KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEREKONOMIAN
REPUBLIK INDONESIA

KNKG | KOMITE NASIONAL KEBIJAKAN GOVERNANSI

PEDOMAN UMUM GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA INDONESIA (PUG-ONI)

Diterbitkan oleh:

Komite Nasional Kebijakan Governansi
Gedung Pos Ibukota Lt. 5,
Jl. Lapangan Banteng Utara No 1, Pasar Baru
Jakarta Pusat 10710
E-mail: info@knkg.or.id
Hak Cipta @ 2022 Komite Nasional Kebijakan Governansi

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
Komite Nasional Kebijakan Governansi 2022

SPONSOR TAHUNAN:

IDX
Indonesia Stock Exchange
Bursa Efek Indonesia

ksei

iDClear
Kliring Penjaminan Efek Indonesia

SPONSOR PROGRAM:

mandiri

JASA RAHARJA

PEDOMAN UMUM GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA INDONESIA (PUG-ONI)

Komite Nasional Kebijakan Governansi

Mardiasmo, Ketua Umum
Sigit Pramono, Wakil Ketua Umum
Friderica Widyasari Dewi, Sekretaris Jenderal

Komisi IV:
Andi Ilham Said, Ketua
Fransiscus Welirang, anggota
Antonius Alijoyo, anggota

Dewan Pakar:
Shanti L. Poesposoetjipto
Natalia Soebagjo

Perumus:
Alphieza Syam

KATA SAMBUTAN
MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN

Penerapan prinsip-prinsip governansi yang baik berperan sangat penting dalam meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, yang pada akhirnya dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang sejalan dengan prinsip pembangunan berkelanjutan.

Tidak dapat dipungkiri organisasi nirlaba di Indonesia telah berkontribusi signifikan bagi kemajuan bangsa dan kesejahteraan masyarakat secara umum. Masyarakat sejahtera adalah tujuan akhir pertumbuhan ekonomi. Secara berkelanjutan pertumbuhan ekonomi pun akan mendorong meningkatnya kesejahteraan masyarakat.

Dengan menjadikan Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia (PUG-ONI) ini sebagai acuan, maka organisasi nirlaba di Indonesia diharapkan dapat mendorong akuntabilitas organisasi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatannya, hingga pada akhirnya dapat meningkatkan nilai tambah yang bermanfaat bagi masyarakat luas serta berkontribusi positif atas pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial.

Saya menyampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada KNKG yang telah menerbitkan PUG-ONI sebagai suatu terobosan baru dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya praktik-praktik dan penerapan prinsip-prinsip governansi yang baik bagi organisasi nirlaba, sehingga dapat selaras dengan perkembangan praktik governansi mutakhir di tingkat regional maupun internasional.

PUG-ONI ini hendaknya juga dapat dijadikan acuan bagi regulator dalam menyusun peraturan yang secara khusus menyentuh penyelenggaraan kegiatan sosial ekonomi masyarakat yang dijalankan oleh organisasi nirlaba di Indonesia, dan tentunya bagi organisasi nirlaba itu sendiri dalam menyusun peraturan governansi internal masing-masing.

Jakarta, 28 Juni 2022

MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN
REPUBLIK INDONESIA



Airlangga Hartarto

KATA SAMBUTAN
KETUA UMUM KOMITE NASIONAL KEBIJAKAN GOVERNANSI

Organisasi nirlaba di Indonesia telah membuktikan peran dan kontribusinya yang sangat berarti terhadap pembangunan sosial, ekonomi, kesejahteraan masyarakat dan kemajuan bangsa. Bahkan pada masa perjuangan kemerdekaan, peran dan kontribusi yang substansial dan nyata dari berbagai organisasi nirlaba telah menjadi catatan emas sejarah perjuangan bangsa yang tak ternilai harganya.

Organisasi nirlaba dapat dimaknai sebagai suatu entitas atau organisasi yang menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sosial, baik dalam ranah pendidikan, kesehatan, keagamaan ataupun kegiatan nirlaba lainnya, untuk kepentingan dan manfaat masyarakat luas ataupun masyarakat yang menjadi target kegiatannya. Tujuan didirikannya organisasi nirlaba selalu membawa misi untuk berkontribusi bagi pemangku kepentingannya, bukan dalam rangka memupuk keuntungan secara moneter atau keuntungan kebendaan bentuk lainnya. Dengan demikian akan terdapat keunikan khusus pengelolaan dan governansi organisasi nirlaba dibandingkan dengan organisasi berbentuk korporasi.

Penerapan governansi organisasi nirlaba dapat didorong dari dua sisi, yaitu etika dan peraturan. Dorongan dari etika (*ethical driven*) datang dari kesadaran individu-individu yang duduk sebagai organ-organ governansi dalam organisasi, serta para pemangku kepentingan secara lebih luas untuk menjalankan atau mendorong dijalankannya praktik governansi yang mengutamakan pencapaian misi dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Di sisi lain, dorongan dari peraturan (*regulatory driven*) "memaksa" organisasi nirlaba untuk patuh menjalankan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua pendekatan ini memiliki kekuatan dan keterbatasannya masing-masing, dan sejatinya akan saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan sosial dan ekonomi yang lebih sehat.

Dalam upaya mendorong penerapan governansi yang baik bagi organisasi nirlaba di Indonesia, KNKG menerbitkan Pedoman Umum Governansi - Organisasi Nirlaba Indonesia (PUG-ONI). Pedoman ini dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi dan panduan praktik governansi bagi organisasi nirlaba, terutama organisasi nirlaba berbadan hukum Yayasan dan Perkumpulan. Dengan menerapkan

rekomendasi PUG-ONI, penciptaan nilai dan penyaluran manfaat kepada para pemangku kepentingan sesuai misi organisasi nirlaba dapat terwujud secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

Secara umum PUG-ONI 2022 terdiri atas lima bagian besar rangkaian pedoman, rekomendasi dan panduan. Bagian pertama dan kedua fokus mekanisme governansi organisasi nirlaba yang meliputi peran dan tanggung jawab, komposisi dan hubungan kerja, serta keterlibatan dan perlindungan terhadap pemangku kepentingan lainnya. Pada bagian ketiga sampai kelima disampaikan governansi perilaku etik dan bertanggungjawab, termasuk di dalamnya pelestarian nilai-nilai budaya yang dianut, manajemen risiko, pengendalian internal dan kepatuhan, serta kebijakan untuk pengungkapan dan transparansi.

Prinsip-prinsip yang tercermin dalam PUG-ONI 2022 pada dasarnya dijiwai oleh empat pilar governansi yaitu; perilaku etik, akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan. Tercerminnya empat pilar dalam prinsip-prinsip governansi yang baik tersebut diharapkan dapat mendorong terciptanya peningkatan nilai secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

PUG-ONI 2022 ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi nirlaba di Indonesia, dalam menyusun pedoman governansinya. Organisasi nirlaba dapat mengadopsi praktik governansi yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya, menerapkan praktik dengan mempertimbangkan lingkungan ekosistimnya, ukuran dan kompleksitas kegiatan yang diselenggarakan, serta sifat risiko dan tantangan yang dihadapi.

Dalam proses penyusunan PUG-ONI 2022 ini, telah diterima banyak masukan tertulis dan lisan melalui beberapa pertemuan dengan para praktisi hukum dan para profesional organisasi nirlaba. Pedoman ini juga telah dipaparkan, dikritisi, dan diberikan masukan pada acara *Limited Public Hearing* yang menghadirkan praktisi, profesional, dan akademisi organisasi nirlaba. Dalam kesempatan ini, KNKG menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi masukan.

Penyusunan PUG-ONI 2022 ini dilaksanakan oleh Komisi 4 yang dibentuk oleh KNKG. Dalam kesempatan ini, KNKG menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Andi Ilham Said selaku Ketua Komisi 4 dan para

anggota yang terdiri dari: Fransiscus Welirang dan Antonius Alijoyo; serta Dewan Pakar yang terdiri dari Shanti L. Poesposoetjipto dan Natalia Soebagjo; dengan Perumus Alphieza Syam dari PT. Binaman Utama, PPM Konsultan Manajemen.

Semoga PUG-ONI 2022 ini dapat menjadi acuan bagi upaya peningkatan governansi di Indonesia.

Jakarta, 28 Juni 2022

Komite Nasional Kebijakan Governansi
Ketua Umum



Mardiasmo

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN 1
Pengertian Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia (PUG-ONI) 1
Maksud dan Tujuan Penerapan Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba 3
Penjelasan Singkat Prinsip Governansi Organisasi Indonesia 4
Struktur dan Penerapan Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba 5
Berlaku untuk Siapa Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba ini? 6
Pemutakhiran Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia 6

BAB 2 RINGKASAN PRINSIP GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA INDONESIA 7

BAB 3 GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA BERBENTUK YAYASAN 10
3.1. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara Governansi 10
3.1.1. Kedudukan, Peran dan Tanggung Jawab Pembina 10
3.1.2. Peran dan Tanggung Jawab Pengawas 12
3.1.3. Penilaian Kinerja Pengawas 15
3.1.4. Peran dan Tanggung Jawab Pengurus 15
3.1.5. Penilaian Kinerja Pengurus 18
3.1.6. Peningkatan Kompetensi Anggota Pengawas dan Pengurus 19
3.2. Komposisi dan Remunerasi Pembina, Pengawas dan Pengurus 19
3.2.1. Komposisi Pembina 19
3.2.2. Komposisi Pengawas 20
3.2.3. Remunerasi Pengawas 22
3.2.4. Komposisi Pengurus 22
3.2.5. Remunerasi Pengurus 23
3.3. Hubungan Kerja antara Pengawas dengan Pengurus 24
3.3.1. Sifat Kerjasama 24
3.3.2. Akses informasi Pengawas 24
3.3.3. Benturan Kepentingan 25
3.4. Pemangku Kepentingan Lainnya 26
3.4.1. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*stakeholders engagement*) 26
3.4.2. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan 27

BAB 4 GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA BERBENTUK PERKUMPULAN 29
4.1. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara Governansi 29
4.1.1. Anggota dan Rapat Umum Anggota 29
4.1.2. Peran dan Tanggung Jawab Pengawas 32
4.1.3. Penilaian Kinerja Pengawas 35
4.1.4. Peran dan Tanggung Jawab Pengurus 35
4.1.5. Penilaian Kinerja Pengurus 38
4.1.6. Peningkatan Kompetensi Anggota Pengawas dan Pengurus 38

4.2. Komposisi dan Remunerasi Pengawas dan Pengurus 39
4.2.1. Komposisi Pengawas 39
4.2.2. Remunerasi Pengawas 40
4.2.3. Komposisi Pengurus 41
4.2.4. Remunerasi Pengurus 42
4.3. Hubungan Kerja antara Pengawas dengan Pengurus 42
4.3.1. Sifat Kerjasama 43
4.3.2. Akses informasi Pengawas 43
4.3.3. Benturan Kepentingan 44
4.4. Pemangku Kepentingan Lainnya 45
4.4.1. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*stakeholders engagement*) 45
4.4.2. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan 45

BAB 5 PERILAKU ETIS DAN BERTANGGUNG JAWAB 48
5.1. Pedoman Etik dan Perilaku 48
5.2. Nilai – nilai dan Budaya Organisasi 49
5.3. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etik, Nilai-nilai dan Budaya 49

BAB 6 MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERNAL DAN KEPATUHAN 51
6.1. Integrasi Governansi, Manajemen Risiko dan Kepatuhan 51
6.2. Manajemen Risiko 51
6.3. Pengendalian Internal dan Kepatuhan 52

BAB 7 PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI 54
7.1. Kebijakan Pengungkapan 54
7.2. Laporan Keuangan dan Keberlanjutan 54
7.3. Diseminasi Informasi 55

BAB 1 PENDAHULUAN

Pengertian Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia (PUG-ONI)

Governansi adalah struktur dan proses pada tingkat organisasi tertinggi yang mengarahkan, mengelola serta mengawasi usaha untuk mencapai tujuan dengan menerapkan prinsip transparan, akuntabel, etik, dan berkelanjutan,

Governansi organisasi adalah struktur dan proses yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola serta mengawasi organisasi untuk mencapai kemajuan dan akuntabilitas organisasi dengan tujuan akhir menciptakan nilai organisasi dan manfaat bagi anggota dan/atau penerima manfaat dengan memerhatikan kepentingan para pemangku kepentingan.

Pada dasarnya, governansi organisasi nirlaba akan mencakup hak dan tanggung jawab serta hubungan di antara organ dalam organisasi dan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Governansi organisasi nirlaba juga tidak hanya menyangkut kepentingan organ-organ penyelenggara governansi, seperti Pembina, Pengawas dan Pengurus serta eksekutif organisasi, atau organ atau badan dengan nama lainnya, tetapi juga menjaga keseimbangan dengan kebutuhan pemangku kepentingan lain seperti penyedia dana, penerima manfaat, anggota, karyawan, pemasok, otoritas, pendukung kegiatan, masyarakat umum, dan masyarakat yang terkait dengan kegiatan organisasi.

Istilah governansi berkaitan dengan pemangku kepentingan lebih luas, misalnya hak-hak para anggota dan/atau penerima manfaat yang merupakan salah satu prinsip penting dalam governansi organisasi, dan yang berada di luar ruang lingkup organisasi dan pengelolaan Pengurus. Dengan demikian, istilah governansi lebih berfokus pada pengurusan, pengawasan dan pembinaan menyeluruh organisasi.

Dalam Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba (PUG-ONI) ini yang dimaksud dengan organisasi nirlaba adalah organisasi yang menyelenggarakan kegiatan sosial, pendidikan, keagamaan dan/atau kegiatan nirlaba lainnya untuk kepentingan dan manfaat masyarakat luas dan/atau masyarakat yang menjadi target kegiatan, dan karenanya bukan kegiatan yang mengandung unsur persekutuan modal atau kebendaan dalam bentuk lainnya, dan juga bukan dalam rangka memupuk keuntungan secara moneter atau keuntungan kebendaan dalam bentuk lainnya untuk pengurus, pengawas, pembina, eksekutif, karyawan, anggota atau pihak lain manapun. Organisasi nirlaba dapat melakukan kegiatan usaha yang sangat terbatas, dengan ketentuan bahwa hasil usaha yang diperoleh harus dimanfaatkan seluruhnya untuk tujuan-tujuan kegiatan nirlaba yang menjadi fokus kegiatannya.

Di Indonesia, organisasi nirlaba dapat berupa organisasi berbadan hukum maupun tidak berbadan hukum. Organisasi nirlaba berbentuk badan hukum diselenggarakan dalam bentuk Yayasan, atau perkumpulan yang telah memenuhi sejumlah proses formalitas tertentu. Organisasi nirlaba berbadan hukum Yayasan tunduk pada Undang Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan (selanjutnya disebut "UU Yayasan"). Dalam UU Yayasan ditetapkan adanya sejumlah pendiri, dan selanjutnya setelah Yayasan didirikan, wajib dibentuk tiga organ Yayasan, yaitu: Pembina, organ pengelolaan atau disebut sebagai Pengurus, dan organ pengawasan atau Pengawas.

Organisasi nirlaba lainnya dalam bentuk badan hukum, yaitu perkumpulan yang sudah memenuhi proses formal sebagaimana disyaratkan dalam ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, tunduk pada ketentuan tersebar yang tidak selengkap UU Yayasan, sehingga sebagian perkumpulan berbadan hukum seringkali mengadopsi prinsip-prinsip governansi yang diatur dalam UU Yayasan, bahkan juga Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, serta prinsip-prinsip governansi lain yang dibentuk oleh praktek terbaik dan menjadi standar yang diakui oleh pihak pemberi dana, pendukung kegiatan serta pemangku kepentingan lainnya. Pengadopsian prinsip-prinsip tersebut dilakukan di dalam Akta Pendirian, Anggaran Dasar dan, bila ada, Anggaran Rumah Tangga perkumpulan berbadan hukum tersebut. Sebelum perkumpulan tersebut menjadi badan hukum, maka tanggung jawab dari para pendiri, pembina, pengawas, dan pengurus, atau organ lain dengan nama apapun, menjadi tanggung jawab pribadi yang harus dipikul secara renteng atau tanggung menanggung diantara mereka. Ketika perkumpulan tersebut menjadi badan hukum, maka tanggung jawab tersebut beralih menjadi tanggung jawab perkumpulan sebagai badan hukum. Perkumpulan atau organisasi nirlaba dalam bentuk atau nama lain yang memilih untuk tidak menjadi badan hukum, selain terekspos dengan tanggung jawab pribadi tersebut, juga akan mendapat kesulitan untuk memperoleh dukungan dana, kegiatan dan/atau dukungan lain dari otoritas, pemberi dana, dan pemangku kepentingan lainnya terutama karena ketiadaan governansinya.

Seperti telah disebutkan di atas, organisasi nirlaba dalam bentuk Yayasan dikelola oleh tiga organ, yaitu: (1) Pembina yang terdiri dari minimum satu orang, yang fungsi utamanya menetapkan kebijakan strategis organisasi, menyetujui anggaran dan rencana kegiatan tahunan, mengangkat dan memberhentikan Pengawas dan Pengurus, dan hal-hal sangat penting lainnya, (2) Badan Pengawas yang minimum terdiri dari dua orang, yang fungsi utamanya melakukan pengawasan dan pemberian nasihat atas kepengurusan Yayasan oleh Pengurus, utamanya yang terkait dengan penyusunan dan implementasi anggaran, pelaporan keuangan, serta penerapan prinsip-prinsip governansi dalam organisasi, dan (3) Pengurus yang terdiri

dari sedikitnya tiga orang (ketua, bendahara dan sekretaris) yang fungsi utamanya melakukan pengurusan atau pengelolaan atas operasi dan kegiatan Yayasan sesuai dengan maksud dan tujuan pendirian Yayasan. Pengawas dan Pengurus bertanggung jawab kepada Pembina. UU Yayasan memberi kemungkinan bagi Pengurus untuk menunjuk pelaksana kegiatan atau pengurus harian Yayasan atau sering disebut Direktur Eksekutif untuk bertindak untuk dan atas nama Pengurus untuk hal-hal tertentu dan melakukan pengurusan yang sifatnya umum berdasarkan suatu penetapan tertulis yang dibuat oleh Pengurus. Hak, kekuasaan dan kewajiban serta tanggung jawab Direktur Eksekutif ditentukan dalam penetapan Pengurus tersebut. Direktur Eksekutif dapat membentuk Komite Eksekutif yang terdiri dari sejumlah fungsi dan jabatan manajerial setingkat direktur.

Perbedaan mendasar antara Yayasan dan Perkumpulan berbadan hukum yang terkait juga dengan sistem governansinya adalah bahwa Yayasan sepenuhnya dikendalikan oleh ketiga organ tersebut dengan transparan, akuntabel, bertanggung jawab dan berkeadilan yang terukur sebagaimana diatur dalam UU Yayasan dan Anggaran Dasar yang disahkan otoritas. Akuntabilitas Yayasan sebaiknya dapat diakses publik. Sementara itu, Perkumpulan berbadan hukum dikendalikan oleh Pengurus, Pengawas dan Pembina bilamana Perkumpulan tersebut dalam Angaran Dasarnya mengadopsi struktur organisasi demikian. Namun demikian hal-hal strategis ditentukan oleh rapat anggota Perkumpulan, karena Perkumpulan terdiri dari anggota-anggota. Governansi Perkumpulan sangat tergantung pada apa yang diatur dalam Anggaran Dasarnya dan keputusan-keputusan rapat anggotanya. Akuntabilitas Perkumpulan tidak selalu dapat diakses publik.

Maksud dan Tujuan Penerapan Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba

Prinsip, Rekomendasi dan Panduan ini dimaksudkan untuk menetapkan praktik governansi organisasi nirlaba berstandar global, guna memenuhi harapan para para pemangku kepentingan agar tercapai penciptaan nilai yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Prinsip PUG-ONI ini dapat dijadikan acuan bagi organisasi nirlaba di Indonesia dalam menyusun pedoman governansi organisasi. Organisasi nirlaba dapat mengadopsi praktik governansi yang berbeda sesuai kebutuhannya, menerapkan praktik dengan mempertimbangkan lingkungan tempat organisasi beroperasi, ukuran dan kompleksitas kegiatannya, pencapaian sasaran kegiatan sosial yang berkelanjutan dan berdampak bagi masyarakat luas, serta sifat risiko dan tantangan yang dihadapi.

Rekomendasi yang disampaikan adalah praktik governansi organisasi nirlaba yang melebihi ketentuan dan praktik governansi yang telah diwajibkan atau belum di diwajibkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, Prinsip dan Rekomendasi tidak bersifat wajib dan dimaksudkan untuk mendorong

praktik governansi organisasi nirlaba yang terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam rangka menciptakan manfaat dan nilai yang berkelanjutan.

Prinsip PUG-ONI dirumuskan dengan tiga tujuan untuk:

1. Menyediakan informasi yang mudah dipahami tentang prinsip-prinsip governansi yang berlaku di Indonesia.
2. Membangun kepercayaan pemangku kepentingan, baik secara nasional maupun internasional, termasuk, namun tidak terbatas pada penyedia dana (donor), penerima manfaat, pemasok, karyawan, pemerintah dan lembaga publik lainnya, serta masyarakat umum, terhadap prinsip-prinsip governansi organisasi nirlaba yang dianut dan diterapkan di Indonesia.
3. Menyediakan Panduan bagi berbagai otoritas dan organisasi nirlaba itu sendiri dalam mengimplementasikan governansi.

Tujuan akhir dari perumusan PUG-ONI adalah untuk membangun budaya governansi organisasi nirlaba yang baik.

Penjelasan Singkat Prinsip Governansi Organisasi Indonesia

Prinsip PUG-ONI ini berisi hak-hak pemangku kepentingan dan pemenuhannya, aturan pokok tentang pengurusan atau pengelolaan, dan pengawasan serta pembinaan atas pengelolaan organisasi nirlaba di Indonesia, termasuk aspek etika, manajemen risiko, budaya governansi dan pengungkapan informasi penting.

Prinsip governansi untuk organisasi nirlaba di Indonesia terdiri dari tujuh prinsip yang dibagi dalam tiga kelompok prinsip: (1) kelompok prinsip yang mengatur penyelenggara governansi organisasi, (2) kelompok prinsip yang mengatur proses dan keluaran yang dihasilkan oleh penyelenggara governansi organisasi, (3) kelompok prinsip yang mengatur pemilik dan/atau pemberi akses sumberdaya, yang terutama akan menerima manfaat dari pelaksanaan governansi organisasi. Prinsip-prinsip tersebut beserta turunannya dijiwai oleh empat prinsip governansi, yaitu: transparan, akuntabel, etik, dan berkelanjutan.

Penerapan pedoman menggunakan pendekatan “Terapkan atau Jelaskan” (*apply or explain*). Sedangkan praktik governansi organisasi nirlaba yang diwajibkan dalam peraturan perundang-undangan (misalnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, berikut dengan peraturan-peratuan pelaksanaannya untuk organisasi nirlaba berbadan hukum yayasan) tidak dibahas dalam pedoman ini. Namun peraturan perundang-undangan tersebut dijadikan dasar dalam menetapkan Rekomendasi dan Pedoman yang bisa saja justru melebihi praktik yang diwajibkan atau yang belum diwajibkan.

Struktur dan Penerapan Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba

Struktur PUG-ONI terdiri dari: Prinsip, Rekomendasi, dan Panduan. Prinsip menjelaskan substansi keluaran yang diharapkan dari implementasi PUG-ONI. Rekomendasi adalah praktik governansi yang sebaiknya diterapkan oleh organisasi nirlaba. Pada beberapa Rekomendasi terdapat Panduan yang menyampaikan penjelasan lebih lanjut beserta praktik yang diusulkan untuk diimplementasikan. Selain melaksanakan praktik-praktik tersebut, organisasi nirlaba diharapkan mengembangkan dan menjalankan praktik lainnya sesuai kebutuhan organisasi sepanjang hal tersebut konsisten atau sesuai dengan Prinsip, Rekomendasi dan Panduan dari PUG-ONI.

Penerapan Rekomendasi bukan hanya sekadar mematuhi prinsip governansi dalam bentuk penyusunan seperangkat aturan internal organisasi, namun diharapkan untuk dilakukan secara substansi, sampai padapergeseran pola pikir dan budaya. Dengan begitu pendekatan daftar pengecekan (*checklist*) yang sekedar menyusun dokumen apa yang direkomendasikan tidak akan terjadi.

Untuk itu, organisasi nirlaba perlu mempelajari dan memahami Pedoman ini sehingga dapat menerapkannya sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan terbaik organisasi dalam jangka panjang. Pimpinan dan/atau penyelenggara governansi organisasi harus dapat memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi sepenuhnya memahami dan menghargai manfaat dari adanya governansi.

Kepercayaan para pemangku kepentingan hanya dapat diperoleh jika organisasi dengan sungguh-sungguh dan transparan menerapkan Rekomendasi dalam Pedoman ini sesuai kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan menghargai kepentingan para pemangku kepentingan.

Untuk Rekomendasi yang telah diterapkan, organisasi dapat mengungkapkan di situsnya bagaimana Rekomendasi dilaksanakan berserta bukti pendukungnya seperti aturan organisasi, piagam, dan kebijakan tertulis. Demikian pula bila masih terdapat Rekomendasi yang tidak dapat/belum diterapkan atau dianggap tidak relevan, maka organisasi memberikan penjelasan mengapa tidak/belum dapat diterapkan dengan menyampaikan alternatif mekanisme yang dilaksanakan sebagai pengganti dari Rekomendasi tersebut.

Berbeda dengan prinsip dasar “Patuhi atau Jelaskan” (*comply or explain*), prinsi dasar “Terapkan atau Jelaskan” (*apply or explain*) yang dianut PUG-ONI dimaksudkan untuk mendorong organisasi agar menerapkan Prinsip secara komprehensif dan substantif pada kegiatan penciptaan nilai berkelanjutan jangka panjang, bukan hanya sekadar mematuhi Prinsip.

Organisasi nirlaba perlu memandang bahwa pengungkapan praktik governansi sebagai kesempatan untuk menunjukkan kepada pemangku kepentingan bahwa mereka menerapkan prinsip governansi organisasi secara holistik dan efektif. Dengan begitu diharapkan para pemangku kepentingan terus memberikan dukungan dan kepercayaan.

Setiap tahun Pembina, Pengawas bersama Pengurus atau organ serupa dengan nama lain yang diadopsi suatu organisasi perlu meninjau implementasi PUG-ONI ini. Hasil peninjauan ulang ini termasuk hal yang dituliskan pada laporan tahunan organisasi.

Berlaku untuk Siapa Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba ini?

PUG-ONI utamanya berlaku bagi organisasi nirlaba beroperasi di Indonesia, beserta entitas-entitas afiliasinya. Pedoman ini dapat diterapkan pada organisasi nirlaba yang:

1. Tidak memiliki anggota, dan berbadan hukum Yayasan;
2. Memiliki anggota, dan berbadan hukum perkumpulan;
3. Memiliki anggota, dan berbentuk perkumpulan tidak berbadan hukum;

Pemutakhiran Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia

Komite Nasional Kebijakan Governansi berkewajiban dan berkomitmen untuk melakukan kaji ulang serta melakukan penyesuaian yang diperlukan atas PUG-ONI setidaknya setiap dua tahun, berdasarkan perkembangan prinsip-prinsip governansi domestik dan internasional, baik yang diatur dalam peraturan perundangan maupun yang terbentuk dari praktek governansi terbaik.

BAB 2 RINGKASAN PRINSIP GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA INDONESIA

Prinsip PUG-ONI pada dasarnya mengadopsi prinsip serupa yang umumnya digunakan organisasi. Prinsip tersebut terdiri dari delapan terbagi dalam tiga kelompok: (1) prinsip-prinsip yang mengatur organ-organ penyelenggara governansi organisasi, dan (2) prinsip-prinsip yang mengatur proses dan keluaran yang dihasilkan oleh organ-organ di atas, (3) kelompok prinsip yang mengatur penerima manfaat dari pelaksanaan governansi organisasi.

Prinsip kelompok pertama disajikan dalam prinsip 1 sampai dengan 3. Prinsip kelompok kedua disajikan dalam prinsip 4 sampai dengan 6. Prinsip kelompok ketiga disajikan dalam prinsip 7 dan 8.

Prinsip 1: Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Pengawas dan Pengurus

Pengawas dan Pengurus menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara independen untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan untuk kepentingan terbaik jangka panjang organisasi dan anggota dan/atau penerima manfaat, dengan mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan.

Prinsip 1 berkaitan dengan peran dan tanggung jawab Pengurus dalam melakukan pengurusan atau pengelolaan organisasi serta peran dan tanggung jawab Pengawas dalam melakukan pengawasan atas pengurusan atau pengelolaan organisasi oleh Pengurus. Di samping itu, Prinsip I ini juga mengatur penilaian kinerja Pengawas dan Pengurus, penanganan benturan kepentingan yang terjadi pada Pengurus dan Pengawas serta peningkatan kompetensi Pengurus dan Pengawas.

Prinsip 2: Komposisi dan Remunerasi Pengawas dan Pengurus

Pengurus dan Pengawas dipilih dan ditetapkan sedemikian rupa sehingga komposisi Pengurus sebagai fungsi kepengurusan atau pengelolaan dan komposisi Pengawas sebagai fungsi kepengawasan adalah beragam dan masing-masing terdiri dari para Pengawas dan Pengurus yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran pengurusan atau pengelolaan dan peran pengawasan.

Remunerasi yang diberikan kepada Pengurus seharusnya memenuhi ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, dirancang untuk secara efektif menyelaraskan kepentingan Pengurus dengan kepentingan jangka panjang organisasi dan penciptaan nilai yang berkelanjutan. Organ yang berfungsi melakukan pembinaan organisasi, tidak menerima remunerasi dalam bentuk apapun juga.

Prinsip 2 mengharuskan pemilihan dan penetapan Pengurus dan Pengawas dilakukan sedemikian rupa sehingga Pengurus dan Pengawas memiliki komposisi anggota dengan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan sesuai dengan perannya masing-masing.

Di samping itu, Prinsip 2 ini menekankan pentingnya kebijakan remunerasi untuk mendorong anggota Pengurus mengutamakan kepentingan jangka panjang organisasi berdasarkan prinsip keberlanjutan, serta perlunya pengungkapan kebijakan dan informasi remunerasi yang diterima Pengurus secara transparan.

Prinsip 3: Kerja Sama antara Pengawas dan Pengurus

Pengawas dan Pengurus memiliki hubungan kerja yang erat, terbuka, konstruktif dan saling percaya untuk kepentingan terbaik organisasi. Prinsip 3 menekankan pentingnya hubungan kerja yang erat, terbuka, konstruktif, saling percaya antara Pengawas dan Pengurus dalam mencapai kepentingan terbaik Organisasi. Prinsip 3 ini juga mengatur perlunya Pengawas mengakses informasi yang benar, akurat dan lengkap atas semua aspek kegiatan dan aktivitas organisasi, serta pentingnya anggota Pengawas dan Pengurus memahami implikasi struktur kepemilikan aset organisasi terhadap pelaksanaan perannya.

Prinsip 4: Perilaku Etis

Organisasi memiliki komitmen untuk bertindak secara etis dan bertanggung jawab dalam menegakkan nilai-nilai dan budaya yang dianut. Prinsip 4 ini mengdorong organisasi untuk membuat pernyataan tentang komitmen organisasi untuk tidak hanya mematuhi setiap dan semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, namun juga berkomitmen untuk bertindak etik dan bertanggung jawab.

Prinsip 5: Manajemen Risiko, Pengendalian Intern dan Kepatuhan

Organisasi mengimplementasikan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif mendorong antara lain kepatuhan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan terintegrasi dalam sistem governansi organisasi, yang selaras dengan tujuan, sasaran dan strategi organisasi.

Prinsip 5 ini mendorong Pengurus untuk mengimplementasikan strategi terkoordinasi dalam mengelola secara terintegrasi governansi, manajemen risiko, sistem pengendalian internal dan kepatuhan organisasi terhadap persyaratan peraturan perundang-undangan. Pengawas memantau implementasi strategi dan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan Pengurus.

Prinsip 6: Pengungkapan dan Transparansi

Organisasi membuat pengungkapan yang akurat dan tepat waktu mengenai semua hal material tentang organisasi dan aktivitas kegiatannya. Prinsip 6 ini mendorong

organisasi untuk memiliki kerangka governansi yang mampu memberikan keyakinan adanya pengungkapan yang akurat, benar, tidak menyesatkan, dan tepat waktu mengenai semua hal material tentang organisasi, yang meliputi kondisi dan kinerja keuangan, kepemilikan aset dan governansi.

Prinsip 7: Hak-hak Anggota dan/atau Penerima Manfaat

Organisasi melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak anggota (untuk organisasi yang berdasarkan sistem keanggotaan atau Perkumpulan) dan/atau penerima manfaat dan memastikan perlakuan yang adil terhadap anggota dan/atau penerima manfaat, termasuk anggota dan/atau penerima manfaat minoritas. Semua anggota dan/atau penerima manfaat diberikan kesempatan untuk mendapatkan ganti rugi yang efektif atas pelanggaran hak-hak mereka sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Prinsip 7 ini menjelaskan mengenai pemenuhan hak anggota dan/atau penerima manfaat dan perlakuan adil bagi anggota dan/atau penerima manfaat, bagaimana cara kerjasama aktif antara Organisasi dengan anggota dan/atau penerima manfaatnya dilaksanakan serta pelaksanaan sebagian hak anggota dan/atau penerima manfaat secara efektif melalui rapat umum anggota atau rapat Pengawas dan Pengurus.

Prinsip 8: Hak-hak Pemangku Kepentingan Lainnya

Organisasi mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan dalam peraturan perundang- undangan yang berlaku atau suatu perjanjian yang disepakati oleh organisasi, dan mendorong kerja sama aktif dengan pemangku kepentingan dalam menciptakan pemberdayaan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam melaksanakan misi nirlabanya, lapangan kerja, dan keberlanjutan kegiatan organisasi yang sehat secara finansial.

Prinsip 8 ini menjelaskan peran Pengawas dan Pengurus mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam model kegiatan organisasi, melaksanakan pelibatan pemangku kepentingan, serta memastikan perlindungan terhadap hak-hak para pemangku kepentingan. Pengawas memantau pengintegrasian semua aspek tersebut di atas yang dilakukan oleh Pengurus.

BAB 3 GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA BERBENTUK YAYASAN

Acuan hukum organisasi nirlaba dengan bentuk badan hukum Yayasan adalah Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Dalam acuan tersebut, Yayasan didefinisikan sebagai badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota.

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, menyebutkan bahwa organ-organ dalam Yayasan terdiri dari; Pembina Pengawas dan Pengurus.

3.1. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara Governansi

3.1.1. Kedudukan, Peran dan Tanggung Jawab Pembina

Pembina Yayasan merupakan organ governansi organisasi nirlaba berbadan hukum Yayasan, yang berfungsi sebagai pelaksana pengawasan dan penjaga harkat dan nilai-nilai organisasi, sesuai dengan maksud dan tujuan didirikannya organisasi. Mengacu kepada Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, Pembina Yayasan memiliki kedudukan tertinggi di dalam organisasi, yang mempunyai kewenangan yang menurut Undang-undang tersebut atau Anggaran Dasar Yayasan tidak diserahkan kepada Pengurus atau Pengawas.

Mengacu kepada aturan perundang-undangan tersebut, Pembina Yayasan memiliki kewenangan atas:

1. Keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar.
2. Pengangkatan dan pemberhentian Pengurus dan Pengawas.
3. Penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan.
4. Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan.
5. Penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan.

Mengacu kepada hal tersebut, maka PUG-ONI memberikan rekomendasi dan panduan untuk hal kedudukan, peran dan tanggung jawab Pembina tersebut.

Rekomendasi

3.1.1.1. Untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, Pembina sangat direkomendasikan untuk dapat menjalankan peran governansinya dan berupaya mencapai hasil governansi yang:

1. Berdaya saing dan fokus pada kinerja jangka panjang.
2. Beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.
3. Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.
4. Berkemampuan dalam bertahan dan bertumbuh.

3.1.1.2. Pembina menyetujui dan menetapkan arah dan strategi organisasi secara berkala, dengan menyetujui misi, visi dan strategi organisasi yang dirumuskan oleh Pengurus dan ditelaah ulang oleh Pengawas. Selain hal tersebut, Pembina juga menyetujui rencana kegiatan dan rencana keuangan jangka panjang dan rencana keuangan jangka pendek organisasi, yang telah disusun oleh Pengurus dan ditelaah ulang oleh Pengawas.

3.1.1.3. Pembina menyetujui dan menetapkan pengangkatan dan/atau pemberhentian Pengurus dan Pengawas. Dalam menyetujui dan menetapkan hal pengangkatan tersebut, Pembina tetap memperhatikan keberagaman, unsur nondiskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan jender.

3.1.1.4. Pembina menyetujui dan menetapkan besaran remunerasi Pengurus dan Pengawas, yang diusulkan Pengawas. Dalam menyetujui dan menetapkan hal besaran remunerasi pengurus dan pengawas tersebut, Pembina tetap harus memperhatikan keselarasan besaran remunerasi dengan pengembangan organisasi yang berkelanjutan dan kepentingan jangka panjang organisasi dan anggota dan/atau penerima manfaat dari keberadaan organisasi.

Panduan

3.1.1.4.1. Mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka di dalam anggaran dasar organisasi dapat dituangkan secara jelas hal-hal yang berhubungan dengan kedudukan, kewenangan, peran dan tanggung jawab Pembina.

3.1.1.4.2. Untuk melengkapi ketentuan-ketentuan mengenai kedudukan, kewenangan, peran dan tanggung jawab Pembina, maka sangat direkomendasikan organisasi nirlaba berbadan hukum Yayasan untuk memiliki panduan pelaksanaan tugas dan fungsi organ-organ governansi. Panduan pelaksanaan (yang dapat menggunakan istilah *board manual* atau *board charter* atau istilah lain yang dapat dipersamakan dengannya) memberikan pedoman atau mengatur berbagai hal yang berhubungan dengan kedudukan, kewenangan, peran dan tanggung jawab Pembina, Pengurus, dan Pengawas, yang mencakup di antaranya:

1. Kedudukan, tugas, tanggung jawab dan kewenangan masing-masing organ governansi (Pembina, Pengawas dan Pengurus).
2. Komunikasi di internal masing masing organ governansi, serta

komunikasi antara Pembina, Pengawas dan Pengurus.
3. Mekanisme pengambilan keputusan di tingkatan Pembina.

3.1.2. Peran dan Tanggung Jawab Pengawas

Rekomendasi

3.1.2.1. Pengawas menelaah ulang strategi organisasi paling tidak setiap tahun dan menyetujui misi, visi dan strategi organisasi yang dirumuskan oleh Pengurus. Pengawas juga harus menelaah ulang dan menyetujui rencana kegiatan dan rencana keuangan jangka panjang dan rencana keuangan jangka pendek organisasi. Pengawas memberikan pertimbangan dan melakukan pemantauan ke Pengurus atas pengelolaan implementasinya. Pengawas dan Pengurus harus terlibat dalam keputusan yang sangat penting bagi organisasi, diatur dalam anggaran dasar organisasi.

Panduan

3.1.2.1.1. Jenis keputusan yang memerlukan persetujuan Pengawas diungkapkan dalam laporan tahunan

Rekomendasi

3.1.2.2. Pengawas akan mengusulkan pengangkatan dan/atau pemberhentian anggota Pengurus dan anggota Pengawas kepada Pembina untuk diputuskan. Dalam mengusulkan hal di atas, Pengawas memperhatikan keberagaman, unsur nondiskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan jender.

Panduan

3.1.2.2.1. Pengawas memastikan proses pencalonan dan pemilihan pengurus dan pengawas dilakukan secara formal dan transparan.

3.1.2.2.2. Pengawas, atau Komite yang ditunjuk untuk menjalankannya, menyusun kebijakan suksesi dalam proses nominasi pengurus. Setiap tahun Pengawas meninjau pelaporan pelaksanaan rencana pengembangan dan suksesi yang disampaikan Ketua Pengurus.

Rekomendasi

3.1.2.3. Pengawas mengajukan kepada Pembina, yang dapat didahului oleh usulan dari Komite yang ditunjuk, besaran remunerasi pengurus dan pengawas yang selaras dengan pengembangan organisasi yang berkelanjutan dan kepentingan jangka panjang organisasi dan anggota dan/atau penerima manfaat.

Panduan

3.1.2.3.1. Pengawas secara berkala menelaah ulang sistem remunerasi Pengurus dan Pengawas.

Rekomendasi

3.1.2.4. Pengawas mengawasi efektivitas kebijakan governansi organisasi dan implementasinya serta mengusulkan perubahan jika diperlukan.

Panduan

3.1.2.4.1. Pengawas memantau dan meyakinkan bahwa kerangka kerja dan kebijakan governansi organisasi menjangkau dan diterima sampai entitas anak dan usaha lain yang di dalamnya organisasi memiliki keterlibatan atau penyertaan modal signifikan.

Rekomendasi

3.1.2.5. Pengawas memantau dan mengarahkan agar organisasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan, kode etik dan prilaku, serta dan standar lain yang berlaku.

Panduan

3.1.2.5.1. Pengawas memahami sifat dan ruang lingkup risiko utama dan risiko substansial organisasi, serta menyetujui selera risiko (*risk appetite*) organisasi.

3.1.2.5.2. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan bahwa:

1. Penetapan dan penerapan kebijakan manajemen risiko adalah konsisten dengan tujuan, sasaran, strategi, dan selera risiko (*risk appetite*) organisasi.
2. Kebijakan manajemen risiko dapat memberikan sinyal peringatan dini (*early warning signals*) atas risiko material.
3. Kebijakan manajemen risiko ditinjau secara berkala, misalnya setiap tahun.

3.1.2.5.3. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan agar risiko utama dan substansial teridentifikasi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal.

3.1.2.5.4. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan bahwa dampak dan kemungkinan terjadinya risiko telah dinilai, dan bahwa telah tersedia strategi dan rencana mitigasi risiko yang tepat.

3.1.2.5.5. Pengawas secara teratur memantau efektivitas manajemen risiko dan sistem pengendalian internal organisasi.

Rekomendasi

3.1.2.6. Pengawas mengawasi dan mengarahkan agar integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan organisasi, serta independensi fungsi audit internal dan eksternal tercapai.

Panduan

3.1.2.6.1. Sebelum menyetujui laporan keuangan, Pengawas menerima pernyataan dari Ketua Pengurus dan Anggota Pengurus Keuangan organisasi, bahwa menurut pendapat mereka, catatan keuangan entitas telah dikelola dengan baik dan laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan menyajikan secara wajar tentang posisi dan kinerja keuangan organisasi dan bahwa pendapat mereka tersebut dibentuk berdasarkan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang didesain secara tepat dan diimplementasikan secara efektif.

Rekomendasi

3.1.2.7. Pengawas memantau, menelaah ulang dan menyetujui laporan tahunan dan laporan keberlanjutan organisasi serta memastikan integritasnya, serta mengawasi proses pengungkapan dan pengkomunikasiannya.

3.1.2.8. Piagam Pengawas secara periodik ditinjau.

3.1.2.9. Pengawas mempunyai kebijakan terkait pengunduran diri anggota Pengawas apabila terlibat dalam kejahatan keuangan

3.1.2.10. Pada rapat Pengawas, para pengawas secara mandiri berkontribusi dalam diskusi yang jujur, obyektif, aktif dan konstruktif.

Panduan

3.1.2.10.1. Jangka waktu keanggotaan Pengawas dan kemandiriannya dari sudut pandang organisasi diungkapkan dalam laporan tahunan.

Rekomendasi

3.1.2.11. Ketua Pengawas berperan sebagai koordinator Pengawas yang efektif. Ketua Pengawas mendorong budaya keterbukaan dan dialog konstruktif yang memungkinkan berbagai pandangan diungkapkan, termasuk mengkoordinasi penetapan agenda rapat Pengawas dan Pengurus yang tepat dan memastikan waktu yang cukup tersedia untuk mendiskusikan semua agenda. Selain itu, Ketua Pengawas memberi kesempatan pengawas bertemu dengan jajaran pengurus dan jajaran pelaksana senior.

Panduan

3.1.2.11.1. Rincian tugas Ketua Pengawas diungkapkan dalam laporan tahunan dan situs web organisasi.

3.1.2.11.2. Ketua Pengawas mengkoordinasi pembagian peran pengawasan di antara Pengawas, memimpin rapat Pengawas dan mewakili Pengawas ketika berurusan dengan pihak luar.

3.1.3. Penilaian Kinerja Pengawas

Rekomendasi

3.1.3.1. Pengawas melakukan evaluasi formal tahunan secara obyektif untuk menentukan efektivitas Pengawas dan Pengurus, komite, dan setiap pengawas.

Panduan

3.1.3.1.1. Pengawas dapat mempunyai kebijakan penilaian sendiri (*self -assessment*) untuk menilai kinerja pengawas dan pengurus secara keseluruhan.

3.1.3.1.2. Perpanjangan masa jabatan pengawas didasarkan pada hasil evaluasi kinerja yang memuaskan.

3.1.3.1.3. Pengawas melibatkan ahli independen setidaknya setiap tiga tahun, untuk memfasilitasi evaluasi kinerja pengawas yang objektif dan jujur.

3.1.4. Peran dan Tanggung Jawab Pengurus

Rekomendasi

3.1.4.1. Untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, Pengurus sangat direkomendasikan untuk dapat menjalankan peran kepemimpinannya dan berupaya mencapai hasil governansi sebagai berikut:

1. Berdaya saing dan berfokus ke kinerja jangka panjang.
2. Beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.
3. Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.
4. Berkemampuan dalam bertahan dan bertumbuh.

Panduan

3.1.4.1.1. Pengurus mewujudkan standar etik dan perilaku yang tinggi dan memastikan pelaksanaan kode etik yang melahirkan budaya organisasi berintegritas

3.1.4.1.2. Pengurus menumbuhkan budaya organisasi yang memastikan bahwa karyawan memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan standar etik dan perilaku yang tinggi.

3.1.4.1.3. Pengurus didorong untuk dapat memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi. Pengurus mempunyai rencana strategis yang jelas dalam melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi.

Rekomendasi

3.1.4.2. Untuk menjalankan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasarannya, Pengurus, atas persetujuan Pembina dapat

menunjuk Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif yang diberikan tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan organisasi.

3.1.4.3. Pengurus memastikan bahwa dalam penunjukan Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif tersebut tetap memperhatikan dan tidak melanggar Anggaran Dasar Organisasi, serta menetapkan secara jelas pula Batasan tugas dan tanggung jawab yang dapat dilimpahkan kepada Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif.

Panduan

3.1.4.3.1. Ketika mengusulkan pembentukan Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, beserta nominasi personil yang akan duduk di dalamnya, kepada Pembina, Pengurus terlebih dahulu menetapkan Piagam Eksekutif (*Executive Charter*) yang berisikan tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, serta hal-hal yang menyangkut hubungan kerja dan pelaporan.

3.1.4.3.2. Dalam nominasi dan penunjukan personil Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, Pengurus menetapkan kebijakan persyaratan kompetensi personil.

3.1.4.3.3. Personil yang ditunjuk untuk duduk di dalam Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif menerima dan menandatangani Piagam Eksekutif (*Executive Charter*) yang ditetapkan Pembina.

Rekomendasi

3.1.4.4. Pengurus didorong untuk dapat memastikan bahwa misi, visi, tujuan, sasaran, strategi, dan rencana tahunan dan jangka menengah organisasi konsisten dengan tujuan jangka panjang, melalui pemanfaatan inovasi dan teknologi secara efektif.

Panduan

3.1.4.4.1. Ketika mengembangkan strategi dan rencana, Pengurus mempromosikan inovasi dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan daya saing, menanggapi perhatian dan harapan pemangku kepentingan, serta memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan.

3.1.4.4.2. Pengurus mengedepankan budaya inovasi dan memasukkan inovasi ke dalam strategi organisasi, perencanaan pengembangan operasional, dan pengawasan operasi.

3.1.4.4.3. Pengurus mendorong inovasi yang meningkatkan penciptaan nilai dalam jangka panjang pada kegiatan organisasi menghadapi perubahan lingkungan. Inovasi tersebut dapat mencakup perancangan model operasional kegiatan, manfaat yang disampaikan, riset, peningkatan efektivitas kegiatan, dan kolaborasi dengan mitra.

Rekomendasi

3.1.4.5. Pengurus memastikan organisasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan dan standar yang berlaku.

3.1.4.6. Pengurus memastikan integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan organisasi dan pengungkapan yang tepat waktu dan akurat atas semua informasi material mengenai organisasi.

Panduan

3.1.4.6.1. Pengurus memastikan bahwa setiap orang (termasuk Bendahara, Akuntan, Auditor Internal, Sekretaris, Personil yang menangani hubungan dengan penyedia dana) yang terlibat dalam persiapan dan pengungkapan informasi organisasi memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman relevan, serta sumber daya (termasuk karyawan) dalam jumlah yang memadai.

3.1.4.6.2. Ketika menyetujui pengungkapan informasi (termasuk untuk pengungkapan informasi keuangan berkala), Pengurus mempertimbangkan faktor berikut ini:

1. Hasil evaluasi ketepatan desain dan efektivitas implementasi sistem pengendalian internal.
2. Opini auditor eksternal atas laporan keuangan, pengamatan atas sistem pengendalian internal, dan pengamatan lainnya melalui sumber lain.
3. Konsistensi dengan tujuan, strategi, dan kebijakan.

3.1.4.6.3. Pengurus memastikan bahwa pengungkapan informasi (termasuk laporan keuangan dan laporan tahunan) mencerminkan posisi dan kinerja keuangan organisasi secara akurat dan wajar. Pengurus mengutamakan dimasukkannya Diskusi dan Analisis Manajemen (D&AM) ke dalam laporan keuangan triwulanan untuk memberikan informasi yang lebih lengkap dan akurat kepada penyedia dana atau donor tentang posisi keuangan, kinerja, dan keadaan organisasi sebenarnya.

Rekomendasi

3.1.4.7. Pengurus didorong untuk dapat memastikan pelaporan keberlanjutan telah disusun sebagaimana mestinya.

Panduan

3.1.4.7.1. Laporan keberlanjutan disusun berdasarkan kerangka pelaporan yang sesuai dengan ukuran dan kompleksitas organisasi dan memenuhi standar nasional dan atau global.

3.1.4.7.2. Pelaporan keberlanjutan organisasi mencerminkan praktik organisasi

yang mendukung penciptaan nilai berkelanjutan.

Rekomendasi

3.1.4.8. Pengurus membangun kerangka kerja untuk governansi teknologi informasi (TI) organisasi yang selaras dengan kebutuhan dan prioritas kegiatan organisasi, mendorong peluang dan kinerja organisasi, serta memperkuat manajemen risiko, dan mendukung tujuan organisasi.

Panduan

3.1.4.8.1. Pengurus memastikan bahwa organisasi memiliki kebijakan alokasi sumber daya TI yang memastikan investasi dan alokasi sumber daya TI secara memadai dan optimal.

3.1.4.8.2. Pengurus memastikan bahwa adanya manajemen risiko teknologi informasi.

3.1.4.8.3. Pengurus memastikan organisasi memiliki kebijakan dan prosedur keamanan teknologi informasi.

3.1.5. Penilaian Kinerja Pengurus

Rekomendasi

3.1.5.1. Pengurus mempunyai kebijakan penilaian sendiri (*self-assessment*) untuk menilai kinerja individu dan kolegial Pengurus,

Panduan

3.1.5.1.1. Kebijakan penilaian sendiri (*self-assessment*) untuk menilai kinerja Pengurus diungkapkan melalui laporan tahunan organisasi

Rekomendasi

3.1.5.2. Pengawas bertanggung jawab menentukan kriteria evaluasi kinerja dan menilai kinerja Ketua Pengurus.

Panduan

3.1.5.2.1. Pengawas memastikan bahwa evaluasi kinerja Ketua Pengurus didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan sebelumnya yang telah dikomunikasikan kepadanya. Kriteria evaluasi kinerja harus memberi insentif kepada Ketua Pengurus untuk menjalankan perannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan penciptaan nilai berkelanjutan.

3.1.5.2.2. Pengawas (atau mendelegasikan kepada suatu komite yang dibentuknya) melakukan evaluasi kinerja tahunan terhadap Ketua Pengurus. Pengawas atau Ketua Komite yang ditunjuk Pengawas mengkomunikasikan hasil (termasuk area pengembangan) evaluasi kinerja kepada Ketua Pengurus.

3.1.5.2.3. Pengawas (atau mendelegasikan kepada suatu komite yang dibentuknya) menyetujui kriteria evaluasi kinerja pengurus lainnya. Pengawas memastikan Ketua Pengurus mengevaluasi kinerja pengurus lainnya secara obyektif dan akurat berdasarkan kriteria evaluasi kinerja yang telah ditentukan sebelumnya.

3.1.5.2.4. Kriteria dan proses evaluasi kinerja Ketua Pengurus dan pengurus lainnya diungkapkan di laporan tahunan.

3.1.6. Peningkatan Kompetensi Anggota Pengawas dan Pengurus

Rekomendasi

3.1.6.1. Pengawas (melalui Sekretaris Organisasi) memastikan bahwa pengawas dan pengurus memahami peran dan tanggung jawab mereka, karakteristik dan operasi organisasi, peraturan perundang-undangan dan standar yang relevan serta kewajiban lain yang berlaku. Pengurus harus mendukung semua pengawas dan pengurus dalam memperbarui dan menyegarkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang diperlukan untuk menjalankan peran mereka di Pengawas dan Pengurus.

Panduan

3.1.6.1.1. Pengurus memastikan bahwa pengurus yang baru diangkat telah menerima program pengenalan formal dan memadai serta semua informasi relevan dengan peran dan tanggung jawab mereka.

3.1.6.1.2. Pengawas secara teratur menerima program pelatihan dan pengembangan pengetahuan relevan, memadai dan berkelanjutan.

3.1.6.1.3. Pengawas secara regular menerima informasi yang akurat, tepat waktu dan jelas mengenai perkembangan terakhir peraturan perundang-undangan dan standar yang relevan, kewajiban lain yang berlaku, faktor risiko, dan lingkungan kegiatan organisasi

3.2. Komposisi dan Remunerasi Pembina, Pengawas dan Pengurus

Pembina, pengurus dan pengawas dipilih dan ditetapkan sedemikian rupa sehingga komposisi mencerminkan keberagaman, dan masing-masing memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran governansi yang dilaksanakan.

Remunerasi dirancang untuk secara efektif menyelaraskan kepentingan pengurus dan pengawas dengan kepentingan jangka panjang organisasi dan penciptaan nilai yang berkelanjutan.

3.2.1. Komposisi Pembina

Sebagai organ governansi yang berfungsi penjaga harkat dan nilai-nilai organisasi, maka pada hakikatnya keanggotaan dan komposisi Pembina merupakan hal penting yang memerlukan pedoman.

Rekomendasi

3.2.1.1. Komposisi keanggotaan dan persyaratan pembina ditetapkan Pembina yang dituangkan dalam ketetapan-ketetapan keanggotaan dan persyaratan dalam anggaran dasar organisasi.

3.2.1.2. Meskipun persyaratan keanggotaan Pembina akan ditetapkan oleh pembina saat ini, sangat direkomendasikan untuk menetapkan pula siapa saja yang berhak mengusulkan calon pembina, seperti pembina saat ini, pendiri, berbentuk badan maupun perseorangan.

3.2.1.3. Komposisi Pembina didorong untuk dibentuk sedemikian rupa sehingga anggota-anggotanya secara kelompok mencerminkan keberagaman dalam hal kemampuan, keahlian, pengetahuan, pengalaman, usia, latar belakang budaya, dan jender agar dapat memenuhi secara tepat peran pembina.

Panduan

3.2.1.3.1. Pembina dapat mengusulkan persyaratan keanggotaan serta komposisi Pembina, yang mencakup di antaranya:

1. Asal pengajuan calon pembina, apakah dari pembina yang ada saat ini, ataupun yang berasal dari usulan pendiri, baik dalam bentuk badan maupun orang perseorangan.
2. Persyaratan kompetensi inti, kualifikasi, dan latar belakang professional dari calon yang diusulkan.
3. Jabatan saat ini di organisasi lain, serta peran penting yang pernah dilaksanakan di organisasi nirlaba lainnya.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi independensi, termasuk hubungan dengan pengawas dan pengurus.
5. Lama masa jabatan Pembina;
6. Mekanisme pangangkatan;
7. Komposisi Pembina mencerminkan keberagaman, serta menjelaskan pula jumlah wajar minimal dan maksimalnya.

3.2.1.3.2. Atas dasar kesepakatan dan keputusan Pembina, maka persyaratan keanggotaan dan komposisi tersebut dapat dituangkan ke dalam anggaran dasar.

3.2.2. Komposisi Pengawas

Rekomendasi

3.2.2.1. Pengawas memastikan bahwa kebijakan dan prosedur untuk seleksi dan nominasi pengawas adalah jelas dan transparan sehingga dapat menghasilkan komposisi Pengawas yang diinginkan. Pengawas dapat menggunakan sumber independen untuk menentukan kandidat yang memenuhi syarat.

Panduan

3.2.2.1.1. Informasi tentang calon pengawas diungkapkan dalam proses pemilihan/ pemilihan kembali, yang meliputi:

1. Identitas calon dan alasan pengangkatan.
2. Kompetensi inti, kualifikasi, dan latar belakang professional.
3. Jabatan saat ini di organisasi lain, serta peran penting di organisasi nirlaba/amal.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi independensi, termasuk hubungan dengan anggota dan/atau penerima manfaat pengendali.
5. Lama masa jabatan.
6. Kehadiran dalam rapat pengawas dan komite (kecuali untuk pengawas baru).
7. Setiap kepemilikan asset oleh organisasi.

3.2.2.1.2. Jika Pengawas menggunakan konsultan dalam proses nominasi, maka informasi relevan mengenai konsultan diungkapkan di laporan tahunan, termasuk informasi mengenai independensi dan benturan kepentingan.

Rekomendasi

3.2.2.2. Pengawas/Komite yang menjalankan fungsi nominasi menetapkan prosedur dan kriteria nominasi yang konsisten dengan matriks keahlian pengawas yang telah disetujui Pengawas dan memastikan bahwa profil kandidat memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam matriks keahlian dan kriteria nominasi.

3.2.2.3. Komposisi Pengawas akan lebih baik bila dibentuk sedemikian rupa sehingga anggota-anggotanya secara kelompok mencerminkan keberagaman dalam hal kemampuan, keahlian, pengetahuan, pengalaman, usia, latar belakang budaya, dan jender yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran Pengawas.

Panduan

3.2.2.3.1. Setidaknya ada satu pengawas memiliki pengalaman sebelumnya berupa pengalaman serupa pada sektor utama operasi organisasi.

3.2.2.3.2. Penentuan jumlah pengawas mempertimbangkan kondisi organisasi.

Rekomendasi

3.2.2.4. Untuk memampukan pengawas dalam memberikan nasehat dan pengawasan secara mandiri kepada Pengurus dan untuk peran-peran yang terdapat potensi benturan kepentingan, Pengawas terdiri dari pengawas independen dengan jumlah yang cukup.

Panduan

3.2.2.4.1. Mantan Ketua Pengurus dan pengurus yang terpilih sebagai pengawas sebaiknya tidak dapat langsung ditetapkan sebagai Ketua Pengawas.

Jika Pengawas memutuskan bahwa mantan Ketua Pengurus atau pengurus perlu menjadi Ketua Pengawas, maka Pengawas harus memberikan alasan dan penjelasan dalam Laporan Tahunan.

3.2.2.4.2. Mantan Ketua Pengurus atau pengurus dapat masuk ke dalam Pengawas sebagai pengawas independen hanya dalam kondisi luar biasa dan harus ada masa jeda antara jabatan tersebut setidaknya 2 (dua) tahun.

3.2.3. Remunerasi Pengawas

Rekomendasi

3.2.3.1. Remunerasi Pengawas diusulkan Pengawas untuk diputuskan Pembina. Jumlah remunerasi yang diusulkan ke Pembina tersebut ditetapkan dengan mempertimbangkan peran setiap pengawas dan situasi ekonomi serta kinerja organisasi. Di samping itu juga harus mempertimbangkan posisinya sebagai Ketua Pengawas dan ketua serta keanggotaannya dalam komite-komite.

Panduan

3.2.3.1.1. Remunerasi pengawas berupa remunerasi tetap. Jika pengawas diberi remunerasi terkait kinerja maka dasar pemberian harus terkait dengan pengembangan jangka panjang organisasi dan berbeda dengan pengurus.

3.2.4. Komposisi Pengurus

Rekomendasi

3.2.4.1. Dalam menentukan kandidat calon pengurus, Pengawas tidak hanya mengandalkan Rekomendasi dari Pengawas, manajemen atau anggota dan/atau penerima manfaat mayoritas. Pengawas dapat menggunakan sumber independen untuk menentukan kandidat yang memenuhi syarat.

3.2.4.2. Pengawas memastikan bahwa kriteria dalam menyeleksi pengurus mencakup paling tidak pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran Pengurus serta memperhatikan terpenuhinya keberagaman Pengurus.

Panduan

3.2.4.2.1. Informasi tentang calon pengurus akan lebih baik bila dapat diungkapkan dalam proses pemilihan/pemilihan kembali, yang meliputi:

1. Identitas calon dan alasan pengangkatan.
2. Kompetensi inti, kualifikasi, dan latar belakang professional.
3. Jabatan saat ini di organisasi lain, serta peran penting di organisasi nirlaba/amal.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi independensi, termasuk hubungan dengan Pembina.

5. Lama masa jabatan;
6. Kehadiran dalam rapat Pengurus (kecuali untuk pengurus baru); dan
7. Setiap kepemilikan asset oleh organisasi

3.2.4.2.2. Komposisi Pengurus akan lebih baik bila dibentuk sedemikian rupa sehingga anggota-anggotanya secara kelompok mencerminkan keberagaman dalam hal kemampuan, keahlian, pengetahuan, pengalaman, usia, latar belakang budaya, dan jender yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran Pengurus.

3.2.4.2.3. Penentuan jumlah pengurus mempertimbangkan kondisi organisasi serta efektivitas dalam pengambilan keputusan.

3.2.4.2.4. Setidaknya ada satu pengurus yang memiliki pengalaman sebelumnya di sektor utama tempat organisasi beroperasi.

Rekomendasi

3.2.4.3. Kebijakan organisasi tentang keberagaman pada level manajerial, Pengawas dan Pengurus diungkapkan.

Panduan

3.2.4.3.1. Organisasi melaporkan keberagaman Pengawas dan Pengurus saat ini, target komposisi yang terukur dan kemajuan yang dicapai dalam mencapai target tersebut. Informasi harus mencakup referensi tentang bagaimana keberagaman dicapai melalui perencanaan suksesi yang tepat di Pengawas dan Pengurus.

3.2.5. Remunerasi Pengurus

Rekomendasi

3.2.5.1. Kebijakan remunerasi pengurus terdiri dari struktur remunerasi yang berorientasi pada pengembangan organisasi yang berkelanjutan dan mendorong pencapaian tujuan jangka panjang. Remunerasi Pengurus harus diusulkan oleh Pengawas untuk diputuskan oleh Pembina. Jumlah remunerasi yang diusulkan kepada Pembina tersebut ditetapkan dengan mempertimbangkan peran setiap pengurus dan situasi ekonomi serta kinerja organisasi.

Panduan

3.2.5.1.1. Kebijakan remunerasi bersifat wajar dan adil, baik dalam struktur maupun besaran, dan ditentukan dalam konteks nilai-nilai organisasi, struktur penghargaan internal, dan mendorong kompetisi dengan tetap peka terhadap harapan pemangku kepentingan dan norma masyarakat.

3.2.5.1.2. Organisasi memiliki kebijakan remunerasi berbasis kinerja yang

selaras dengan pencapaian kepentingan jangka panjang organisasi.

3.3. Hubungan Kerja antara Pengawas dengan Pengurus

Pengawas dan Pengurus bekerjasama dengan erat untuk kepentingan terbaik organisasi. Oleh karenanya:

1. Pengurus harus bekerjasama dengan Pengawas dalam merumuskan misi, visi dan strategi organisasi dan secara regular membahas implementasiannya.
2. Untuk transaksi yang perlu mendapatkan persetujuan dari Pembina dan Pengawas berdasarkan Anggaran Dasar, maka harus dilaksanakan setelah mendapatkan persetujuan Pembina dan Pengawas. Hal ini mencakup keputusan untuk atau rencana yang secara fundamental mengubah kondisi aset, keuangan, atau laba organisasi.
3. Penyediaan informasi yang cukup untuk Pembina dan Pengawas merupakan tanggung jawab bersama Pengawas dan Pengurus.
4. Governansi yang baik mempersyaratkan adanya pembahasan terbuka antara Pengurus dengan Pengawas. Namun, menjaga kerahasiaan adalah tetap merupakan hal yang sangat penting.
5. Pengawas dan Pengurus bertindak sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan untuk kepentingan organisasi. Jika mereka tidak memperhatikan prinsip ini, maka mereka dapat dianggap bertanggung jawab atas kerugian organisasi. Pengurus dan/atau Pengawas tidak dianggap bertanggung jawab jika keputusannya didasarkan atas informasi yang cukup dengan tujuan untuk kepentingan terbaik organisasi.
6. Pengawas dan Pengurus melaporkan implementasi governansi organisasi dalam Laporan Tahunan. Laporan tersebut juga mencakup penjelasan tentang ketidakpatuhan atau implementasi prinsip yang berbeda dengan PUG-ONI ini, disertai dengan alasannya.

3.3.1. Sifat Kerjasama

Rekomendasi

3.3.1.1. Terdapat diskusi yang terbuka antara Pengurus dengan Pengawas serta di antara para pengurus dan para pengawas. Namun, tetap penting menjaga kerahasiaan informasi agar tidak keluar organisasi.

Panduan

3.3.1.1.1. Pengurus bekerjasama dengan Pengawas dalam merumuskan misi, visi dan strategi organisasi dan secara reguler membahas implementasiannya.

3.3.2. Akses informasi Pengawas

Rekomendasi

3.3.2.1. Pengurus bertanggung jawab untuk memastikan Pengawas mendapatkan akses informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pengawas sendiri memastikan telah memperoleh informasi memadai.

3.3.2.2. Pengurus menyediakan informasi kepada Pengawas secara teratur, tanpa penundaan dan secara komprehensif tentang semua masalah yang relevan dengan organisasi. Pengawas sewaktu-waktu dapat meminta Pengurus untuk memberikan informasi tambahan.

Panduan

3.3.2.2.1. Pengawas memiliki proses yang memungkinkan pengawas, termasuk pengawas independen, dapat memiliki akses ke Pengurus dan manajemen senior terkait.

3.3.2.2.2. Ketua Pengurus atau Sekretaris Pengurus segera menginformasikan kepada Pengawas tentang peristiwa besar material dan penting mengenai kondisi dan kinerja serta pengelolaan organisasi. Jika diperlukan, rapat Pengawas diadakan untuk membahas peristiwa tersebut.

3.3.2.2.3. Di antara rapat Pengurus-Pengawas, Pengawas sejatinya akan berhubungan secara teratur dengan Pengurus, khususnya, Ketua Pengurus atau Juru Bicara yang ditunjuk, untuk membahas masalah-masalah strategi, pengembangan organisasi, situasi risiko, manajemen risiko dan kepatuhan organisasi

3.3.3. Benturan Kepentingan

Rekomendasi

3.3.3.1. Pengurus yang mempunyai aktivitas sampingan di luar organisasi, memerlukan persetujuan Pengawas. Pengawas memberi tahu Pengawas dan ketua komite yang menjalankan fungsi nominasi, sebelum menerima penunjukan baru sebagai pengurus atau pengawas dari organisasi terbuka, jabatan pengurus lainnya atau posisi lain dengan komitmen waktu yang signifikan.

Panduan

3.3.3.1.1. Pengawas memastikan kebijakan dan pedoman yang jelas bagi pengurus yang menjabat atau ingin menjabat sebagai pengurus atau pengawas di organisasi lain. Kebijakan menetapkan penunjukan yang diizinkan dan jumlah organisasi yang diizinkan ntuk secara bersamaan menjabat sebagai pengurus atau pengawas.

Rekomendasi

3.3.3.2. Pengawas memantau dan mengelola potensi benturan kepentingan manajemen, pengurus, pengawas dan anggota dan/atau penerima manfaat. Pengawasan juga termasuk pada potensi terjadinya penyalahgunaan aset organisasi dan penyalahgunaan kewenangan dalam transaksi pihak berelasi. Pengawas yang memiliki benturan kepentingan tidak turut serta dalam pemantauan dan pengambilan keputusan atas potensi benturan kepentingan yang melibatkan pengawas

atau afiliasi pengawas yang bersangkutan.

Panduan

3.3.3.2.1. Pengawas memiliki prosedur untuk memastikan bahwa pengurus dan pengawas yang memiliki benturan kepentingan tidak ikut serta (*abstain*) dalam pengambilan keputusan terkait benturan kepentingan tersebut.

3.3.3.2.2. Setiap pengawas menginformasikan segera kepada Pengawas dan Pengurus jika ada potensi benturan kepentingan, termasuk sebagai akibat dari kedudukannya sebagai konsultan atau pengurus, penerima manfaat, penyedia dana, pemasok, atau mitra lainnya.

3.3.3.2.3. Semua pengurus mengungkapkan dengan segera potensi benturan kepentingannya kepada Pengawas dan pengurus lainnya serta tidak turut serta dalam pengambilan keputusan dalam hal yang bersangkutan memiliki benturan kepentingan.

3.3.3.2.4. Dalam laporannya, Pengawas menginformasikan kepada Pembina adanya benturan kepentingan material yang terjadi disertai perlakuannya. Benturan kepentingan material yang sifatnya tidak sekadar sementara waktu dapat berakibat pada penghentian jabatan sebagai pengawas dan pengurus.

3.4. Pemangku Kepentingan Lainnya

3.4.1. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*stakeholders engagement*)

Rekomendasi

3.4.1.1. Organisasi melalui Sekretaris Organisasi melaksanakan komunikasi reguler, transparan dan efektif dengan pemangku kepentingan serta melibatkan mereka untuk memahami harapan dan keluhan mereka serta dampak organisasi terhadap mereka.

Panduan

3.4.1.1.1. Organisasi mengungkapkan proses dalam mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan yang akan dilibatkan.

3.4.1.1.2. Organisasi mengungkapkan pendekatan dan kegiatan dalam menangani keterlibatan pemangku kepentingan termasuk frekuensinya berdasarkan jenis dan kelompok pemangku kepentingan.

3.4.1.1.3. Organisasi menyediakan saluran yang dapat digunakan para pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat dan masukan, menyuarakan keluhan dan/atau pengaduan atas kemungkinan pelanggaran hak-hak mereka.

3.4.1.1.4. Organisasi mengungkapkan pandangan, masukan dan keluhan signifikan yang disampaikan para pemangku kepentingan yang diperoleh dari keterlibatan pemangku kepentingan, terhadap respons organisasi, dan dari penyampaian pandangan dan masukan secara langsung.

3.4.2. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan

Rekomendasi

3.4.2.1. Pengurus memastikan bahwa operasi organisasi mencerminkan penerapan standar etika, tanggung jawab sosial dan lingkungan yang tinggi di seluruh organisasi dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang tepat telah diterapkan untuk menghormati serta mematuhi hak-hak pemangku kepentingan.

Panduan

3.4.2.1.1. Organisasi menjalankan kebijakan tentang tanggung jawab organisasi kepada penerima manfaat termasuk antara lain mempertimbangkan keamanan informasi penerima manfaat, etik dan perilaku penjualan, layanan purna jual sesuai dengan umur produk/masa layanan, serta menindaklanjuti evaluasi tingkat kepuasan penerima manfaat demi meningkatkan kualitas dari manfaat yang disampaikan organisasi. Iklan dan hubungan masyarakat mempromosikan secara bertanggung jawab dan dilakukan juga secara bertanggung jawab, termasuk menghindari penyesatan penerima manfaat, atau menyebabkan kesalahpahaman tentang manfaat yang ditawarkan oleh organisasi.

3.4.2.1.2. Organisasi menjalankan kebijakan pengadaan yang meliputi penetapan kriteria pemilihan pemasok, mekanisme pengadaan yang transparan, upaya peningkatan kemampuan pemasok, dan pemenuhan hak-hak yang berkaitan dengan pemasok. Organisasi juga memiliki kebijakan yang mendorong dan memantau pemasok untuk menghormati hak asasi manusia, menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, memperlakukan karyawan, staf, dan pekerja secara adil, serta memastikan bahwa pemasok telah menerapkan kebijakan dan prosedur kegiatan yang berkelanjutan dan berbasis nilai berkelanjutan.

3.4.2.1.3. Organisasi menjalankan tanggung jawab sosial dengan menerapkan pengetahuan dan pengalaman kegiatan organisasi untuk mengembangkan dan menghasilkan kegiatan tanggung jawab sosial yang secara kongkrit memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

3.4.2.1.4. Organisasi menjalankan tanggung jawab lingkungan dengan mencegah, mengurangi, dan mengelola hal-hal berdampak negatif terhadap lingkungan dari semua aspek operasi organisasi, termasuk dalam penggunaan:

1. Bahan baku.
2. Energi.
3. Penggunaan air.
4. Pemanfaatan sumber daya terbarukan.
5. Pemanfaatan serta rehabilitasi keanekaragaman hayati, pengelolaan limbah.
6. Penurunan dampak gas rumah kaca serta emisi karbon.

3.4.2.1.5. Organisasi melaksanakan kebijakan persaingan yang sehat dengan mengedepankan perilaku etik dan menjunjung nilai-nilai budaya organisasi.

3.4.2.1.6. Pengurus memiliki kebijakan guna melindungi hak para penyedia dana atau donor.

1. Pengawas mengawasi dan Pengurus memonitor likuiditas dan solvabilitas keuangan organisasi.
2. Pengurus memastikan bahwa risiko terhadap posisi keuangan atau kesulitan keuangan segera teridentifikasi, dikelola, dimitigasi serta dilaporkan. Pengawas memantau penanganan Pengurus atas risiko atau kesulitan keuangan. Untuk itu Pengawas perlu menerima laporan rutin.

Rekomendasi

3.4.2.2. Pengurus mendorong karyawan bekerja untuk kepentingan jangka panjang organisasi dan mengedepankan keberlanjutan.

Panduan

3.4.2.2.1. Organisasi memiliki kebijakan pemberian insentif jangka panjang kepada karyawan, yang mendorong penciptaan nilai yang berkelanjutan.

3.4.2.2.2. Remunerasi berbasis kinerja untuk karyawan sedapat mungkin dapat memperhatikan unsur risiko, termasuk mengukur imbal hasil yang disesuaikan dengan risiko (*risk-adjusted return*), untuk memastikan bahwa tidak ada insentif yang diberikan untuk pengambilan risiko yang tidak diinginkan.

3.4.2.2.3. Pengurus mengelola dengan baik benturan kepentingan yang mungkin timbul antara karyawan sebagai penerima manfaat dana pensiun dengan organisasi sebagai pengelola dana pensiun.

3.4.2.2.4. Pengurus memastikan organisasi memiliki program pengembangan manajemen dan modal manusia yang efektif untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan dalam jumlah memadai dan berpengetahuan, terampil, serta berpengalaman.

3.4.2.2.5. Pada saat mengisi posisi manajerial dalam organisasi, Pengurus mempertimbangkan unsur keberagaman, nondiskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua calon tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, dan jender. Kebijakan keberagaman tersebut disertai dengan tujuan terukur.

BAB 4 GOVERNANSI ORGANISASI NIRLABA BERBENTUK PERKUMPULAN

Acuan hukum organisasi nirlaba dengan bentuk badan hukum Perkumpulan, hingga saat ini selama belum tersedia peraturan perundang-undangan yang secara khusus mengaturnya, adalah Staatsblad 1870 Nomor 64 tentang Perkumpulan-Perkumpulan Berbadan Hukum.

Dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 3 Tahun 2016 (PerMenkumHAM No. 3 Tahun 2016) tentang Tata Cara Pengajuan Permohonan Pengesahan Badan Hukum dan Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perkumpulan, Pasal 1 angka 1, Perkumpulan didefinisikan sebagai badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota.

Baik Staatsblad 1870 Nomor 64 tentang Perkumpulan-Perkumpulan Berbadan Hukum dan PerMenkumHAM No. 3 Tahun 2016 tidak menyebutkan secara rinci organ-organ penyelenggara governansi di organisasi nirlaba berbadan hukum Perkumpulan. Oleh karenanya, pedoman governansi organisasi nirlaba berbadan hukum Perkumpulan ini mengadopsi praktik-praktik terbaik yang berasal dari governansi organisasi nirlaba berbadan hukum Yayasan, serta disempurnakan pula dengan karakteristik khas yang organisasi berbadan hukum Perkumpulan, yaitu memiliki anggota, yang berbeda dengan organisasi nirlaba berbadan hukum Yayasan.

4.1. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara Governansi

4.1.1. Anggota dan Rapat Umum Anggota

Hak-hak dasar anggota harus dilindungi dan difasilitasi penggunaannya oleh organisasi Perkumpulan. Hak dasar anggota tersebut antara lain hak untuk: (a) memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi; (b) memperoleh secara teratur dan tepat waktu informasi material yang relevan tentang organisasi; dan (c) berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Anggota.

Anggota dan kepentingan organisasi harus dilindungi dari tindakan merugikan yang dilakukan oleh, atau untuk kepentingan, baik dari anggota lainnya, pengurus maupun pengawas. Seluruh anggota, Pengawas dan Pengurus harus menghindari penyalahgunaan haknya.

Rekomendasi

4.1.1.1. Organisasi memiliki kebijakan komunikasi yang memfasilitasi dan mendorong partisipasi anggotanya.

Panduan

4.1.1.1.1. Anggota diperbolehkan untuk melakukan konsultasi satu dengan lainnya tentang isu mengenai hak-hak dasarnya sebagaimana yang ditetapkan dalam Prinsip ini, namun hal ini tidak boleh disalahgunakan.

4.1.1.1.2. Organisasi mendorong adanya dialog konstruktif antara anggota dengan Pengurus. Organisasi menanggapi permintaan dari anggota dan/atau penerima manfaat untuk terlibat dalam dialog untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan meningkatkan nilai organisasi dalam jangka menengah hingga panjang.

4.1.1.1.3. Organisasi segera mengungkapkan kepada publik semua fakta baru material yang tersedia bagi analis keuangan dan pihak lainnya yang serupa.

4.1.1.1.4. Organisasi mengungkapkan kebijakan komunikasi organisasi dengan para anggotanya dalam situs web dan laporan.

Rekomendasi

4.1.1.2. Anggota memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan memberikan suara secara efektif di Rapat Umum Anggota.

Panduan

4.1.1.2.1. Skema remunerasi yang diberikan kepada anggota Pengurus, anggota Pengawas, dan karyawan mendapat persetujuan dari anggota.

4.1.1.2.2. Anggota memiliki kesempatan, dalam batas kewajaran, untuk:

1. Mengajukan pertanyaan dalam Rapat Umum Anggota, termasuk pertanyaan yang berkaitan dengan hasil audit eksternal tahunan.
2. Memasukkan acara ke dalam agenda Rapat Umum Anggota.
3. Mengajukan usulan resolusi.

4.1.1.2.3. Organisasi memiliki cara atau prosedur teknis pemungutan suara (*voting*) yang mengedepankan independensi, dan kepentingan anggota, yaitu:

1. Pemungutan suara dimungkinkan secara elektronik (*e-voting*).
2. Lokasi rapat umum anggota yang mudah diakses sebagian besar anggota.
3. Pemungutan secara tertutup (*poll-voting*) dan bukan dengan mengacungkan tangan (*show of hands*).
4. Memastikan tidak ada syarat dan prosedur rapat umum anggota yang menghambat anggota untuk turut serta mengambil keputusan.

4.1.1.2.4. Organisasi mengupayakan prosedur pemungutan suara secara elektronik serta mengambil langkah untuk membangun infrastruktur yang memungkinkan pemungutan suara secara elektronik.

4.1.1.2.5. Setiap pemungutan suara dalam Rapat Umum Anggota hanya untuk satu keputusan, tidak ada penggabungan beberapa keputusan ke dalam resolusi yang sama (*bundling*).

4.1.1.2.6. Organisasi menunjuk pihak independen (otoritas/inspektur) untuk

menghitung dan/atau mengesahkan suara dalam Rapat Umum Anggota dan mengungkapkannya dalam risalah Rapat Umum Anggota.

4.1.1.2.7. Seluruh pengurus dan pengawas hadir dalam Rapat Umum Anggota Tahunan

Rekomendasi

4.1.1.3. Anggota berpartisipasi efektif dalam menetapkan penunjukan pengawas dan pengurus

Panduan

4.1.1.3.1. Pengawas melakukan pemeriksaan yang mendalam atas kandidat pengurus dan pengawas serta menyampaikan semua informasi relevan material mengenai kandidat kepada anggota dalam proses pemilihan pengurus dan pengawas. Informasi yang diungkapkan termasuk informasi mengenai jabatan pengurus atau pengawas di organisasi lain, dan apakah mereka dinilai independen dari sudut pandang organisasi.

4.1.1.3.2. Pengurus dan pengawas dicalonkan untuk pemilihan setidaknya sekali setiap tiga tahun atau lima tahun bagi organisasi yang peraturannya mengharuskan lima tahun. Akan lebih baik jika pencalonan dilakukan setiap setahun sekali.

4.1.1.3.3. Kandidat pengawas dan pengurus dapat bersumber dari eksternal atau menggunakan jasa professional.

4.1.1.3.4. Anggota melakukan pemungutan suara terpisah untuk tiap-tiap kandidat pengurus dan pengawas.

Rekomendasi

4.1.1.4. Organisasi memastikan transparansi dan akuntabilitas auditor eksternal di Rapat Umum Anggota.

Panduan

4.1.1.4.1. Dalam panggilan Rapat Umum Anggota, organisasi menginformasikan calon auditor eksternal yang ditunjuk atau ditunjuk kembali dalam Rapat Umum Anggota.

4.1.1.4.2. Organisasi memastikan bahwa auditor eksternal menghadiri Rapat Umum Anggota dan berkewajiban menjawab pertanyaan dari anggota terkait dengan audit atas laporan keuangan.

Rekomendasi

4.1.1.5. Penyampaian hasil Rapat Umum Anggota dilaksanakan dengan tepat waktu dan lengkap.

Panduan

4.1.1.5.1. Hasil pemungutan suara diumumkan ke publik pada hari kerja berikutnya.

4.1.1.5.2. Risalah Rapat Umum Anggota diinformasikan kepada anggota selambat-lambatnya 30 hari kerja setelah Rapat Umum Anggota.

4.1.1.5.3. Risalah Rapat Umum Anggota memuat pertanyaan yang diajukan oleh anggota dan jawaban yang diberikan oleh pimpinan rapat atau pihak yang menjawab.

4.1.1.5.4. Penyelenggaraan Rapat Umum Anggota, beserta semua materi rapat, laporan dan dokumen terkait yang meliputi antara lain laporan tahunan dan hasil pemungutan suara, termasuk agenda rapat yang bersangkutan akan lebih baik bila dapat dimuat di laman atau media digital komunikasi resmi organisasi dan tersedia selama paling tidak 5 (lima) tahun.

4.1.2. Peran dan Tanggung Jawab Pengawas

Rekomendasi

4.1.2.1. Pengawas menelaah ulang strategi organisasi paling tidak setiap tahun dan menyetujui misi, visi dan strategi organisasi yang dirumuskan Pengurus. Pengawas juga menelaah ulang dan menyetujui rencana kegiatan organisasi dan rencana keuangan jangka panjang dan rencana keuangan jangka pendek organisasi. Pengawas memberikan pertimbangan dan melakukan pemantauan kepada Pengurus atas pengelolaan implementasinya. Pengawas dan Pengurus terlibat dalam keputusan yang sangat penting bagi organisasi. Hal ini diatur dalam anggaran dasar organisasi.

Panduan

4.1.2.1.1. Jenis keputusan yang memerlukan persetujuan Pengawas diungkapkan dalam laporan tahunan

Rekomendasi

4.1.2.2. Pengawas mengusulkan kepada, dan untuk diputuskan oleh Pembina pengangkatan dan/atau pemberhentian pengurus dan pengawas. Dalam mengusulkan hal di atas, Pengawas memperhatikan keberagaman, unsur nondiskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan jender.

Panduan

4.1.2.2.1. Pengawas memastikan proses pencalonan dan pemilihan pengurus dan pengawas berlangsung secara formal dan transparan.

4.1.2.2.2. Pengawas, atau Komite yang ditunjuk untuk menjalankannya, menyusun kebijakan suksesi dalam proses nominasi pengurus. Setiap tahun Pengawas meninjau pelaporan pelaksanaan rencana pengembangan dan suksesi yang disampaikan Ketua Pengurus.

Rekomendasi

4.1.2.3. Pengawas mengajukan ke Pembina, yang dapat didahului usulan Komite, besaran remunerasi Pengurus dan Pengawas yang selaras dengan pengembangan organisasi yang berkelanjutan dan kepentingan jangka panjang organisasi dan anggota dan/atau penerima manfaat.

Panduan

4.1.2.3.1. Pengawas secara berkala menelaah ulang sistem remunerasi Pengurus.

Rekomendasi

4.1.2.4. Pengawas mengawasi efektivitas kebijakan governansi organisasi dan implementasinya serta mengusulkan perubahan jika diperlukan.

Panduan

4.1.2.4.1. Pengawas memantau dan meyakinkan bahwa kerangka kerja dan kebijakan governansi organisasi menjangkau dan diterima sampai entitas anak dan usaha lain yang di dalamnya organisasi memiliki keterlibatan dan penyertaan modal signifikan.

Rekomendasi

4.1.2.5. Pengawas memantau dan mengarahkan agar organisasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan, kode etik dan standar yang berlaku.

Panduan

4.1.2.5.1. Pengawas memahami sifat dan ruang lingkup risiko utama dan risiko substansial organisasi, serta menyetujui selera risiko (*risk appetite*) organisasi.

4.1.2.5.2. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan bahwa:

1. Penetapan dan penerapan kebijakan manajemen risiko adalah konsisten dengan tujuan, sasaran, strategi, dan selera risiko (*risk appetite*) organisasi.
2. Kebijakan manajemen risiko dapat memberikan sinyal peringatan dini (*early warning signals*) atas risiko material.
3. Kebijakan manajemen risiko ditinjau secara berkala, misalnya setiap tahun.

4.1.2.5.3. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan agar risiko utama dan substansial teridentifikasi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal.

4.1.2.5.4. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan

bahwa dampak dan kemungkinan terjadinya risiko telah dinilai, dan bahwa tersedia strategi dan rencana mitigasi risiko yang tepat

4.1.2.5.5. Pengawas secara teratur memantau efektivitas manajemen risiko, sistem pengendalian internal organisasi

Rekomendasi

4.1.2.6. Pengawas mengawasi dan mengarahkan agar tercapai integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan organisasi, serta independensi fungsi audit internal dan eksternal.

Panduan

4.1.2.6.1. Sebelum menyetujui laporan keuangan, Pengawas menerima pernyataan dari Ketua Pengurus dan Pengurus Keuangan organisasi, bahwa menurut pendapat mereka, catatan keuangan entitas telah dikelola dengan baik dan laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan menyajikan secara wajar tentang posisi dan kinerja keuangan organisasi dan bahwa pendapat mereka tersebut dibentuk berdasarkan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang didesain secara tepat dan diimplementasikan secara efektif.

Rekomendasi

4.1.2.7. Pengawas memantau, menelaah ulang dan menyetujui laporan tahunan dan laporan keberlanjutan organisasi berikut kepastian integritasnya, serta mengawasi proses pengungkapan dan pengkomunikasiannya di organisasi.

4.1.2.8. Piagam Pengawas secara periodik ditinjau.

4.1.2.9. Pengawas mempunyai kebijakan terkait pengunduran diri pengawas apabila terlibat dalam kejahatan keuangan.

4.1.2.10. Pengawas independen sangat diharapkan untuk dapat berkontribusi dalam diskusi yang jujur, obyektif, aktif dan konstruktif pada rapat Pengawas.

Panduan

4.1.2.10.1. Jangka waktu keanggotaan Pengawas dan independensi mereka dari sudut pandang organisasi diungkapkan di laporan tahunan.

Rekomendasi

4.1.2.11. Ketua Pengawas berperan sebagai koordinator Pengawas dan memastikan efektivitasnya. Ketua Pengawas mendorong budaya keterbukaan dan dialog konstruktif yang memungkinkan berbagai pandangan diungkapkan. Ketua Pengawas juga melakukan koordinasi penetapan agenda rapat Pengawas dan Pengurus yang tepat dan memastikan waktu yang cukup tersedia untuk mendiskusikan semua agenda. Selain itu, dipastikan

harus ada kesempatan bagi pengawas untuk bertemu dengan jajaran pengurus dan jajaran pelaksana senior.

Panduan

4.1.2.11.1. Rincian tugas Ketua Pengawas diungkapkan dalam laporan tahunan dan situs web organisasi.

4.1.2.11.2. Ketua Pengawas mengkoordinasi pembagian peran pengawasan di antara para pengawas, memimpin rapat Pengawas dan mewakili Pengawas dalam urusan dengan pihak luar.

4.1.3. Penilaian Kinerja Pengawas

Rekomendasi

4.1.3.1. Pengawas melakukan evaluasi formal tahunan secara obyektif untuk menentukan efektivitas Pengawas dan Pengurus, komitenya, dan setiap pengawas.

Panduan

4.1.3.1.1. Pengawas dapat mempunyai kebijakan penilaian sendiri (*self -assessment*) untuk menilai kinerja sebagai pengawas dan pengurus secara keseluruhan.

4.1.3.1.2. Perpanjangan masa jabatan pengawas didasarkan pada hasil evaluasi kinerja yang memuaskan atas kontribusinya.

4.1.3.1.3. Pengawas melibatkan ahli independen setidaknya setiap tiga tahun, untuk memfasilitasi evaluasi kinerja pengawas yang objektif dan jujur.

4.1.4. Peran dan Tanggung Jawab Pengurus

Rekomendasi

4.1.4.1. Untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, Pengurus menjalankan peran kepemimpinannya dan berupaya mencapai hasil governansi yang:

1. Berdaya saing dan berfokus ke kinerja jangka panjang.
2. Beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.
3. Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.
4. Berkemampuan dalam bertahan dan bertumbuh.

Panduan

4.1.4.1.1. Pengurus mewujudkan standar etika dan perilaku tinggi dan memastikan pelaksanaan kode etik yang melahirkan budaya organisasi berintegritas

4.1.4.1.2. Pengurus menumbuhkan budaya organisasi yang memastikan bahwa karyawan memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan standar etik dan perilaku tinggi.

4.1.4.1.3. Pengurus memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi. Pengurus mempunyai perencanaan strategis yang

jelas dalam melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi.

Rekomendasi

4.1.4.2. Pengurus memastikan bahwa misi, visi, tujuan, sasaran, strategi, dan rencana tahunan dan jangka menengah organisasi konsisten dengan tujuan jangka panjang, dengan memanfaatkan inovasi dan teknologi secara efektif.

Panduan

4.1.4.2.1. Ketika mengembangkan strategi dan rencana, Pengurus mempromosikan inovasi dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan daya saing, menanggapi perhatian dan harapan pemangku kepentingan, serta memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan.

4.1.4.2.2. Pengurus memprioritaskan dan mengedepankan budaya organisasi yang mencakup inovasi dan memastikan inklusi inovasi ke dalam strategi organisasi, perencanaan pengembangan operasional, dan pengawasan operasi.

4.1.4.2.3. Pengurus mendorong inovasi yang meningkatkan penciptaan nilai jangka panjang untuk organisasi dalam lingkungan dinamis. Inovasi tersebut dapat mencakup merancang model kegiatan organissi, inovasi dari manfaat yang disampaikan, mempromosikan riset, meningkatkan proses produksi dan operasi, dan berkolaborasi dengan mitra.

Rekomendasi

4.1.4.3. Pengurus memastikan bahwa organisasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan dan standar yang berlaku.

4.1.4.4. Pengurus memastikan integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan organisasi dan pengungkapan yang tepat waktu dan akurat atas semua informasi material mengenai organisasi.

Panduan

4.1.4.4.1. Pengurus memastikan bahwa setiap orang termasuk Bendahara, Akuntan, Auditor Internal, Sekretaris, Personil yang menangani hubungan dengan penyedia dana yang terlibat dalam persiapan dan pengungkapan informasi organisasi memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang relevan, dengan sumber daya (termasuk karyawan) yang tersedia dalam jumlah yang memadai.

4.1.4.4.2. Ketika menyetujui pengungkapan informasi (termasuk untuk pengungkapan informasi keuangan berkala), Pengurus mempertimbangkan faktor berikut ini:

1. Hasil evaluasi ketepatan desain dan efektivitas implementasi sistem pengendalian internal.
2. Opini auditor eksternal atas laporan keuangan, pengamatan atas sistem pengendalian internal, dan pengamatan lainnya melalui sumber lain.
3. Konsistensi dengan tujuan, strategi, dan kebijakan.

4.1.4.4.3. Pengurus memastikan bahwa pengungkapan informasi (termasuk laporan keuangan dan laporan tahunan) mencerminkan posisi dan kinerja keuangan organisasi secara akurat dan wajar. Pengurus mengutamakan dimasukkannya Diskusi dan Analisis Manajemen (D&AM) ke dalam laporan keuangan triwulanan untuk memberikan informasi yang lebih lengkap dan akurat kepada penyedia dana atau donor tentang posisi keuangan, kinerja, dan keadaan organisasi yang sebenarnya.

Rekomendasi

4.1.4.5. Pengurus memastikan pelaporan keberlanjutan telah disusun sebagaimana mestinya.

Panduan

4.1.4.5.1. Laporan keberlanjutan disusun berdasarkan kerangka pelaporan yang sesuai dengan ukuran dan kompleksitas organisasi dan memenuhi standar nasional dan atau global.

4.1.4.5.2. Pelaporan keberlanjutan organisasi mencerminkan praktik organisasi yang mendukung penciptaan nilai berkelanjutan.

Rekomendasi

4.1.4.6. Pengurus membangun kerangka kerja untuk governansi teknologi informasi (TI) organisasi yang selaras dengan kebutuhan dan prioritas kegiatan organisasi, mendorong peluang dan kinerja organisasi, serta memperkuat manajemen risiko, dan mendukung tujuan organisasi.

Panduan

4.1.4.6.1. Pengurus memastikan bahwa organisasi memiliki kebijakan alokasi sumber daya TI yang memastikan investasi dan alokasi sumber daya TI yang memadai dan optimal.

4.1.4.6.2. Pengurus memastikan bahwa manajemen risiko organisasi mencakup manajemen risiko teknologi informasi.

4.1.4.6.3. Pengurus memastikan organisasi memiliki kebijakan dan prosedur keamanan teknologi informasi.

4.1.5. Penilaian Kinerja Pengurus

Rekomendasi

4.1.5.1. Pengurus mempunyai kebijakan penilaian sendiri (*self-assessment*) untuk menilai kinerja individu dan kolegial pengurus,

Panduan

4.1.5.1.1. Kebijakan penilaian sendiri (*self-assessment*) untuk menilai kinerja pengurus diungkapkan melalui laporan tahunan organisasi

Rekomendasi

4.1.5.2. Pengawas bertanggung jawab menentukan kriteria evaluasi kinerja dan menilai kinerja Ketua Pengurus.

Panduan

4.1.5.2.1. Pengawas memastikan bahwa evaluasi kinerja Ketua Pengurus didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan sebelumnya yang telah dikomunikasikan kepadanya di muka. Kriteria evaluasi kinerja memberi insentif kepada Ketua Pengurus untuk menjalankan perannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan penciptaan nilai berkelanjutan.

4.1.5.2.2. Pengawas (atau mendelegasikan kepada suatu komite yang dibentuknya) melakukan evaluasi kinerja tahunan terhadap Ketua Pengurus. pengawas atau Ketua Komite yang ditunjuk Pengawas mengkomunikasikan hasil (termasuk area pengembangan) evaluasi kinerja kepada Ketua Pengurus.

4.1.5.2.3. Pengawas (atau mendelegasikan kepada suatu komite yang dibentuknya) menyetujui kriteria evaluasi kinerja pPengurus lainnya. Pengawas memastikan Ketua Pengurus mengevaluasi kinerja pengurus lainnya secara obyektif dan akurat berdasarkan kriteria evaluasi kinerja yang telah ditentukan sebelumnya.

4.1.5.2.4. Kriteria dan proses evaluasi kinerja Ketua Pengurus dan anggota Pengurus lainnya diungkapkan di laporan tahunan.

4.1.6. Peningkatan Kompetensi Anggota Pengawas dan Pengurus

Rekomendasi

4.1.6.1. Pengawas (melalui Sekretaris Organisasi) memastikan bahwa Pengawas dan Pengurus memahami peran dan tanggung jawab masing-masing, karakteristik dan operasi organisasi, peraturan perundang-undangan dan standar yang relevan serta kewajiban lain yang berlaku. Pengurus mendukung semua pengawas dan pengurus dalam memperbarui dan menyegarkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang diperlukan untuk menjalankan peran mereka di Pengawas dan Pengurus.

Panduan

4.1.6.1.1. Pengurus memastikan bahwa Pengurus baru telah menerima program

pengenalan yang formal dan memadai serta semua informasi yang relevan dengan peran dan tanggung jawab mereka.

4.1.6.1.2. Pengawas secara teratur menerima program pelatihan dan pengembangan pengetahuan yang relevan, memadai dan berkelanjutan.

4.1.6.1.3. Pengawas secara regular menerima informasi yang akurat, tepat waktu dan jelas mengenai perkembangan terakhir peraturan perundang-undangan dan standar yang relevan, kewajiban lain yang berlaku, faktor risiko, dan lingkungan kegiatan organisasi

4.2. Komposisi dan Remunerasi Pengawas dan Pengurus

Pengurus dan Pengawas dipilih dan ditetapkan sedemikian rupa sehingga komposisi Pengawas dan Pengurus beragam dan masing-masing terdiri dari Pengawas dan Pengurus yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran pengelolaan Pengurus dan peran pengawasan Pengawas.

Remunerasi dirancang agar secara efektif menyelaraskan kepentingan Pengurus dan Pengawas dengan kepentingan jangka panjang organisasi dan penciptaan nilai berkelanjutan.

4.2.1. Komposisi Pengawas

Rekomendasi

4.2.1.1. Pengawas memastikan bahwa kebijakan dan prosedur untuk seleksi dan nominasi Pengawas adalah jelas dan transparan sehingga dapat menghasilkan komposisi Pengawas yang diinginkan. Pengawas dapat menggunakan sumber independen untuk menentukan kandidat yang memenuhi syarat.

Panduan

4.2.1.1.1. Informasi tentang calon Pengawas diungkapkan dalam proses pemilihan/pemilihan kembali, yang meliputi:

1. Identitas calon dan alasan pengangkatan.
2. Kompetensi inti, kualifikasi, dan latar belakang professional.
3. Jabatan saat ini di organisasi lain, serta peran penting di organisasi nirlaba/amal.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi independensi, termasuk hubungan dengan anggota dan/atau penerima manfaat pengendali.
5. Lama masa jabatan.
6. Kehadiran dalam rapat pengawas dan komite (kecuali untuk pengawas baru).

4.2.1.1.2. Jika Pengawas menggunakan konsultan dalam proses nominasi, maka informasi relevan mengenai konsultan diungkapkan di laporan tahunan, termasuk informasi mengenai independensi dan benturan

kepentingan

Rekomendasi

4.2.1.2. Pengawas/Komite yang menjalankan fungsi nominasi menetapkan prosedur dan kriteria nominasi yang konsisten dengan matriks keahlian Pengawas yang telah disetujui Pengawas dan memastikan bahwa profil kandidat memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam matriks keahlian dan kriteria nominasi.

4.2.1.3. Komposisi Pengawas dibentuk sedemikian rupa sehingga anggota-anggotanya secara kelompok mencerminkan keberagaman dalam hal kemampuan, keahlian, pengetahuan, pengalaman, usia, latar belakang budaya, dan jender yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran Pengawas

Panduan

4.2.1.3.1. Setidaknya ada satu pengawas memiliki pengalaman sebelumnya pengalaman di sektor utama tempat organisasi beroperasi

4.2.1.3.2. Penentuan jumlah pengawas mempertimbangkan kondisi organisasi.

Rekomendasi

4.2.1.4. Untuk memampukan Pengawas dalam memberikan advis dan supervisi secara independen kepada Pengurus dan untuk peran-peran yang terdapat potensi benturan kepentingan, Pengawas terdiri dari pengawas independen yang cukup jumlahnya.

Panduan

4.2.1.4.1. Mantan Ketua Pengurus dan pengurus yang terpilih sebagai pengawas sebaiknya tidak dapat langsung ditetapkan sebagai Ketua Pengawas. Jika Pengawas memutuskan bahwa mantan Ketua Pengurus atau pengurus perlu menjadi Ketua Pengawas, maka Pengawas harus memberikan alasan dan penjelasan dalam Laporan Tahunan.

4.2.1.4.2. Mantan Ketua Pengurus atau pengurus dapat masuk ke dalam Pengawas sebagai pengawas independen hanya dalam kondisi luar biasa dan harus ada masa jeda antara jabatan tersebut setidaknya 2 (dua) tahun.

4.2.2. Remunerasi Pengawas

Rekomendasi

4.2.2.1. Remunerasi pengawas diusulkan Pengawas untuk diputuskan Pembina. Jumlah remunerasi yang diusulkan ke Pembina tersebut ditetapkan dengan mempertimbangkan peran pengawas dan situasi ekonomi serta kinerja organisasi. Di samping itu juga harus dipertimbangkan posisinya sebagai Ketua Pengawas dan ketua serta keanggotaannya dalam komite-komite.

Panduan

4.2.2.1.1. Remunerasi pengawas berupa remunerasi tetap. Jika pengawas diberi remunerasi terkait kinerja maka dasar pemberian terkait dengan pengembangan jangka panjang organisasi dan berbeda dengan pengurus.

4.2.3. Komposisi Pengurus

Rekomendasi

4.2.3.1. Dalam menentukan kandidat calon pengurus, Pengawas tidak hanya mengandalkan Rekomendasi dari pengawas, manajemen atau anggota dan/atau penerima manfaat mayoritas. Pengawas dapat menggunakan sumber independen untuk menentukan kandidat yang memenuhi syarat.

4.2.3.2. Pengawas memastikan bahwa kriteria dalam menyeleksi pengurus mencakup paling tidak pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran Pengurus serta memperhatikan terpenuhinya keberagaman Pengurus.

Panduan

4.2.3.2.1. Informasi tentang calon pengurus diungkapkan dalam proses pemilihan/pemilihan kembali, yang meliputi:

1. Identitas calon dan alasan pengangkatan.
2. Kompetensi inti, kualifikasi, dan latar belakang professional.
3. Jabatan saat ini di organisasi lain, serta peran penting di organisasi nirlaba/amal.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi independensi, termasuk hubungan dengan pembina.
5. Lama masa jabatan.
6. Kehadiran dalam rapat pengurus (kecuali untuk pengurus baru).
7. Setiap kepemilikan asset oleh organisasi.

4.2.3.2.2. Komposisi Pengurus dibentuk sedemikian rupa sehingga anggota-anggotanya secara kelompok mencerminkan keberagaman dalam hal kemampuan, keahlian, pengetahuan, pengalaman, usia, latar belakang budaya, dan jender yang dibutuhkan untuk memenuhi secara tepat peran Pengurus.

4.2.3.2.3. Penentuan jumlah pengurus mempertimbangkan kondisi organisasi serta efektivitas dalam pengambilan keputusan.

4.2.3.2.4. Setidaknya ada satu pengurus yang memiliki pengalaman sebelumnya di sektor utama tempat organisasi beroperasi.

Rekomendasi

4.2.3.3. Kebijakan organisasi tentang keberagaman pada level manajerial, Pengawas dan Pengurus diungkapkan.

Panduan

4.2.3.3.1. Organisasi melaporkan keberagaman pengawas dan pengurus saat ini, target komposisi yang terukur dan kemajuan yang dicapai dalam mencapai target tersebut. Informasi mencakup referensi tentang keberagaman dicapai melalui perencanaan suksesi yang tepat di Pengawas dan Pengurus.

4.2.4. Remunerasi Pengurus

Rekomendasi

4.2.4.1. Kebijakan remunerasi Pengurus terdiri dari struktur remunerasi yang berorientasi pada pengembangan organisasi berkelanjutan dan mendorong pencapaian tujuan jangka panjang. Remunerasi Pengurus diusulkan Pengawas untuk diputuskan Pembina. Jumlah remunerasi yang diusulkan ke Pembina ditetapkan dengan mempertimbangkan peran Pengurus dan situasi ekonomi serta kinerja organisasi.

Panduan

4.2.4.1.1. Kebijakan remunerasi bersifat wajar dan adil, baik dalam struktur maupun besaran, dan ditentukan dalam konteks nilai-nilai organisasi, struktur penghargaan internal, dan mendorong kompetisi dengan tetap peka terhadap harapan pemangku kepentingan dan norma masyarakat.

4.3. Hubungan Kerja antara Pengawas dengan Pengurus

Pengawas dan Pengurus bekerjasama dengan erat untuk kepentingan terbaik organisasi. Oleh karenanya:

1. Pengurus bekerjasama dengan Pengawas dalam merumuskan misi, visi dan strategi organisasi dan secara regular membahas implementasiannya.
2. Untuk transaksi yang perlu mendapatkan persetujuan dari Pembina dan Pengawas berdasarkan Anggaran Dasar, maka dilaksanakan setelah mendapatkan persetujuan Pembina dan Pengawas. Hal ini mencakup keputusan untuk atau rencana yang secara fundamental mengubah kondisi aset, keuangan, atau laba organisasi.
3. Penyediaan informasi yang cukup untuk Pembina dan Pengawas merupakan tanggung jawab bersama Pengawas dan Pengurus.
4. Governansi yang baik mempersyaratkan adanya pembahasan yang terbuka antara Pengurus dengan Pengawas. Namun, pertimbangan untuk menjaga kerahasiaan adalah tetap merupakan sesuatu hal yang sangat penting.
5. Pengawas dan Pengurus bertindak sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan untuk kepentingan organisasi. Jika mereka tidak memperhatikan prinsip ini, maka Pengurus dan/atau Pengawas dapat dianggap bertanggung jawab atas kerugian organisasi. Pengurus dan/atau Pengawas tidak dianggap bertanggung

jawab jika keputusannya didasarkan atas informasi yang cukup dan bertujuan untuk kepentingan terbaik organisasi.

6. Pemberian pinjaman dari organisasi kepada anggota Pengawas dan Pengurus atau keluarganya mendapatkan persetujuan Pembina dan Pengawas.
7. Pengawas dan Pengurus melaporkan implementasi governansi organisasi dalam Laporan Tahunan. Laporan tersebut mencakup penjelasan tentang ketidakpatuhan atau implementasi prinsip yang berbeda dengan Prinsip PUG-ONI ini, disertai dengan alasannya.

4.3.1. Sifat Kerjasama

Rekomendasi

4.3.1.1. Terdapat diskusi yang terbuka antara Pengurus dengan Pengawas serta di antara para pengurus dan para pengawas. Namun, tetap penting menjaga kerahasiaan informasi agar tidak keluar organisasi.

Panduan

4.3.1.1.1. Pengurus bekerjasama dengan Pengawas dalam merumuskan misi, visi dan strategi organisasi dan secara reguler membahas implementasiannya.

4.3.2. Akses informasi Pengawas

Rekomendasi

4.3.2.1. Pengurus bertanggung jawab untuk memastikan Pengawas mendapatkan akses informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pengawas sendiri harus memastikan telah memperoleh informasi memadai.

4.3.2.2. Pengurus menyediakan informasi kepada Pengawas secara teratur, tanpa penundaan dan secara komprehensif tentang semua masalah yang relevan dengan organisasi. Pengawas sewaktu-waktu dapat meminta Pengurus untuk memberikan informasi tambahan.

Panduan

4.3.2.2.1. Pengawas diharapkan memiliki suatu proses standar yang memungkinkan pengawas, termasuk pengawas independen, dapat memiliki akses ke Pengurus dan manajemen senior terkait.

4.3.2.2.2. Ketua Pengurus atau Sekretaris Organisasi segera menginformasikan ke Pengawas tentang peristiwa besar material dan penting mengenai kondisi dan kinerja serta pengelolaan organisasi. Jika diperlukan, rapat Pengawas diadakan untuk membahas peristiwa tersebut.

4.3.2.2.3. Di antara rapat Pengawas dan Pengurus, Pengawas berhubungan secara teratur dengan Pengurus – khususnya, Ketua Pengurus atau Juru Bicara yang ditunjuk, untuk membahas masalah-masalah strategi, pengembangan organisasi, situasi risiko, manajemen risiko dan kepatuhan organisasi

4.3.3. Benturan Kepentingan

Rekomendasi

4.4.3.1. Pengurus yang mempunyai aktivitas sampingan di luar organisasi, harus mendapatkan persetujuan dari Pengawas. Seorang pengawas harus memberi tahu Pengawas dan ketua komite yang menjalankan fungsi nominasi, sebelum menerima penunjukan baru sebagai pengurus atau pengawas dari organisasi terbuka, jabatan pengurus lainnya atau posisi lain dengan komitmen waktu yang signifikan.

Panduan

4.4.3.1.1. Pengawas memastikan kebijakan dan pedoman yang jelas bagi pengurus yang menjabat atau ingin menjabat sebagai pengurus atau pengawas di organisasi lain. Kebijakan menetapkan penunjukan yang diizinkan dan jumlah organisasi yang diizinkan yang di dalamnya mereka dibolehkan untuk secara bersamaan menjabat sebagai pengurus atau pengawas.

Rekomendasi

4.4.3.2. Pengawas memantau dan mengelola potensi benturan kepentingan manajemen, pengurus, pengawas dan anggota dan/atau penerima manfaat, termasuk penyalahgunaan aset organisasi dan penyalahgunaan dalam transaksi pihak berelasi. Pengawas yang memiliki benturan kepentingan tidak turut serta dalam pemantauan dan pengambilan keputusan atas potensi benturan kepentingan yang melibatkan pengawas atau afiliasi pengawas yang bersangkutan.

Panduan

4.4.3.2.1. Pengawas memiliki prosedur untuk memastikan bahwa pengurus dan pengawas yang memiliki benturan kepentingan tidak ikut serta (abstain) dalam pengambilan keputusan terkait benturan kepentingan tersebut.

4.4.3.2.2. Setiap pengawas menginformasikan segera kepada Pengawas dan Pengurus jika ada potensi benturan kepentingan, termasuk sebagai akibat dari kedudukannya sebagai konsultan atau pengurus, penerima manfaat, penyedia dana, pemasok, atau mitra lainnya.

4.4.3.2.3. Semua pengurus mengungkapkan dengan segera potensi benturan kepentingannya kepada pengawas dan pengurus lainnya serta tidak turut serta dalam pengambilan keputusan dalam hal yang bersangkutan memiliki benturan kepentingan.

4.4.3.2.4. Dalam laporannya, Pengawas menginformasikan ke Pembina adanya benturan kepentingan material yang terjadi disertai perlakuannya. Benturan kepentingan material yang sifatnya tidak sekadar sementara waktu dapat berakibat pada penghentian jabatan sebagai pengawas dan pengurus.

4.4. Pemangku Kepentingan Lainnya

4.4.1. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*stakeholders engagement*)

Rekomendasi

4.4.1.1. Organisasi melalui Sekretaris Organisasi melaksanakan komunikasi reguler, transparan dan efektif dengan pemangku kepentingan serta melibatkan mereka untuk memahami harapan dan keluhan mereka serta dampak organisasi terhadap mereka.

Panduan

4.4.1.1.1. Organisasi mengungkapkan proses dalam mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan yang akan dilibatkan.

4.4.1.1.2. Organisasi mengungkapkan pendekatan dan kegiatan dalam menangani keterlibatan pemangku kepentingan termasuk frekuensinya berdasarkan jenis dan kelompok pemangku kepentingan.

4.4.1.1.3. Organisasi menyediakan saluran yang dapat digunakan para pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat dan masukan, menyuarakan keluhan dan/atau pengaduan mereka atas kemungkinan pelanggaran hak-hak mereka.

4.4.1.1.5. Organisasi mengungkapkan pandangan, masukan dan keluhan signifikan yang disampaikan para pemangku kepentingan yang diperoleh dari keterlibatan pemangku kepentingan, termasuk:

1. Respons organisasi.
2. Kelompok pemangku kepentingan yang menyampaikan pandangan dan masukan.

4.4.2. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan

Rekomendasi

4.4.2.1. Pengurus memastikan bahwa operasi organisasi mencerminkan penerapan standar etik, tanggung jawab sosial dan lingkungan tinggi di seluruh organisasi dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang tepat diterapkan untuk menghormati serta mematuhi hak-hak pemangku kepentingan.

Panduan

4.4.2.1.1. Organisasi menjalankan kebijakan tentang tanggung jawab organisasi kepada anggota atau penerima manfaat, termasuk antara lain mempertimbangkan keamanan informasi anggota atau penerima manfaat, etik dan perilaku penjualan, layanan purna jual sesuai dengan umur produk/masa layanan, serta menindaklanjuti tingkat kepuasan anggota atau penerima manfaat untuk meningkatkan kualitas dari manfaat yang disampaikan oleh organisasi. Iklan dan hubungan masyarakat mempromosikan konsumsi yang bertanggung jawab dan dilakukan secara bertanggung jawab, termasuk menghindari

penyesatan anggota atau penerima manfaat, atau menyebabkan kesalahpahaman tentang manfaat yang ditawarkan organisasi.

4.4.2.1.2. Organisasi menjalankan kebijakan yang meliputi kriteria dalam pemilihan pemasok, mekanisme pengadaan yang transparan, upaya peningkatan kemampuan pemasok, dan pemenuhan hak-hak yang berkaitan dengan pemasok. Organisasi juga memiliki kebijakan yang mendorong dan memantau pemasok untuk menghormati hak asasi manusia, menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, memperlakukan karyawan, staf, dan pekerja mereka secara adil, serta memastikan bahwa pemasok telah menerapkan kebijakan dan prosedur kegiatan organisasi yang berkelanjutan dan berbasis nilai berkelanjutan.

4.4.2.1.3. Organisasi menjalankan tanggung jawab sosial dengan menerapkan pengetahuan dan pengalaman kegiatan organisasi untuk mengembangkan dan menghasilkan kegiatan tanggung jawab sosial yang secara kongkrit memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

4.4.2.1.4. Organisasi menjalankan tanggung jawab lingkungan dengan mencegah, mengurangi, dan mengelola hal-hal berdampak negatif terhadap lingkungan dari semua aspek operasi organisasi, termasuk dalam penggunaan:

1. Bahan baku.
2. Energi.
3. Penggunaan air.
4. Pemanfaatan sumber daya terbarukan.
5. Pemanfaatan serta rehabilitasi keanekaragaman hayati, pengelolaan limbah.
6. Penurunan dampak gas rumah kaca serta emisi karbon.

4.4.2.1.5. Organisasi melaksanakan kebijakan persaingan yang sehat dengan mengedepankan perilaku etik dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya organisasi.

4.4.2.1.6. Pengurus memiliki kebijakan guna melindungi hak para kreditur.

1. Pengawas mengawasi dan Pengurus memonitor likuiditas dan solvabilitas keuangan organisasi.
2. Pengurus memastikan bahwa risiko terhadap posisi keuangan atau kesulitan keuangan segera teridentifikasi, dikelola, dimitigasi serta dilaporkan. Pengawas memantau penanganan Pengurus atas risiko atau kesulitan keuangan dan menerima laporan rutin.

Rekomendasi

4.4.2.2. Pengurus mendorong karyawan bekerja untuk kepentingan jangka panjang organisasi dan mengedepankan keberlanjutan.

Panduan

4.4.2.2.1. Organisasi memiliki kebijakan pemberian insentif jangka panjang

kepada karyawan, yang mendorong penciptaan nilai berkelanjutan.

4.4.2.2.2. Remunerasi berbasis kinerja untuk karyawan akan lebih baik kiranya bila memperhatikan unsur risiko, termasuk mengukur imbal hasil yang disesuaikan dengan risiko (*risk-adjusted return*), untuk memastikan bahwa tidak ada insentif yang diberikan untuk pengambilan risiko yang tidak diinginkan.

4.4.2.2.3. Pengurus sangat diharapkan bila dapat mengelola dengan baik benturan kepentingan yang mungkin timbul antara karyawan sebagai penerima manfaat dana pensiun dengan organisasi sebagai pengelola dana pensiun.

4.4.2.2.4. Pengurus memastikan organisasi memiliki program pengembangan manajemen dan modal manusia yang efektif untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan dalam jumlah yang memadai dan yang berpengetahuan, terampil, dan berpengalaman.

4.4.2.2.5. Pada saat mengisi posisi manajerial dalam organisasi, Pengurus mempertimbangkan unsur keberagaman, non diskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua calon tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, dan jender. Kebijakan keberagaman tersebut disertai dengan tujuan yang terukur.

BAB 5 PERILAKU ETIS DAN BERTANGGUNG JAWAB

Organisasi wajib memiliki, mensosialisasikan dan menegakkan kode etik yang berlaku bagi anggota Pembina, Pengurus, Pengawas, anggota serta karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka organisasi wajib mengungkapkan nilai-nilai dan budaya organisasinya.

5.1. Pedoman Etik dan Perilaku

Rekomendasi

5.1.1. Pernyataan-pernyataan berikut direkomendasikan untuk dituangkan dalam Pedoman Perilaku dan Etik Organisasi yang harus secara jelas mengungkapkan harapan organisasi, bahwa setiap anggota anggota Pembina, Pengurus, Pengawas, anggota serta karyawan akan:

1. Bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi.
2. Bertindak dengan jujur dan dengan integritas berstandar tinggi.
3. Bersikap independen dan bertindak berdasarkan informasi yang lengkap, dengan itikad baik, dengan uji tuntas dan kehati-hatian.
4. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi organisasi dan operasinya.
5. Menghindari tindakan yang melanggar peraturan perundang-undangan atau tindakan yang tidak etis berdasarkan pedoman etika organisasi.
6. Tidak terlibat atau berpartisipasi dalam kegiatan apapun yang akan menimbulkan benturan kepentingan dengan kepentingan terbaik organisasi atau yang akan berdampak negatif terhadap reputasi organisasi.
7. Tidak mengambil manfaat atas properti atau informasi yang dimiliki organisasi atau penerima manfaatnya untuk kepentingan pribadi atau yang menyebabkan kerugian bagi organisasi dan penerima manfaat.
8. Tidak memanfaatkan jabatannya atau peluang yang dihasilkan oleh jabatannya untuk kepentingan pribadi.
9. Menghindari perbuatan meminta atau menerima dari pihak ketiga pembayaran atau keuntungan lain untuk dirinya sendiri atau untuk orang lain atau yang memberikan keuntungan kepada pihak ketiga secara melanggar peraturan perundang-undangan.

5.1.2. Pengurus menetapkan kebijakan dan praktik-praktik anti korupsi, anti kecurangan dan anti penyuapan dalam seluruh kegiatan organisasi, dan diberlakukan kepada seluruh Pengurus, anggota, karyawan, pemasok, penerima manfaat, serta pemangku kepentingan lainnya.

Panduan

5.1.2.1. Pengurus diharapkan dapat mengembangkan dan menetapkan sistem yang dapat digunakan sebagai upaya dalam mencegah terjadinya penawaran atau penerimaan suap serta pembayaran atau bujukan-bujukan lainnya untuk melakukan perbuatan yang melanggar peraturan perundang-undangan atau tidak etik.

5.1.2.2. Pengurus diharapkan untuk dapat mengkomunikasikan kebijakan antikorupsi dan memberi pelatihan kepada staf serta berupaya memperluas upaya antikorupsi kepada pemangku kepentingan.

5.1.2.3. Setiap pelanggaran material terhadap kebijakan antikorupsi diinformasikan ke Pengawas dan Pengurus atau Komite Pengawas.

5.1.2.4. Pengurus menetapkan dan meninjau secara teratur kebijakan yang transparan tentang keterlibatan politik, yang mencakup lobi dan donasi untuk tujuan politik atau kandidat jika diizinkan oleh peraturan perundang-undangan, dan memastikan bahwa manfaat dan risiko dari pendekatan yang diambil dipahami, dipantau, dan ditinjau secara teratur oleh Pengawas.

5.2. Nilai – nilai dan Budaya Organisasi

Rekomendasi

5.2.1. Organisasi mengartikulasikan, menumbuhkan dan mengungkapkan budaya dan nilai- nilai organisasi.

Panduan

5.2.1.1. Organisasi menumbuhkan budaya organisasi yang memastikan bahwa seluruh Pengurus, Pengawas, anggota, penerima manfaat, serta seluruh karyawannya memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku yang sesuai pedoman etika dan perilaku

5.2.1.2. Terdapat pelatihan yang memadai di level Pengawas dan Pengurus dan seluruh insan organisasi yang disebutkan di atas untuk semua aspek yang berkaitan dengan budaya, nilai-nilai dan etik organisasi.

5.2.1.3. Terdapat uji tuntas dan program pemantauan agar seluruh insan organisasi memahami kode etik yang relevan dan menerapkannya secara efektif untuk menghindari keterlibatan organisasi dalam perilaku yang tidak tepat.

5.3. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etik, Nilai-nilai dan Budaya

Rekomendasi

5.3.1. Pedoman perilaku dan kode etik organisasi ditegakkan, dikomunikasikan secara efektif dan diintegrasikan ke dalam strategi dan operasi organisasi, termasuk sistem manajemen risiko dan struktur remunerasi.

Panduan

5.3.1.1. Organisasi diharapkan dapat memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproses penanganan benturan kepentingan, baik yang masih potensial maupun yang telah terjadi.

5.3.1.2. Organisasi diharapkan dapat memiliki pedoman pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang dapat digunakan untuk mendorong dilaporkannya perilaku yang melanggar peraturan perundang-undangan atau tidak etik, yang di dalamnya mencakup juga suatu pedoman tentang bagaimana organisasi melindungi pelapor yang beritikad baik.

5.3.1.3. Organisasi sejatinya dapat memastikan bahwa Pengawas dan Komite akan diinformasikan sesegera mungkin jika terdapat pelanggaran material pedoman etik dan perilaku.

5.3.1.4. Organisasi memastikan bahwa Pengawas dan Komite segera diberitahu jika terdapat insiden material yang dilaporkan berdasarkan kebijakan pelaporan pelanggaran.

BAB 6 MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERNAL DAN KEPATUHAN

Organisasi mengimplementasikan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang efektif, tepat dan mendorong kepatuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku, terintegrasi dalam sistem governansi organisasi, yang selaras dengan tujuan, sasaran dan strategi organisasi.

Organisasi menerapkan sistem pengendalian internal dan manajemen risiko dan mengungkapkan paling sedikit mengenai: a) gambaran umum dan uraian mengenai sistem pengendalian internal dan manajemen risiko; b) jenis risiko dan cara pengelolaannya; c) pengendalian keuangan dan operasional, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang- undangan yang berlaku dan d) tinjauan atas efektivitas sistem pengendalian internal dan manajemen risiko.

6.1. Integrasi Governansi, Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Rekomendasi

6.1.1. Pengurus membangun sistem governansi, manajemen risiko, dan kepatuhan (GRK) yang terintegrasi, dengan menangani berbagai ketidakpastian secara terpadu dan dengan integritas tinggi, untuk meyakinkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya.

Panduan

6.1.1.1. Pengurus memastikan adanya koordinasi dan peningkatan kapabilitas di antara sistem utama GRK yang meliputi sistem governansi, manajemen stratejik, manajemen kinerja, manajemen risiko, manajemen kepatuhan, dan sistem audit internal agar organisasi tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai tujuannya.

6.2. Manajemen Risiko

Rekomendasi

6.2.1. Strategi dan risiko tidak dapat dipisahkan, diungkapkan secara transparan dan masuk ke dalam pelaksanaan tugas dan diskusi Pengawas dan Pengurus

Panduan

6.2.1.1. Pengurus memimpin dengan memberi contoh dan memupuk budaya risiko dan kepatuhan efektif yang mendorong keterbukaan dan tantangan untuk pertimbangan dan asumsi konstruktif.

6.2.1.2. Pengurus mengungkapkan:

1. Risiko-risiko utama/kunci yang dihadapi organisasi serta pengelolaannya.
2. Apakah terdapat eksposur material atas risiko lingkungan atau sosial dan, jika ya, bagaimana mengelola atau intensi dalam mengelola risiko tersebut.

6.2.1.3. Pengurus memastikan proses governansi mengenai masalah TI termasuk gangguan, keamanan cyber, pemulihan bencana, untuk memastikan bahwa semua risiko utama diidentifikasi, dikelola, dan dilaporkan ke Pengawas.

6.3. Pengendalian Internal dan Kepatuhan

Rekomendasi

6.3.1. Pengurus melakukan telaah ulang secara berkala atas ketepatan desain dan efektivitas operasional sistem governansi, pengelolaan risiko, pengendalian internal dan kepatuhan organisasi dan melaporkan pelaksanaan dan hasil telaah ulang ke para anggota dan/atau penerima manfaat melalui laporan tahunan organisasi.

6.3.2. Pengurus memastikan bahwa organisasi memiliki sebuah fungsi yang berperan untuk senantiasa mengikuti perubahan dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang terkait dengan usahanya dan peraturan perundang-undangan pada umumnya, serta memiliki sistem untuk memastikan kepatuhan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan internal organisasi.

Panduan

6.3.2.1. Telaah ulang berkala yang dilakukan Pengurus secara khusus mempertimbangkan:

1. Adanya perubahan sejak penelaahan ulang secara berkala terakhir tentang sifat dan ruang lingkup risiko signifikan dan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternalnya.
2. Ruang lingkup dan mutu pemantauan yang sedang berjalan atas risiko dan sistem pengendalian internal, peran fungsi audit internal dan penyedia jasa asurans lainnya.
3. Cakupan dan frekuensi komunikasi hasil pemantauan di atas kepada Pengawas (atau Komite Audit) yang memampukan Pengawas untuk menilai secara menyeluruh tentang kondisi pengendalian internal dan efektivitasnya dalam pengelolaan risiko.
4. Terjadinya kegagalan atau defisiensi dalam pengendalian internal yang ditemukan dalam periode yang ditelaah ulang dan luasnya dampak kontinjensi yang telah, dapat, atau mungkin terjadi di masa depan, yang berdampak material atas kondisi atau kinerja keuangan organisasi.

5. Efektivitas pengendalian internal yang berkaitan dengan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan otoritas.

BAB 7 PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI

Organisasi membuat pengungkapan yang akurat dan tepat waktu mengenai semua hal material tentang organisasi. Organisasi melakukan pengungkapan kejadian atau fakta material sesegera mungkin setelah terjadinya kejadian. Organisasi juga menyampaikan laporan tahunan dan laporan keberlanjutan.

7.1. Kebijakan Pengungkapan

Rekomendasi

7.1.1. Organisasi memiliki kebijakan dan prosedur pengungkapan dan transparansi yang memastikan pengungkapan informasi material dan menjaga informasi sensitif serta rahasia organisasi.

7.1.2. Hak anggota dan/atau penerima manfaat untuk memperoleh secara teratur dan tepat waktu informasi material yang relevan tentang organisasi harus dipenuhi.

Panduan

7.1.2.1. Organisasi memiliki dan mengungkapkan kebijakan tertulis dalam melaksanakan kewajiban pengungkapan secara terus-menerus/ keterbukaan informasi berdasarkan peraturan berlaku.

7.2. Laporan Keuangan dan Keberlanjutan

Rekomendasi

7.2.1. Organisasi mengungkapkan proses verifikasi untuk memastikan integritas laporan keuangan interim yang dipublikasikan, yang tidak diaudit atau ditelaah ulang auditor eksternal.

7.2.2. Laporan keberlanjutan disiapkan dan diungkapkan dengan akurat dan disusun sesuai kerangka pelaporan keberlanjutan nasional atau internasional.

7.2.3. Organisasi dapat menerbitkan laporan terintegrasi yang menempatkan kinerja historis ke dalam konteks, dan menggambarkan risiko, peluang, dan prospek untuk organisasi di masa depan, membantu anggota dan/ atau penerima manfaat dan pemangku kepentingan memahami tujuan strategis organisasi dan kemajuannya menuju penciptaan nilai berkelanjutan.

Panduan

7.2.3.1. Laporan keberlanjutan diasses oleh pihak eksternal yang independen dan kompeten.

7.3. Diseminasi Informasi

Rekomendasi

7.3.1. Saluran penyebaran informasi menyediakan akses yang setara, tepat waktu, dan relatif murah untuk informasi relevan bagi pengguna.

Panduan

7.3.1.1. Organisasi secara berkala mengadakan pertemuan dengan analis keuangan

7.3.1.2. Organisasi memanfaatkan penggunaan teknologi informasi secara efektif dan lebih luas selain situs web sebagai media keterbukaan informasi.

KEPENGURUSAN
KOMITE NASIONAL KEBIJAKAN GOVERNANSI
PERIODE 2021-2024

DEWAN PENGARAH:

1. Menteri Koordinator Bidang Perekonomian (Ketua)
2. Menteri Keuangan (Anggota)
3. Menteri Dalam Negeri (Anggota)
4. Menteri Badan Usaha Milik Negara (Anggota)
5. Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Anggota)
6. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Anggota)
7. Ketua Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan (Anggota)
8. Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Anggota)
9. Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (Sekretaris)

DEWAN PENGURUS:

1. Mardiasmo (Ketua)
2. Sigit Pramono (Wakil Ketua)
3. Friderica Widyasari Dewi (Sekretaris Jenderal)

ANGGOTA:

1. Deputi Bidang Pengembangan Usaha BUMN, Riset, dan Inovasi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian;
2. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
3. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
4. Deputi Bidang Ekonomi, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional;
5. Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan, Kementerian Pendayagunaan Apatur Negara/ Reformasi Birokrasi;
6. Deputi Bidang Perekonomian, Sekretariat Kabinet;
7. Deputi Bidang Akuntan Negara, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
8. Deputi Bidang Investasi dan Pertambangan, Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi;
9. Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan;
10. Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan;
11. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah, Kementerian Dalam Negeri;

12. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan;
13. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan;
14. Staf Ahli Bidang Regulasi, Penegakan Hukum, dan Ketahanan Ekonomi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian;
15. Deputi Komisioner Manajemen Strategis IA, Otoritas Jasa Keuangan;
16. Deswandhy Agusman;
17. Franky Welirang;
18. Tirta Hidayat;
19. Eko Prasodjo;
20. Andi Ilham Said;
21. James Simanjuntak;
22. Sidharta Utama;
23. Antonius Alijoyo;
24. Herwan Ng;
25. I Gede Nyoman Yetna;
26. Orias Petrus Moedak;
27. Hari Purwantono;
28. Eddy Rintis;
29. Ivan Rizal Sini;
30. Junaedi Saibih;
31. Fuganto Wijaya;
32. Fransiska Oei.