

PANDUAN

MENCAPAI MODEL KEUNGGULAN GOVERNANCE, RISK AND COMPLIANCE (GRC)

Pegangan pelaksanaan setiap pihak yang mengatur (*govern*), mengaudit (*audit*), dan mengelola (*manage*) kinerja, risiko dan tatakelola (*governance*)

Bekerja sama dengan



Audit | Risiko | Kualitas

2020

PANDUAN

MENCAPAI MODEL KEUNGGULAN *GOVERNANCE, RISK AND COMPLIANCE* (GRC)

Pegangan pelaksanaan setiap pihak yang mengatur (*govern*), mengaudit (*audit*), dan mengelola (*manage*) kinerja, risiko dan tatakelola (*governance*)



Bekerja sama dengan



Audit | Risiko | Kualitas

2020

ABSTRAK

Panduan Mencapai Model Keunggulan *Governance, Risk, and Compliance* (Model Keunggulan GRC) disusun oleh GRC Forum Indonesia yang ditujukan untuk mendorong organisasi agar mampu mengembangkan praktik pengelolaan organisasi secara profesional dan bertanggung jawab melalui penerapan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang lebih baik.

Model Keunggulan GRC merupakan kondisi ideal GRC yang dimiliki oleh organisasi untuk memastikan tujuan organisasi tercapai secara optimal.

Agar dapat mencapai Model Keunggulan GRC, panduan ini disusun dengan kerangka kerja yang terdiri dari prasyarat, prinsip, Komponen Keunggulan dan tingkat maturitas.



GOVERNANCE, RISK, AND COMPLIANCE FORUM INDONESIA [GRC FORUM INDONESIA]

Terima kasih kepada GRC Forum Indonesia atas Inisiatif penyusunan Buku Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC:

Tim Penyusun *working group* GRC Forum Indonesia:

1. The Institute of Internal Auditors Indonesia (IIA)
2. Banker Association for Risk Management (BaRA)
3. Indonesia Risk Management Professional Association (IRMAPA)
4. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG)
5. Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP)
6. Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI)
7. Forum Komunikasi Satuan Pengawas Intern (FKSPI)
8. Indonesia Risk Management Professional (IRPA)
9. Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD)
10. The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)

Asosiasi GRC Forum Indonesia lainnya:

1. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI);
2. Ikatan Auditor Internal Bank (IAIB);
3. Information Systems Audit and Control Association (ISACA) Indonesia;
4. Perhimpunan Auditor Internal Indonesia (PAII);
5. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE);
6. Yayasan Pendidikan Internal Auditor (YPIA).

Sambutan

Ketua Dewan Audit merangkap Anggota Bidang Audit Internal dan Manajemen Risiko OJK



Dalam era perubahan yang serba cepat saat ini, organisasi harus senantiasa mempertimbangkan batasan-batasan hukum, konteks sosial dan ketidakpastian yang muncul, agar pencapaian kinerja dapat lebih optimal. Selaras dengan hal tersebut, pelaksanaan fungsi tata kelola (*governance*), manajemen risiko (*risk*), dan kepatuhan (*compliance*) juga tidak dapat dipisahkan dari aktivitas pencapaian kinerja dimaksud. Pelaksanaan fungsi *governance, risk, and compliance* (GRC) yang efektif dapat menjadi solusi optimal bagi organisasi di sektor publik maupun sektor swasta, khususnya guna mendukung iklim berusaha yang sehat.

Saat ini sudah banyak organisasi yang telah mengenal dan mempraktikkan fungsi GRC. Namun ketiganya sering dipahami dan diimplementasikan secara terpisah. Dalam upaya untuk meningkatkan pelaksanaan GRC, maka seluruh fungsi harus diselaraskan dan dioperasikan melalui tata kelola yang terintegrasi penuh. Ketiadaan sebuah pedoman yang dapat digunakan bersama telah menjadi salah satu alasan GRC Terintegrasi ini belum dapat dipahami dan diimplementasikan secara optimal.

Sejak awal pendiriannya, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), khususnya Bidang Audit Internal, Manajemen Risiko dan Pengendalian Kualitas, memiliki kepedulian yang sangat tinggi terhadap pemahaman dan implementasi fungsi GRC di Indonesia. OJK juga telah menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh asosiasi profesi di bidang GRC. Oleh karena itu, OJK sangat mendukung dan menyambut baik niat mulia dari 10 asosiasi profesi di bidang GRC, yang menyebut dirinya dengan GRC Forum Indonesia, yang sejak tahun 2019 telah berupaya untuk menyusun Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC bagi organisasi di Indonesia. Penyusunan panduan tersebut tentunya untuk memastikan tersedianya sebuah pedoman yang dapat dijadikan pegangan bersama pelaksanaan fungsi tata kelola, risiko dan kepatuhan yang terintegrasi.

Kami yakin, penerbitan Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC ini akan sangat berguna bagi semua jenis organisasi dalam mengintegrasikan fungsi GRC sehingga para pemangku kepentingan memiliki kesamaan pandangan, bahasa dan pengukuran yang terintegrasi dalam rangka meningkatkan nilai organisasi, serta tetap siap menghadapi perubahan. Ke depan, diharapkan panduan ini dapat dikembangkan lebih jauh lagi untuk memberikan sumbangsih sebagai penguatan GRC, sekaligus percepatan maturitas implementasi GRC di Indonesia. Kami juga berharap, ikhtiar ini tidak berhenti pada tersedianya pedoman saja namun dapat menghasilkan inisiatif lainnya melalui forum diskusi di masa yang akan datang.

Akhir kata, kami atas nama OJK selaku regulator dibidang Industri Jasa Keuangan di Indonesia, mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak dan para pemangku kepentingan yang telah mendukung tersusunnya pedoman ini, khususnya kepada anggota GRC Forum Indonesia yang terlibat dalam penyusunan pedoman ini. Selanjutnya, kami berharap seluruh pihak dapat menggunakan pedoman ini sebagai panduan dalam implementasi GRC terintegrasi dalam organisasinya.

Jakarta, Februari 2020
Ahmad Hidayat

PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Salam Sejahtera bagi kita semua,

Rekan-rekan Profesi GRC dan pembaca yang budiman,


Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya, GRC Forum Indonesia pada bulan Februari 2020, telah merampungkan Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC, yang dimaksudkan sebagai referensi bagi para pengambil keputusan untuk menerapkan GRC di organisasi.

Panduan ini merupakan hasil pemikiran para pakar, praktisi dan akademisi yang bergabung dalam GRC Forum Indonesia.

Perjalanan penyusunan Buku ini merupakan bagian dari hasil evaluasi atas kegiatan komunikasi GRC bahwa perlu untuk menyelenggarakan program inisiatif yang dapat dirasakan manfaatnya dalam bentuk *output* yang lebih nyata. Untuk itu dirumuskan adanya referensi/*guideline* atau rujukan *best practices* yang dapat memudahkan profesi GRC dalam mengimplementasikan konsep/metode GRC.

Pada Oktober 2018 dibentuklah *Working Group* GRC Forum Indonesia untuk menyusun sebuah rumusan bagi perbaikan penerapan GRC di Indonesia. *Working Group* GRC Forum dengan melibatkan 10 asosiasi profesi/organisasi bertujuan untuk merumuskan upaya perbaikan penerapan GRC dengan rangkaian kegiatan forum GRC terdiri atas:

- a. *Pra Forum Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan pada 23 Oktober 2018, yang bertujuan untuk memberikan penjelasan awal terkait dengan tugas *Working Group* GRC Forum Indonesia.
- b. FGD I dilaksanakan pada 30 Oktober 2018 untuk membahas usulan dan menyepakati *output* yang akan dihasilkan dalam rangka perbaikan penerapan GRC.
- c. FGD II dilaksanakan pada 12-13 November 2018 untuk merumuskan finalisasi *output* atas perbaikan penerapan GRC.
- d. Rapat pleno pada 27 November 2018 untuk pengesahan dan penyerahan hasil rumusan kepada pengarah GRC Forum Indonesia.



Selanjutnya, proses penyusunan buku panduan ini diawali dengan *kick-off meeting* GRC Forum Indonesia pada 8 Februari 2019 yang dihadiri anggota pengarah dan perumus GRC Forum Indonesia dengan menyepakati *deliverable* yaitu Buku Pedoman GRC. Tugas *Working Group* GRC Forum selanjutnya adalah melakukan koordinasi, mengumpulkan data dan mengelola informasi untuk menyusun rumusan yang dimaksud. Anggota *Working Group* dibagi menjadi 3 sub *working group*, yaitu prinsip, model/kerangka serta pengukuran/maturitas.

Rapat koordinasi *Working Group* perumus GRC Forum Indonesia dilaksanakan setiap bulannya hingga bulan Juni 2019 untuk merumuskan *draft* buku panduan ini, serta FGD dengan anggota pengarah untuk pemaparan dan pleno *draft* buku panduan ini. Tim perumus terus melakukan perbaikan dan finalisasi buku pedoman ini hingga pada 13 Desember 2019 dapat di sosialisasikan di dalam anggota tim GRC Forum Indonesia.

Sehubungan dengan proses penyusunan buku panduan ini, Kami menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Otoritas Jasa Keuangan, khususnya Bidang Audit Internal, Manajemen Risiko dan Pengendalian Kualitas yang sejak awal sangat proaktif dan memfasilitasi proses penyusunan buku panduan ini. Juga tentunya kepada para narasumber dan pihak yang terlibat dalam penyusunan Panduan ini.

Melalui Panduan ini, kami harapkan penerapan GRC di Indonesia akan semakin meningkat kualitasnya sehingga dapat memberikan sumbangsih bagi pembangunan di tanah air tercinta ini dan sekaligus memberikan arahan bagi pencapaian GRC yang lebih baik lagi di kemudian hari.

Jakarta, Februari 2020

GRC Forum Indonesia

Testimoni

"Lingkungan bisnis dan peraturan yang berubah dengan cepat saat ini sangat membutuhkan suatu pendekatan inovatif untuk mengelola dan meningkatkan kegiatan tata kelola, manajemen resiko serta kepatuhan yang terintegrasi. Dengan selesainya penyusunan Buku Panduan GRC ini, diharapkan dapat dijadikan rujukan setiap perusahaan untuk menyelaraskan strategi dan tujuan korporasi dengan fungsi GRC serta menanamkannya dalam bisnis proses yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, sehingga pada akhirnya akan memberikan nilai tambah secara optimal kepada para stakeholders".

"Selamat atas rampungnya Buku Panduan Mencapai Model Keunggulan Governance, Risk and Compliance (GRC) ini".

(Sigit Pramono - Ketua Umum IICD)

"Kami meyakini bahwa keberlanjutan bisnis hanya dapat diwujudkan melalui implementasi terintegrasi dari Governance yang kuat, Risk Management yang efektif dan Prinsip kehati-hatian (GRC). Penguatan pondasi GRC secara terintegrasi terbukti mampu menumbuhkan kembangkan budaya sadar risiko dan budaya kepatuhan yang mampu mendorong insan bank untuk belajar dari masa lalu dan menghindari kerugian karena praktek yang bertentangan dengan spirit ketentuan. Namun demikian GRC perlu diupayakan efektivitasnya dalam mendukung proses digitalisasi yang sangat cepat, implementasi industri 4.0 dan peradaban baru yang menuntut cara pengambilan keputusan yang berbeda dengan sebelumnya. GRC yang terintegrasi dan efektif harus mampu menjadi acuan dalam setiap pertimbangan antara profitabilitas versus risiko".

(Fransiska Oei – Ketua Umum FKDKP)

"Penerapan governance, risk & compliance (GRC) di Bank Mandiri telah efektif untuk mengurangi silo dan mengintegrasikan proses-proses pengelolaan bisnis dan risiko dalam rangka mencapai tujuan Bank (risk management embedded in business processes) sambil tetap berupaya berada dalam koridor regulasi dan peraturan serta selalu tetap menjaga integritas".

"Namun demikian, ke depannya penerapan GRC perlu ditingkatkan agar dapat mendukung proses transformasi Bank serta mengoptimalkan antara inisiatif bisnis dengan prioritas risiko, khususnya untuk menghadapi era digitalisasi (banking 4.0) dan kondisi new-normal paska pandemi covid-19".

(Ahmad Siddik B – Ketua Umum BARa)

"Perubahan lingkungan strategis dunia usaha dan industri di Indonesia semakin kompetitif dan tidak menentu arahnya. Untuk memberi respon atas dinamika lingkungan strategis tersebut, GRC Forum Indonesia menerbitkan Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC".

"Semoga panduan ini menjadikan para pelaku usaha dan industri di semua sektor semakin memiliki kemudahan untuk menerapkan dan mengevaluasi penerapan GRC".

(Dr. Gendut Suprayitno, Ir. MM. QCRO. QRGP. CIPA. IPU - Ketua Badan Pengurus IICG) #20thIICG

"GRC (Governance, Risk dan Compliance) adalah sebuah konsep yang komprehensif dalam pengintegrasian penerapan Manajemen Risiko, Tatakelola Organisasi yang Baik, dan Kesesuaian/Kepatuhan".

"Dari sisi manajemen risiko, organisasi yang menerapkan GRC diharapkan dapat menciptakan dan meningkatkan nilai organisasi secara terus menerus (*continuous value creation and enhancement*) serta secara proaktif dan adaptif senantiasa mampu melindungi proses penciptaan dan peningkatan nilai tersebut (*proactive and adaptable value protection*) dari segala dinamika yang ada".

"Dari sisi tatakelola (*governance*), penyelenggaraan organisasi yang berbasis TARIF (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, dan Fairness*) diharapkan dapat mengefektifkan mekanisme *check and balance* di setiap jenjang pengambilan dan pelaksanaan keputusan sehingga pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik tanpa ada penyalahgunaan dan penggerusan asset".

"Dalam konsep GRC dipahami bahwa penerapan manajemen risiko dan tatakelola organisasi yang baik hanya dapat dilaksanakan jika dan hanya jika terdapat dan terbangun budaya kepatuhan (*compliance*) terhadap norma, etika, standar dan regulasi yang berlaku di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Dalam perspektif ini membangun penerapan dan budaya GRC harus dilaksanakan oleh seluruh organisasi secara intensif, masal, simultan dan menyeluruh, mulai dari lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dengan penerapan GRC yang menyeluruh dan simultan diharapkan organisasi dapat beradaptasi secara agile dan dinamis sesuai dengan tantangan jaman ada, dan organisasi dapat melindungi dan menjaga kepentingan seluruh stakeholders organisasi dengan baik".

"Indonesian Risk Professional Association (IRPA) sangat menghargai upaya Otoritas Jasa Keuangan dalam menginisiasi dan memfasilitasi proses perumusan dan penulisan buku PANDUAN MENCAPAI MODEL KEUNGGULAN GRC yang secara volunteer dilakukan secara bersama oleh para ahli, pelaku dan pemerhati *governance, risk dan compliance* yang tergabung di dalam GRC Forum Indonesia".

"Kami berharap buku PANDUAN MENCAPAI MODEL KEUNGGULAN GRC dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh sebanyak mungkin organisasi di Indonesia, terutama di era digital industri 4.0 yang bernuansa adaptasi kebiasaan baru akibat pandemik Covid-19".

"Pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut dari buku ini tentu akan sangat ditunggu untuk kemajuan bangsa dan negara Indonesia".

(Ir. Jerry Marmen, MS, MEc, MMgt, PhD- Sekretaris Jenderal Indonesian Risk Professional Association (IRPA))

"Buku Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC menunjukkan keseriusan berbagai pihak untuk meningkatkan daya saing perekonomian Indonesia dengan berbasiskan pada tata kelola organisasi yang baik, manajemen risiko yang efektif, serta komitmen terhadap kepatuhan dan perilaku etis".

"Panduan ini pantas mendapat apresiasi dan dukungan dari berbagai kalangan melalui penerapan GRC di organisasi masing-masing secara serius dan konsisten sesuai dengan isi panduan sehingga secara kolektif kita bersama dapat meningkatkan ketangguhan iklim usaha di Indonesia dan menjadikannya lebih atraktif dalam menarik minat para investor menanamkan modalnya".

(Charles R. Vorst - Ketua IRMAPA)

DAFTAR ISI

ABSTRAK	3
Sambutan	5
Ketua Dewan Audit merangkap Anggota Bidang Audit Internal dan Manajemen Risiko OJK.....	5
PENGANTAR	7
Testimoni	9
DAFTAR ISI	11
7 PERTANYAAN INSPIRATIF	12
PENDAHULUAN	14
1. Latar Belakang	14
2. Ruang Lingkup, dan Tujuan	15
3. Manfaat Model Keunggulan GRC	15
4. Istilah dan Definisi.....	16
5. Perkembangan GRC.....	17
KERANGKA KERJA	19
1. Prasyarat	19
2. Prinsip	20
3. Model Keunggulan GRC	21
4. Komponen Keunggulan GRC	22
5. Tingkat Maturitas (<i>Maturity Level</i>).....	26
PENGUKURAN	29
1. Metode Pengukuran.....	29
2. Nilai Hasil Pengukuran.....	29
3. Tindak Lanjut Hasil Pengukuran.....	29
4. Prosedur Pengukuran Maturitas	30
Daftar Pustaka	50

7 PERTANYAAN INSPIRATIF

1) Penyelarasan Usaha Mencapai Tujuan

Sejauh mana tujuan dan strategi pencapaiannya telah ditetapkan dan dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan?

2) Diseminasi Informasi Mendukung Harmonisasi

Sejauh mana diseminasi informasi telah dilakukan secara transparan, tepat, dan terkini sehingga mendukung organisasi bekerja secara harmonis?

3) Kultur dan Nilai yang Positif

Sejauh mana nilai-nilai organisasi mengutamakan kejujuran, kepentingan masyarakat dan kepatuhan terhadap hukum?

4) Penghargaan atas Kinerja secara Konsisten

Sejauh mana kinerja diukur dan dihargai secara konsisten terhadap nilai-nilai, pencapaian tujuan dan strategi organisasi, baik jangka panjang maupun pendek?

5) Integrasi antara Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Sejauh mana integrasi antara manajemen strategi, anggaran, dan kinerja dengan manajemen risiko dan kepatuhan terlaksana?

6) Risiko dan Kepatuhan dalam Pengambilan Keputusan

Sejauh mana risiko dan kepatuhan menjadi pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan?

7) Dukungan dari Fungsi Pengawasan dan Manajemen Puncak

Sejauh mana Fungsi Pengawasan dan Manajemen Puncak memberikan dukungan berkelanjutan terhadap fungsi asurans?



BAB I

PENDAHULUAN



PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Lingkungan bisnis yang dinamis memberikan tantangan yang kompleks bagi seluruh jenis organisasi, baik Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), korporasi, organisasi nirlaba maupun lembaga pemerintahan. Untuk dapat menghadapi tantangan dinamis tersebut, organisasi membutuhkan suatu pendekatan penerapan GRC yang unggul.

Namun faktanya, implementasi GRC masih bersifat silo sehingga kurang memberikan nilai tambah kepada organisasi. Kondisi GRC yang silo tercermin dalam bentuk koordinasi yang lemah, adanya konflik/tumpang tindih, adanya kesenjangan, dan inefisiensi biaya.

Survei Tingkat Maturitas GRC (*GRC Maturity Survey*) yang dilakukan *Open Compliance & Ethics Group* (OCEG) pada 2019 memaparkan fakta bahwa 14% responden telah sepenuhnya atau secara substansial mengintegrasikan proses dan teknologi GRC, sementara 23% masih memiliki GRC yang terkotak-kotak (silo), sedangkan sisanya belum memiliki tingkat maturitas GRC yang memadai.

Dalam survei lain yang dirilis oleh *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) dan CLSA Limited tahun 2018 mengenai *CG Watch 2018: Hard Decisions Asia Faces Tough Choices in CG Reform*, didapatkan fakta bahwa Indonesia memerlukan usaha perbaikan yang signifikan untuk dapat bersaing dengan negara-negara lain di Asia. Meskipun praktik transparansi oleh organisasi di Indonesia menunjukkan perbaikan melalui penerapan standar akuntansi pelaporan keuangan yang lebih baik, namun berdasarkan hasil survei tersebut masih terdapat beberapa pelanggaran dalam perdagangan dan *insider trading*.

Pencapaian organisasi lokal di Indonesia dalam pemeringkatan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* atau pemberian penghargaan sejenis di regional ASEAN dalam 3 tahun terakhir belum begitu baik meskipun sudah menunjukkan tren positif pada tahun 2018.

Perlu adanya upaya untuk merumuskan perbaikan implementasi GRC di Indonesia. Hal inilah yang mendorong GRC Forum Indonesia menyusun Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC.



2. Ruang Lingkup, dan Tujuan

a. Ruang Lingkup

Panduan ini menguraikan Model Keunggulan GRC dengan kerangka kerja yang meliputi prasyarat, prinsip, Komponen Keunggulan dan tingkat maturitas. Panduan ini bersifat umum yang dapat diterapkan pada seluruh jenis organisasi.

Dalam mengukur tingkat maturitas, Model Keunggulan GRC ini memberikan gambaran bagi organisasi guna mengetahui kesenjangan, serta memberikan saran perbaikan dalam mengembangkan implementasi GRC yang mendukung pencapaian dan keberlangsungan organisasi.

Penerapan GRC tidak terpisahkan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan jenis organisasinya khususnya terkait dengan pengelolaan tata kelola yang baik, manajemen risiko, dan kepatuhan serta ketentuan lainnya.

b. Tujuan

Melalui panduan ini, diharapkan seluruh pemangku kepentingan organisasi memiliki kesamaan pandangan, bahasa, dan pengukuran yang terintegrasi dalam rangka meningkatkan nilai organisasi, serta siap menghadapi perubahan dan mengambil keputusan yang berintegritas.

3. Manfaat Model Keunggulan GRC

Model Keunggulan GRC dapat memberikan manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

a. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

Peningkatan nilai organisasi melalui penetapan *focus corporate strategy* yang baik, dapat mendukung terciptanya inovasi dan keunggulan diferensiasi yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Inovasi merupakan sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi.

b. Tangkas (*agile*) dalam setiap pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan secara terpadu dan tepat sasaran dilakukan dengan mempertimbangkan antara lain: informasi penting yang relevan; risiko yang akan dihadapi; dan regulasi yang berlaku serta kekuatan intuisi bisnis.

c. Efektif dan efisien atas sumber daya yang dimiliki

Efektivitas dan efisiensi waktu serta sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas-aktivitas organisasi, yang didukung oleh kesamaan pandangan, bahasa, dan pengukuran.

Organisasi sepatutnya memiliki GRC yang unggul untuk meningkatkan nilai organisasi bagi para pemangku kepentingan, serta siap menghadapi perubahan. Organisasi memerlukan dukungan kuat dari pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mencapai Model Keunggulan GRC.

4. Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi dimaksudkan untuk menghindari kerancuan dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan dalam berbagai macam sumber. Berikut beberapa istilah dan definisi Model Keunggulan GRC yang diadopsi:

a. Governance (Tata Kelola):

Menurut OCEG, *Governance* adalah tindakan yang mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi secara eksternal suatu entitas, proses, atau sumber daya.

b. Risiko:

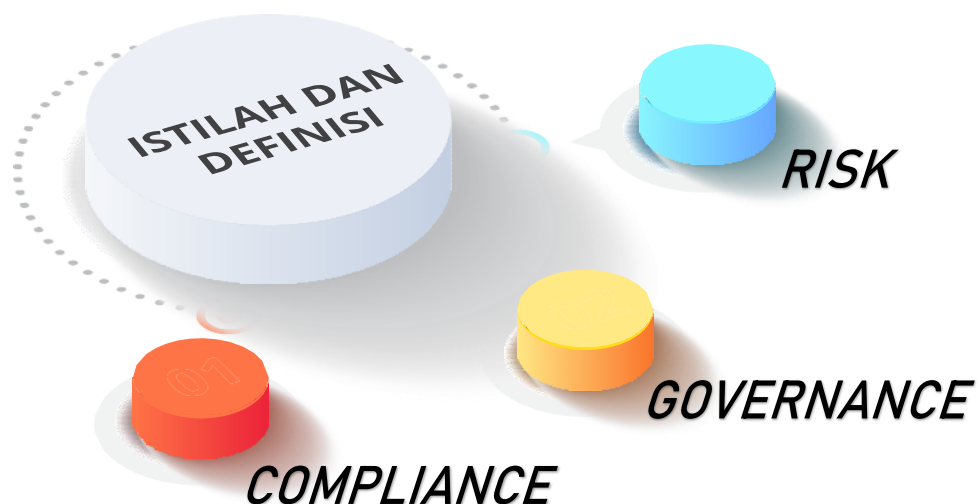
Menurut ISO 31000:2018, Risiko adalah dampak dari ketidakpastian terhadap pencapaian objektif (tujuan) atau dengan kata lain adalah deviasi dari apa yang diharapkan, bisa bersifat positif dan/atau negatif. Dalam sebuah organisasi, risiko tidak selalu negatif, tetapi risiko harus dihadapi sehingga tidak menimbulkan risiko tambahan. Cara menghadapi risiko adalah dengan mengidentifikasi risiko tersebut, melakukan analisis terhadap risiko, dan melakukan evaluasi apakah risiko tersebut harus di atasi atau dikelola.

c. Compliance (Kepatuhan):

Menurut OCEG, *Compliance* adalah kemampuan untuk membuktikan pemenuhan suatu persyaratan, aturan, dan hukum yang berlaku.

d. Model Keunggulan GRC

Kondisi ideal GRC yang dimiliki oleh organisasi untuk memastikan tujuan organisasi tercapai secara optimal.



5. Perkembangan GRC

Akronim GRC digunakan sejak tahun 2003. Makalah akademis pertama tentang topik GRC ini telah diterbitkan pada tahun 2007 oleh pendiri OCEG, Scott L. Mitchell, dalam *International Journal of Disclosure and Governance*. Makalah yang inovatif ini telah memengaruhi seluruh pemangku kepentingan dan industri di seluruh dunia.

Tinjauan publikasi yang dilakukan pada tahun 2009 selanjutnya menemukan bahwa hampir tidak ada penelitian ilmiah tentang GRC. Selanjutnya definisi yang telah disebutkan di atas, divalidasi dalam survei di kalangan profesional GRC.

Dalam perkembangannya terbentuk kesepahaman bahwa "GRC adalah pendekatan terpadu dan holistik terhadap organisasi untuk memastikan suatu organisasi bertindak secara etis dan sesuai dengan selera risiko, kebijakan internal, dan peraturan eksternal melalui penyelarasan strategi, proses, teknologi dan manusia, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas". Para ahli kemudian menerjemahkan definisi tersebut ke dalam kerangka referensi untuk penelitian GRC.

Masing-masing disiplin Tata kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan terdiri dari empat komponen dasar: strategi, proses, teknologi, dan manusia. Selera risiko organisasi, kebijakan internal dan peraturan eksternal merupakan aturan GRC. Disiplin, komponen, dan peraturan organisasi harus digabungkan secara terpadu, holistik, dan seluruh organisasi (tiga karakteristik utama GRC) – selaras dengan operasi (bisnis) yang dikelola dan didukung melalui GRC.



A blurred background image of a person wearing a light blue shirt, standing in what appears to be an office or professional setting. The person is out of focus, and the background is also blurred, creating a sense of depth and context for the text.

BAB II

**KERANGKA
KERJA**

KERANGKA KERJA

1. Prasyarat

Model Keunggulan GRC membutuhkan aktivitas-aktivitas utama yang ditentukan secara bersama-sama oleh para pemangku kepentingan di suatu organisasi seperti unit-unit bisnis, fungsi manajemen risiko, kepatuhan, dan audit. Untuk mencapainya, diperlukan prasyarat sebagai berikut:

a. *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.

b. Pemetaan kondisi yang ada dalam batasan eksternal dan internal

- 1) Organisasi harus memahami batasan-batasan internal antara lain nilai-nilai organisasi, kewajiban hukum berdasarkan kontrak dengan pelanggan, kebijakan, dan pedoman internal, maupun batasan lainnya.
- 2) Organisasi harus memahami batasan-batasan eksternal yang ditentukan oleh regulator terkait dalam menjalankan usaha atau aktivitas bisnisnya, seperti Undang-undang (UU), Peraturan Pemerintah (PP), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK), Peraturan Bank Indonesia (PBI), dan sebagainya.

c. Penetapan prioritas risiko-risiko utama dan target kinerja

- 1) Organisasi harus menguasai model bisnis yang dimiliki, seperti strategi, sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi dan infrastruktur untuk mencapai tujuan usaha. Dalam hal ini, diperlukan forum dengan pihak terkait untuk menentukan sumber daya yang diperlukan.
- 2) Organisasi harus dapat mengidentifikasi risiko yang dihadapi serta melakukan mitigasi risiko untuk mencegah terjadinya kerugian bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

d. Penentuan sasaran organisasi yang jelas

Organisasi harus dapat menetapkan tujuan organisasi secara **SMART** yaitu *Specific*, *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* dan *Time-based* (tenggat waktu). Tujuan organisasi dapat bersifat antara lain strategis, operasional, *customer oriented*, berdasarkan proses.

2. Prinsip

Model Keunggulan GRC memuat prinsip-prinsip yang mengacu pada praktik internasional, yaitu sebagai berikut:

a. *Prinsip 1: Aktivitas yang bertanggung jawab*

"Prinsip aktivitas yang bertanggung jawab" adalah pendekatan aktivitas organisasi yang mempertimbangkan aspek-aspek pembangunan berkelanjutan, produk pelestarian alam, dan kebijakan yang mendukung pembangunan ekonomi berkelanjutan serta meyakini bahwa penciptaan keuntungan investasi jangka panjang tergantung pada sistem ekonomi, sosial, lingkungan hidup, dan tata kelola.

Organisasi secara sadar dan terencana menggunakan konsep kombinasi GRC dan memadukan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup ke dalam strategi pembangunan untuk menjamin keutuhan lingkungan hidup serta keselamatan, kemampuan, kesejahteraan, dan mutu hidup generasi masa kini dan generasi masa depan (*holistic*).

b. *Prinsip 2: Strategi yang berkelanjutan serta fokus pada pengembangan program prioritas*

"Prinsip strategi yang berkelanjutan serta fokus pada pengembangan program prioritas" adalah pembentukan nilai ekonomis bagi organisasi melalui penetapan prioritas area organisasi yang memiliki keunggulan sehingga tujuan organisasi tercapai. Dalam hal ini organisasi juga perlu memperhatikan *performance* dan *conformance* terhadap eksposur risiko serta tata kelola dalam setiap aktivitas untuk menjaga integritas dalam pembentukan nilai tersebut.

Dalam pembentukan nilai ekonomis, organisasi juga perlu memerhatikan kontribusi yang dapat diberikan kepada lingkungan sekitarnya melalui kebijakan dan praktik bisnis serta penerapan strategi bisnis oleh organisasi yang meminimalisir dampak negatif dan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, lingkungan hidup, dan tata kelola baik pada setiap sektor maupun strategi dari masing-masing lini bisnis.

c. *Prinsip 3: Pengelolaan Risiko dan Tata Kelola Yang Baik*

"Prinsip pengelolaan Risiko dan Tata Kelola yang Baik" adalah pelaksanaan fungsi tata kelola, pengelolaan risiko serta kepatuhan di dalam organisasi untuk menghindari, mencegah, dan/atau meminimalisir dampak negatif yang dapat timbul dari eksposur kerugian baik materiil maupun imaterial.

Organisasi juga perlu memperhatikan penerapan pada aspek tanggung jawab sosial serta perlindungan dan pengelolaan lingkungan di sekitarnya secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, setara, dan wajar.

d. *Prinsip 4: Komunikasi yang Informatif untuk mendukung konektivitas, koordinasi dan kolaborasi*

"Prinsip komunikasi yang informatif untuk mendukung konektivitas, koordinasi, dan kolaborasi" adalah penggunaan model komunikasi yang tepat oleh organisasi terkait strategi, tata kelola, kinerja, dan prospek usaha kepada seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai efektivitas operasional.

Hal ini diharapkan memudahkan organisasi untuk memahami kebutuhannya serta meningkatkan koordinasi dan kolaborasi dengan seluruh pihak yang berkepentingan yang memiliki program kerja berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi memerlukan kesamaan *vocabulary* dan *taxonomy* informasi, menciptakan *repository* data/dokumen/informasi bersama, menciptakan prosedur dan program pelatihan yang standar serta konsistensi komunikasi di antara para pemangku kepentingan, dan sebagainya. Termasuk forum dan waktu pertemuan rutin oleh para pemangku kepentingan organisasi untuk melakukan kajian secara periodik.

3. 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 reuiu untuk mendukung kemampuan beradaptasi.

b. **Adaptif**

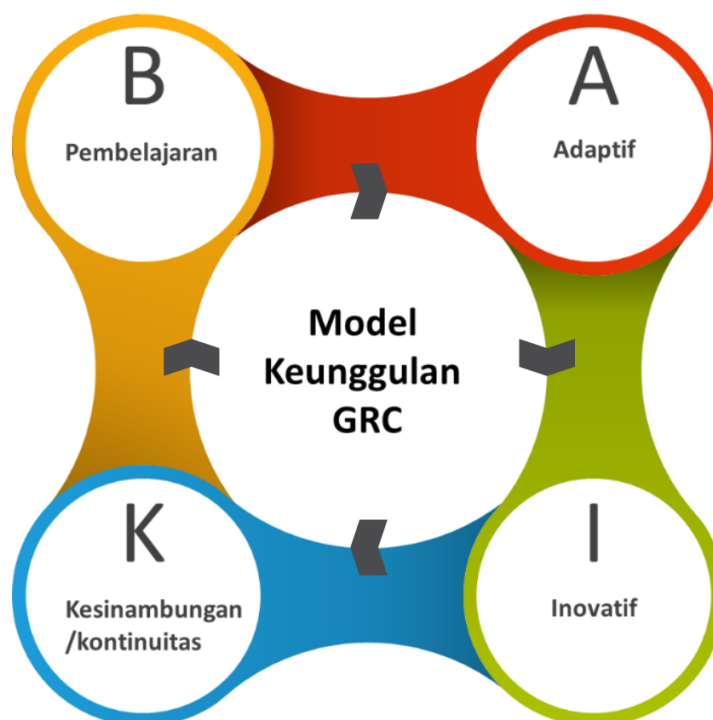
Kemampuan beradaptasi secara tepat terhadap dinamika perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

c. **Inovatif**

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

d. **Kesinambungan /kontinuitas**

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



Gambar 1. Model Keunggulan GRC

4. Komponen Keunggulan GRC

Kondisi ideal setiap elemen Model Keunggulan GRC tercermin dalam komponen keunggulan *process, people, and tools*, sebagaimana tergambar pada ilustrasi di bawah ini:



Gambar 2. Interaksi Model Keunggulan GRC

Masing-masing komponen keunggulan terdiri dari beberapa kriteria yaitu: Komponen Keunggulan **Process** memiliki 4 (empat) kriteria, Komponen Keunggulan **People** (sumber daya manusia) memiliki 3 (tiga) kriteria, dan Komponen Keunggulan **Tools** (metodologi dan sistem informasi) memiliki 2 (dua) kriteria. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing kriteria komponen keunggulan:

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

Sedangkan peran dan tanggung jawab Pemangku Kepentingan diperlukan masing-masing kriteria Komponen Keunggulan adalah sebagai berikut:

Kode	Kriteria Komponen Keunggulan	Peran & Tanggung Jawab Pemangku Kepentingan
P1	Diseminasi informasi dan komunikasi secara transparan, relevan, handal, dan tepat waktu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat mendapatkan informasi yang cukup dan melaporkan setiap pelanggaran yang dilakukan oleh entitas sesuai hukum yang berlaku. 2. Regulator memastikan terdapat aturan hukum yang berlaku serta mengawasi pelaksanaannya. 3. Dewan Komisaris (Pengawas) melakukan pengawasan yang memastikan terdapat publikasi informasi kepada pihak eksternal yang memadai termasuk kepada pemegang saham minoritas. 4. Direksi (Pelaksana) melakukan pelaporan dan memastikan diseminasi informasi dilakukan dengan transparan kepada pemangku kepentingan melalui media komunikasi resmi. 5. Manajemen melakukan identifikasi, pemrosesan, dan diseminasi informasi secara harian.
P2	Pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan dan unggul.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat sebagai penyedia sumber informasi tentang konteks terkini, potensi perubahan konteks organisasi, serta peluang transformasi organisasi. 2. Regulator menginformasikan rancangan transformasi kebijakan dan regulasi, serta melibatkan organisasi dalam perumusannya. 3. Dewan Komisaris melakukan pengawasan terhadap transformasi dan pengendalian risiko yang melekat pada perubahan yang dijalankan organisasi. 4. Direksi mendukung transformasi dengan risiko yang terukur dan mengintegrasikannya dengan sistem penilaian kinerja dan sistem manajemen pengetahuan. 5. Manajemen bersikap kritis dan kreatif dalam mengidentifikasi dan melaksanakan transformasi yang dibutuhkan secara terstruktur dan sistematis dengan tetap berkomitmen pada nilai-nilai organisasi, etika bisnis, dan kepatuhan terhadap peraturan.
P3	Tata kelola yang efektif dengan pendefinisian struktur dan tugas yang memadai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulator memastikan beberapa hal sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> a. Adanya aturan keterwakilan pihak minoritas dan publik secara memadai. b. Terdapat regulasi yang sesuai serta mengawasi pelaksanaannya. 2. Pemegang Saham harus memastikan adanya keterwakilan pihak independen dalam susunan dewan komisaris dan atau direksi yang memiliki kompetensi profesi bidang GRC yang relevan.



Kode	Kriteria Komponen Keunggulan	Peran & Tanggung Jawab Pemangku Kepentingan
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Dewan Komisaris menjalankan fungsi dan perannya memastikan dan melakukan pengawasan dalam terciptanya tata kelola yang efektif. 4. Direksi menjalankan pengurusan organisasi dengan memperhatikan prinsip tata kelola sehingga meningkatkan nilai jangka panjang organisasi. 5. Manajemen menjalankan tugas sesuai rentang kendalinya dengan memperhatikan prinsip tata kelola. 6. Masyarakat turut mengawasi jalannya organisasi dan melaporkan kepada regulator jika terdapat praktik bisnis yang menyimpang dari regulasi.
P4	Manajemen risiko yang efektif dan melekat pada strategi bisnis yang berkelanjutan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dewan Komisaris dan Direksi mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi. 2. Dewan Komisaris dan Direksi melakukan pengawasan aktif terhadap penerapan manajemen risiko. 3. Direksi memastikan bagian yang membawahkan fungsi koordinasi manajemen risiko (<i>enterprise risk management</i>) telah berfungsi dengan baik. 4. Manajemen memastikan terdapat kelengkapan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko. 5. Manajemen memastikan kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko dan sistem pengendalian intern yang menyeluruh. 6. Manajemen memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko. 7. Seluruh Risk Owner memastikan proses manajemen risiko yang terkait telah dijalankan dengan tepat.
M1	SDM yang andal dan berintegritas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dewan Komisaris melakukan pengawasan untuk memastikan Direksi mempunyai kerangka kerja dan proses agar memiliki SDM yang andal dan berintegritas. 2. Direksi memastikan adanya kerangka kerja dan proses (seperti: komite nominasi dan remunerasi, kebijakan dan SOP) untuk memastikan kecukupan SDM termasuk kompetensi dan keahlian serta integritas SDM. 3. Manajemen memastikan kepatuhan dan pelaksanaan atas kebijakan dan proses SDM secara harian. 4. Seluruh pegawai dapat berkoordinasi dan berkolaborasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya SDM yang andal dan berintegritas.



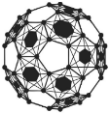
Kode	Kriteria Komponen Keunggulan	Peran & Tanggung Jawab Pemangku Kepentingan
		<p>5. Regulator dan Pemegang Saham membatasi masa jabatan Komisaris dan Direktur dengan mempertimbangkan asas regenerasi yang efektif dan mencegah adanya konflik kepentingan. Selain itu proses pemilihan Komisaris dan Direksi juga memperhitungkan adanya potensi konflik kepentingan dengan seksama.</p>
M2	<p>Peningkatan pengetahuan berkelanjutan dan pengukuran kinerja yang efektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulator dapat mengatur adanya aturan program pendidikan profesi yang berkelanjutan (PPL) dengan persyaratan minimal sesuai kompleksitas organisasi yang melakukan aktivitas tertentu. 2. Dewan Komisaris memastikan adanya perhatian dan anggaran yang memadai untuk program PPL sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. 3. Direksi memastikan penggunaan anggaran PPL dilakukan dengan tepat sasaran dan berkualitas. 4. Dewan Komisaris dan Direksi memastikan adanya metodologi penilaian kinerja yang dilakukan melalui penetapan target kinerja berjenjang sesuai kedalaman organisasi dan distribusi pekerjaan, dapat dilakukan dengan timbal balik dan menyeluruh (holistik) dan kriteria pencapaian diukur dengan jelas dan <i>fair</i>.
M3	<p>Pemberian penghargaan atas kinerja dan remunerasi yang tepat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direksi harus memastikan adanya metode remunerasi yang sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. 2. Direksi melakukan perencanaan penetapan strategi dan penilaian kinerja yang mendukung pencapaian strategi tersebut secara jelas dan dipahami semua karyawan. 3. Direksi menetapkan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dan metode remunerasi serta memastikan terdapat perjanjian kerja yang mengatur hubungan bilateral antara organisasi dan karyawannya.
T1	<p>Sistem informasi yang mendukung proses pengambilan keputusan yang efektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dewan Komisaris dan Direksi wajib melakukan pengawasan aktif terhadap sistem informasi yang digunakan suatu organisasi untuk memastikan penggunaan informasi yang akurat dalam hal pelaporan keuangan dan pengambilan keputusan. 2. Dewan Komisaris dan Direksi wajib memastikan kecukupan sistem pengendalian intern terhadap sistem informasi yang digunakan sudah memadai minimal sesuai aturan yang berlaku. 3. Direksi menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari Direksi, Dewan Komisaris, dan pejabat pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penggunaan sistem informasi (klasifikasi informasi).

Kode	Kriteria Komponen Keunggulan	Peran & Tanggung Jawab Pemangku Kepentingan
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Direksi wajib menetapkan dan menerapkan rencana strategis teknologi informasi yang merupakan komponen integral dari perencanaan strategis organisasi. 5. Direksi menetapkan kebijakan, standar, dan prosedur terkait penyelenggaraan sistem informasi yang memadai. 6. Direksi memastikan adanya perjanjian kerja sama yang memadai dengan pihak penyedia jasa sistem informasi. 7. Direksi memastikan rencana dan infrastruktur cadangan sudah diuji dengan memadai.
T2	Sistem pengawasan yang efektif untuk memantau deviasi atas objektif dan ancaman baru.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat dapat menyampaikan aspirasi atau melaporkan setiap pelanggaran yang dilakukan oleh entitas sesuai hukum yang berlaku; 2. Regulator memastikan terdapat aturan pengawasan yang berlaku serta memastikan efektivitas pelaksanaannya; 3. Dewan Komisaris melakukan pengawasan untuk memastikan bahwa organisasi telah melakukan kegiatan pengawasan entitas dan menyediakan saluran pengaduan masyarakat, serta memonitor langkah tindak lanjut manajemen 4. Direksi melakukan tersedianya saluran pengaduan masyarakat dan melakukan kegiatan pengawasan kegiatan entitas maupun atas pengaduan masyarakat, serta memonitor langkah tindak lanjut manajemen 5. Manajemen melakukan identifikasi, pemrosesan, dan diseminasi mengenai kegiatan pengawasan entitas yang dilakukan maupun atas pengaduan yang diterima dari masyarakat.

5. Tingkat Maturitas (*Maturity Level*)

Merupakan serangkaian pengukuran untuk mengetahui sejauh mana penerapan GRC telah efektif dijalankan berdasarkan bukti dokumentasi dan prosedur pengukuran. Tingkat maturitas (*maturity level*) GRC suatu organisasi yang terdiri dari 5 (lima) tingkatan, yaitu:

 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 penyalarsan yang memadai.

 <p>Managed</p>	<p>Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC pada tingkat maturitas <i>Siloed</i> telah didukung oleh kebijakan, prosedur dan metodologi, namun keselarasan di antara kebijakan, prosedur dan metodologi masih dalam tahap minimal.</p>
 <p>Transformed</p>	<p>Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC pada tingkat maturitas <i>Managed</i> 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.</p>
 <p>Proactive</p>	<p>Komponen Keunggulan dari Model Keunggulan GRC pada tingkat maturitas <i>Transformed</i>, telah memiliki kemampuan inovatif dan proaktif untuk memprediksi tantangan dan perubahan di masa yang akan datang.</p>



BAB III

PENGUKURAN



PENGUKURAN

1. 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.

2. 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
$\leq 1,5$	<i>Initial</i>
$>1,5$ sd $2,5$	<i>Siloed</i>
$>2,5$ sd $3,5$	<i>Managed</i>
$>3,5$ sd $4,5$	<i>Transformed</i>
$>4,5$ s.d 5	<i>Proactive</i>

3. Tindak Lanjut Hasil Pengukuran

Setelah hasil pengukuran diketahui, organisasi yang menggunakan Panduan Mencapai Model Keunggulan GRC ini dapat mengambil langkah-langkah tindak lanjut sebagai berikut:

- a. Melengkapi dan memperbaiki Komponen keunggulan sehingga dapat mencapai target tingkat maturitas yang diinginkan;
- b. Melakukan asesmen secara berkala; dan
- c. Melakukan kaji ulang, dengan cara membandingkan tingkat maturitas yang telah dicapai dengan organisasi sejenis yang menerapkan panduan ini, guna mencapai Model Keunggulan yang lebih optimal.

4. Prosedur Pengukuran Maturitas

P1	Komponen Keunggulan	Proses (<i>Process</i>)
	Kriteria	Diseminasi informasi dan komunikasi secara transparan, relevan, handal, dan tepat waktu
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseminasi informasi yang relevan, handal, dan tepat waktu kepada audiens yang tepat, sesuai mandat dan kewenangan, atau sesuai kebutuhan untuk melakukan tanggung jawab dan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. 2. Komunikasi dilakukan secara transparan dan bertanggung-jawab dengan memperhatikan standar yang disusun berdasarkan akuntabilitas dan responsibilitas.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseminasi informasi dan komunikasi sudah dilakukan, namun waktu penyampaian dan interpretasinya sangat tergantung unsur subyektifitas perorangan maupun kelompok. 2. Sangat memungkinkan terjadi keterlambatan penyampaian informasi dan kebocoran informasi kepada pihak yang tidak berwenang. 3. Komunikasi umumnya tidak transparan dan belum terdapat akuntabilitas yang jelas dalam komunikasi internal dan eksternal.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseminasi informasi dilakukan dengan standar yang dibuat oleh masing-masing unit dalam organisasi sehingga tidak terdapat keseragaman dan berpotensi terjadi inkonsistensi dan misinterpretasi. 2. Komunikasi internal umumnya sudah berjalan dengan akuntabilitas yang baik namun belum demikian halnya dengan komunikasi dengan pihak eksternal.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseminasi Informasi disampaikan mengikuti kesamaan format dan media yang standar yang berlaku secara menyeluruh di dalam organisasi dan antara organisasi dengan lingkungannya. 2. Komunikasi internal dan eksternal sudah dilakukan dengan terencana, teratur dan berdasarkan akuntabilitas dan responsibilitas.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Managed</i> terpenuhi. 2. Dalam hal terdapat kondisi bencana, perubahan secara mendadak, maka organisasi mampu melakukan penyebaran informasi dengan baik seperti kondisi normal.
	Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Dalam Pengkinian Standar Penyebaran Informasi dilakukan secara dini dengan mempertimbangkan kebutuhan dimasa yang akan datang.
Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:		
	Initial	Strategi Jangka Panjang dan Jangka Pendek tidak dibuat secara baku dan tertulis, meskipun dalam wawancara dengan Dewan Komisaris/Pengawas dan Direksi/Pelaksana terdapat visi dan misi dari organisasi.

Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Jangka Panjang dan Jangka Pendek sudah ada namun pembuatannya diserahkan kepada masing-masing unit dalam organisasi dengan merujuk kepada arahan visi dan misi organisasi. 2. Laporan Keuangan Tahunan (<i>inhouse</i>) sudah dibuat secara lengkap untuk seluruh organisasi, meskipun tidak terdapat bukti hasil audit dari pihak independen yang berkompeten.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Jangka Pendek (1 tahun) dan Jangka Panjang (3 tahun+) dalam bentuk tertulis. 2. Laporan Keuangan Tahunan dan Kuartalan teraudit yang dipublikasi. 3. Laporan Tata Kelola yang tertulis dan terpublikasikan. 4. Bukti aturan internal telah dikinikan, dipublikasi dan diberikan dalam bentuk pelatihan kepada pegawai. 5. Bukti Publikasi Internal dan Pelatihan Internal atas Strategi Jangka Pendek dan Jangka Panjang 6. Terdapat unit yang ditunjuk untuk bertanggungjawab atas penyebaran informasi dan komunikasi kepada publik.
Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah: 2. Laporan Rencana Keuangan Berkelanjutan yang tertulis dan terpublikasikan dengan tepat waktu. 3. Bukti rilis media kepada publik secara tepat waktu atas isu-isu negatif terkait organisasi 4. Dokumen rencana pemulihan kondisi bencana dan kondisi darurat lainnya tersedia dan dikinikan.
Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah: 2. Organisasi melakukan pengujian kepatuhan dan kondisi abnormal (<i>stress-test</i>) atas pelaksanaan dan kemungkinan deviasi pencapaian Strategi Jangka Panjang dan Jangka Pendek. 3. Organisasi melakukan pengkinian standar penyebaran informasi secara dini sesuai hasil pengujian yang tertera pada poin 1 di atas.

Source: Information Governance Maturity Model

P2	Komponen Keunggulan	Proses (<i>Process</i>)
	Kriteria	Pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan dan unggul.
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memahami secara kontekstual atas situasi terkini yang dihadapi organisasi, dan kemampuan mengenali potensi perubahan yang dihadapi organisasi secara terus-menerus. 2. Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai sasaran organisasi dengan aktivitas inovasi yang unggul.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan organisasi dalam memahami situasi yang dihadapi dan potensi perubahan yang akan terjadi umumnya dilakukan dengan kegiatan pembelajaran secara pelatihan yang bersifat insidental/reaktif. 2. Inovasi belum menjadi bagian integral dari kultur organisasi karena umumnya organisasi hanya mengikuti kebiasaan yang berlaku di antara organisasi sejenis.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan organisasi dalam memahami situasi yang dihadapi dan potensi perubahan yang akan terjadi umumnya dilakukan secara kegiatan pembelajaran yang terencana namun masih tidak terdapat sinkronisasi antar unit di dalam organisasi tersebut. 2. Inovasi sudah menjadi bagian dalam aktivitas organisasi namun keberadaannya sangat tergantung inisiatif individu yang menjadi pemimpin dalam organisasi tersebut.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan organisasi dalam memahami situasi yang dihadapi dan potensi perubahan yang akan terjadi umumnya dilakukan secara kegiatan pembelajaran yang terencana minimal setiap tahun secara terpusat dan terintegrasi oleh <i>Learning Excellence/Development</i> Unit. 2. Inovasi sudah menjadi bagian integral dalam kultur organisasi dan setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Managed</i> terpenuhi. 2. Selalu dilakukan umpan balik dan pengkinian kebutuhan pembelajaran yang telah dilakukan. 3. <i>Continuous Learning</i> sudah ada namun dilakukan secara <i>top-down</i> karena adanya aturan dan <i>enforcement</i> dari manajemen bukan secara <i>voluntary</i> oleh masing-masing individu yang ada dalam organisasi tersebut. 4. Inovasi sudah menjadi bagian integral dalam kultur organisasi dan setiap individu serta dibuktikan dengan adanya pengukuran kinerja yang mengikutsertakan kriteria perbaikan proses/produk yang inovatif.
	Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Tanggung jawab <i>Continuous Learning</i> dilakukan tanpa perlu menunggu arahan karena sudah terdapat <i>Voluntary Responsibility</i> oleh masing-masing individu yang ada dalam organisasi tersebut. 3. Terdapat bukti yang jelas organisasi mampu berkembang dan atau bertahan karena faktor inovasi yang dilakukan dalam proses dan atau produk dari organisasi tersebut.

Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:	
Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai-nilai organisasi sudah terdefinisi namun belum mengikutsertakan unsur pembelajaran sebagai hal yang penting untuk dilakukan. 2. Belum terdapat unit yang mengelola kebutuhan pembelajaran secara terencana dan terlaksana dengan formal. 3. Belum terdapat kebijakan dan prosedur yang mengatur mengenai inovasi. 4. Belum terdapat KPI yang terkait dengan inovasi. 5. Berdasarkan wawancara dengan Direksi, umumnya strategi organisasi adalah mengikuti tren dan kebiasaan yang berlaku secara umum mengingat usia organisasi yang masih baru (<i>follower</i>).
Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai-nilai organisasi sudah terdefinisi dan telah mengikutsertakan unsur pembelajaran sebagai hal yang penting untuk dilakukan. 2. Kebutuhan pembelajaran umumnya dilakukan oleh masing-masing unit secara terpisah dan belum terdapat arahan mengenai sasaran pembelajaran dan pemenuhan target pembelajaran secara terukur dalam bentuk Rencana Kerja Pembelajaran minimal per tahun. 3. Belum terdapat kebijakan dan prosedur yang mengatur mengenai inovasi. 4. Belum terdapat KPI yang terkait dengan inovasi. 5. Berdasarkan wawancara dengan Direksi diketahui bahwa inovasi umumnya diinisiasi oleh setiap individu secara <i>ad-hoc</i>.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai-nilai organisasi sudah terdefinisi dan telah mengikutsertakan unsur pembelajaran sebagai hal yang penting untuk dilakukan. 2. Kebutuhan pembelajaran umumnya direncanakan secara terpusat dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi lengkap dengan arahan dan sasaran pembelajaran serta pemenuhan target pembelajaran secara terukur dalam bentuk Rencana Kerja Pembelajaran minimal per tahun. 3. Terdapat unit <i>Learning Excellent/Development</i> yang melakukan fasilitasi kebutuhan pembelajaran. 4. Sudah terdapat kebijakan dan prosedur yang mengatur mengenai inovasi. 5. Sudah terdapat KPI yang terkait dengan inovasi. 6. Terdapat proses analisa risiko atas produk dan aktivitas baru. 7. Berdasarkan wawancara dengan Direksi diketahui bahwa inovasi sudah menjadi bagian integral dalam pengukuran kinerja unit dan individu dalam organisasi.
Transformed	<p>Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat umpan balik untuk setiap sesi pembelajaran sehingga dilakukan perbaikan secara terus menerus. 2. Organisasi telah memiliki <i>Innovation Center/Hub</i> sebagai sarana penelitian dan inkubasi atas ide-ide perubahan yang penting untuk dikembangkan dan dilakukan di masa yang akan datang.



Proactive

Kondisi *Transformed* terpenuhi, ditambah:

1. Unit dan individu dalam organisasi selalu melakukan pengkinian secara berkelanjutan atas Rencana Kerja Pembelajaran dengan mempertimbang perubahan dan situasi yang dihadapi organisasi tanpa menunggu arahan tertentu.
2. Organisasi dapat menjadi *role model* bagi organisasi sejenis yang mampu mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dengan inovasi. Dibuktikan dengan adanya contoh proses dan produk inovatif yang mendapatkan penghargaan secara formal dan bereputasi minimal nasional.

Source: *Learning Maturity Model*

P3	Komponen Keunggulan	Proses (<i>Process</i>)
	Kriteria	Tata kelola yang efektif dengan pendefinisian struktur dan tugas yang memadai.
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelengkapan struktur dan tata kelola, serta komitmen organisasi terhadap penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik guna mencapai tujuan dan meningkatkan nilai yang dimiliki organisasi tersebut. 2. Struktur dan tata kelola mencakup kelengkapan fungsi, kejelasan tugas, tanggung jawab dan wewenang, serta sistem informasi manajemen yang meliputi kebijakan, pedoman, dan mekanisme kepengurusan organisasi.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip-prinsip Tata kelola umumnya didefinisikan secara verbal dan non formal. 2. Sudah terdapat struktur organisasi namun koordinasi pengambilan keputusan bersifat acak dan <i>ad-hoc</i>.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip-prinsip tata kelola telah didefinisikan secara formal dalam Anggaran Dasar dan Kebijakan Organisasi. 2. Sudah terdapat struktur organisasi dengan pembagian fungsi yang jelas namun dalam pengambilan keputusan belum terdapat koordinasi yang memadai. 3. Fokus sumber daya pada aktivitas yang diprioritaskan saja dan fokus kepada pemenuhan kepatuhan saja.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip-prinsip tata kelola telah didefinisikan secara formal dalam Anggaran Dasar dan Kebijakan Organisasi dan telah dipublikasikan/deklarasikan secara formal kepada pemangku kepentingan dan pemegang saham. 2. Struktur organisasi dengan pembagian fungsi yang jelas dan terdapat mekanisme pengambilan keputusan yang berjenjang dan koordinasi yang baik dengan pengaturan jenis keputusan dan unit, dewan, komite yang dapat membuat keputusan tersebut. 3. Fokus sumber daya kepada aktivitas yang memiliki risiko tinggi pada saat ini saja dan belum memperhatikan perubahan risiko jangka panjang.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi dan struktur tata kelola pada level <i>Managed</i>. 2. Fokus sumber daya kepada risiko saat ini dan risiko jangka panjang dengan didukung panduan dan proses manajemen risiko yang baik.
	Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi dan struktur tata kelola pada level <i>Transformed</i>. 2. Kondisi fokus sumber daya dalam pembuatan keputusan pada Level <i>Transformed</i>. 3. Pembuatan keputusan dapat dilakukan dengan cepat mengingat sudah terdapat metode dan alat ukur yang memungkinkan pengambil keputusan melakukan simulasi/model risiko masa depan.

Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:	
Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran Dasar organisasi sudah ada 2. Struktur organisasi sudah ada
Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran Dasar organisasi menyebutkan dengan jelas Visi dan Misi organisasi 2. Struktur organisasi telah dilengkapi dengan deskripsi dan uraian tanggung jawab. 3. Terdapat Panduan/Kebijakan mengenai Tata Kelola.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran Dasar organisasi menyebutkan dengan jelas Visi dan Misi organisasi dan fungsi pengawasan yang diperlukan 2. Struktur organisasi telah dilengkapi dengan deskripsi dan uraian tanggung jawab serta terdapat komite/dewan/kelompok yang merupakan organ penting dalam organisasi yang telah dilengkapi dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas. 3. Terdapat Panduan Tata Kelola dan Kode Etik. 4. Terdapat bukti pembahasan aspek tata kelola dan etika dalam pembahasan/rapat Direksi dan Dewan Komisaris/Pengawas.
Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi Managed terpenuhi, ditambah: 2. Terdapat profil risiko yang terukur dan dipantau secara berkelanjutan yang merupakan bagian dari laporan tata kelola organisasi. 3. Organisasi memiliki kemampuan dalam mengukur kinerja berbasis risiko. 4. Tata kelola juga diterapkan secara konsolidasi terhadap seluruh entitas dalam grup atau kelompok organisasi.
Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi Transformed terpenuhi, ditambah: 2. Terdapat kemampuan organisasi dalam memprediksi risiko yang timbul akibat perubahan dan kondisi abnormal misalnya dengan <i>stress testing</i>.

Source: Governance Maturity Model

P4	Komponen Keunggulan	Proses (<i>Process</i>)
	Kriteria	Proses Manajemen Risiko yang efektif dan melekat pada strategi bisnis yang berkelanjutan.
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses manajemen risiko yang terkelola dengan baik sehingga dapat mendukung penerapan <i>Good Corporate Governance</i> dalam organisasi secara keseluruhan, 2. Mendorong dan mendukung pengembangan, pengelolaan risiko organisasi dengan penerapan prinsip kehati-hatian, akuntabilitas dan bertanggungjawab sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola organisasi.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	Proses Manajemen Risiko sudah terdokumentasi, namun prosesnya masih bersifat <i>ad-hoc</i> , sehingga masih sangat tergantung oleh pemimpin dari organisasi tersebut.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Manajemen Risiko adalah proses yang sudah terdokumentasi namun pendefinisian berbeda-beda untuk setiap bagian/unit di dalam organisasi. Kedisiplinan penerapan manajemen risiko juga belum seragam diantara seluruh unit di dalam organisasi. 2. Belum terdapat unit yang berfungsi sebagai <i>Enterprise Risk Management</i>.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Manajemen Risiko adalah proses yang sudah terdokumentasi dan difasilitasi oleh unit <i>Enterprise Risk Management</i> sebagai unit yang bertanggungjawab mengembangkan metode Manajemen Risiko dan memastikan penerapannya secara <i>organization wide</i>. 2. Pengambilan keputusan sudah biasa mengikutsertakan risiko sebagai salah satu pertimbangan.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Managed</i> terpenuhi. 2. Organisasi melakukan pengkinian profil risiko secara konsisten sesuai dengan perubahan, tantangan dan kebutuhan yang dihadapi.
	Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Terdapat sistem peringatan dini untuk memberitahukan pihak pengambil keputusan apabila risiko berada di atas batas yang ditetapkan.
Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi dibuktikan dengan wawancara kepada pemangku kepentingan dari organisasi. 2. Belum terdapat metodologi dan standar mengenai proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko. 3. Pengendalian Internal umumnya dilakukan terkait dengan aspek Kepatuhan dari Regulator/Otoritas saja.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi dibuktikan dengan wawancara kepada pemangku kepentingan dari organisasi.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Proses Identifikasi, pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko dimiliki oleh masing-masing unit dalam organisasi namun belum seragam dan terintegrasi. 3. Sudah terdapat Sistem Pengendalian Intern dan fungsi asurans.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi dibuktikan dengan wawancara kepada pemangku kepentingan dari organisasi. 2. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko sudah terintegrasi dan dikembangkan oleh unit <i>Enterprise Risk Management</i>. 3. Sistem Pengendalian Intern sudah terdefinisi dengan baik dengan melibatkan fungsi asurans. 4. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan <i>Risk Appetite</i> dan <i>Limit</i> sudah ada untuk memastikan besaran eksposur risiko yang dapat ditolerir organisasi. 5. Pelaporan dan pembahasan profil risiko sudah dilakukan dan dibuktikan dalam risalah rapat Dewan Komisaris dan Direksi.
Transformed	<p>Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat bukti bahwa organisasi melakukan pengkinian risiko jika terjadi perubahan struktur organisasi, peluncuran produk dan aktivitas baru, reorganisasi yang berskala besar dan perubahan signifikan lainnya. 2. Terdapat rencana kelangsungan usaha/bisnis pada saat kondisi bencana dan didukung oleh infrastruktur yang memadai.
Proactive	<p>Kondisi <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi memiliki <i>Key Risk Indicator</i> (KRI) dan Sistem Peringatan Dini untuk setiap kondisi yang membahayakan atau membutuhkan perhatian. 2. Terdapat perencanaan yang berbasis risiko (<i>risk-based planning</i>) untuk kegiatan operasional, pengendalian, pengawasan dan asurans. 3. Terdapat penerapan <i>Combined Assurance</i> dari semua lini (Lini 1 s/d Lini 3) di dalam organisasi. 4. Organisasi telah mampu membuat laporan keuangan berkelanjutan (<i>Sustainable Financial Reporting</i> dengan <i>Triple Bottom Line</i>)

Source: Risk Maturity Model based on ISO 31000

M1	Komponen Keunggulan	Sumber Daya Manusia (<i>Manpower</i>)
	Kriteria	Pengembangan sumber daya manusia yang handal dan berintegritas
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> SDM yang dimiliki organisasi mengetahui dan memahami batasan- batasan eksternal (<i>external boundary</i>) yang terkait dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan serta norma yang berlaku. Memiliki pengalaman dan kompetensi (<i>hard and soft skill</i>) yang memadai. Mengetahui dan memahami batasan internal - Kode Etik organisasi, transaksi, dan sebagainya. Selalu bertindak menggunakan kompetensi serta berintegritas.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> Struktur organisasi umumnya lebih bersifat hirarki konvensional yang kurang mementingkan kolaborasi. Pembelajaran dan pengembangan bakat (<i>talent</i>) adalah hal yang terpisah meskipun masing-masing sudah ada. Belum terdapat <i>Competency Model</i> yang berisi pengalaman dan kompetensi yang perlu dimiliki untuk setiap fungsi, jenjang dan level dari aktivitas yang ada dalam organisasi.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> Struktur organisasi sudah berbentuk campuran dengan mempertimbangkan diseminasi informasi yang diperlukan. Pembelajaran dan pengembangan bakat sudah menyatu, dimana manajemen organisasi mulai memiliki perhatian untuk pengembangan bakat dengan memanfaatkan proses pembelajaran. Sudah terdapat <i>Competency Model</i> meskipun masih belum terintegrasi di antara unit-unit organisasi yang ada.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> Struktur organisasi sudah berbentuk campuran dengan mempertimbangkan diseminasi informasi yang diperlukan. Organisasi juga memiliki struktur informal terkait dengan proyek atau kegiatan temporer. Pembelajaran dan pengembangan bakat sudah menyatu, dimana manajemen organisasi mulai memiliki perhatian untuk pengembangan bakat dengan memanfaatkan proses pembelajaran. Sudah terdapat <i>Competency Model</i> yang seragam untuk seluruh unit. Terdapat proses rekrutmen yang standar dan proses <i>talent management</i> berupa pendefinisian HIPO (<i>high potential</i>) dan <i>career plan</i> serta <i>succession plan</i> yang jelas. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan memasukkan unsur kompetensi selain unsur pencapaian target kerja.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Managed</i> terpenuhi. Unit SDM bertindak sebagai <i>Talent Architect</i> yang berfungsi tidak hanya melakukan <i>talent management</i> namun dapat mencetak bakat-bakat baru untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Organisasi memberikan pemberdayaan penuh bagi setiap individu untuk membuat perencanaan karir. 3. Organisasi sudah memiliki rencana pengembangan SDM jangka panjang. 4. Organisasi mampu mencetak SDM kelas dunia dengan program-program orisinal yang diberikan pengakuan dan penghargaan.
Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:	
Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen umumnya dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan subyektif dan <i>ad-hoc</i>. 2. Kebijakan dan kerangka kerja pengembangan SDM belum ada. 3. SDM lebih difokuskan kepada kegiatan <i>payroll</i> dan rekrutmen saja.
Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat Kebijakan dan kerangka kerja SDM untuk setiap unit di dalam organisasi yang belum terintegrasi. 2. Terdapat Kebijakan dan SDM yang memuat prosedur nominasi dan remunerasi pada setiap unit yang belum terintegrasi. 3. Anggaran pengembangan SDM sangat tergantung dari persepsi subyektif atas peran suatu unit dalam organisasi dibandingkan dengan unit lainnya.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat Kebijakan dan kerangka kerja SDM yang memuat prosedur pemenuhan kecukupan SDM, <i>talent management</i> dan pembelajaran. 2. Terdapat Kebijakan dan SDM yang memuat prosedur nominasi dan remunerasi 3. Terdapat <i>Competency Model</i> yang memuat kriteria, kompetensi dan pengalaman yang diperlukan untuk setiap fungsi dalam organisasi. 4. Hasil pengujian berkelanjutan atas kompetensi dan keahlian SDM terhadap batasan eksternal dan batasan internal (misalnya melalui Sertifikasi Profesi). 5. Umumnya sudah terdapat anggaran yang memadai untuk pengembangan SDM.
Transformed	Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah organisasi mampu melakukan regenerasi <i>talent</i> yang bersumber dari SDM yang ada di dalam organisasi tanpa ketergantungan bakat dari luar organisasi.
Proactive	Kondisi <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah terdapat perencanaan SDM jangka panjang yang dibuat dengan perkiraan jumlah (<i>growth</i>), perubahan (<i>change</i>), dan teknologi.

Source: HR Maturity Model

M2	Komponen Keunggulan	Sumber Daya Manusia (<i>Manpower</i>)
	Kriteria	Peningkatan pengetahuan berkelanjutan dan pengukuran kinerja yang efektif
	Deskripsi:	<p>Kompetensi profesional melalui pendidikan profesi yang berkelanjutan (PPL) yang terdiri dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kompetensi profesional terdiri dari aspek umum dan teknis yang sebaiknya dapat diuji (terukur) sebagai persyaratan meraih kinerja yang diinginkan. Dilakukan melalui pendidikan formil, belajar mandiri, pelatihan, lokakarya/seminar, studi banding, dan menjadi anggota asosiasi profesi yang relevan.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> Organisasi belum memiliki manajemen kinerja dan sistem penilaian kinerja. Kesuksesan yang diperoleh disebabkan oleh keunggulan individu yang dimiliki dibandingkan dengan proses pembelajaran dan manajemen kinerja. Umumnya penilaian kinerja dilakukan bersifat subyektif dan sering kali terjadi HALO effect.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> Manajemen kinerja hanya diberlakukan pada level strategis saja, belum dilakukan secara <i>organization wide</i>. Belum terdapat sistem penilaian kinerja yang menggunakan informasi yang didapatkan dari seluruh unit kerja yang terkait dalam hal pencapaian suatu target/tujuan dari organisasi. organisasi yang ada, meskipun penilaian kinerja yang dilakukan masing-masing unit hanya menggunakan informasi yang ada pada unit tersebut saja.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> Manajemen dan sistem penilaian kinerja sudah mengintegrasikan seluruh informasi yang diperlukan dari berbagai unit di dalam organisasi baik pada level strategis maupun level operasional. Penetapan target kinerja sudah disesuaikan dengan arahan dan strategi jangka pendek dan jangka panjang. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan memasukkan unsur kompetensi selain unsur pencapaian target kerja, dilakukan minimal 1 kali dalam setahun.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Managed</i> terpenuhi. Sistem penilaian kinerja dapat setiap saat melaporkan status pencapaian misi, target dan tujuan organisasi. Terdapat pemetaan yang komprehensif antara KPI dengan strategi jangka pendek dan jangka panjang, sehingga dapat dilakukan pelaporan secara cepat mengenai efektivitas program dan efisiensi operasional dari organisasi.
	Proactive	<ol style="list-style-type: none"> Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. Manajemen kinerja menjadi filosofi dasar dari organisasi yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan (<i>dynamic decision making</i>). Terdapat transparansi yang utuh atas kinerja setiap individu dan unit di dalam organisasi

Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:	
Initial	Berdasarkan wawancara pemberian promosi dan remunerasi dilakukan berdasarkan keputusan subyektif dan belum terdapat dokumentasi pengukuran kinerja yang memadai.
Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) dibuat berdasarkan inisiatif masing-masing unit dalam organisasi. 2. Dalam penetapan strategi dari organisasi sudah dilakukan pembagian tugas dan tanggung jawab per kelompok/unit/grup serta metode pengukurannya secara sederhana namun tidak terdapat bukti penetapan KPI sampai dengan level individual.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) sebagai sasaran yang diturunkan dari <i>Goals</i> organisasi (misalnya dibuat berdasarkan 4 perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dan digunakan secara menyeluruh. 2. Terdapat asesmen kinerja secara menyeluruh minimal 1 kali dalam setahun. 3. Terdapat asesmen kompetensi berdasarkan aktivitas dan fungsi yang dimiliki setiap individu di dalam organisasi. 4. Dokumentasi kepesertaan dalam pelatihan dan penyebaran hasil pelatihan sebagai salah satu KPI.
Transformed	Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah organisasi sudah memiliki sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan kondisi terkini mengenai status pencapaian <i>goals</i> organisasi secara cepat kapan pun diperlukan.
Proactive	<p>Kondisi <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat transparansi antara manajemen kinerja dengan remunerasi yang diberikan. 2. Terdapat kultur/filosofi yang kuat antara tanggung jawab profesi/jabatan dengan kinerja (misalnya dalam hal pengunduran diri atas kinerja yang belum memenuhi secara sukarela).

Source: Performance Appraisal Maturity Model

M3	Komponen Keunggulan	Sumber Daya Manusia (<i>Manpower</i>)
	Kriteria	Pemberian penghargaan atas kinerja dan remunerasi yang tepat.
	Deskripsi:	Terdapat sistem penghargaan yang mempertimbangkan kinerja, kompetensi, dan kebutuhan organisasi, termasuk promosi (tidak hanya memperhatikan gaji/fasilitas (<i>benefit</i>)).
Definisi setiap Level Maturitas:		
Initial		<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi belum memiliki manajemen remunerasi yang standar. Penetapan gaji dan fasilitas dilakukan berdasarkan pertimbangan subyektif dari pemimpin atau pemilik organisasi. 2. Penetapan remunerasi masih sederhana menggunakan jumlah jam/hari bekerja dan standar upah minimum.
Siloed		<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi sudah memiliki manajemen remunerasi namun diserahkan kepada masing-masing unit. 2. Belum terdapat mekanisme pemberian bonus dan penghargaan kepada manajemen dan Direksi berdasarkan kinerja. 3. Belum terdapat Komite Remunerasi dan Nominasi yang memberikan arahan kebijakan remunerasi organisasi secara menyeluruh.
Managed		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah terdapat Kebijakan Remunerasi yang menyeluruh. 2. Pemberian Remunerasi dan Bonus bagi Direksi dilakukan berdasarkan Kinerja dan diputuskan dalam Kewenangan Tertinggi dalam organisasi misalnya RUPS. 3. Sudah terdapat Komite Remunerasi dan Nominasi yang memberikan arahan kebijakan remunerasi organisasi secara menyeluruh. 4. Penyesuaian kenaikan pendapatan umumnya dilakukan 1 tahun sekali setelah proses penilaian kinerja.
Transformed		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Managed</i> terpenuhi. 2. Terdapat kejelasan dan transparansi dalam pemberian remunerasi disesuaikan dengan kinerja positif atau negatif tanpa ada penyamarataan remunerasi minimal sehingga memacu persaingan sehat dalam mengejar kinerja terbaik di antara individu di dalam organisasi.
Proactive		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Kebijakan Remunerasi bersifat fleksibel karena mempertimbangkan faktor kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>) dimana individu yang berprestasi juga diberikan kesempatan untuk memiliki organisasi misalnya melalui saham.
Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:		
Initial		Wawancara kepada pemilik organisasi mengenai metode pemberian remunerasi kepada Direksi
Siloed		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Remunerasi dari setiap unit dalam organisasi. 2. Dokumentasi hasil Pengukuran Kinerja yang dilakukan selama 1 tahun ke belakang.

	3. Dokumentasi hasil keputusan RUPS mengenai pemberian penghargaan kepada Direksi.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Remunerasi dan Penghargaan atas Kinerja. 2. Dokumentasi hasil Pengukuran Kinerja yang dilakukan selama 1 tahun ke belakang. 3. Notulen rapat Komite Remunerasi dan Nominasi jika ada 4. Dokumentasi hasil keputusan RUPS mengenai pemberian penghargaan kepada Direksi. 5. Dokumentasi hasil rapat Komite terkait mengenai pemberian penghargaan dan promosi terhadap Karyawan Level Eksekutif (1 level dibawah Direksi).
Transformed	Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah sistem remunerasi dengan konsep <i>Reward and Reduction</i> secara transparan.
Proactive	Kondisi <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah terdapat program kepemilikan organisasi (misalnya <i>employee stock option</i>) atau metode lain yang membuat penghargaan dalam bentuk kepemilikan.

Source: Remuneration Type (notes: aligned with IIA HR management)

T1	Komponen Keunggulan	Sarana dan Peralatan (<i>Tools</i>)
	Kriteria	Sistem informasi yang mendukung proses pengambilan keputusan yang efektif.
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem informasi yang baik adalah sistem yang mendukung pengambilan keputusan secara cepat dan tepat serta membantu pelaksanaan tata kelola dan manajemen risiko di organisasi. 2. Komponen yang terkait dalam suatu sistem informasi adalah sub sistem perangkat keras baik pendukung utama (infrastruktur) maupun pendukung tambahan, perangkat lunak, data, sumber daya manusia dan metodologi. 3. Sistem informasi dapat dikembangkan sendiri atau dilakukan melalui metode pengadaan barang dan jasa yang melibatkan pihak penjual dan pihak penyedia jasa. 4. Terkait dengan pihak penyedia jasa maka harus dilakukan pengaturan yang baik atas layanan yang diberikan.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi belum memiliki ketetapan dalam hal klasifikasi informasi dan metode penyebaran informasi keluar organisasi. 2. Sistem informasi yang dimiliki umumnya terkait dengan proses pengolahan pekerjaan administrasi, kesekretariatan dan situs informasi sederhana di dunia maya dan media sosial. 3. Organisasi memiliki juru bicara yang bersifat <i>ad-hoc</i>.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi telah memiliki sistem informasi yang mendukung pengambilan keputusan di masing-masing unit organisasi, dan belum terintegrasi ke seluruh organisasi. 2. Unit-unit organisasi umumnya melakukan pengadaan dan pengembangan sistem informasi secara mandiri dan independen, termasuk dalam hal kerjasama dengan pihak penyedia jasa teknologi dan sistem informasi. 3. Fungsi Teknologi dan Sistem Informasi umumnya ada di setiap unit-unit organisasi dan lebih berperan sebagai pendukung aktivitas operasional saja.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah terdapat Kebijakan mengenai Tata Kelola Teknologi dan Sistem Informasi, termasuk komponen Keamanan Informasi. 2. Terdapat Strategi Teknologi Informasi yang disesuaikan dengan Strategi Organisasi. 3. Terdapat unit Teknologi Informasi, Keamanan Informasi dan Pengembangan Sistem Informasi yang berperan secara strategis dan operasional. 4. Risiko Operasional terkait Teknologi dan Sistem Informasi sudah dipantau secara rutin. 5. Organisasi telah melakukan klasifikasi informasi yang beredar berdasarkan kepentingan dan kerahasiaannya. Kebijakan ini sudah melekat dalam deskripsi pekerjaan dan tanggung jawab setiap individu di dalam organisasi. 6. Infrastruktur dan fasilitas pengolahan data dan informasi didukung dengan fasilitas cadangan yang terus menerus diuji keandalannya. 7. Terdapat <i>Non-Disclosure Agreement</i> dengan Penyedia Jasa Pihak Ketiga

Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Managed</i> terpenuhi. 2. Organisasi melakukan dapat melakukan perubahan dan pengembangan usaha dengan baik karena memiliki Manajemen Perubahan (<i>Change Management</i>) yang baik. 3. Organisasi memiliki kemampuan modifikasi dan pengembangan proses dan produk secara fleksibel karena didukung oleh layanan sistem informasi yang berbasis arsitektur/komponen (<i>service-oriented architecture</i>)
Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Organisasi memiliki kemampuan <i>Agile Development Methodology</i> sehingga dapat melakukan perubahan dengan cepat. 3. Organisasi telah menerapkan konsep dan teknologi terkini dalam hal operasional teknologi informasi seperti <i>Cloud Computing</i>, <i>Blockchain</i>, dan <i>Artificial Intelligence</i>. 4. Adopsi teknologi baru sangat dimungkinkan karena adanya kultur pembelajaran yang baik dan kemampuan <i>Change Management</i> yang baik pula.
Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:	
Initial	Wawancara kepada pemilik organisasi mengenai metode pemberian remunerasi kepada Direksi
Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Remunerasi dari setiap unit dalam organisasi. 2. Dokumentasi hasil Pengukuran Kinerja yang dilakukan selama 1 tahun ke belakang. 3. Dokumentasi hasil keputusan RUPS mengenai pemberian penghargaan kepada Direksi.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Remunerasi dan Penghargaan atas Kinerja. 2. Dokumentasi hasil Pengukuran Kinerja yang dilakukan selama 1 tahun ke belakang. 3. Notulen rapat Komite Remunerasi dan Nominasi jika ada 4. Dokumentasi hasil keputusan RUPS mengenai pemberian penghargaan kepada Direksi. 5. Dokumentasi hasil rapat Komite terkait mengenai pemberian penghargaan dan promosi terhadap Karyawan Level Eksekutif (1 level dibawah Direksi).
Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah: 2. Sistem remunerasi dengan konsep <i>Reward and Reduction</i> secara transparan.
Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah: 2. Terdapat program kepemilikan organisasi (misalnya <i>employee stock option</i>) atau metode lain yang membuat penghargaan dalam bentuk kepemilikan.

T2	Komponen Keunggulan	Sarana dan Peralatan (<i>Tools</i>)
	Kriteria	Sistem pengawasan yang efektif untuk memantau deviasi atas objektif dan ancaman baru.
	Deskripsi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem yang memiliki metode kualitatif dan kuantitatif yang memadai untuk menilai efektivitas dari fungsi pengawasan yang sudah berjalan. 2. Sistem pengawasan yang dapat melakukan tindakan pengendalian secara proaktif/preventif, detektif, dan korektif atas potensi dan kondisi deviasi dari tujuan organisasi dan adanya ancaman baru.
Definisi setiap Level Maturitas:		
	Initial	Organisasi melakukan fungsi pengawasan yang melekat ke dalam fungsi operasional dan manajerial tanpa adanya fungsi pengawasan yang independen baik internal maupun eksternal.
	Siloed	Organisasi memiliki fungsi strategi pengawasan yang independen pada level atas, namun dalam hal ini penerapan pengawasan operasional/detil dilakukan oleh masing-masing unit di dalam organisasi, sehingga efektivitasnya sangat tergantung dari kultur kepemimpinan dari masing-masing unit tersebut.
	Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi sudah memiliki fungsi pengawasan yang independen baik secara internal dan eksternal. 2. Organisasi dapat memberikan laporan keuangan yang telah diaudit oleh pihak independen yang kompeten. 3. Organisasi melakukan strategi pengawasan secara terintegrasi dengan memastikan kecukupan pengendalian internal selalu diperbaiki sesuai dengan kerangka kerja pengendalian internal (<i>internal control framework</i>) yang standar.
	Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Managed</i> terpenuhi. 2. Pengkinian sistem pengendalian internal selalu dilakukan setiap adanya perubahan proses internal, adanya aktivitas baru dan produk baru yang diikuti oleh asesmen atas risiko. 3. Telah memiliki strategi <i>anti fraud</i> yang memadai.
	Proactive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi kemampuan pembelajaran pada level <i>Transformed</i> terpenuhi. 2. Sistem pengendalian internal disesuaikan dengan mempertimbangkan prediksi risiko di masa yang akan datang (prediktif). 3. Organisasi memiliki kemampuan untuk bertindak secara cepat terhadap risiko baru yang muncul.
Bukti/Media Pendukung dalam Pengukuran Level Maturitas:		
	Initial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Panduan Tata Kelola Yang Baik baik dalam bentuk dokumen formal maupun program edukasi internal saja. 2. <i>Code of Conduct</i>.
	Siloed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Panduan Tata Kelola Yang Baik Entitas.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Board Manual</i> yang di dalamnya mengatur mengenai kebijakan mengenai pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris/Pengawas. 3. Laporan Audit Kepatuhan terhadap Peraturan perundangan yang berlaku kepada Direksi. 4. Laporan Manajemen/Direksi kepada Komisaris. 5. Laporan Evaluasi Direksi yang disusun oleh Komisaris. 6. Panduan Pengendalian dan Pengawasan di setiap unit di dalam organisasi. 7. Unit Pengawasan/<i>Checker/Controller</i> di masing-masing unit disertai dengan Deskripsi Pekerjaan. 8. Laporan pelaksanaan <i>Whistle Blowing System (WBS)</i> baik secara menyeluruh maupun di setiap unit di dalam organisasi.
Managed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerangka Kerja Pengendalian Internal (<i>Internal Control Framework</i>). 2. Panduan Tata Kelola Yang Baik (misalnya <i>Good Corporate Governance Codes - PER01/MBU2011</i> - Penerapan Tata Kelola organisasi yang baik atau Tata Kelola Yang Baik). 3. <i>Board Manual</i> yang di dalamnya mengatur mengenai kebijakan mengenai pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris/Pengawas. 4. Laporan pelaksanaan <i>Whistle Blowing System (WBS)</i>. 5. Laporan Audit Kepatuhan terhadap Peraturan perundangan yang berlaku. 6. Laporan Manajemen/Direksi kepada Dewan Komisaris. 7. Laporan Berkala sesuai ketentuan Otoritas/Regulator. 8. Laporan Manajemen/Direksi kepada Komisaris. 9. Laporan Evaluasi Direksi yang disusun oleh Komisaris. 10. Laporan Internal Audit yang ditembuskan Komite Audit. 11. Laporan Monitoring Tindak Lanjut Hasil Audit. 12. <i>Internal Audit Charter</i> (Piagam Audit Internal). 13. Panduan Audit Internal. 14. <i>Code of Conduct</i>. 15. Panduan Pengendalian dan Pengawasan secara menyeluruh untuk seluruh unit di dalam organisasi dan Panduan Pengendalian dan Pengawasan spesifik di setiap unit yang tidak saling bertentangan. 16. Deskripsi Pekerjaan Unit Pengawasan/<i>Checker/Controller</i> di masing-masing unit dan Unit Pengawasan Menyeluruh untuk semua unit di dalam organisasi.
Transformed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi <i>Managed</i> terpenuhi, ditambah: 2. Asesmen rutin terhadap Sistem Pengendalian Internal setelah adanya hasil asesmen risiko rutin. 3. Kebijakan Strategi <i>Anti Fraud</i>.

	4. Terdapat Sistem Informasi Manajemen Risiko yang memadai untuk mendukung sistem pengawasan.
Proactive	<p>Kondisi <i>Transformed</i> terpenuhi, ditambah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bukti pengkinian <i>Risk Register</i> secara rutin sesuai dengan prediksi risiko dimasa yang akan datang. 2. Bukti pengkinian <i>Risk Appetite</i> sesuai dengan prediksi risiko di masa yang akan datang. 3. Bukti Pengkinian Panduan Pengawasan dan Pengendalian sesuai dengan pengkinian <i>Risk Register</i> dan <i>Risk Appetite</i>.

Source: COSO ERM dan ICF



Daftar Pustaka

Asean Corporate Governance Association (ACGA), *CG Watch 2018*.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*.

----- *Pedoman Good Public Governance*.

----- *Pedoman GCG Perbankan*.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Peraturan OJK No. 55/POJK.03/2016 tentang Tata Kelola Bank Umum.

----- Peraturan OJK No. 2/POJK.05/2014 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Perusahaan Perasuransian.

----- Peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Keuangan Berkelanjutan.

The Open Compliance & Ethic Group (OCEG), *Capability Model (Redbook) Version 3.0*.

The Institute of Internal Auditors (IIA), *Practice Advisories mengenai Governance*.

----- *Practice Advisories mengenai Risk*.

