

**PEDOMAN
PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

DANA PENSIUN PERHUTANI

2007

DAFTAR ISI

I.	PENDAHULUAN	1
II.	MAKSUD DAN TUJUAN	2
III.	RUANG LINGKUP	2
	3.1 Pengertian tentang Pengambilan Keputusan	2
	3.2 Urgensi dan Prioritas Pengambilan Keputusan	3
	3.3 Pengumpulan, Penyaringan dan Penggunaan Informasi	3
	3.4 Inisiatif, Prakarsa dan Proses Pengambilan Keputusan	4
IV.	ACUAN DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN	5
	4.1 Etika dan Perilaku	5
	4.2 Pencapaian Tujuan Dana Pensiun	5
	4.3 Penerapan Prinsip Tata Kelola Yang Baik	6
	4.4 Sistim Kerja Dana Pensiun	6
	4.5 Latar Belakang dan Urgensi Pengambilan Keputusan	7
	4.6 Pengambilan Keputusan melalui Rapat	9
V.	DAMPAK DARI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	9
VI.	TRANSPARANSI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	10
VII.	KERANGKA PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN	13
VIII.	KETEPATAN WAKTU PENGAMBILAN KEPUTUSAN	14
IX.	DOKUMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	15
X.	KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB	16
XI.	PENUTUP	21

I. PENDAHULUAN

Mengingat pentingnya peranan fungsi Pengambilan Keputusan dalam pelaksanaan pengelolaan Dana Pensiun, sebagai salah satu bagian dari proses pelaksanaan semua kegiatan, maka harus ditetapkan adanya sebuah kebijakan yang mengatur sistem pengambilan keputusan sebagai acuan bagi seluruh jajaran Dana Pensiun.

Suatu keputusan yang dibuat sebagai dasar atau titik tolak dilaksanakannya setiap proses dan kegiatan. Tanpa adanya sebuah keputusan manajemen yang mengikat, pelaksanaan proses kegiatan tidak ada dapat berjalan, bahkan tidak akan dapat dimulai. Sesuai dengan prinsip transparansi (keterbukaan) dan prinsip pertanggungjawaban Dana Pensiun, maka keputusan harus selalu dapat diambil dengan benar dan tepat.

II. MAKSUD DAN TUJUAN

Pedoman ini dibuat dengan maksud sebagai kebijakan dasar dan acuan dalam pengambilan keputusan, sebagai landasan untuk menyusun petunjuk teknis tentang pengambilan keputusan di samping sebagai sarana untuk menunjang tertib administrasi pengambilan keputusan .

Tujuannya yaitu agar semua proses pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan serta pelaksanaan kegiatan pengelolaan Dana Pensiun dapat dilaksanakan dengan baik, teratur dan tepat waktu. Di samping itu, diharapkan juga agar semua kegiatan dan kebijakan yang diambil memiliki kegunaan yang maksimal, sesuai dengan tujuan pengelolaan Dana Pensiun, jelas, serta dapat dilaksanakan dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna.

III. KEBIJAKAN

III. KEBIJAKAN UMUM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Semua Keputusan yang diambil dan dibuat oleh Dana Pensiun akan sangat besar dampak dan pengaruhnya pada penyelenggaraan tata kelola Dana Pensiun.

Berbagai Keputusan penting bahkan akan berkaitan langsung dengan kelancaran dan kelangsungan pelaksanaan tata kelola dan kegiatan Dana Pensiun, dan tidak mustahil akan berkaitan dengan keberadaan dan kelanjutan Dana Pensiun sendiri sebagai sebuah lembaga.

Mengingat Dana Pensiun memiliki kegiatan tunggal sebagai penyelenggara Program Pensiun yang menyangkut kepentingan banyak pihak, arti sebuah Keputusan dan penerapannya menjadi sangat strategis dan menentukan.

Dana Pensiun menetapkan Kebijakan Umum tentang Pengambilan Keputusan sebagai berikut :

3.1 Pengertian tentang Pengambilan Keputusan

Pada prinsipnya sebuah Keputusan merupakan sebuah pilihan yang harus diambil dan ditetapkan di antara berbagai kemungkinan dan pilihan yang ada.

Dalam situasi lingkungan yang serba dinamis dan setiap saat mengalami perubahan dan perkembangan di segala bidang, penyelenggaraan tata kelola Dana Pensiun selalu dihadapkan kepada keharusan untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan tersebut.

Hal itu berarti bahwa setiap saat Dana Pensiun harus dapat menentukan dengan baik dan membuat keputusan tentang tindakan dan langkah yang harus dibuat dalam rangka penyesuaian dengan perubahan dan perkembangan dan kemudian membuat keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan dari tindakan atau langkah yang akan dilakukan tersebut.

Dengan demikian, pengertian tentang Pengambilan Keputusan bagi Dana Pensiun pada hakekatnya terediri dari 2 (dua) bagian, yakni :

1. Pengambilan

1. Pengambilan Keputusan untuk menentukan sikap dan mendapatkan kesimpulan, bahwa Dana Pensiun perlu melakukan langkah atau tindakan tertentu, yang untuk pelaksanaannya harus ditetapkan dengan penetapan sebuah Keputusan (atau pilihan).
2. Pengambilan Keputusan untuk landasan bagi pelaksanaan dari langkah atau tindakan (atau pilihan) yang sebelumnya telah ditetapkan atau diputuskan untuk dilaksanakan.

3.2 Urgensi dan Prioritas Pengambilan Keputusan

Keharusan untuk membuat pilihan atau untuk mengambil sebuah Keputusan tentunya harus dilandasi dengan adanya alasan atau latar belakang yang kuat.

Keputusan tersebut tidak perlu dilakukan, karena Keputusan yang harus diambil memang sudah merupakan keharusan sebagai bagian dari pelaksanaan kegiatan rutin.

Akan tetapi, untuk hal-hal yang baru dan bersifat kebijakan manajerial, penetapan adanya alasan yang kuat untuk pengambilan Keputusan tersebut tidak jarang memerlukan perhatian dan kajian khusus, mengingat banyak dan beragamnya informasi yang ada, terutama dalam situasi yang selalu mengalami perubahan seperti saat ini.

3.3 Pengumpulan, Penyaringan dan Penggunaan Informasi

Pengambilan Keputusan atau penentuan pilihan selalu harus dilakukan berdasarkan pertimbangan dan argumentasi yang dapat dinilai benar dan logis, serta dapat dipertanggungjawabkan, sehingga pilihan atau Keputusan yang diambil dan ditetapkan benar-benar merupakan pilihan yang terbaik dari berbagai kemungkinan pilihan yang ada.

Dengan

Dengan demikian, Pengambilan Keputusan harus ditunjang dengan tersedianya Informasi yang relevan, lengkap, benar dan dapat dipercaya.

Mengingat bahwa secara umum kehidupan saat ini dan di waktu yang akan datang ditandai dengan antara lain banyaknya informasi yang setiap saat dapat diperoleh, setiap saat Dana Pensiun dihadapkan kepada keharusan untuk dapat menilai sampai berapa jauh relevansi atau keterkaitan dari sebuah Informasi dengan keberadaan dan penyelenggaraan tata kelola Dana Pensiun, sehingga Informasi tersebut harus mendapatkan perhatian atau harus digunakan.

Di samping itu, setiap saat selalu dapat diperoleh berbagai Informasi yang satu sama lain berbeda dan bahkan bertentangan satu sama lain tentang suatu hal atau masalah, penentuan tentang kebenaran Informasi harus dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Sehubungan dengan itu, Dana Pensiun harus menerapkan sistim yang baik untuk setiap saat dapat menghimpun, menilai dan menyaring Informasi, sehingga dapat menggunakan Informasi dengan sebaik-baiknya.

3.4 Inisiatif, Prakarsa dan Proses Pengambilan Keputusan

Sebagaimana informasi yang dapat diterima dan dihimpun oleh / melalui semua tingkat jajaran Dana Pensiun, keperluan akan adanya Keputusan tertentu dapat juga dirasakan atau timbul pada setiap tingkat jajaran Dana Pensiun.

Dengan demikian, Dana Pensiun harus dapat menampung dan mengetahui adanya keperluan atau kebutuhan untuk Pengambilan Keputusan serta melakukan tindak lanjut sesuai dengan urgensinya.

IV. ACUAN

IV. ACUAN DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Semua Keputusan harus diambil dengan didasarkan kepada acuan dan performan dasar yang baku, sebagai berikut :

4.1 Etika dan Perilaku

Acuan dasar yang paling utama dalam pengambilan Keputusan adalah etika dan perilaku.

Semua Keputusan harus diambil berdasarkan niat yang baik, dengan jujur, dilandasi dengan penerapan akhlak dan moral yang baik serta kepatutan.

Semua tindakan dan langkah yang menjadi bagian dari proses pengambilan Keputusan harus semata-mata didasarkan kepada niat baik dan kejujuran, bagi kepentingan Dana Pensiun.

Pemenuhan standar Perilaku dan Etika dari para Pengurus, Pejabat dan para Pengambil Keputusan mutlak harus diterapkan dan dijalankan, sesuai dengan Pedoman dan batasan-batasan yang diatur dan ditetapkan dalam bentuk penetapan dan penerapan Pedoman Kode Etik yang mengikat.

4.2 Pencapaian Tujuan Dana Pensiun

Orientasi dari semua Keputusan yang diambil adalah pencapaian tujuan dan maksud pendirian Dana Pensiun, yang dijabarkan ke dalam Visi dan Misi Dana Pensiun sesuai dengan tahap-tahap dan situasinya.

Secara singkat tujuan dan maksud pendirian Dana Pensiun tersebut dalam arti luas adalah pemenuhan kepentingan para Peserta dan Pendiri (Pemberi Kerja), dengan tetap memperhatikan kepentingan pihak-pihak lainnya.

Tujuan maksud pendirian Dana Pensiun tersebut dapat juga disebutkan sebagai tercapainya penyelenggaraan pengelolaan dan pengembangan dana atau kekayaan Dana Pensiun secara maksimal dan aman.

Sehubungan

Sehubungan dengan itu, aspek kehati-hatian dan kesadaran terhadap timbulnya Risiko mutlak harus mendapatkan perhatian utama.

4.3 Penerapan Prinsip Tata Kelola Yang Baik

Sebagai salah satu aspek terpenting di dalam penyelenggaraan tata kelola Dana Pensiun, pengambilan Keputusan harus dilakukan berdasarkan penerapan dan pencapaian Prinsip-prinsip Tata Kelola Yang Baik seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban kemandirian dan kewajaran.

4.4 Sistim Kerja Dana Pensiun

Semua Pengambilan Keputusan harus dijalankan dan dilaksanakan sesuai dengan Sistim Kerja yang diterapkan pada Dana Pensiun, yaitu :

1. Sistim Kepatuhan terhadap Regulasi dan Peraturan
Proses pengambilan Keputusan dan Keputusan yang diambil harus didasarkan legitimasi dan pedoman serta batasan ketentuan-ketentuan yang diatur melalui peraturan perundang-undangan yang umum maupun ketentuan-ketentuan lainnya.
2. Sistim Perencanaan dan Anggaran
Setiap Keputusan harus diambil sesuai dengan serta memperhatikan Rencana Kerja dan Anggaran yang telah ditetapkan, termasuk perubahan dan revisi yang mungkin ada. Pengambilan Keputusan itu sendiri harus dilaksanakan dengan perencanaan yang baik serta penetapan anggaran biaya yang mungkin diperlukan.
3. Sistim Kewenangan dan Tanggung Jawab
Segenap jajaran Dana Pensiun yang terlibat dalam proses pengambilan Keputusan memiliki kewenangan dan tanggung jawab tertentu, sesuai dengan fungsinya dan peranannya dalam proses pengambilan Keputusan.

4. Sistim

4. Sistim Pengontrol dan Pengawasan
Proses Pengambilan Keputusan harus berjalan dengan penerapan pengawasan dan kontrol sesuai kebutuhannya. Monitoring terhadap perkembangan proses pengambilan Keputusan harus selalu dilakukan, agar jalannya proses pengambilan Keputusan dapat berlangsung baik, sesuai dengan rencana dan batasan waktu yang ada.
5. Sistim Pencatatan dan Laporan
Semua proses pengambilan Keputusan harus dicatat dan didokumentasikan. Demikian juga dengan Keputusan yang diambil, satu dan lain hal untuk memudahkan dilakukannya revisi atau peninjauan kembali apabila diperlukan.
Semua Keputusan harus ditetapkan dalam bentuk tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan, yang berhak untuk memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.

Di samping itu, semua Keputusan yang diambil harus dinyatakan secara terbuka dan disosialisasikan kepada yang berkepentingan, sesuai urgensi dan keperluannya.

- 4.5 Latar Belakang dan Urgensi Pengambilan Keputusan
Langkah pertama yang paling penting dalam pengambilan Keputusan pada dasarnya adalah melakukan kajian atau analisa, untuk sampai kepada kesimpulan bahwa memang terdapat alasan atau latar belakang yang kuat untuk menetapkan pilihan dan mengambil sebuah Keputusan.

Kajian

Kajian atau analisis tersebut sangat penting, untuk menetapkan urutan prioritas Keputusan mana yang harus segera diambil, yang dapat diambil kemudian, atau yang sama sekali tidak perlu diambil. Di samping itu, juga untuk menghindari pemborosan karena harus melakukan proses pengambilan sebuah Keputusan yang seharusnya tidak perlu dibuat.

Apapun maksud dan tujuannya, dan bagaimanapun sifat, maupun bentuknya, setiap Pengambilan Keputusan harus selalu memiliki alasan atau latar belakang tertentu.

Dalam situasi yang dinamis dan sarat dengan berlangsungnya berbagai perubahan dan perkembangan seperti saat ini, serta banyaknya sumber informasi yang tersedia, penentuan alasan dan latar belakang pengambilan adalah suatu hal yang sangat penting.

Setiap saat selalu diperoleh informasi tentang berbagai hal yang mungkin berkaitan dengan pengelolaan Dana Pensiun, sehingga harus dilakukan tindakan atau langkah tertentu. Dan untuk suatu hal atau satu masalah, mungkin diperoleh beberapa atau berbagai informasi yang berlainan atau bahkan bertentangan.

Dari berbagai informasi itu, tentu hanya satu yang benar dan tepat. Kajian dan analisa untuk mendapatkan informasi yang dinilai paling benar itulah yang kemudian menentukan tingkat kepentingan atau urgensi dari sebuah pengambilan Keputusan.

Urgensi pengambilan Keputusan tersebut akan menentukan ada atau tidaknya alasan atau latar belakang yang cukup kuat tentang apakah sebuah pilihan harus ditetapkan melalui sebuah Keputusan dengan segera, atau penundaan pengambilan Keputusan, atau tidak dilakukan pengambilan Keputusan sama sekali.

Pengambilan

4.7 Pengambilan Keputusan melalui Rapat

1. Jenis Rapat

Menurut jenisnya, rapat terdiri dari rapat intern dan ekstern. Rapat intern, yaitu rapat yang diadakan oleh Pengurus / Pegawai, baik di dalam maupun di luar kantor Dana Pensiun. Rapat Ekstern, yaitu rapat yang diadakan oleh Pengurus / Pegawai dengan pihak lain, baik di dalam maupun di luar kantor Dana Pensiun.

2. Jenjang Rapat

Menurut jenjangnya, rapat terdiri dari rapat tingkat bagian dan tingkat Pengurus. Rapat tingkat bagian, yaitu rapat yang diadakan oleh tingkat bagian di mana pesertanya bisa pegawai dalam satu bagian atau beberapa bagian yang dipimpin oleh Kepala Bagian.

Rapat tingkat Pengurus, yaitu rapat yang diadakan oleh Pengurus. Adapun pesertanya, yaitu anggota Pengurus dengan Dewan Pengawas, pihak lain atau kepala bagian, yang dipimpin oleh Direktur Utama / salah satu Direktur.

3. Jadwal Rapat

Jadwal rapat bisa merupakan rapat rutin, yaitu rapat yang dilaksanakan dengan periode yang rutin (mingguan, bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan) dan bisa pula merupakan rapat tidak rutin, yaitu rapat yang diadakan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan.

4. Tata Cara Rapat

a. Khusus untuk rapat tingkat Pengurus, undangan rapat dibuat oleh Sekretaris Dana Pensiun dengan menyebutkan hari, tanggal, tempat rapat, acara dan bila diperlukan, dilampiri dengan bahan rapat.

b. Petugas Bidang Umum menyiapkan segala sesuatu keperluan rapat.

c. Cara

- c. Para Peserta mengisi Daftar Hadir.
 - d. Sekretaris atau Peserta rapat lain yang ditunjuk diberi tugas sebagai notulis rapat.
 - e. Pimpinan rapat bertindak sebagai pengambil keputusan.
 - f. Hasil Keputusan Rapat dituangkan dalam risalah rapat yang ditandatangani oleh peserta rapat yang mewakili, atau risalah rapat tersebut cukup ditandatangani oleh salah satu Pengurus yang berkaitan erat dengan hasil keputusan rapat dan diketahui oleh Direktur Utama.
 - g. Notulen rapat tersebut dibagikan kepada para peserta rapat selambat-lambatnya 3 (tiga) hari setelah rapat dan ada yang disimpan sebagai arsip oleh Sekretaris Dana Pensiun.
5. Rapat Pengurus Dana Pensiun
- Rapat Pengurus Dana Pensiun mengikuti peraturan Dana Pensiun yang ada.

V. DAMPAK DARI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Di samping alasan atau latar belakang Pengambilan Keputusan yang harus diperhatikan sejak awal Proses Pengambilan Keputusan, dampak dari Pengambilan Keputusan juga harus selalu mendapatkan perhatian.

Dampak dari Pengambilan Keputusan harus ditetapkan dan digunakan sebagai salah satu aspek dalam melakukan pembahasan dan kajian atas informasi yang akan menentukan pilihan atau alternatif Keputusan yang diambil.

Salah satu hal yang penting untuk mendapatkan perhatian adalah bahwa dampak dari sebuah Pengambilan Keputusan tidak hanya akan timbul atau dialami oleh bidang kegiatan atau aktivitas tertentu yang memiliki alasan untuk melakukan Pengambilan Keputusan, akan tetapi juga timbul dan dialami oleh bidang-bidang kegiatan atau aktivitas lainnya.

Dalam

Dalam beberapa hal, dapat terjadi kajian dan analisa atas berbagai informasi akan membuahkan kesimpulan, bahwa dampak dari Pengambilan Keputusan diperkirakan akan sangat berat dan memerlukan penyelesaian yang tidak mudah, sehingga secara keseluruhan tidak sebanding dengan manfaat atau kegunaan yang semula menjadi alasan atau latar belakang serta tujuan dari Pengambilan Keputusan.

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam tahap pengkajian dan pembahasan informasi untuk menentukan alternatif atau pilihan Keputusan, semua informasi yang berkaitan dengan kemungkinan timbulnya dampak dari Pengambilan Keputusan tersebut harus diperoleh secara lengkap dan dikaji serta dianalisa dengan dengan sebaik-baiknya.

Dalam hal diperlukan, pihak-pihak yang berkaitan dengan kemungkinan timbulnya dampak tersebut harus diikutsertakan dalam proses pembahasan, sebagai nara sumber.

VI. TRANSPARANSI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Mengingat bahwa setiap Keputusan pada hakekatnya adalah sebuah tindakan penetapan pilihan, Pengambilan Keputusan yang baik sebenarnya adalah sebuah proses untuk menentukan pilihan yang terbaik bagi berbagai pilihan dan kemungkinan.

Dengan demikian, setiap pelaksanaan Pengambilan Keputusan harus didasarkan kepada kajian, analisis, serta pertimbangan-pertimbangan yang matang, yang dilakukan secara transparan dan terbuka, sesuai dengan kewenangan dari masing-masing pihak yang terkait.

Untuk dapat melakukan kajian dan analisa secara baik dan memberikan pertimbangan yang cukup dan matang, perlu tersedianya informasi tersebut harus dapat diperoleh, dinyatakan dan digunakan secara jelas dan transparan.

1. Transparansi

1. Transparansi Informasi untuk Pengambilan Keputusan

Informasi yang diperlukan untuk Pengambilan Keputusan harus memenuhi beberapa kriteria atau persyaratan sebagai berikut :

a. Validitas dan Legalitas Informasi

Semua Informasi yang digunakan sebagai bahan kajian atau pertimbangan Pengambilan Keputusan harus dapat diyakini sebagai Informasi yang valid, yang sah dan berasal dari sumber yang dapat dipercaya, sesuai dengan norma-norma yang berlaku umum.

Di samping itu, Informasi tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan peraturan Perundang-undangan serta peraturan lainnya yang berlaku. Informasi yang didapat melalui sebuah surat kaleng, atau berupa pesan melalui faksimile, harus diperlakukan sebagai Informasi yang belum sah, dan masih harus dikaji dan diyakini lebih dulu kebenarannya.

Secara khusus, penetapan tentang validitas dan legalitas Informasi yang setiap saat dengan sangat mudah dapat diperoleh melalui jaringan internet yang bersifat "open" (terbuka), perlu mendapatkan perhatian sebaik-baiknya.

b. Kebenaran Informasi

Masing-masing informasi yang digunakan untuk Pengambilan Keputusan harus dapat diyakini atau ditentukan kebenarannya. Untuk satu masalah atau satu situasi, mungkin terdapat beberapa informasi yang berbeda. Untuk itu, berbagai informasi tersebut harus dikaji dan diteliti, untuk mendapatkan satu informasi yang dianggap dan ditetapkan sebagai informasi yang diyakini kebenarannya.

c. Relevansi

c. Relevansi Informasi

Setelah diperoleh keyakinan tentang kebenaran sebuah informasi, harus dilakukan penilaian, apakah informasi tersebut relevan atau berkaitan dengan urgensi atau keperluan untuk kegiatan atau tindakan melakukan Pengambilan Keputusan.

Semua Pengambilan Keputusan harus hanya didasarkan pada penggunaan Informasi yang benar-benar memiliki relevansi, baik relevansi atau keterkaitan secara langsung, maupun relevansi atau keterkaitan tidak langsung.

d. Kecukupan / Kelengkapan Informasi

Informasi yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk Pengambilan Keputusan harus tersedia secara lengkap.

Sebuah Pengambilan Keputusan mungkin hanya memerlukan penggunaan satu dua Informasi, tetapi mungkin juga harus ditunjang dengan tersedianya banyak atau berbagai Informasi yang relevan dan harus dipertimbangkan.

Untuk dapat melakukan penilaian, apakah semua kriteria dan persyaratan informasi seperti di atas telah terpenuhi, semua informasi yang digunakan sebagai bahan pertimbangan Pengambilan Keputusan harus dinyatakan, dikemukakan dan digunakan secara transparan.

2. Transparansi dalam Penetapan atau Latar Belakang Pengambilan Keputusan

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, semua Pengambilan Keputusan selalu didahului dengan ditetapkan sebuah sikap atau kesimpulan, bahwa sebuah Keputusan harus diambil, dan untuk itu harus dilakukan Pengambilan Keputusan.

Dengan kata lain, setiap Pengambilan Keputusan selalu harus dilakukan dengan latar belakang yang kuat.

Sehubungan

Sehubungan dengan transparansi Informasi dalam penetapan Alasan atau Latar Belakang Pengambilan Keputusan, hal-hal berikut ini harus diperhatikan :

- a. Inti dan makna dari adanya alasan atau latar belakang Pengambilan Keputusan adalah bahwa sebuah Keputusan harus benar-benar diperlukan, dan oleh karenanya Pengambilan Keputusan memang benar-benar harus dilakukan.
- b. Sehubungan dengan itu, semua Informasi yang tersedia secara transparan harus dikaji dan dianalisa, guna penentuan sikap dan kesimpulan tentang urgensi dan susunan urutan prioritas dari keperluan Pengambilan Keputusan.
- c. Penetapan sikap atau kesimpulan tersebut tentu hanya dapat dibuat, setelah melalui pertimbangan, dan untuk itu harus dilakukan berbagai kajian dan analisa terhadap berbagai Informasi yang ada, yang tentunya juga harus memenuhi kriteria dan syarat sebagai Informasi yang dapat digunakan, dan oleh karena itu, harus diperoleh, dinyatakan dan diungkapkan secara transparan.

3. **Transparansi Proses Pengambilan Keputusan**

Di samping penerapan prinsip transparansi terhadap semua Informasi yang digunakan dalam Pengambilan Keputusan, prinsip transparansi juga harus diterapkan di dalam pelaksanaan keseluruhan Proses dari Pengambilan Keputusan itu sendiri, yang pada hakekatnya terdiri dari 2 (dua) bagian :

VII. KERANGKA PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kegiatan Dana Pensiun yang berkaitan dengan pengambilan keputusan pada prinsipnya harus diselenggarakan secara bertahap melalui proses yang terdiri dari tahapan sebagai berikut :

1. Tahap

1. Tahap Identifikasi Keperluan Pengambilan Keputusan
2. Tahap Inisiatif Pengambilan Keputusan
3. Tahap Pengkajian atas Usul Pengambilan Keputusan
4. Tahap Pengkajian dan Analisa Informasi
5. Tahap Penyusunan Alternatif atau Pilihan Keputusan
6. Tahap Perumusan dan Penyusunan Kerangka Keputusan
7. Tahap Penetapan dan Pengesahan Keputusan
8. Tahap Pemberlakuan Keputusan

VIII. KETEPATAN WAKTU PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Ketepatan waktu dalam pengambilan Keputusan sangat besar artinya bagi kualitas dan tepat atau tidaknya Keputusan itu sendiri, di samping kegunaan dan efektivitas dari penerapannya.

Pengambilan Keputusan yang dilakukan terlalu dini mungkin akan tidak atau kurang tepat dan tidak / kurang bermanfaat. Di samping itu, Keputusan tersebut mungkin tidak akan dapat diterapkan, karena tidak sesuai lagi dengan tujuan dan kebutuhannya, yang sudah berubah sejalan dengan berjalannya waktu sejak Keputusan diambil.

Demikian pula sebaliknya, pengambilan Keputusan yang dilakukan terlambat, mungkin tidak relevan lagi, atau tidak dapat diterapkan lagi, atau dapat diterapkan namun kurang efektif.

Sehubungan dengan itu, setiap pengambilan Keputusan harus dilakukan dengan benar-benar memperhatikan faktor waktu, agar supaya Keputusan yang diambil dapat ditetapkan tepat pada waktunya.

IX. DOKUMENTASI

IX. DOKUMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebagai salah satu kegiatan penting yang berupa penetapan pilihan yang langsung berkaitan dengan arah dan jalannya pengelolaan Dana Pensiun, kegiatan Pengambilan Keputusan harus dicatat dan didokumentasikan dengan sebaik-baiknya.

Dokumentasi Pengambilan Keputusan diperlukan untuk memelihara dan menjaga kesinambungan penyelenggaraan tata kelola Dana Pensiun, terutama berkaitan dengan kesinambungan kebijakan.

Keputusan yang telah diambil, suatu saat mungkin memerlukan perbaikan atau penyesuaian, atau perubahan. Untuk itu tentunya diperlukan referensi dan kajian kembali terhadap Proses Pengambilan Keputusan yang terdahulu.

Di samping itu, sebagai dokumen pelaksanaan salah satu kegiatan penting, dokumentasi Pengambilan Keputusan juga mungkin akan diperlukan sebagai dokumen pembuktian.

Dokumen Pengambilan Keputusan terdiri dari :

1. Dokumentasi Proses Pengambilan Keputusan

Dokumen ini harus dibuat untuk setiap Pengambilan Keputusan, dan berisi semua dokumen dan surat yang berkaitan dengan jalannya proses pengambilan keputusan, termasuk catatan atau notulen rapat.

2. Dokumentasi Keputusan yang Diambil

Dokumen ini berisi semua Keputusan yang telah diambil di Dana Pensiun, sesuai dengan Bagian dan Unit Kerja masing-masing.

Dokumen Keputusan dapat berupa Surat Keputusan atau bentuk penetapan lainnya yang penggunaannya sesuai dengan ketentuan Pedoman Surat-Menyurat dan Pedoman Kearsipan Dana Pensiun dan Pedoman Operasionalnya.

Asli dari dokumen Keputusan yang diambil harus secara teratur dan berurutan disimpan menurut Bagian dan serta jajaran Manajemen Pemutus masing-masing.

X. KEWENANGAN

X. KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB

Mengingat pentingnya arti Pengambilan Keputusan bagi kelangsungan dan kelancaran serta keamanan pengelolaan Dana Pensiun, dan sasaran serta cakupan penerapannya yang menyeluruh, meliputi semua bidang dan semua jenjang organisasi, berbagai pihak memiliki wewenang dan bertanggung jawab sesuai posisi dan kewenangannya, dalam penetapan dan penerapan Pedoman Pengambilan Keputusan ini sebagai berikut :

1. **Pengurus**
 - a. Bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap penyusunan dan proses penetapan Pedoman Pengambilan Keputusan.
Dalam pelaksanaannya, Pengurus menunjuk Direktur Umum dan Kepesertaan untuk bertindak atas nama Pengurus sebagai penanggung jawab dalam semua kegiatan yang berkaitan dengan tindakan pengambilan keputusan di Dana Pensiun, baik yang berkaitan dengan Pedoman Pengambilan Keputusan dan Petunjuk Teknisnya, maupun yang berkaitan dengan penerapan dan pelaksanaannya.
 - b. Pengurus juga merupakan Organ Dana Pensiun yang bertindak dan memiliki wewenang pada jenjang tertinggi sebagai pengambil keputusan.
Dalam kedudukannya sebagai pengambil keputusan, sebagaimana para pengambil keputusan yang lain, Pengurus harus selalu mendasarkan setiap pengambilan keputusan kepada ketentuan-ketentuan yang diatur dan ditetapkan di dalam Pedoman Pengambilan Keputusan.
2. **Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan**
 - a. Dalam kedudukannya sebagai penanggung jawab (atas nama Pengurus) terhadap pelaksanaan semua kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan berkordinasi dengan semua Direktur Bidang.

b. Dalam

- b. Dalam kedudukan seperti di atas, Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan juga melakukan evaluasi terhadap Pedoman Pengambilan Keputusan dari waktu ke waktu, guna memastikan bahwa Pedoman Pengambilan Keputusan tersebut masih tetap relevan dan sesuai dengan perkembangan yang terjadi.
- c. Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan memonitor dan melakukan evaluasi terhadap dampak dan pengaruh serta akibat yang timbul dari pengambilan semua keputusan yang telah dilakukan di semua bidang dan oleh semua jenjang pengambil keputusan.
- d. Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan juga memonitor dan melakukan evaluasi atas semua keputusan yang sudah diambil, untuk mendapatkan penilaian, apakah keputusan tersebut masih relevan dan dapat tetap diberlakukan, atau harus dilakukan perubahan / perbaikan, atau harus dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.
- e. Mengingat kedudukannya sebagai pelaksana penanggung jawab atas nama Pengurus, Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan harus meneruskan / melaporkan semua kegiatan yang berkaitan dengan penetapan dan penerapan Pedoman Pengambilan Keputusan ini kepada Pengurus.
- f. Sebagai seorang Direktur Bidang, Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan juga memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan untuk bidangnya. Sebagaimana pengambil keputusan lainnya, Direktur Umum dan Kepesertaan harus selalu melaksanakan pengambilan keputusan dengan berpedoman pada Pedoman Pengambilan Keputusan ini.

3. Direktur

3. Direktur Bidang

- a. Bertanggung jawab sebagai kordinator dalam penerapan Pedoman Pengambilan Keputusan untuk bidangnya, termasuk melakukan evaluasi dan kajian kemungkinan diperlukannya revisi terhadap Pedoman tersebut dan Petunjuk Pelaksanaannya.

Dalam kedudukannya tersebut, masing-masing Direktur Bidang wajib :

- 1) Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan dan penerapan semua kebijakan dalam Pedoman Pengambilan Keputusan beserta semua Petunjuk Teknis dalam Pengambilan Keputusan yang berkaitan dengan bidangnya, di samping selalu mengawasi dan mengevaluasi penerapan semua Pedoman untuk kegiatan yang ada pada bidangnya, yang pada dasarnya juga harus memperhatikan batasan-batasan yang digariskan dalam Pedoman Pengambilan Keputusan.
 - 2) Melakukan review dan melakukan revisi dan penyesuaian serta penyempurnaan butir-butir dalam Pedoman Prosedur dan Petunjuk Teknis untuk kegiatan yang ada pada masing-masing bidang, sesuai dengan kaidah-kaidah dalam Pedoman Pengambilan Keputusan.
 - 3) Memberikan masukan kepada Pengurus (melalui Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan) bahan dan informasi yang dinilai perlu untuk digunakan dalam perbaikan dan penyempurnaan Pedoman Pengambilan Keputusan dan Petunjuk Teknisnya.
- b. Bertanggung jawab sebagai kordinator dalam semua tindakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh semua jajaran pengambil keputusan yang ada pada semua Bagian dan Unit Kerja yang menjadi bidangnya, yang terdiri dari para Manajer dan Staf.

Dalam

Dalam kedudukan tersebut Direktur Bidang antara lain :

- 1) Menilai relevansi dan urgensi (tingkat kepentingan) dari pengambilan keputusan.
 - 2) Memastikan bahwa keputusan diambil oleh pejabat atau petugas yang memiliki kewenangan.
 - 3) Memastikan kelengkapan dan kebenaran serta obyektivitas dari semua bahan dan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan, termasuk asumsi, perkiraan dan prognosa.
 - 4) Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah diambil melalui prosedur dan proses yang benar.
 - 5) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan pengelolaan dokumentasi sesuai ketentuan.
- c. Direktur Bidang juga memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan untuk bidangnya.

Sebagaimana pengambil keputusan lainnya, Direktur Bidang harus selalu melaksanakan pengambilan keputusan dengan berpedoman pada Pedoman Pengambilan Keputusan ini.

4. Manajer / Kepala satuan Pengawasan Intern (SPI)

Manajer Satuan Pengawasan Intern (apabila ada) bertanggung jawab untuk mengadministrasikan dokumen Pedoman Pengambilan Keputusan ini.

Apabila terjadi ketidaklaziman eksternal atau internal yang dinilai / dianggap dapat berdampak terhadap pedoman ini dan administrasinya, Manajer Satuan Pengawasan Intern bertanggung jawab untuk menyajikan hal-hal tersebut untuk mendapat perhatian Direktur Utama.

Lebih lanjut, Manajer Satua Pengawasan Intern juga :

- a. Bertanggung jawab untuk melaksanakan audit intern secara keseluruhan dan berkesinambungan (terus-menerus) terhadap kepatuhan penerapan Pedoman Pengambilan Keputusan dalam pelaksanaan seluruh bidang kegiatan operasional.

b. Melakukan

- b. Melakukan review dan evaluasi terhadap kecukupan dan kelengkapan ketentuan-ketentuan penerapan prinsip-prinsip ketentuan yang digariskan dalam Pedoman Pengambilan Keputusan yang kemudian diatur dan ditetapkan di dalam Petunjuk Teknis, sebagai bagian dari review secara menyeluruh terhadap tingkat kecukupan serta kelengkapan dokumen Buku Petunjuk Teknis.
- c. Kegiatan audit intern dan evaluasi kecukupan Pedoman Pengambilan Keputusan tersebut dilakukan bersamaan dengan audit intern atas pelaksanaan semua kegiatan setiap Bidang.
- d. Menyampaikan hasil temuan audit kepada Direktur Utama, dengan tembusan kepada Direktur Bidang Umum dan Kepesertaan serta Direktur Bidang yang bersangkutan.
- e. Menyampaikan usul atau pertimbangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hasil audit, sebagai pertimbangan bagi Direktur Utama / Direktur Bidang dan jajarannya.
- f. Manajer Satuan Pengawasan Intern juga memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan untuk Bagiannya dan Unit Kerja dibawahnya.
Sebagaimana pengambil keputusan lainnya, para Manajer Satuan Pengawas Intern harus selalu melaksanakan pengambilan keputusan dengan berpedoman pada Pedoman Pengambilan Keputusan ini.

5. Para Manajer Bagian

- a. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan dan kebenaran serta obyektivitas bahan / data dan informasi yang digunakan dalam Proses Pengambilan Keputusan di Bagian masing-masing.

b. Melakukan

- b. Melakukan kordinasi dan supervisi terhadap pelaksanaan semua kegiatan Pengambilan Keputusan di Bagiannya, dengan selalu memperhatikan batasan-batasan yang digariskan dalam Pedoman Pengambilan Keputusan.
- c. Mencatat dan melaporkan kepada Direktur Bidang, hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan Proses Pengambilan Keputusan di Bagiannya, berikut hasil atau Keputusan dan Petunjuk Teknisnya.
- d. Manajer Bagian juga memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan untuk Bagiannya dan Unit Kerja dibawahnya. Sebagaimana pengambil keputusan lainnya, para Manajer Bagian harus selalu melaksanakan pengambilan keputusan dengan berpedoman pada Pedoman Pengambilan Keputusan ini.

XII. PENUTUP

Ketentuan Pengambilan Keputusan ini menjadi dasar dan atau pedoman bagi seluruh Organ Dana Pensiun dan jajaran Dana Pensiun dalam bersikap, berpikir dan bertindak dalam setiap tindakan pengambilan keputusan sesuai dengan wewenang yang dimilikinya.

Pedoman Pengambilan Keputusan ini merupakan bagian tak terpisahkan dari Pedoman Penerapan Tata Kelola Yang Baik.

Pedoman Pengambilan Keputusan ini menetapkan Prinsip-prinsip Pedoman pada tingkat Kebijakan dari kegiatan pengambilan keputusan pada semua bidang kegiatan Dana Pensiun.

Rincian dan penerapan serta pelaksanaan dari prinsip-prinsip yang terdapat dalam Pedoman Pengambilan Keputusan ini lebih lanjut dituangkan dalam bentuk Petunjuk Teknis Pengambilan Keputusan.

4. Sejak

Sejak berlakunya Pedoman Pengambilan Keputusan ini, maka seluruh kebijakan, peraturan atau ketentuan yang bertentangan dengan prinsip-prinsip dalam Pedoman Pengambilan Keputusan ini dinyatakan tidak berlaku.