundang-undangan dibidang keuangan dan perbankan dan (ii) keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha bank.
Pelanggaran terhadap kewajiban di atas oleh komisaris diancam sanksi administratif.

- b. Memastikan berjalannya fungsi Direktur Kepatuhan dan Satuan Kerja Audit Intern dalam melaksanakan sistem pengendalian intern

PBI No. 1/6/PBI/1999 mengatur secara rinci mengenai fungsi dan tugas Direktur Kepatuhan dan Satuan Kerja Audit Intern. PBI ini juga dilengkapi dengan lampiran buku tentang Kewajiban Bank Umum untuk menerapkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank. Dalam standar tersebut ditegaskan bahwa tanggung jawab akhir pengawasan dilakukan oleh Dewan Komisaris antara lain dengan mengevaluasi hasil temuan pemeriksaan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI). Dalam kaitan ini, Dewan Komisaris berwenang untuk meminta Direksi

menindaklanjuti hasil temuan pemeriksaan SKAI. Beberapa kegiatan komisaris untuk memastikan terlaksananya pengendalian intern antara lain adalah :

1. Menyetujui Internal Audit Charter, menanggapi rencana Audit Intern dan masalah-masalah yang ditemukan oleh Auditor Intern serta menentukan pemeriksaan khusus oleh SKAI apabila terdapat dugaan terjadinya kecurangan, penyimpangan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
2. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam hal auditee tidak menindaklanjuti laporan Kepala SKAI;
3. Memastikan :
 - a. Bahwa laporan-laporan yang disampaikan kepada Bank Indonesia serta instansi lain yang berkepentingan telah dilakukan dengan benar dan tepat waktu;
 - b. Bahwa bank mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
4. Memastikan bahwa manajemen menjamin baik Auditor Ekstern maupun Intern dapat bekerja sesuai dengan standar auditing yang berlaku;
5. Memastikan bahwa manajemen telah menjalankan usahanya sesuai dengan prinsip pengelolaan bank secara sehat;
6. Menilai efektivitas pelaksanaan fungsi SKAI

Komisaris harus memastikan untuk mendapatkan semua laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direktur Kepatuhan. Laporan dari Direktur Kepatuhan ini disampaikan ke Bank Indonesia melalui Direktur Utama, dan bila Direktur Utama tidak mau menyampaikan laporan tersebut ke Bank Indonesia, maka Direktur Kepatuhan tetap wajib menyampaikan laporan tersebut langsung ke Bank Indonesia. Bila komisaris menemukan hal-hal yang dianggap membahayakan kelangsungan usaha Bank, maka wajib melakukan tindakan sebagaimana diuraikan pada butir 5) pelaksanaan GCG diatas.

Bank wajib menyampaikan laporan penerapan ketentuan ini. Keterlambatan penyampaian laporan akan dikenakan sanksi denda, tetapi kegagalan komisaris

dalam menjalankan tugas dan kewajiban ini diancam sanksi hukuman administratif, sebagaimana ditetapkan dalam PBI No. 1/6/PBI/1999.

c. Memastikan bahwa penerapan manajemen risiko berjalan dengan efektif

PBI No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang dilengkapi dengan Surat Edaran No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 yang disertai buku “Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum” telah memberikan rincian apa yang harus dilaksanakan komisaris dan manajemen. Kewajiban komisaris dalam penerapan manajemen risiko sekurang-kurangnya adalah :

1. Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko;
2. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam butir 1);
3. Mengevaluasi dan memutuskan permohonan direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan dewan Komisaris.

Bank wajib memberikan laporan pelaksanaan penerapan manajemen risiko. Keterlambatan penyampaian laporan akan dikenakan denda, sedangkan kegagalan penerapan manajemen risiko diancam sanksi administratif.

d. Memastikan bahwa penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia mengenai Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK)

PBI No. 7/3/PBI/2005 tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang dilengkapi dengan Surat Edaran No. 7/14/DPMP tertanggal 18 April 2005 perihal Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum, memberikan petunjuk dan uraian rinci mengenai BMPK khususnya bagi pihak terkait maupun penyediaan dana besar.

Bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam penyediaan dana kepada pihak terkait dan atau penyediaan dana besar. Untuk itu

bank wajib memiliki pedoman kebijakan dan prosedur tertulis yang paling tidak mencakup :

1. Standar dan kriteria untuk melakukan seleksi dan penilaian kelayakan Peminjam dan kelompok Peminjam;
2. Standar dan kriteria untuk penetapan batas (*limit*) Penyediaan Dana;
3. Sistem informasi manajemen Penyediaan Dana;
4. Sistem pemantauan terhadap Penyediaan Dana; dan
5. Penetapan langkah pengendalian untuk mengatasi konsentrasi Penyediaan Dana.

Dalam pemberian dana kepada pihak terkait, diperlukan persetujuan dari komisaris dan prosedur pemberiannya juga harus memenuhi kriteria umum yang telah ditetapkan sesuai dengan PBI ini. Perlu diingat bahwa pemberian izin dari komisaris hanya merupakan tindakan pengawasan dan bukan pengambilalihan tanggung jawab pengurusan dari direksi.

Bank juga wajib untuk memberikan laporan secara berkala dan benar kepada Bank Indonesia mengenai BMPK sesuai dengan ketentuan Laporan Berkala Umum yang ditentukan oleh Bank Indonesia. Dalam hal BI melakukan koreksi terhadap laporan bank, maka bank tersebut wajib untuk melakukan koreksi dalam laporannya ke BI.

Sanksi terhadap pelanggaran ketentuan mengenai BMPK merupakan sanksi yang berjenjang dan terdiri dari beberapa tingkatan sebagai berikut :

1. Sanksi dalam penurunan tingkat kesehatan bank bagi bank yang melakukan pelanggaran dan atau pelampauan BMPK;
2. Sanksi denda keterlambatan dalam menyampaikan *action plan* untuk mengatasi kondisi BMPK ini;
3. Sanksi administratif bagi bank yang tidak menyelesaikan pelanggaran BMPK;
4. Bank yang telah di peringati dan tetap tidak menyelesaikan pelanggaran BMPK, maka pemegang saham, pihak terafiliasi, komisaris, direksi dan pegawai bank yang terlibat dalam pelanggaran ini akan dikenakan ancaman sanksi pidana dan denda;

5. Ancaman pidana untuk anggota komisaris, direksi dan pegawai bank sesuai dengan UU Perbankan Pasal 49 ayat (2) huruf b, yaitu pidana minimum 3 tahun dan maksimum 8 tahun, serta denda minimum Rp 5 milyar dan maksimum Rp 100 milyar. Untuk pemegang saham sesuai Pasal 50A. Ancaman pidana minimum 7 tahun dan maksimum 15 tahun, serta denda minimum Rp 10 milyar dan maksimum Rp 200 milyar.

e. Memastikan bahwa bank telah menyusun rencana strategis dengan berpedoman pada ketentuan Bank Indonesia tentang Rencana Bisnis Bank Umum

PBI No. 6/25/PBI/2004 tentang Rencana Bisnis Bank Umum dan Surat Edaran No. 6/44/DPNP tertanggal 22 Oktober 2004 beserta lampirannya, memberikan pedoman kepada bank umum mengenai pembuatan rencana bisnis bank umum. PBI ini mewajibkan bank menyusun rencana bisnis secara realistis dengan memperhatikan faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi kelangsungan usaha bank serta tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian dan azas perbankan yang sehat. Direksi menyusun rencana bisnis ini dan komisaris menyetujui serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya. Bank wajib menyampaikan rencana bisnis ini ke Bank Indonesia dan juga melaporkan realisasinya secara triwulanan.

Sanksi terhadap pelanggaran ketentuan ini ada dua macam yaitu (i) denda atas keterlambatan penyampaian rencana bisnis dan atau keterlambatan penyampaian laporan realisasi triwulanan serta (ii) sanksi administratif untuk bank yang tidak menyampaikan rencana bisnis ataupun rencana realisasinya.

f. Memastikan bahwa bank memenuhi ketentuan aspek transparansi mengenai kondisi keuangan dan non-keuangan, informasi produk dan penggunaan data nasabah, sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia

Kewajiban terkait aspek ini diatur dalam dua peraturan, yaitu PBI No. 3/22/PBI/2001 jo PBI No. 7/25/PBI/2005 tentang Transparansi Kondisi Keuangan

Bank dan PBI No. 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank mengatur tentang tata cara penyampaian laporan keuangan dan laporan tahunan bank serta kemana saja laporan tersebut harus disampaikan selain ke Bank Indonesia. Sasaran dari PBI ini adalah meningkatkan transparansi bank guna meningkatkan disiplin pasar (*market discipline*). Selain itu PBI ini juga menuntut adanya integritas laporan keuangan sehingga tidak terjadi *financial misrepresentation* baik dalam laporan akhir tahun ataupun dalam laporan triwulanan. Pelaksanaan pembuatan laporan keuangan dan laporan keuangan ini melibatkan banyak pihak, dan tugas komisaris adalah melakukan pengawasan untuk memastikan integritas dari laporan ini.

Pelanggaran terhadap ketentuan ini mendapatkan ancaman sanksi mulai dari denda terhadap keterlambatan, denda terhadap perbaikan yang tidak dilaksanakan, sanksi administratif, hingga sanksi pidana sesuai Pasal 49 ayat (1) UU Perbankan yaitu ancaman pidana penjara minimum 5 tahun hingga maksimum 15 tahun serta denda minimum Rp 10 milyar dan maksimum Rp 200 milyar bagi Direksi, Komisaris dan pegawai Bank yang terlibat. Bagi pihak terafiliasi (konsultan, akuntan publik, dan lain-lain) yang terlibat juga diancam sanksi pidana sesuai dengan Pasal 50 UU Perbankan yaitu pidana penjara minimum 3 tahun dan maksimum 8 tahun serta denda minimum Rp 5 milyar dan maksimum Rp. 100 milyar.

PBI No. 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Perbankan dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah bertujuan untuk memberikan kejelasan kepada nasabah mengenai manfaat dan risiko yang melekat pada produk bank, serta kejelasan penggunaan data pribadi nasabah diperlukan untuk meningkatkan perlindungan terhadap hak-hak pribadi nasabah dalam berhubungan dengan bank. Pelaksanaannya diatur dalam ketentuan yang lebih rinci untuk memenuhi tujuan tersebut diatas.

Pelanggaran terhadap ketentuan ini diancam dengan sanksi administratif, yang dapat digunakan untuk mempengaruhi penilaian terhadap kesehatan bank.

- g. Memastikan bahwa sistem pelaporan internal berjalan dengan efektif dan menunjang proses manajemen operasi bank, serta telah terdapat prosedur untuk menangani benturan kepentingan dalam hal tersebut terjadi

PBI No. 8/4/PBI/2006 jo No. 8/14/PBI/2006 mewajibkan bank untuk memastikan ketersediaan dan kecukupan pelaporan internal yang didukung oleh sistem informasi manajemen yang memadai. Selain itu dalam hal terjadi benturan kepentingan, anggota dewan komisaris, anggota direksi dan pejabat eksekutif dilarang mengambil tindakan yang dapat merugikan bank atau mengurangi keuntungan bank dan wajib mengungkapkan benturan kepentingan dimaksud dalam setiap keputusan.

Kecukupan pelaporan internal ini merupakan bagian dari penerapan manajemen risiko dan system pengendalian internal menyeluruh yang diatur dalam PBI No. 5/8/PBI/2003 dan Surat Edaran No. 5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 beserta lampirannya. Sesuai ketentuan tersebut, komisaris bank mempunyai tanggung jawab melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengendalian intern secara umum, termasuk kebijakan direksi yang menetapkan pengendalian intern tersebut. Dalam konteks ini maka kewajiban komisaris adalah:

1. Mengesahkan dan mengkaji ulang secara berkala terhadap kebijakan dan strategi usaha bank secara keseluruhan;
2. Memahami risiko utama yang dihadapi Bank, menetapkan tingkat risiko yang dapat ditolerir (*risk tolerance*), dan memastikan bahwa direksi telah melakukan langkah-langkah yang telah diperlukan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko tersebut;
3. Mengesahkan struktur organisasi;
4. Memastikan bahwa direksi telah memantau efektifitas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern.

Pelanggaran terhadap ketentuan ini dikenakan sanksi adminstatif, baik oleh PBI No. 8/4/PBI/2006 maupun PBI No. 5/8/PBI/2003.

Pelaksanaan Pasal No. 8/4/PBI/2006 jo No. 8/14/PBI/2006 mengenai pengaturan benturan kepentingan tidak diatur secara spesifik dalam PBI tersebut maupun Surat Edaran lainnya, tetapi biasanya diatur dalam Pedoman Etika Perusahaan atau aturan internal lainnya. Akan tetapi pelanggaran terhadap Pasal ini diancam dengan sanksi administratif, sebagaimana diatur dalam Pasal 52 UU Perbankan.

- h. Memastikan bahwa pelaporan pelaksanaan dan penilaian GCG telah dilakukan sesuai dengan pedoman dari Bank Indonesia

Untuk memastikan pelaksanaan GCG, bank sesuai dengan Pasal 61 dan 65 PBI No. 8/4/PBI/2006 jo No.8/14/PBI/2006 diwajibkan untuk menyampaikan laporan pelaksanaan GCG dan penilaian pelaksanaan GCG secara *self assessment* sekurang-kurangnya sekali setiap tahun. Bank wajib menyampaikan laporan pelaksanaan GCG tersebut paling lambat 5 bulan setelah tahun buku berakhir kepada pemegang saham dan kepada :

1. Bank Indonesia;
2. Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI);
3. Lembaga pemeringkat di Indonesia;
4. Asosiasi-asosiasi Bank di Indonesia;
5. Lembaga Pengembang Perbankan Indonesia (LPPI);
6. Dua lembaga penelitian di bidang ekonomi dan keuangan;
7. Dua majalah ekonomi dan keuangan.

Pengaturan lebih lanjut mengenai tata cara pelaporan dan penilaian pelaksanaan GCG akan diatur dalam Surat Edaran Bank Indonesia. Pelanggaran terhadap ketentuan ini diancam sanksi administratif.

2.6.2. Jumlah, Komposisi, Kriteria dan Independensi Dewan Komisaris

Dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 8/14/PBI/2006 jo. Nomor 8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan Good Corporate Governance bagi bank umum diatur sejumlah persyaratan terkait Dewan Komisaris sebagai berikut :

Jumlah dan komposisi Dewan Komisaris :

- Jumlah anggota dewan Komisaris paling kurang 3 orang dan paling banyak sama dengan jumlah anggota Direksi.
- Paling kurang 1 orang anggota dewan Komisaris wajib berdomisili di Indonesia.
- Dewan Komisaris dipimpin oleh Presiden Komisaris atau Komisaris Utama.
- Dewan Komisaris terdiri dari Komisaris dan Komisaris Independen.
- Paling kurang 50 % dari jumlah anggota dewan Komisaris adalah Komisaris Independen.
- Mantan anggota Direksi atau Pejabat Eksekutif Bank atau pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen tidak dapat menjadi Komisaris Independen pada Bank yang bersangkutan, sebelum menjalani masa tunggu (*cooling-off*) selama 1 tahun.

Rapat Dewan Komisaris :

- Rapat dewan Komisaris wajib diselenggarakan secara berkala paling kurang 4 kali dalam setahun.
- Rapat dewan Komisaris wajib dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Komisaris secara fisik paling kurang 2 kali dalam setahun.
- Dalam hal anggota dewan Komisaris tidak dapat menghadiri rapat secara fisik, maka dapat menghadiri rapat melalui teknologi telekonferensi.
- Pengambilan keputusan rapat dewan Komisaris dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat.
- Dalam hal tidak terjadi musyawarah mufakat maka pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan suara terbanyak.
- Segala keputusan dewan Komisaris bersifat mengikat bagi seluruh anggota dewan Komisaris.
- Hasil rapat dewan Komisaris wajib dituangkan dalam risalah rapat dan didokumentasikan secara baik.
- Perbedaan pendapat (*dissenting opinions*) yang terjadi dalam rapat dewan Komisaris wajib dicantumkan secara jelas dalam risalah rapat beserta alasan perbedaan pendapat tersebut.

Tingkat Independensi Dewan Komisaris :

- Anggota Dewan Komisaris wajib mengungkapkan :
 - kepemilikan saham yang mencapai 5% atau lebih, baik pada bank yang bersangkutan maupun pada bank dan perusahaan lain, yang berkedudukan di dalam dan di luar negeri;
 - hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota dewan Komisaris lain, anggota Direksi dan/atau pemegang saham pengendali Bank, dalam laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia ini.
- Anggota dewan Komisaris dilarang memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan/atau pihak lain yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan Bank.
- Anggota dewan Komisaris dilarang mengambil dan/atau menerima keuntungan pribadi dari Bank selain remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham.
- Anggota dewan Komisaris wajib mengungkapkan remunerasi dan fasilitas yang diterima pada laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia ini.

2.6.3. Hal-hal Lain Yang Dapat Memperkuat Peran Komisaris Dalam Implementasi GCG

Dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 2/27/PBI/2000 tentang Bank Umum diatur kriteria yang wajib dipenuhi calon anggota Direksi dan Komisaris Bank Umum, serta batasan transaksi yang diperbolehkan atau dilarang dilakukan oleh pengurus bank. Menurut Surya dan Yustiavandana (2006), tujuan utama dari peraturan ini adalah sebagai upaya perwujudan *corporate governance* dengan mengeliminasi kemungkinan penyimpangan operasional bank yang dilakukan oleh direksi dan/atau komisaris, maupun pemegang saham. Peraturan tersebut memiliki korelasi yang kuat, mengingat organ perusahaan yang mendapat perhatian paling besar untuk diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya adalah dewan direksi dan komisaris. Apalagi

dalam kenyataannya, peranan direksi dan komisaris rentan untuk disalahgunakan seandainya tidak ada mekanisme *check and balances* yang baik antara seluruh organ perusahaan.

Penguatan dewan direksi dan komisaris ini juga didukung oleh Peraturan Bank Indonesia nomor 5/25/PBI/2003 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (*fit and proper test*), dimana calon direksi dan komisaris bank harus memenuhi kompetensi tertentu untuk menjadi pengurus bank. Adanya persyaratan yang terperinci untuk calon direksi dan komisaris ini dapat menjadikan terpilihnya pengurus bank yang independen serta memiliki kemampuan di bidangnya. Dengan demikian, peraturan ini dapat mencegah penyalahgunaan wewenang pemegang saham (mayoritas) untuk menunjuk direksi dan komisaris yang tidak independen dan kompeten.

Apabila mengacu pada kriteria umum penilaian calon anggota Direksi BUMN, sesuai Pasal 7 Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-09A/MBU/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Penilaian Kelayakan dan Kepatutan (*fit and proper test*) Calon Anggota Direksi BUMN adalah :

1. Integritas.
2. Tidak memiliki benturan kepentingan.
3. Tidak pernah divonis atas kecurangan dan terlibat dalam perbuatan melawan hukum.
4. Tidak dinyatakan pailit.
5. Tidak pernah dihukum atas perbuatan pidana berat.
6. Professionalisme/keahlian teknis.
7. Memenuhi kemampuan teknis pada jabatan/posisi terkait.
8. Keahlian kepemimpinan.
9. Kritis, independen dan mempunyai keingintahuan yang tinggi.
10. Kemampuan berpikir dan perencanaan secara strategis.
11. Secara keuangan cukup mapan.
12. Pengalaman manajemen.
13. Pengalaman dalam bidang industri yang bersangkutan.
14. Berprestasi/pernah menerima penghargaan.
15. Pengalaman dalam bidang pemerintahan dan/atau peraturan perundang-undangan.

16. Kerjasama tim.
17. Citra yang baik dalam lingkungan bisnis.
18. Kesuksesan dalam bidang yang sama.
19. Pengetahuan di bidang operasional BUMN.
20. Berpengalaman dalam manajemen perubahan.
21. Kemampuan atau keahlian khusus lainnya.
22. Sehat lahir dan batin.

Selain itu mantan Menteri Negara BUMN Sugiharto (2007) pernah menekankan lima kriteria utama syarat seorang pemimpin perusahaan, berdasarkan studinya dari para CEO-CEO di dunia. Kriteria tersebut disingkat AVIRA. Pertama ialah *awarness* terhadap perubahan. Kedua, seorang pemimpin harus memiliki visi. Ketiga; harus memiliki integritas dan independensi di dalam memberikan keputusan terbaik untuk kemajuan perusahaan. Keempat; *Responsible*-yaitu bertanggungjawab, termasuk kepada lingkungan dimana dia berada. Yang terakhir ialah Aktualiasi. Di mana seorang pemimpin harus mampu mengaktualisasikan terhadap apa yang di-*aware*-nya, visinya, inovasi dan independensinya dan bertanggungjawab terhadap lingkungannya dan untuk itu seorang pemimpin baru bisa membumikan dengan melakukan *actuation*.

Peraturan lainnya yang dikeluarkan berkaitan dengan kebutuhan peningkatan GCG adalah Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum, yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan diterbitkannya SE nomor 5/21/DPNP. PBI tersebut mewajibkan bank untuk menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko. Diatur pula didalamnya mengenai kewenangan dan tanggung jawab direksi dan komisaris yang harus dilakukan terkait penerapan manajemen risiko tersebut.

Penerapan manajemen risiko ini diharapkan dapat meningkatkan *shareholder value*; serta memberikan gambaran kepada pengelola bank mengenai kemungkinan kerugian bank di masa datang; meningkatkan metode dan proses pengambilan keputusan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi; digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja bank. Penerapan

manajemen risiko juga akan mendorong lebih ditaatinya prinsip-prinsip GCG, terutama guna peningkatan kinerja dan daya saing bank itu sendiri.

Menurut Amin (2002), Dewan Komisaris Bank akan dapat menambah kekuatan terhadap *corporate governance* bank apabila mereka :

- Memahami perannya sebagai pengawas dan “*duty of loyalty*” kepada bank dan pemegang sahamnya;
- Menjadi fungsi “*check and balances*” terhadap kegiatan manajemen bank sehari-hari;
- Mempunyai kewenangan untuk bertanya pada manajemen dan merasa nyaman memaksa manajemen memberikan penjelasan secara langsung;
- Memberi rekomendasi terhadap praktek-praktek yang baik;
- Memberi nasihat yang tidak memihak;
- Menghindari konflik kepentingan dalam aktivitas dan komitmen mereka pada organisasi lainnya;
- Mengadakan pertemuan secara teratur dengan Direksi dan audit internal untuk membuat dan menyetujui kebijakan-kebijakan, membuat jalur komunikasi dan mengawasi kemajuan pencapaian tujuan perusahaan;
- Menghindarkan diri mengambil keputusan apabila mereka tidak mampu memberikan saran yang obyektif;
- Tidak berpartisipasi dalam manajemen harian bank.

2.7. Manajemen Umum Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK)

Menurut Suharsono (2006), manajemen DPPK secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.7.1. Status Kelembagaan Dana Pensiun (DPPK)

Sebagai sebuah Badan Usaha, Dana Pensiun (DPPK) memiliki status kelembagaan yang khusus. Dana Pensiun didirikan oleh Perusahaan yang disebut sebagai Pendiri, sebagai sebuah lembaga yang menjalankan dan menyelenggarakan Program Pensiun bagi karyawan. Kepentingan Perusahaan Pendiri Dana Pensiun

bertitik tolak dari kedudukannya sebagai Pemberi Kerja, untuk memberikan penghasilan yang berkesinambungan pada hari tua kepada para pekerjanya, apabila mereka tidak lagi bekerja pada Perusahaan tersebut. Dengan jaminan penghasilan hari tua yang berkesinambungan tersebut, para Pekerja akan bekerja dengan tenang, dan dengan demikian diharapkan akan lebih produktif. Dana pensiun harus mengelola kumpulan dana yang diperlukan untuk pembiayaan Program Pensiun tersebut, yang diperoleh dari (berupa) Iuran Pensiun, baik dari Perusahaan Pendiri (Pemberi Kerja) maupun dari pekerja.

Dana Pensiun Pemberi Kerja berdiri secara resmi sebagai sebuah Badan Usaha berdasarkan Keputusan Pendiri, yang menetapkan semua ketentuan tentang pelaksanaan serta penyelenggaraan Program Pensiun, yang disebut sebagai Peraturan Dana Pensiun, yang kemudian disahkan oleh Menteri Keuangan RI, dan selanjutnya diumumkan dalam Berita Negara. Dengan demikian, setelah pengesahan tersebut, Peraturan Dana Pensiun pada hakekatnya tidak hanya semata-mata merupakan Keputusan Perusahaan Pendiri, namun juga berfungsi sebagai dokumen Akta Pendirian Badan Usaha Dana Pensiun.

2.7.2. Hubungan Kelembagaan Dana Pensiun Dengan Pendiri

Dari uraian singkat diatas dapat dipahami, bahwa pada hakekatnya Dana Pensiun bukan merupakan Anak Perusahaan dari Perusahaan Pendiri. Perusahaan Pendiri atau Pemberi Kerja tidak menyetorkan dana sebagai modal Dana Pensiun. Dengan demikian, Dana Pensiun (yang memang tidak memiliki dana berupa Modal), tidak dimiliki oleh Perusahaan Pendiri atau Pemberi Kerja, dan tidak dimiliki oleh pihak manapun juga, sehingga Dana Pensiun sama sekali bukan merupakan bagian atau Unit Kerja dari lembaga Perusahaan Pendiri atau Pemberi Kerja.

Kedua pengertian dan pemahaman tersebut penting ditekankan, mengingat seringnya terjadi kesalahan persepsi dan perlakuan terhadap penyelenggaraan manajemen Dana Pensiun, sehingga Dana Pensiun tidak dikelola dengan obyektif dan mandiri, sebagaimana seharusnya.

Dana Pensiun memang dibentuk dan didirikan oleh Pendiri, namun pendirian Dana Pensiun tersebut dimaksudkan untuk mengelola dan menyelenggarakan

Program Pensiun, yang sudah ditetapkan oleh Pendiri (Pemberi Kerja), dan merupakan sebuah janji serta komitmen yang menyangkut kepentingan para pekerja dan para pensiunan. Hal tersebut berbeda dengan pembentukan dan pendirian sebuah Perseroan Terbatas oleh (para) Pemilik Modal, yang dimaksudkan untuk menjalankan bidang kegiatan usaha tertentu guna memperoleh keuntungan, sepenuhnya untuk kepentingan Pemilik Modal.

Dana yang dikelola oleh Dana Pensiun berasal dari dua pihak : Pemberi Kerja dan Peserta Aktif/Pekerja. Dana tersebut berupa himpunan Iuran Pensiun. Pemberi Kerja dan Peserta membayar Iuran Pensiun dan mencatatnya sebagai biaya, sebagai pembayaran sebuah kewajiban. Dengan demikian Iuran Pensiun yang sudah diterima Dana Pensiun bukan lagi berupa bagian dari Kekayaan Pemberi Kerja dan Peserta yang menjadi Modal Dana Pensiun sebagaimana Modal dalam sebuah Perseroan Terbatas, melainkan menjadi sebuah himpunan dana yang harus dikelola oleh Dana Pensiun. Sehubungan dengan itu, sudah selayaknya Dana Pensiun dikelola dengan baik, terpisah dari organisasi Perusahaan Pendiri (Pemberi Kerja), dan bebas dari pengaruh serta campur tangan dan intervensi dari Manajemen Pendiri (Pemberi Kerja).

2.7.3. Organ Dana Pensiun

Organ Dana Pensiun pada umumnya terdiri dari :

1. Pengurus Dana Pensiun

Pengurus Dana Pensiun adalah pihak yang ditunjuk dan diangkat oleh Pendiri dan ditetapkan dalam Peraturan Dana Pensiun, sebagai pengelola dan penyelenggara Program Pensiun. Pengurus Dana Pensiun dapat terdiri dari Perorangan, atau sebuah Badan Usaha. Dalam hal Pengurus Perorangan lebih dari satu orang, dapat menggunakan sebutan dan menetapkan pelaksanaan kerjanya sebagai Direksi Dana Pensiun.

2. Dewan Pengawas Dana Pensiun

Dewan Pengawas Dana Pensiun adalah sebuah Badan yang harus dibentuk dan ditetapkan dalam Peraturan Dana Pensiun, guna melakukan pengawasan atas penyelenggaraan dan pengelolaan Dana Pensiun oleh Pengurus. Dewan Pengawas Dana Pensiun terdiri dari individu yang mewakili dua pihak yang berkepentingan dengan kelangsungan kegiatan Dana Pensiun, yakni Pemberi Kerja dan Peserta. Apabila telah ada Peserta Pensiunan dalam jumlah tertentu, dan wakil dari Peserta lebih dari satu, para Pensiunan tersebut juga harus diwakili, disamping para Pekerja yang masih aktif.

Berbeda dengan sebuah Perseroan Terbatas, Dana Pensiun Pemberi Kerja tidak memiliki lembaga atau organ Rapat Umum Pemegang Saham yang menjadi pemegang kekuasaan tertinggi, sebagai “Pemilik PT”. Dana Pensiun tidak memiliki lembaga “Pemilik” melainkan “Pendiri”. Dengan demikian, pada dasarnya pengelolaan Dana Pensiun sepenuhnya menjadi wewenang dan tanggung jawab dari Pengurus. Namun, dalam pengelolaan Dana Pensiun, tentu saja Pengurus tidak terlepas sama sekali dan bebas dari peranan Pendiri.

Mengingat bahwa pengelolaan Dana Pensiun pada hakekatnya berarti pengelolaan kumpulan dana untuk pembiayaan Program Pensiun, Pendiri sangat berkepentingan dan bertanggung jawab terhadap kecukupan pendanaan tersebut. Oleh karena itu, Pendiri menetapkan kebijakan pokok pengelolaan dan pengembangan dana tersebut, dalam bentuk Arahan Investasi, yang harus selalu ditaati dan dijalankan dengan baik oleh Pengurus Dana Pensiun.

2.7.4. Kegiatan Dana Pensiun

1. Pengelolaan Dana Pensiun sebagai *Liabilities – Assets Management*

Kegiatan Dana Pensiun yang berupa pengelolaan dan penyelenggaraan Program Pensiun pada dasarnya meliputi 2 (dua) hal pokok, yang dapat diartikan sebagai sebuah *Liabilities – Assets Management* dalam arti amat luas.

Dasar dan inti dari pengelolaan Dana Pensiun adalah menyelenggarakan sistem pendanaan bagi pelaksanaan Program Pensiun, yang mengandung arti bahwa kegiatan

Dana Pensiun timbul karena adanya sebuah kewajiban besar : memenuhi pembayaran Manfaat Pensiun sebagai realisasi janji dari Pemberi Kerja untuk kesejahteraan pekerjanya.

Untuk itu, perhitungan besarnya Manfaat Pensiun bagi masing-masing Peserta harus dilakukan dengan cermat dan benar. Demikianlah pula kecukupan dan ketepatan pembayarannya, baik jumlah pembayaran, waktu pembayaran maupun penerimaan pembayaran. Setiap saat Dana Pensiun harus dapat dengan pasti mengetahui jumlah dan jatuh tempo dari semua kewajibannya, baik untuk saat ini maupun untuk waktu yang akan datang.

Selanjutnya, dana yang harus dihimpun oleh Dana Pensiun dari Iuran Pensiun untuk pembayaran Manfaat Pensiun harus dapat dikembangkan dengan baik, serta dijaga keamanan serta tingkat kecukupannya, sebagai kekayaan Dana Pensiun. Setiap saat Dana Pensiun harus dengan pasti dapat mengetahui besarnya kekayaan yang tersedia dan akan tersedia.

Kedua sisi : Liabilities Management dan Assets Management itulah pada hakekatnya disebut sebagai kegiatan menyeluruh dan kegiatan inti dana pensiun yaitu Pendanaan.

2. Perhitungan dan Pembayaran Manfaat Pensiun

Kegiatan pokok ini menyangkut perhitungan dan pembayaran Manfaat Pensiun bagi masing-masing Peserta, dan merupakan kegiatan utama, sesuai dengan tujuan dan alasan dari pendirian Dana Pensiun. Kegiatan ini harus dijalankan dan dilaksanakan dengan baik, teliti dan cermat, karena berkepentingan dengan kelangsungan pembayaran penghasilan hari tua bagi para Pekerja (dan keluarganya) pada saat sudah tidak bekerja lagi.

Kegiatan ini juga berkaitan dengan pemenuhan hak dari para Peserta, dan tidak hanya terdiri dari para Pekerja Aktif yang dengan mudah dapat dikelola karena masih terorganisir dalam Unit-unit Kerja Pemberi Kerja, tetapi juga para pensiunan yang sudah tidak bekerja lagi dan terlepas dari organisasi Pemberi Kerja.

Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk pengelolaan sistim dan Manajemen Kepesertaan Dana Pensiun.

3. Penerimaan dan Pengembangan Dana sebagai sumber pembiayaan Program Pensiun.

Kegiatan pokok yang berkaitan dengan penerimaan dana dan pengembangan himpunan dana ini merupakan kegiatan yang tidak kalah pentingnya, karena menyangkut kecukupan dan kelancaran pembayaran Manfaat Pensiun. Penerimaan Dana berupa perhitungan dan penerimaan Iuran Pensiun secara tepat waktu dan tepat jumlah, baik Iuran Pemberian Kerja, maupun Iuran Peserta (Pekerja).

Penyelenggaraan kegiatan perhitungan dan penerimaan Iuran Pensiun ini pada umumnya menjadi satu dengan Manajemen Kepesertaan, dan relatif mudah dilaksanakan, karena hanya menyangkut para Pekerja yang masih aktif, dan Pemberi Kerja masih ikut bertanggung jawab dalam pemungutan (pemotongan) dan penyetoran Iuran.

Kegiatan Pengembangan Dana sangat penting artinya, terutama bagi Dana Pensiun yang sudah lama berdiri dan memiliki himpunan dana yang cukup besar. Kegiatan ini berkaitan dengan upaya untuk memenuhi kepentingan Pemberi Kerja maupun Peserta, agar jumlah himpunan dana yang ada untuk pembiayaan Program Pensiun selalu bertambah dan berkembang dengan baik, sehingga dicapai tingkat rasio kecukupan dana yang setinggi-tingginya.

Kegiatan Pengembangan Dana ini dikelola dalam bentuk Manajemen Investasi Dana Pensiun yang harus dijalankan dengan berpedoman pada Arahan Investasi yang ditetapkan Pendi, disamping ketentuan-ketentuan Investasi Dana Pensiun yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

Pelaksanaan semua Kegiatan pokok Dana Pensiun tersebut tentu saja harus ditunjang dengan tata kelola Dana Pensiun secara umum yang baik dan terorganisir dengan baik. Bidang-bidang Penunjang harus dapat mendukung pelaksanaan kegiatan pokok dengan baik. Kegiatan penunjang tersebut antara lain terdiri dari : Manajemen Personalia. Manajemen Umum (Kesekretariatan dan Logistik), Manajemen Akuntansi, dan Manajemen Sistim Informasi Teknologi.

2.8. *Overview Governance Pada Dana Pensiun di Indonesia*

Sebagaimana terjadi pada sektor jasa keuangan yang lain, *good governance* telah menjadi suatu keharusan di lingkungan Dana Pensiun. Menurut Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI) (2004), beberapa aspek dari *good governance* telah mengemuka dalam berbagai diskusi di kalangan pendiri, pengurus, pengamat dan pengawas Dana Pensiun. Pada awalnya aspek-aspek tersebut didiskusikan tanpa referensi khusus ke istilah *governance*, namun semakin lama semakin disadari bahwa topik-topik diskusi selama ini tidak lain adalah aspek-aspek *governance* Dana Pensiun.

Empat isu praktis yang relevan dengan *governance* Dana Pensiun sering menjadi pokok pembicaraan sejak tahun 2002. Pertama adalah isu peran Pendiri dan mitra pendiri dalam mengarahkan penyelenggaraan Dana Pensiun. Isu kedua menyangkut mekanisme pemilihan dan pengangkatan pengurus dan dewan pengawas, terutama menyangkut peran peserta dalam mekanisme tersebut. Ketiga, isu independensi pengurus dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam rangka pengelolaan kekayaan Dana Pensiun. Terakhir, isu transparansi dan akuntabilitas pengurus, khususnya pada DPLK.

Dalam peraturan perundang-undangan tentang Dana Pensiun cukup jelas digambarkan peran Pendiri dalam mengarahkan penyelenggaraan Dana Pensiun. Pendiri seharusnya sangat berkepentingan atas terselenggaranya Dana Pensiun secara efektif dan efisien karena keberadaan Dana Pensiun berawal dari upaya untuk menciptakan nilai tambah bagi para *stakeholder*-nya, terutama pegawai atau karyawan. Banyak Pendiri menyadari perannya yang besar dalam mengarahkan penyelenggaraan Dana Pensiun dan mencoba untuk memainkannya dengan tepat, tetapi masih ada pula yang sering mengabaikannya dan menganggap penyelenggaraan Dana Pensiun cukup ditangani oleh para pengurus yang telah ditunjuknya. Sebagai salah satu contoh akibat ketidakpedulian pendiri adalah timbulnya kondisi *under-funded* pada sejumlah Dana Pensiun karena pengaruh kebijakan pendiri dalam perusahaan (misal kebijakan kenaikan gaji atau upah) terhadap pendanaan program pensiun tidak diantisipasi dengan baik.

Pada Dana Pensiun yang didirikan oleh Pendiri bersama sejumlah pemberi kerja lain, peran mitra pendiri dalam mengarahkan penyelenggaraan Dana Pensiun juga sering dipertanyakan. Walaupun dalam Undang-undang tentang Dana Pensiun cukup jelas diatur bahwa mitra pendiri menyerahkan sepenuhnya kebijakan penyelenggaraan program pensiun kepada Pendiri, dalam praktiknya, para mitra pendiri ini menghendaki peran yang lebih besar daripada sekedar mengikuti keputusan Pendiri saja. Kedudukan dan pembagian peran Pendiri dan mitra pendiri diharapkan dapat ditata kembali dan dibuat lebih berimbang. Di satu sisi perimbangan ini mungkin akan menambah mata rantai pengambilan keputusan atau kebijakan, namun di sisi lain hal ini dapat memperkuat mekanisme *check and balance*.

Mekanisme pemilihan dan penunjukan Pengurus dan Dewan Pengawas mendapat sorotan dari peserta dan serikat pekerja. Kedua pihak ini sering menilai mekanisme pemilihan dan penunjukan yang ada saat ini kurang memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi. Hal ini menjadi lebih mengemuka ketika kemudian mereka merasa tidak puas dengan kinerja Pengurus atau Dewan Pengawas yang dipilih tanpa keterlibatan mereka. Beberapa peserta dan serikat pekerja menghendaki di masa yang akan datang mereka diberi kesempatan lebih besar untuk menentukan wakil-wakil mereka dalam Dewan Pengawas, dan bila mungkin juga dalam Pengurus. Mereka berharap hal ini dapat dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yang relevan.

Independensi pengurus dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam rangka pengelolaan kekayaan Dana Pensiun, memang menjadi isu kritis. Pengurus beberapa Dana Pensiun mengeluhkan intervensi yang berlebihan oleh pendiri, yang sering kali berakibat terjadinya transaksi dengan pihak yang terafiliasi dengan pendiri atau pejabat-pejabatnya. Dalam beberapa pemeriksaan Dana Pensiun, pemeriksa dari Direktorat Dana Pensiun juga mengidentifikasi intervensi sejenis ini dan memberikan rekomendasi yang tegas untuk meniadakannya tanpa mengurangi peran pendiri dalam memberikan arahan secara umum untuk pengelolaan kekayaan Dana Pensiun.

Isu transparansi dan akuntabilitas pengurus lebih menonjol pada DPLK, walaupun juga didapati pada sejumlah DPPK. Penelitian lebih lanjut atas pengaduan

atau permintaan informasi yang diperoleh Direktorat Dana Pensiun dari peserta atau pihak lain yang berhak atas manfaat pensiun menunjukkan bahwa Pengurus Dana Pensiun yang terkait telah mengabaikan hak peserta untuk memperoleh informasi yang cukup tentang hak peserta atas manfaat pensiun atau hak-hak mereka yang lain. Beberapa DPLK dilaporkan tidak pernah memberikan laporan akumulasi iuran dan hasil pengembangannya kepada peserta atau tidak memastikan bahwa informasi yang dikirimkannya melalui pemberi kerja telah benar-benar diterima oleh peserta. Sebagai akibatnya, sejumlah peserta tidak pernah mengetahui hak-haknya dan timbul kesalahpahaman dengan pemberi kerjanya.

2.8.1. Dasar Penerapan GPFGB Bagi Dana Pensiun di Indonesia

Dalam rangka pelaksanaan Paket Kebijakan Sektor Keuangan (PKSK) pada sektor Dana Pensiun, Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan melalui Keputusan Ketua Nomor: KEP-136/BL/2006 menerbitkan Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun. Penerbitan keputusan ini dimaksudkan untuk mendorong penyusunan pedoman tata kelola yang baik di lingkungan Dana Pensiun (*Good Pension Fund Governance*) sekaligus memberikan acuan bagi Pendiri, Pemberi Kerja, Pengurus dan Pengawas Dana Pensiun untuk menyelenggarakan tata kelola yang baik. Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun wajib disusun dengan berpedoman pada kaidah yang meliputi keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), serta kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). Pada Pasal 7 SK Ketua Bapepam-LK tersebut menyatakan kewajiban dana pensiun untuk menerapkan pedoman tata kelola dana pensiun sejak 1 Januari 2008.

Masa transisi yang selama 2 tahun diberikan untuk memberikan kesempatan beradaptasi yang cukup bagi para pengurus dana pensiun. Karena menurut Ketua Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI), Eddy Praptono, masih ditemukan sejumlah kendala yang diperkirakan muncul dalam penerapan GPFGB, antara lain adalah keterbatasan sumber daya manusia pada sejumlah dana pensiun. Walaupun demikian, Bapepam-LK belum akan memberikan sanksi kepada dana pensiun yang belum menerapkan pedoman tata kelola tersebut pada tahun pertama.

2.8.2. Peranan Dewan Pengawas dalam Pelaksanaan GPFG di Dana Pensiun

Sesuai Undang-Undang RI tentang Dana Pensiun Nomor 11/1992, terdapat beberapa tugas, wewenang dan kewajiban lain dari Dewan Pengawas yang sangat berperan dalam menegakkan prinsip-prinsip GPFG yaitu :

- Menunjuk Akuntan Publik untuk audit laporan keuangan dan audit portofolio investasi serta Aktuaris sebagai perwujudan aspek responsibilitas
- Menyetujui Rencana Investasi sebagai perwujudan aspek akuntabilitas
- Bersama Pengurus membahas secara berkala pendapat dan saran dari Peserta mengenai perkembangan portofolio investasi dan hasilnya sebagai perwujudan aspek transparansi dan kesetaraan
- Melaporkan hasil pengawasannya kepada Pendiri dan mengumumkan salinannya kepada Peserta sebagai perwujudan dari aspek transparansi

2.8.3. Prinsip Dasar Dewan Pengawas

Menurut panduan GPFG yang dikeluarkan Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI) (2006), Dewan Pengawas Dana Pensiun adalah sebuah badan yang bertugas melakukan pengawasan atas penyelenggaraan program pensiun dan memastikan bahwa penyelenggaraan telah berjalan dengan baik, sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan untuk kepentingan Peserta. Untuk mencapai tujuan pengawasan, diatur sebagai berikut :

1. Komposisi Dewan Pengawas harus sedemikian rupa sehingga memenuhi keterwakilan unsur-unsur Pendiri/Pemberi Kerja, Peserta Aktif dan Pensiunan.
2. Dewan Pengawas harus berwatak amanah dan mempunyai pengalaman dalam pengelolaan dibidang Sumber Daya Manusia dan /atau Keuangan serta kecakapan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Dewan Pengawas berkewajiban melakukan pengawasan atas pengelolaan Dana Pensiun dengan meneliti semua jenis laporan berkala.

2.8.4. Pedoman Umum Dewan Pengawas

Beberapa pedoman umum yang harus dipenuhi oleh Dewan Pengawas dalam menjalankan fungsinya menurut Keputusan Ketua Bapepam-LK Nomor KEP-136/BL/2006 tentang Pedoman Penerapan Tata Kelola Dana Pensiun adalah :

1. Komposisi dan Jumlah Dewan Pengawas

- a. Dewan Pengawas berasal dari Wakil Pemberi Kerja/Pendiri, Wakil Peserta dan Pensiunan.
- b. Dewan Pengawas dipilih, diangkat dan diberhentikan oleh Pendiri.
- c. Jumlah Dewan Pengawas disesuaikan dengan kompleksitas Dana Pensiun dengan tetap memperhatikan efektifitas dalam pengambilan keputusan.

2. Kompetensi dan Integritas Dewan Pengawas

- a. Dewan Pengawas memiliki kompetensi dan integritas yang sesuai dengan kebutuhan Dana Pensiun.
- b. Dewan Pengawas dilarang memanfaatkan Dana Pensiun untuk kepentingan pribadi, keluarga, golongan dan pihak lain.
- c. Dewan Pengawas berkewajiban mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan pelaksana lainnya.

3. Fungsi Pengawasan Dewan Pengawas

- a. Menunjuk Akuntan Publik dan Aktuaris.
- b. Menyetujui Rencana Investasi Tahunan.
- c. Menetapkan Arahannya Investasi bersama Pendiri.
- d. Mengawasi pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran.
- e. Mengawasi pelaksanaan Rencana Investasi Tahunan dan Arahannya Investasi serta mengevaluasi kinerja investasi.
- f. Mengikuti perkembangan kegiatan dan keadaan Dana Pensiun.
- g. Memberikan Laporan Tahunan hasil pengawasannya atas pengelolaan Dana Pensiun oleh Pengurus kepada Pendiri.
- i. Mengumumkan kepada Peserta salinan Laporan Tahunan Hasil Pengawasan Dewan Pengawas atas pengelolaan Dana Pensiun oleh Pengurus.

- j. Melakukan pemantauan untuk memastikan bahwa Good Pension Fund Governance dilaksanakan sebaik-baiknya di lingkungan Dana Pensiun.
- k. Menyetujui pemilihan dasar penilaian atas investasi penempatan langsung saham berdasarkan metode ekuitas atas nilai yang ditetapkan oleh Penilai Independen (khusus Program Pensiun Iuran Pasti).

4. Komite / Fungsi Penunjang Dewan Pengawas

a. Komite/Fungsi Audit

Komite/Fungsi Audit bertugas sebagai fasilitator bagi Dewan Pengawas untuk memastikan bahwa struktur Pengendalian Internal Dana Pensiun telah dapat dilaksanakan dengan baik, pelaksanaan audit internal maupun eksternal telah dilaksanakan sesuai dengan standar auditing yang berlaku dan tindak lanjut temuan hasil audit dilaksanakan oleh Manajemen. Komite Audit terdiri dari salah satu Dewan Pengawas, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk anggota dari luar Dana Pensiun yang memiliki kompetensi bidang akuntansi dan keuangan.

Dalam hal tidak dibentuk Komite Audit maka fungsinya dilaksanakan oleh Dewan Pengawas.

b. Komite/Fungsi Nominasi dan Remunerasi

Komite/ Fungsi Nominasi dan Remunerasi bertugas sebagai fasilitator bagi Dewan Pengawas dalam membantu Pendiri untuk menetapkan kriteria dan memilih calon Dewan Pengawas dan Pengurus, serta sistem remunerasi. Komite Nominasi dan Remunerasi terdiri dari salah satu Dewan Pengawas, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk anggota dari luar Dana Pensiun yang memiliki kompetensi.

Dalam hal tidak dibentuk Komite Nominasi dan Remunerasi maka fungsinya dilaksanakan oleh Dewan Pengawas.

c. Komite/Fungsi Kebijakan Risiko

Komite/Fungsi Kebijakan Risiko bertugas sebagai fasilitator bagi Dewan Pengawas dalam mengkaji Sistem Manajemen Risiko yang disusun Pengurus serta menilai toleransi risiko yang dapat diterima oleh Dana

Pensiun. Komite Kebijakan Risiko terdiri dari salah satu anggota Dewan Pengawas, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk anggota dari luar Dana Pensiun yang memiliki kompetensi.

Dalam hal tidak dibentuk Komite Kebijakan Risiko maka fungsinya dilaksanakan oleh Dewan Pengawas.

d. **Komite/ Fungsi Kebijakan GPF**

Komite/ Fungsi Kebijakan GPF bertugas sebagai fasilitator bagi Dewan Pengawas dalam mengkaji kebijakan sistem GPF secara menyeluruh yang disusun oleh Pengurus serta menilai konsistensi penerapan yang bertalian dengan etika pengelolaan Dana Pensiun.

Komite Kebijakan GPF terdiri dari salah satu Dewan Pengawas, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk anggota dari luar Dana Pensiun yang memiliki kompetensi.

Dalam hal tidak dibentuk Komite Kebijakan GPF maka fungsinya dilaksanakan oleh Dewan Pengawas

2.8.5. Pola Hubungan Pendiri, Dewan Pengawas dan Pengurus

Hubungan kerja Pendiri, Dewan Pengawas dan Pengurus adalah hubungan *check and balances* dengan tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan Dana Pensiun. Pola hubungan dimaksud menurut Keputusan Ketua Bapepam-LK Nomor KEP-136/BL/2006 tentang Pedoman Penerapan Tata Kelola Dana Pensiun yaitu :

1. Pendiri, Pengurus dan Dewan Pengawas sesuai dengan fungsinya masing-masing mempunyai tanggungjawab untuk menjaga kelangsungan usaha Dana Pensiun.
2. Pengurus menyusun visi dan misi serta strategi Dana Pensiun dengan memperhatikan masukan Dewan Pengawas dan Pendiri.
3. Pendiri dilarang mengintervensi Kepengurusan yang dilakukan oleh Pengurus selain intervensi yang diperkenankan oleh Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri Keuangan dan Peraturan Dana Pensiun.

Penjelasan dari pola hubungan di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengurus dan Dewan Pengawas sesuai dengan fungsinya masing-masing, untuk mempertahankan kelangsungan Dana Pensiun berkewajiban melaksanakan antara lain :
 - a. Fungsi pengendalian internal dan manajemen risiko.
 - b. Pencapaian imbal hasil (return) yang optimal bagi Dana Pensiun
 - c. Perlindungan kepentingan Pendiri dan Peserta secara wajar.
 - d. Kaderisasi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen.
 - e. GPFG dengan baik dan benar.
2. Pengurus dan Dewan Pengawas, sesuai dengan visi dan misi serta strategi yang telah ditetapkan, menyepakati :
 - a. Rencana jangka panjang, rencana kerja dan anggaran tahunan.
 - b. Kebijakan dalam mengambil keputusan dilakukan secara obyektif, bebas dari tekanan dan bebas dari segala bentuk benturan kepentingan.
 - c. Kebijakan dan metode penilaian Dana Pensiun yang adil dan tidak diskriminatif.
 - d. Struktur organisasi yang mampu mendukung tercapainya tujuan Dana Pensiun.
3. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan pelaksanaan lainnya, Pendiri dilarang melakukan intervensi terhadap kegiatan pengelolaan Dana Pensiun yang artinya bahwa Pengurus harus bersikap independen dalam pengelolaan kegiatannya.

2.9. *International Best Practices For Pension Fund Governance*

Secara internasional, *Best Practices* dari GPFG yang dapat dijadikan acuan antara lain adalah OECD Guidelines For Pension Fund Governance yang diterbitkan oleh OECD Council (Organisation for Economic Cooperation and Development) dan CAPSA Pension Governance Guideline yang diterbitkan oleh Canadian Association of Pension Supervisory Authorities (CAPSA).

2.9.1. OECD Guidelines For Pension Fund Governance

Panduan tata kelola dana pensiun yang diterbitkan oleh OECD (terlampir dalam lampiran 2) mensyaratkan terpenuhinya 2 unsur tata kelola dana pensiun yang baik yaitu Struktur Tata Kelola (*Governance Structure*) dan Mekanisme Tata Kelola (*Governance Mechanism*) yang diringkas sebagai berikut :

a. Struktur Tata Kelola (*Governance Structure*)

1. Identifikasi Pertanggungjawaban (*Identification of responsibilities*)

Peraturan tata kelola harus mencakup seluruh kerangka pembagian tanggung jawab, kemampuan melaksanakan kewajiban dan kesesuaian semua pihak terkait dalam administrasi dana pensiun. Struktur pengelolaan dan tanggung jawab para pihak tersebut harus disebutkan dengan jelas dalam kebijakan, hukum dan perjanjian.

2. Badan Pengelola (*Governing body*)

Setiap dana pensiun harus memiliki badan pengelola yang bertanggung jawab terhadap operasional dan pengawasan dana pensiun, yang dapat terdiri dari seseorang atau sebuah komite yang terdiri dari pihak-pihak yang terkait dengan struktur pengelolaan dana pensiun serta bertanggung jawab terhadap perlindungan kepentingan peserta dan *stakeholders* lainnya.

3. Bantuan Tenaga Ahli (*Expert advice*)

Badan pengelola dapat meminta bantuan tenaga ahli yang profesional untuk memenuhi tanggung jawabnya.

4. Auditor Eksternal (*Auditor*)

Terdapat penugasan auditor yang independen untuk melaksanakan pemeriksaan berkala terhadap hasil pengelolaan dana pensiun dan auditor melaporkan hasilnya kepada badan pengelola.

5. Aktuaris (*Actuary*)

Terdapat penugasan aktuaris untuk menilai kecukupan dana yang dikelola dibandingkan kewajiban manfaat pensiun yang harus disediakan dana pensiun.

6. Lembaga Kustodian (*Custodian*)

Kustodian ditunjuk untuk menjaga aset dana pensiun dan aset kustodian harus terpisah secara hukum dari aset dana pensiun. Kustodian tidak dapat menghindar dari tanggung jawabnya dengan melimpahkan sebagian atau seluruh keamanan penyimpanan aset kepada pihak ketiga.

7. Akuntabilitas (*Accountability*)

Badan pengelola harus bertanggung jawab kepada peserta dan otoritas yang berkepentingan lainnya. Akuntabilitas dapat ditingkatkan dengan adanya perwakilan peserta dan penerima manfaat pensiun dalam badan pengelola. Perwakilan tersebut biasanya hanya terbatas pada aspek pengawasan untuk memastikan bahwa keputusan operasional yang diambil bertujuan untuk kebaikan peserta.

Akuntabilitas badan pengelola mencakup :

- Rapat rutin
- Mekanisme pengambilan keputusan
- Pengungkapan hasil rapat secara memadai kepada peserta
- Melaporkan hasil pengelolaan dana pensiun kepada pihak yang berwenang
- Mekanisme seleksi badan pengelola yang transparan, termasuk kemungkinan keikutsertaan perwakilan peserta dalam proses seleksi.
- Proses pergantian yang terencana dengan baik

8. Kesesuaian (*Suitability*)

Badan pengelola harus mampu memenuhi kewajibannya dengan benar sesuai standar integritas dan profesionalisme yang dibutuhkan dalam mengelola dana pensiun. Beberapa kriteria dasar yang harus dipenuhi adalah :

- Tidak pernah terlibat kasus penipuan ataupun kriminal lainnya

- Tidak pernah gagal dalam memenuhi kewajiban pengelolaan dana pensiun ataupun dana lainnya yang menyebabkan denda dan kebangkrutan.
- Harus memiliki kualifikasi yang sesuai dan pengalaman bagi anggota badan pengelola yang melaksanakan kegiatan operasional. Bagi anggota badan pengelola yang bertugas dalam bidang pengawasan akan lebih baik bila memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai untuk dapat memahami setiap keputusan yang diambil manajemen dana pensiun.

b. Mekanisme Tata Kelola (*Governance Mechanism*)

9. Pengendalian Internal (*Internal Control*)

Terdapat pengendalian yang memadai untuk memastikan bahwa para pihak yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional dan pengawasan dana pensiun telah bertindak sesuai kebijakan dan aturan hukum yang berlaku. Pengendalian mencakup seluruh prosedur administrasi dana pensiun termasuk penilaian kinerja, mekanisme kompensasi, sistem informasi dan prosedur manajemen risiko. Fungsi pengendalian dasar yang harus dipenuhi adalah :

- Penilaian berkala terhadap kinerja para pihak yang terlibat dalam kegiatan operasional dan pengawasan dana pensiun.
- Review berkala terhadap mekanisme kompensasi bagi para pihak yang bertanggung jawab atas kegiatan operasional dan pengawasan dana pensiun.
- Review berkala terhadap proses informasi, sistem perangkat lunak serta sistem pelaporan akuntansi dan keuangan.
- Identifikasi, monitoring dan apabila diperlukan perbaikan terhadap terjadinya benturan kepentingan
- Mekanisme sanksi terhadap penyalahgunaan informasi.
- Penerapan pengukuran risiko dan sistem manajemen termasuk keberadaan internal audit yang efektif.
- Penilaian berkala terhadap ketaatan pada peraturan.

10. Pelaporan (*Reporting*)

Saluran pelaporan informasi yang relevan dan akurat bagi para pihak yang berkepentingan pada tata kelola dana pensiun harus berjalan secara efektif dan tepat waktu.

11. Pengungkapan Informasi (*Disclosure*)

Pengungkapan informasi yang relevan kepada para pihak yang berkepentingan harus dalam bentuk yang jelas, lengkap, akurat dan tepat waktu. Pengungkapan kepada peserta juga termasuk keputusan badan pengelola yang dapat memberikan dampak material terhadap manfaat pensiun dimasa depan. Untuk mengurangi beban badan pengelola, pengumuman informasi dimaksud dapat dilakukan secara berkala, misalnya satu kali setahun setelah rapat badan pengelola.

12. *Redress*

Peserta harus memiliki akses terhadap mekanisme *redress* melalui regulator. Akses tersebut berguna untuk mengurangi tingkat kerugian dan efektif untuk memberikan sanksi terhadap mismanajemen dana pensiun. Saluran *redress* secara informal, seperti prosedur pengajuan keberatan internal dan arbiter independen memberikan banyak keuntungan bagi peserta untuk dapat memperoleh solusi secara lebih cepat dan murah.

2.9.2. CAPSA Pension Governance Guideline

Panduan tata kelola dana pensiun yang diterbitkan oleh CAPSA (terlampir dalam lampiran 3) mensyaratkan terpenuhinya 13 prinsip tata kelola dana pensiun yang diringkas sebagai berikut :

1. Dana pensiun harus menyatakan secara jelas atas visi dan misi didirikannya dana pensiun kepada peserta.
2. Terdapat uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas dari seluruh anggota yang terlibat dalam tata kelola dana pensiun. Bagi dana pensiun yang "kecil" dimana tata kelola dan fungsi manajemen dilaksanakan oleh personil yang sama, maka

harus dinyatakan secara jelas pembagian tugas dan tanggung jawab dari setiap fungsi. Selain itu keputusan dan kebijakan yang diambil oleh setiap bagian harus didokumentasikan dengan baik.

3. Badan pengelola harus memenuhi kewajiban dan tugas yang dibebankan secara bertanggung jawab kepada peserta.
4. Badan pengelola harus terdiri dari anggota yang memiliki keahlian dan pengalaman serta dapat menunjukkan keahlian, kemampuan dan dedikasi dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya.
 - Kompetensi dan komposisi badan pengelola : anggota badan pengelola harus dapat menunjukkan keahlian, kemampuan dan dedikasinya. Apabila diperlukan, badan pengelola dapat meminta bantuan tenaga ahli dari luar.
 - Komposisi komite penunjang : Apabila diperlukan badan pengelola dapat membentuk komite penunjang yang terdiri dari komite investasi, komite tata kelola, komite audit dan komite remunerasi.
5. Anggota badan pengelola harus mendapat pelatihan yang sesuai dan diberikan pendidikan yang berkelanjutan
6. Terdapat prosedur yang mengatur proses seleksi dan pergantian anggota badan pengelola
Terdapat prosedur formal dan transparan bagi proses seleksi anggota badan pengelola sesuai kriteria yang dibutuhkan. Proses pergantian juga harus diadakan dan direview secara berkala.
7. Badan pengelola harus memperoleh informasi yang akurat, memadai dan tepat waktu
Tersedianya informasi yang memadai, tepat waktu, akurat, konsisten dan dapat diperbandingkan bagi badan pengelola agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan dapat memenuhi tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Informasi tersebut mencakup seluruh aspek pengelolaan dana pensiun yang berasal dari aktivitas investasi, pendanaan, manfaat dan operasional.
8. Terdapat kebijakan komunikasi yang memadai untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas bagi peserta

- Peserta memiliki hak untuk menyampaikan saran dan pendapat melalui sarana yang disediakan.
 - Badan pengelola harus menjelaskan risiko-risiko yang terdapat pada investasi dana pensiun kepada peserta.
 - Terdapat sarana komunikasi dan rencana sosialisasi bagi peserta mengenai permasalahan seputar dana pensiun
9. Terdapat *Code of conduct* dan mekanisme kontrol terhadap konflik.
Code of conduct dibuat untuk mengatur seluruh komponen pengelola dana pensiun dan dirancang sebagai mekanisme kontrol terhadap konflik yang mungkin muncul dalam proses operasional dan benturan kepentingan serta terdapat proses review atas ketaatan pada *Code of conduct*.
10. Dana pensiun harus memiliki kerangka pengendalian internal yang memadai terhadap :
- Stabilitas keuangan dan pendanaan
 - Manajemen kekayaan
 - Perlindungan kekayaan dan pengeluaran biaya
 - Seleksi tenaga ahli dari luar, termasuk penentuan masa tugas dan imbalan yang diberikan.
11. Badan pengelola harus memiliki mekanisme pengawasan terhadap ketaatan dana pensiun pada kebijakan administrasi dana pensiun dan aturan pemerintah yang berlaku
12. Terdapat hasil penilaian kinerja dana pensiun yang obyektif bagi para *stakeholders* dan direview secara berkala.
13. Badan pengelola harus mengadakan penilaian terhadap pelaksanaan tata kelola secara berkala dan melaporkannya kepada para *stakeholders*.