

**LAPORAN TAHUNAN**  
**PELAKSANAAN TATA KELOLA PERUSAHAAN**  
**(GOOD CORPORATE GOVERNANCE)**



**PT BANK MUAMALAT INDONESIA TBK**  
**TAHUN 2015**

# DAFTAR ISI

	Hal
A. Pendahuluan .....	1
B. Landasan dan Kebijakan GCG .....	3
C. Visi dan Misi .....	5
D. Arah Kebijakan Bank .....	6
E. Budaya Perusahaan .....	7
F. Prinsip-prinsip GCG Bank Muamalat .....	8
G. Struktur dan Mekanisme Tata Kelola .....	11
H. Hasil <i>Self Assessment</i> Pelaksanaan GCG .....	12
I. Rapat Umum Pemegang Saham .....	20
1. Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Tanggal 3 Juni 2015 .....	20
2. Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Tanggal 3 Juni 2015 .....	24
3. Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Tanggal 7 September 2015 .....	28
J. Komposisi dan Profil Pemegang Saham .....	33
K. Dewan Komisaris .....	37
1. Susunan Keanggotaan Dewan Komisaris .....	37
2. Independensi dan Rangkap Jabatan Dewan Komisaris .....	39
3. Tugas dan Kewajiban Dewan Komisaris .....	41
4. Pengawasan dan Rekomendasi Dewan Komisaris .....	42
5. Rapat Dewan Komisaris .....	43
6. Kepemilikan Saham Dewan Komisaris yang Mencapai 5% atau Lebih dari Modal Disetor pada Perusahaan Lain .....	45
L. Komite Dewan Komisaris .....	46
2. Komite Audit (KA) .....	46
a. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit .....	47
b. Rapat dan Laporan Pelaksanaan Kegiatan Komite Audit .....	47
3. Komite Pemantau Risiko .....	48
a. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Pemantau Risiko .....	49
b. Rapat dan Laporan Pelaksanaan Kegiatan Komite Pemantau Risiko .....	50
4. Komite Nominasi dan Remunerasi .....	50
a. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Nominasi dan Remunerasi .....	51
b. Rapat dan Laporan Pelaksanaan Kegiatan Komite Nominasi dan Remunerasi .....	52
5. Komite Tata Kelola Perusahaan .....	53
M. Dewan Pengawas Syariah (DPS) .....	54
1. Susunan Dewan Pengawas Syariah .....	54
2. Independensi dan Rangkap Jabatan Dewan Pengawas Syariah .....	54
3. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Pengawas Syariah .....	55
4. Rapat Dewan Pengawas Syariah .....	57
5. Laporan Pengawasan Dewan Pengawas Syariah .....	60
N. Direksi .....	63
1. Susunan Keanggotaan Direksi .....	63
2. Independensi Direksi dan Rangkap Jabatan .....	64
3. Tugas dan Kewajiban Direksi .....	65

4. Rapat Direksi .....	67
5. Kepemilikan Saham Direksi pada Bank Muamalat dan Perusahaan lain.....	73
O. Pelatihan Anggota Komisaris dan Direksi .....	74
P. Komite Level Direksi .....	75
1. Komite Pengarah Teknologi Informasi .....	75
2. Komite <i>Assets &amp; Liabilities Committee (ALCO)</i> .....	76
3. Komite Manajemen Risiko ( <i>Risk Management Committee</i> ) .....	77
4. Komite Kebijakan Pembiayaan .....	79
5. Komite Investasi & Service.....	79
6. <i>People Committee</i> .....	80
Q. Fungsi Kepatuhan Bank .....	80
1. Fungsi Kepatuhan .....	80
2. Divisi Kepatuhan / Compliance Division .....	82
3. Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Divisi Kepatuhan .....	84
4. Program Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU&PPT) .....	86
R. Fungsi Audit Intern .....	88
1. Divisi Audit Intern .....	88
2. Profil Kepala Divisi Audit Intern .....	89
3. Tugas dan Tanggung Jawab Divisi Audit Intern .....	89
4. Laporan Pelaksanaan Audit Intern .....	90
5. Sistem Pengendalian Intern .....	91
S. Anti Fraud Division (AFD) .....	97
T. Fungsi Audit Ekstern .....	102
U. Sekretaris Perusahaan / <i>Corporate Secretary</i> .....	104
V. Sumber Daya Insani / Human Capital .....	107
1. Pengembangan Organisasi Human Capital .....	108
2. Perkembangan Jumlah Karyawan .....	108
3. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan .....	110
4. Dukungan Teknologi .....	112
5. Penilaian Kinerja Karyawan .....	112
6. Kesejahteraan Karyawan .....	113
7. Komunikasi dengan Karyawan .....	113
8. Hubungan Industrial .....	114
9. Program Kerja .....	115
W. Manajemen Risiko .....	115
1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko .....	116
2. Struktur Pengelolaan Risiko .....	118
3. Pengelolaan Sepuluh Risiko Utama Sepanjang Tahun 2015 .....	120
4. Profil Risiko Bank .....	137
5. Rencana dan Strategi kedepan dalam mengelola Manajemen Risiko .....	137
X. Informasi Penting Lainnya .....	141
1. Remunerasi dan fasilitas lainnya (remuneration package) yang ditetapkan RUPS bagi Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah .....	141

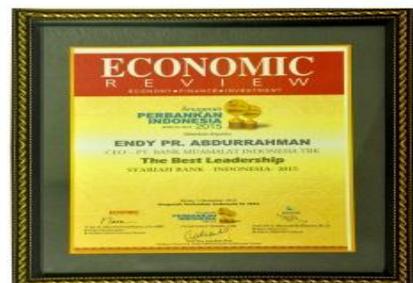
2. Rasio Gaji .....	142
3. Permasalahan Hukum .....	142
4. Transaksi yang mengandung benturan kepentingan .....	144
5. <i>Buy Back Shares</i> dan / atau <i>Buy Back Obligasi</i> .....	145
6. Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan dan/atau Manajemen ( <i>Employee Stocks Option Program-ESOP/ Management Stocks Option Program-MSOP</i> ) .....	145
7. Penyaluran Dana untuk Kegiatan Sosial .....	146
8. Pendapatan non halal dan penggunaannya .....	160
9. Daftar Konsultan dan Penasihat Bank .....	161
Y. Penerapan Tata Kelola Terintegrasi .....	161
1. Struktur Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat .....	161
2. Struktur Kepemilikan Saham Konglomerasi Keuangan .....	162
3. Infrastruktur Tata Kelola Terintegrasi .....	162
4. Hasil <i>Self Assessment</i> Tata Kelola Terintegrasi .....	164
5. Hubungan Entitas Utama Dan Anggota Konglomerasi .....	165
6. Penerapan Tata Kelola Pada Perusahaan Anak (ALIF) .....	167

Profil Dewan Komisaris, Profil Dewan Pengawas Syariah, Profil Direksi, Profil Anggota Komite Audit Pihak Independen, Profil Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi

Lampiran.

1. Daftar Konsultan .....	I
---------------------------	---

# PENGHARGAAN YANG DITERIMA PT BANK MUAMALAT INDONESIA TBK TAHUN 2015



## A. PENDAHULUAN

Semua pihak yang terkait dengan bisnis syariah harus memastikan bahwa asas *Good Governance* Bisnis Syariah (GGBS) dijadikan pijakan dasar bagi setiap aspek dan kegiatan usaha yang dilakukan. GGBS didasarkan atas pijakan dasar spiritual dan pijakan dasar operasional.

1. Secara spritual, dalam rangka memperoleh keberkahan, bisnis syariah harus berasaskan pada iman dan takwa yang diwujudkan dalam bentuk komitmen pada dua prinsip dasar yaitu halal dan tayib (baik) sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Baqarah/2: 168 yaitu: “Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.” dan surat Al-A’raf/7: 96 sebagai berikut: “Jikalau sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertakwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatannya.”

### a. Prinsip Dasar Halal

Allah Swt memerintahkan hambanya untuk melakukan yang halal dan melarang yang bathil dalam kegiatan bisnis: “Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui.” (Al-Baqarah/2: 188), baik terkait dengan produk barang maupun proses kegiatannya. Prinsip dasar halal dalam bisnis dilakukan dengan menghindari kegiatan bisnis yang dilarang. Dalam Al-Quran kegiatan-kegiatan bisnis yang dilarang antara lain :

#### 1) Riba

“Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang mengulangi (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.” (Al-Baqarah/2: 275).

#### 2) Maysir

“Hai orang-orang yang beriman, sesungguhnya (meminum) khamar, berjudi, (berkorban untuk) berhala, mengundi nasib dengan panah, adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keberuntungan. Sesungguhnya syaitan itu bermaksud hendak menimbulkan permusuhan dan kebencian di antara kamu lantaran (meminum) khamar dan berjudi itu, dan menghalangi kamu dari mengingat Allah dan sholat; maka berhentilah kamu (dari mengerjakan pekerjaan itu).” (Al-Maidah/5: 90-91).

- 3) Gharar  
 “.....Dan janganlah kamu mencurangi harta orang lain...” (QS Al-A’raf/7: 85).  
 “Sesungguhnya Nabi S.A.W melarang daripada jual beli gharar (spekulatif dan ketidakpastian)”. (riwayat Muslim).
- 4) Zhulm  
 “Dan perangilah mereka itu, sehingga tidak ada fitnah lagi dan (sehingga) ketaatan itu hanya semata-mata untuk Allah. Jika mereka berhenti (dari memusuhi kamu), maka tidak ada permusuhan (lagi), kecuali terhadap orang-orang yang zhalim.” (Al-Baqarah/2:193).
- 5) Tabdzir  
 “Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan; dan janganlah kamu menghamburhamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya” (Al-Isra/17: 26-27).
- 6) Risywah  
 “..... Dan janganlah kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim (dengan menyuapnya), supaya kamu dapat memakan sebagian daripada harta benda orang lain itu secara batil, padahal kamu mengetahui.” (Al-Baqarah/2: 188).
- 7) Maksiyat  
 “..... Tetapi Allah menjadikan kamu cinta kepada keimanan dan menjadikan iman itu indah dalam hatimu serta menjadikan kamu benci kepada kekafiran, kefasikan dan kedurhakaan tetapi Allah menjadikan kamu cinta kepada keimanan dan menjadikan iman itu indah dalam hatimu serta menjadikan kamu benci kepada kekafiran, kefasikan dan kemaksiyatan.” (Al-Hujurat/49: 7).  
 Berdasarkan kaidah fiqh yang disepakati oleh banyak ulama, segala hal dalam bermuamalah pada dasarnya adalah dibolehkan kecuali ada dalil yang mengharamkannya (*al-ashlu fi al-mu’amalah al-ibaahah illaa an-yadulla daliilaan ‘alaa tahriimihaa*).

b. Prinsip Dasar *Tayib*

Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Maidah/5: 5 yang artinya: “..... Pada hari ini dihalalkan bagimu yang baik-baik (*tayyibat*).....” *Tayib* memiliki pengertian yang mencakup segala nilai-nilai kebaikan yang menjadi nilai tambah dari hal-hal yang halal dalam rangka pencapaian tujuan syariah (*maqashidusy syariah*) yaitu keamanan dan kesejahteraan bagi masyarakat luas (*mashlahah al-‘ammah*). *Tayib* meliputi dua aspek yaitu *ihsan dan tawazun*.

1) *Ihsan*

*Ihsan* adalah melakukan atau memberikan yang terbaik dan menghindari perilaku yang merusak. “..... Dan berbuatlah yang terbaik (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat yang terbaik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Al-Qashash/28: 77).

## 2) *Tawazun*

*Tawazun* adalah neraca keseimbangan dalam arti makro yang mencakup diantaranya keseimbangan antara spritual dan material, eksplorasi dan konservasi, sektor finansial dan sektor riil, risiko dan hasil. “ Dan tumbuh-tumbuhan dan pohon-pohonan kedua-duanya tunduk kepada-Nya. Dan Allah telah meninggikan langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan). Supaya kamu jangan melampaui batas tentang neraca itu.” (Ar-Rahman/55: 6-8).

2. Secara operasional bisnis syariah mengacu pada dua asas. Asas pertama adalah sifat dan perilaku Nabi dan Rasul dalam beraktifitas termasuk dalam berbisnis yaitu shidiq, fathonah, amanah, dan tabligh. Asas kedua adalah asas yang dipakai dalam dunia usaha pada umumnya yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan. Kedua asas operasional tersebut diperlukan untuk mencapai kesinambungan (*sustainability*) dengan memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) telah dilakukan oleh Bank Muamalat sebagai salah satu pondasi perusahaan untuk mencapai visi dan misinya, serta untuk tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable growth*) di masa mendatang. Sebagai pelopor bank syariah di Indonesia, Bank Muamalat terus berupaya untuk menjadi perusahaan terbaik dalam mengimplementasikan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) hingga saat ini.

Tata kelola perusahaan yang baik akan memastikan pengelolaan aset dilakukan secara hati-hati serta perusahaan akan menjalankan bisnisnya sesuai dengan standar etika yang berlaku dengan transparansi dan akuntabilitas yang tinggi.

Menjadi pelopor perbankan syariah di Indonesia menuntut Bank Muamalat untuk terus menempa diri menjadi lebih baik, terus berupaya untuk tumbuh mengikuti perkembangan waktu (*modern*) dengan tetap berpegang pada nilai-nilai dan etika bisnis syariah, serta berkontribusi dalam meningkatkan ekonomi masyarakat secara profesional sehingga dapat memberikan manfaat nyata bagi para pemangku kepentingan dan masyarakat pada umumnya.

## **B. LANDASAN DAN KEBIJAKAN GCG**

Kewajiban untuk melaksanakan serta menyampaikan laporan GCG kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK), telah dijalankan Bank Muamalat secara berkesinambungan dengan pelaksanaan yang semakin baik. Hal ini merupakan wujud dari komitmen Bank Muamalat dalam melaksanakan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 tanggal 7 Desember 2009 dan Surat Edaran (SE) BI No.12/13/DPbS tanggal 30 April 2010 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) terutama Pasal 62 dan Pasal 63 mengenai kewajiban Bank untuk menyampaikan Laporan Pelaksanaan GCG kepada OJK

dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, dengan terbitnya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 18/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan, maka laporan pelaksanaan tata kelola ini mencakup pula laporan pelaksanaan tata kelola terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat.

Dalam melaksanakan GCG, Bank Muamalat tidak hanya berpedoman pada ketentuan dan peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan GCG sebagaimana disebutkan di atas, namun juga berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan internal antara lain:

1. Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan;
2. Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
3. Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah;
4. Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang;
5. Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 1999 Tentang Perlindungan Konsumen;
6. Undang-Undang Republik Indonesia No. 24 Tahun 2004 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 2009 tentang Lembaga Penjamin Simpanan;
7. Peraturan Bank Indonesia No. 15/13/PBI/2013 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No. 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah;
8. Peraturan Bank Indonesia No. 14/27/PBI/2012 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme bagi Bank Umum;
9. Peraturan Bank Indonesia No. 13/2/PBI/2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum;
10. Peraturan Bank Indonesia No. 13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah;
11. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 1/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan;
12. Fatwa Dewan Pengawas Syariah-Majelis Ulama Indonesia;
13. Anggaran Dasar PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk;
14. *Board Manual* PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk;
15. Pedoman Umum *Good Governance* Bisnis Syariah;
16. Pedoman dan Prosedur Pelaksanaan Kepatuhan PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk;
17. Pedoman dan Prosedur Pelaksanaan *Good Corporate Governance* PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk;
18. Pedoman dan Prosedur Pelaksanaan Penerapan Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Terorisme PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk;
19. Pedoman dan Prosedur Pelaksanaan Penanganan Pelaporan Pengaduan Nasabah PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk;
20. Kode Etik Bankir; dan
21. Ittifaq Muamalat.

Adapun pengertian inti dari Muamalat Spirit adalah semangat yang didalamnya terdapat prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, profesional, *fairness* dan sikap kepedulian yang dijalankan melalui pengabdian serta ketaatan kepada Allah SWT. Karena hal itu, Bank Muamalat berkomitmen untuk terus meningkatkan pelaksanaan GCG dan Muamalat Spirit ini diseluruh tingkatan dan jenjang organisasi. Selain Muamalat Spirit, dalam proses transformasinya dalam memperbaiki layanan kepada nasabah, Bank Muamalat mengganti logo pada tahun 2012 yang ditujukan untuk membangun, merevitalisasi dan meremajakan citranya secara kontinyu bertransformasi menjadi bank yang modern ditengah masyarakat yang dinamis. Logo baru Bank Muamalat didominasi oleh warna hijau dan ungu merepresentasikan upaya pionir perbankan syariah ini untuk menyatukan spirit emosional dan komersial, sehingga keduanya menyatu harmonis dalam mendukung strategi bisnis Bank Muamalat dan menciptakan pengalaman baru berbank syariah.

### **C. VISI DAN MISI**

Pada tahapan awal perkembangannya, Bank Muamalat menetapkan untuk lebih fokus menggarap pasar emosional. Namun disadari, untuk dapat tumbuh lebih cepat, sehat dan unggul, juga mempertimbangkan tingkat persaingan dalam industri perbankan yang semakin ketat, Bank Muamalat dirasakan perlu untuk memperluas target pasarnya dengan masuk ke segmen pasar rasional. Masuk ke segmen pasar yang lebih luas merupakan pilihan yang rasional jika Bank Muamalat ingin mempertahankan eksistensinya serta dapat bersaing dengan Bank Syariah maupun Bank Konvensional.

Namun demikian, untuk masuk ke segmen pasar rasional, tentu diperlukan strategi dan prasyarat yang berbeda dibandingkan dengan pasar emosional. Bank Muamalat perlu memperbaiki aspek-aspek mendasar untuk dapat bersaing di segmen pasar rasional tersebut. Ada setidaknya enam elemen kunci yang perlu diperbaiki sebagai prasyarat untuk dapat berkompetisi di segmen pasar rasional yaitu : (i) positioning, (ii) produk, (iii) distribusi, (iv) operasional, (v) teknologi informasi dan (vi) manajemen risiko. Perbaikan pada enam elemen tersebut ditambah dengan penerapan terhadap prinsip-prinsip syariah akan menjadi nilai tambah bagi Bank Muamalat untuk dapat menggarap segmen pasar rasional secara lebih optimal.

Seiring dengan tantangan industri yang semakin berkembang, di akhir Tahun 2014, Bank Muamalat mulai merumuskan kembali visi dan misi yang dinilai sesuai dengan tantangan globalisasi kedepan seperti penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN di sektor finansial. Proses redefinisi visi dan misi tersebut juga melibatkan pandangan dari top management Bank Muamalat untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik mengenai arah dan langkah Perusahaan kedepannya. Adapun proses redefinisi visi dan misi tersebut telah menghasilkan Visi dan Misi Bank Muamalat yang baru yaitu:

## 1. Visi Bank Muamalat

Visi Bank Muamalat adalah *"Menjadi Bank Syariah Terbaik dan 10 Bank Terbesar di Indonesia dengan Kehadiran Regional yang Kuat"*, dengan slogan "M10Y25" yang merupakan singkatan dari "Bank Muamalat Top 10 Bank di Tahun 2025".

## 2. Misi Bank Muamalat

Misi Bank Muamalat adalah *"Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang Islami dan profesional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan"*.

## D. ARAH KEBIJAKAN BANK

Bank Muamalat telah menetapkan secara jelas tahapan strategi pengembangan jangka panjang (*BMI Long Term Development Plan*) untuk tahun 2015-2025 sesuai dengan visi Bank Muamalat. Strategi pengembangan jangka panjang tersebut meliputi tiga tahapan yaitu:

### 1. ***Mindset Reform and Infrastructure Development* pada tahun 2015-2017;**

Pada periode 2015-2017, Bank Muamalat melakukan redefinisi budaya organisasi dengan tujuan agar Bank Muamalat memiliki budaya kerja yang positif, sehat dan lebih baik dari sebelumnya, disisi lain pengembangan infrastruktur juga menjadi fokus manajemen sebagai fondasi yang kokoh guna menopang pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Pada tahapan ini, program yang akan dikembangkan antara lain meningkatkan koordinasi antara pemegang saham dan manajemen dalam hal penyusunan rencana dan target bank, tata kelola biaya yang baik dengan tetap mengutamakan efisiensi, penyampaian laporan yang tepat dan cepat serta fokus terhadap *"Bad Bank Management"* untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah dan optimalisasi perbaikan kolektibilitas dari pembiayaan bermasalah.

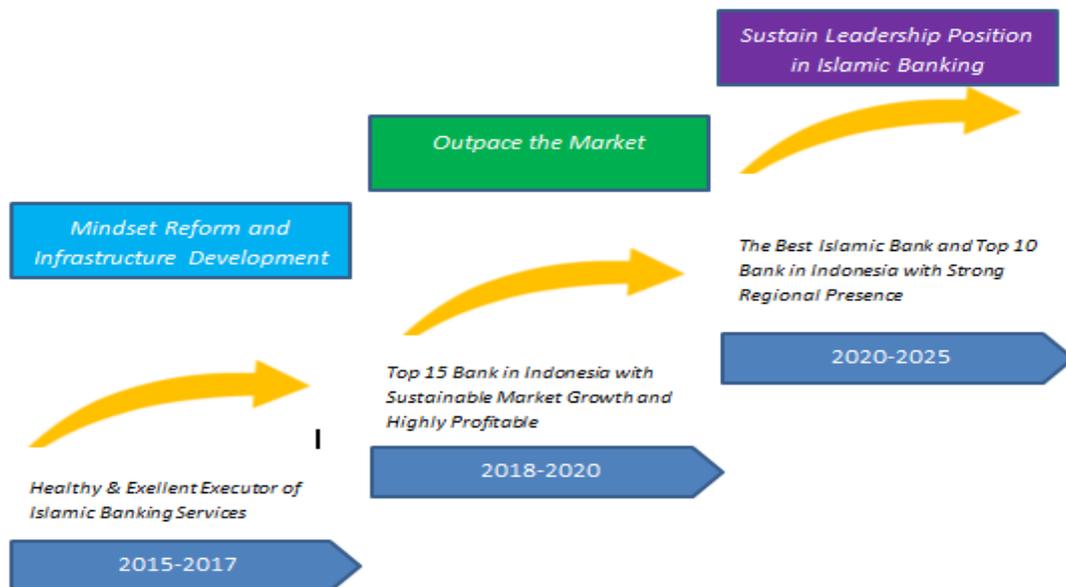
### 2. ***Outpace the Market* pada tahun 2018-2020;**

Pada periode 2018-2020, setelah memperkokoh fondasi bisnis guna menopang pertumbuhan yang berkelanjutan pada tahapan sebelumnya, tahap berikutnya adalah mengoptimalkan bisnis untuk memperkuat penetrasi pasar. Tahapan ini adalah tahap awal dari aspirasi untuk menjadi leader di industri perbankan syariah dari sisi kinerja dan layanan dengan target pangsa pasar mencapai 40% di tahun 2020, serta meningkatkan pangsa pasar di perbankan nasional dengan fokus Bank Muamalat dapat menjadi salah satu dari 15 Bank terbaik di Indonesia.

### 3. ***Sustain Leadership Position in Islamic Banking* pada tahun 2021-2025.**

Pada periode 2021-2025, Bank Muamalat didorong untuk menjadi bank Syariah pilihan melalui pemeliharaan budaya kerja yang positif, didukung dengan produk-produk yang inovatif, pemenuhan terhadap aspek syariah sebagai nilai lebih, teknologi yang mendukung fokus bisnis dan optimal melayani kebutuhan nasabah. Upaya tersebut akan dilakukan secara serius, intensif dan berkelanjutan, terutama ditujukan untuk meningkatkan daya saing

Bank Muamalat. Hal ini merupakan langkah Bank Muamalat untuk menjadi *market leader* sebagai bank syariah terbaik di industri perbankan syariah, serta meningkatkan posisi Bank Muamalat untuk menjadi Top 10 Bank di Indonesia. Pada tahap ini, Bank Muamalat diharapkan menjadi Bank Asean yang memiliki operasi perbankan yang sangat efisien dengan penerapan sistem akuntansi syariah yang berbasis internasional, serta menjadi bank dengan prinsip kehati-hatian yang tinggi.



## E. BUDAYA PERUSAHAAN

Dari beberapa definisi Budaya Perusahaan yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan. Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan solusi yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik, bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan di dalam dan di luar kelompoknya. Budaya Perusahaan Bank Muamalat sebagai bank syariah pertama di Indonesia sangat menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak dan akidah sesuai prinsip syariah, menjunjung praktik kejujuran sejak awal rekrutmen, serta larangan menerima imbalan dalam bentuk apapun dari para nasabah dan mitra kerja. Selain itu Bank Muamalat juga sangat tegas dalam menyikapi risiko reputasi yang ditimbulkan karyawan akibat perilaku yang tidak sesuai dengan tatanan budaya, etika, dan hukum dan didukung oleh visi dan misi yang jelas. Selain itu Pengangkatan staf dan pejabat yang akan memangku jabatan harus melalui prosesi sumpah jabatan secara lisan dan tertulis tentang pernyataan tujuh perilaku sebagai pedoman perilaku (*code of conduct*) yang harus dipertanggungjawabkan dengan janji untuk:

- Mentaati peraturan perundang-undangan dan ketentuan Perusahaan;
- Memegang teguh rahasia bank dan perusahaan;

- Tidak menerima hadiah dalam bentuk apapun terkait tugas dan jabatan;
- Menjunjung kehormatan perusahaan dan karyawan;
- Bekerja sesuai dengan prinsip syariah;
- Berpegang teguh pada akhlak Islam dalam menjalani kehidupan sehari-hari; dan
- Senantiasa menjunjung tinggi etika bisnis yang berorientasi kepada kemaslahatan, khususnya kepuasan nasabah dan segenap pemangku kepentingan.

## F. PRINSIP-PRINSIP GCG BANK MUAMALAT

Prinsip-prinsip mengenai tata kelola perusahaan secara Islami (Syariah) dan sesuai dengan praktek-praktek terbaik yang berlaku di perbankan nasional maupun internasional serta nilai-nilai yang ada di Bank Muamalat, merupakan dasar bagi Perseroan untuk terus berupaya menjadi Bank terbaik dalam penerapan GCG selama ini. Sebagai pelopor Bank Syariah di Indonesia, selain melaksanakan ke 5 (lima) aspek yang terdiri dari keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), profesional (*professional*) dan kewajaran/kesetaraan (*fairness*), Bank Muamalat menambahkan 1 (satu) aspek yaitu sikap kepedulian (*social awareness*) sebagai bagian dari bentuk tanggung jawab perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) Bank Muamalat.

Adapun nilai-nilai dimaksud tercermin dari aspek-aspek sebagai berikut:

### 1. Keterbukaan (*Transparency*)

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat (hak/informasi) kepada yang berhak menerimanya”. (QS. An-Nisa: 58)

Keterbukaan (*Transparency*) mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*) dan penyediaan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas dan akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan dan masyarakat.

Bank Muamalat dan segenap jajaran Manajemen selalu berupaya untuk menjamin adanya keterbukaan dalam menyampaikan informasi materiil dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengenai Perseroan serta mudah diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya.

Kebijakan Perseroan dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada segenap *Stakeholders* yang berhak memperoleh informasi mengenai hal tersebut. Keterbukaan tidak hanya mengungkapkan informasi yang dipersyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan ketentuan syariah, tanpa mengurangi kewajiban Bank untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan organisasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. Akuntabilitas (*Accountability*)

“Sesungguhnya, mereka yang benar-benar taat (takut) kepada Allah, adalah orang-orang yang berilmu pengetahuan” (QS Al Fathir: 28)

“Adakah sama orang yang berilmu pengetahuan dengan yang tidak berilmu pengetahuan” (QS Az-Zumar: 9)

“Allah mengangkat derajat orang yang beriman diantara kamu dan orang yang memiliki ilmu pengetahuan beberapa derajat. Allah Maha Mengetahui apa-apa yang kamu lakukan” (QS Al Mujaadilah: 11)

Akuntabilitas (*Accountability*) mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Manajemen Bank Muamalat harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu bisnis Bank Muamalat harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan pelaku bisnis dengan tetap memperhitungkan kepentingan para pemangku kepentingan.

## 3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

“Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya” (QS. Al-Muddatstsir: 38)

Tanggung Jawab (*Responsibility*) mengandung unsur kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal serta tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Responsibilitas diperlukan agar dapat menjamin terpeliharanya kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai warga korporasi yang baik/*good corporate citizen*.

Bank Muamalat dan segenap Jajaran Perseroan dalam bertindak selalu berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian dan adanya kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan bank yang sehat, dengan tetap menyadari segala risiko dan implikasi negatif yang mungkin ditimbulkan oleh tindakannya. Bank Muamalat dan Jajaran Perseroan harus selalu mengingat kepentingan seluruh *stakeholders* dalam menjalankan fungsinya dan menetapkan kebijaksanaan atau mengambil keputusan.

## 4. Profesional (*Professional*)

“Barangsiapa meniru-niru suatu kaum, maka ia termasuk golongan mereka” (HR Abu Daud)

“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang apabila mengerjakan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara profesional (*itqon*)” (HR Muslim)

Profesional yaitu memiliki kompetensi, mampu bertindak obyektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (independen), bebas dari benturan kepentingan serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan perseroan.

Bank Muamalat dan seluruh jajaran Manajemen menjamin bahwa Perseroan dikelola secara profesional tanpa adanya benturan kepentingan dan dapat menghindari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (independen) yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Implementasi prinsip profesional dan kemandirian dilaksanakan oleh Bank Muamalat.

#### **5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)**

“Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk berlaku adil dan berbuat kebaikan” (QS.An Nahl : 90).

“Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapak dan kaum kerabatmu...” (Qs. An Nisa:135)

Kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) mengandung unsur perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama sesuai dengan proporsinya dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kesetaraan mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan, sehingga senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, nasabah dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan dari masing-masing pihak yang bersangkutan.

Bank Muamalat dan segenap Jajaran Perseroan bertindak dengan memperhatikan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan bagi semua pihak yang meliputi tetapi tidak terbatas pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Bank Muamalat menerapkan prinsip kewajaran yang diimplementasikan sebagai keadilan dan kesetaraan (*equal treatment*) di dalam memenuhi hak-hak *Stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Bank Muamalat menjamin bahwa setiap pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*) akan mendapatkan perlakuan yang setara tanpa diskriminasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **6. Sikap Kepedulian (*Social Awareness*)**

“Dan saling tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya siksa Allah amat berat”.

(QS. Al- Maidah : 2)

Sikap Kepedulian yaitu rasa peduli kepada masyarakat yang kurang beruntung dan lingkungan, yang dilakukan dengan berbagai bentuk kegiatan kemanusiaan dan sosial

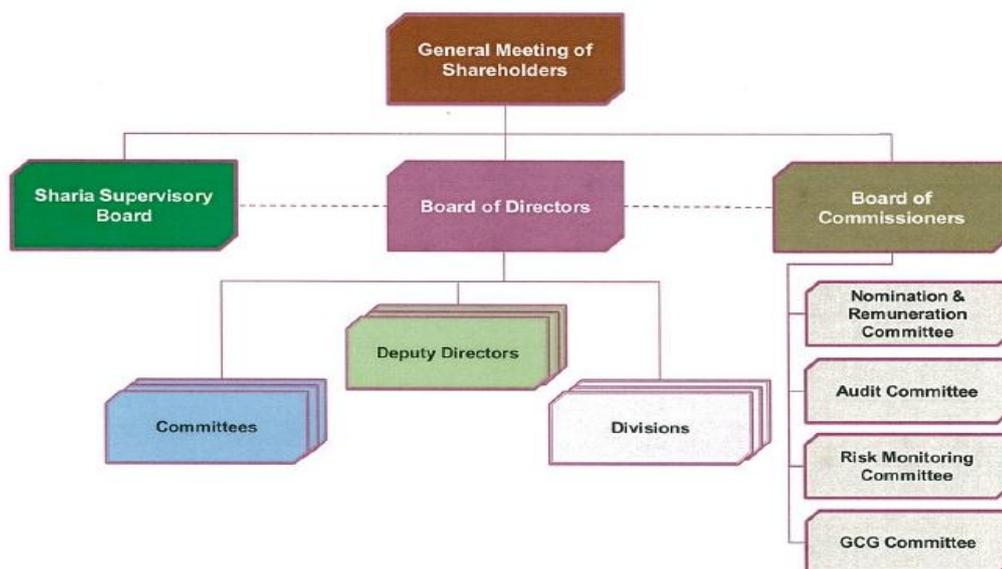
sebagai wujud dari pertanggungjawaban sosial Bank Muamalat kepada masyarakat dan lingkungan.

Sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dalam Pasal 15 (b) antara lain disebutkan bahwa : “Setiap penanaman modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan”. Disamping itu sesuai dengan peraturan dan ketentuan GCG yang berlaku antara lain disebutkan bahwa setiap bank wajib menginformasikan dalam laporan GCG bank yang bersangkutan tentang Penyaluran dana untuk kegiatan sosial. Untuk pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang merupakan tanggungjawab sosial Bank Muamalat kepada masyarakat dilakukan dengan bekerja sama dengan Baitulmaal Muamalat (BMM) agar penyaluran CSR dapat tepat sasaran dan tepat tujuan.

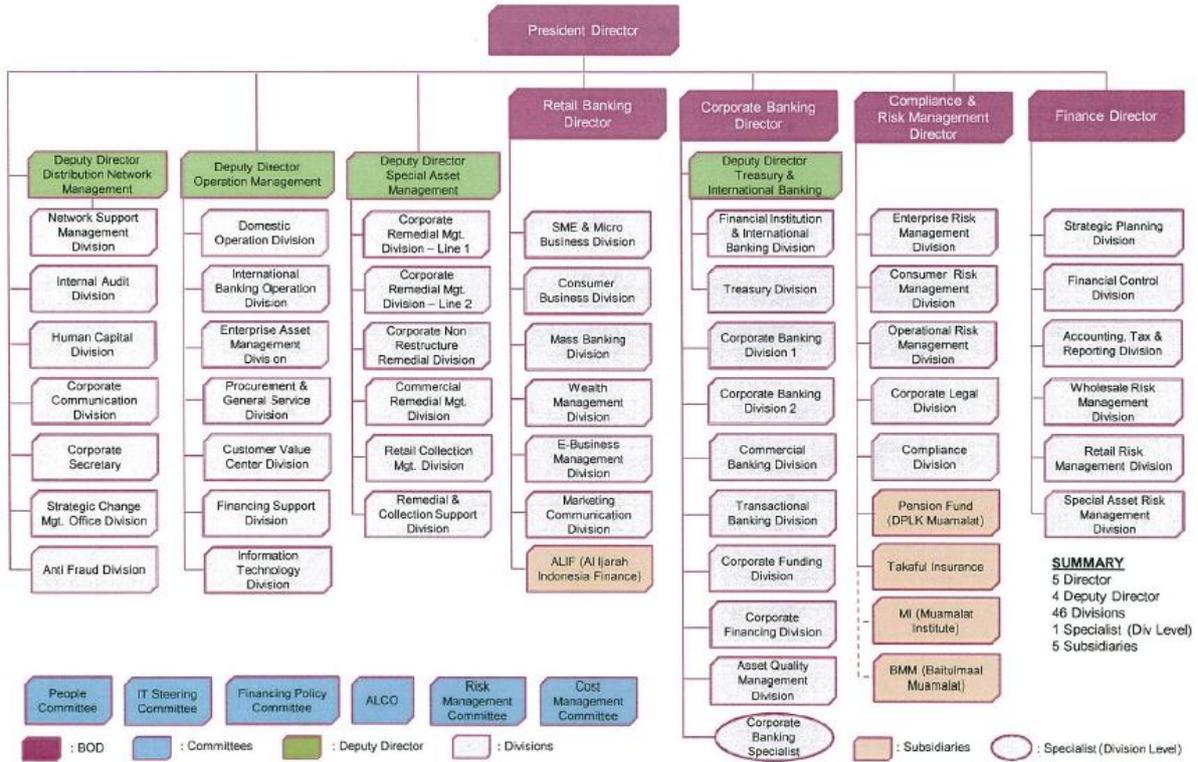
### G. STRUKTUR DAN MEKANISME TATA KELOLA

Pelaksanaan GCG yang telah dilakukan Bank Muamalat pada tahun 2015 merupakan kelanjutan dari pelaksanaan GCG yang diterapkan pada tahun-tahun sebelumnya. Dalam melaksanakan GCG tersebut, struktur organisasi tata kelola Bank Muamalat yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, Direksi dan Komite-Komite di bawah Dewan Komisaris dan Direksi bekerja sesuai dengan lingkup tugas, tanggung jawab, serta fungsinya masing-masing sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Atas dasar prinsip independensi, itikad baik dan profesionalisme, seluruh organ Perseroan berupaya untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG dan menjadi panutan bagi seluruh lini organisasi Bank Muamalat.

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. 289/DIR/KPTS/VII/2015 tentang Struktur Organisasi PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang berlaku efektif tanggal 3 Agustus 2015, maka struktur organisasi Bank Muamalat sebagai berikut:



**ORGANIZATION STRUCTURE OF PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**



Struktur organisasi tersebut dilakukan penyempurnaan secara terus menerus dan diharapkan Bank Muamalat dapat semakin meningkatkan *performance* pelaksanaan tata kelola perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

**H. SELF ASSESSMENT PELAKSANAAN GCG**

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) No. 12/13/DPbS perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 8/POJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Syariah dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 10/SEOJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan unit Usaha Syariah, dan dalam rangka peningkatan kualitas pelaksanaan GCG di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi perusahaan, Bank Muamalat setiap semester melakukan *self assessment* secara komprehensif terhadap kecukupan pelaksanaan GCG secara individual. Adapun hasil *self assessment* GCG semester I dan II tahun 2015 adalah sebagai berikut:

**Self Assessment GCG Individual Semester I 2015**

	Peringkat	Definisi Peringkat
Individual	3	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum <b>cukup baik</b> . Hal ini tercermin dari penerapan atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> yang cukup memadai. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> maka secara umum kelemahan tersebut cukup signifikan dan memerlukan perhatian yang cukup dari manajemen Bank.
Analisis		
<p>Dengan memperhatikan kertas kerja <i>self assessment</i> secara komprehensif dan terstruktur, mencakup baik <i>governance structure</i>, <i>governance process</i> dan <i>governance outcome</i> dapat diidentifikasi mengenai permasalahan berupa kelemahan dan penyebabnya (<i>root caused</i>) dan kekuatan pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> sebagai berikut:</p> <p>Faktor kekuatan pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> PT Bank Muamalat Indonesia Tbk adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Governance Structure</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur Organisasi Bank Muamalat telah lengkap dan susunan Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah, Satuan Kerja Audit Intern dan Satuan Kerja Kepatuhan Bank telah sesuai dengan ketentuan.</li> <li>b. Infrastruktur tata kelola Bank berupa Kebijakan dan Prosedur Bank, Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing struktur organisasi telah memadai dan mendukung kegiatan usaha Bank.</li> <li>c. Anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah memiliki kompetensi yang memadai dan relevan dengan jabatannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta mampu mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.</li> </ol> </li> <li>2. <b>Governance Process</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Direksi telah menjalankan tugas dan fungsinya tanpa intervensi dari pemegang saham dan telah menetapkan keputusan strategis melalui mekanisme rapat Direksi yang diselenggarakan secara rutin 1 (satu) minggu sekali.</li> <li>b. Direksi telah melakukan identifikasi permasalahan dan melakukan upaya-upaya perbaikan terhadap beberapa indikator kuantitatif dengan harapan hasilnya akan dapat memperbaiki kinerja Bank secara bertahap antara lain <i>Non Performing Financing</i>, <i>Capital Adequacy Ratio</i>, Rentabilitas dan Efisiensi. Upaya-upaya tersebut antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menetapkan visi misi baru</li> <li>2) Menyempurnakan struktur organisasi antara lain memisahkan fungsi</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>		

*financing risk* (pengambilan keputusan) menjadi di bawah Finance Director untuk memperkuat penerapan *four eyes principle*.

- 3) Menata ulang kewenangan pemutus pembiayaan.
  - 4) Memperbaiki kebijakan dan prosedur pembiayaan sehingga lebih tertata baik dan *prudent*.
  - 5) Melakukan identifikasi terhadap beberapa permasalahan dan secara bertahap sedang dilakukan perbaikan antara lain:
    - a) kualitas pembiayaan secara *one debtor concept*.
    - b) pembiayaan bermasalah dan restrukturisasi pembiayaan.
    - c) integritas data
  - 6) Menata ulang fokus bisnis, target market dan portofolio penghimpunan dana dan penyaluran dana.
  - 7) Melakukan *business review* secara berkala melibatkan seluruh divisi dan unit bisnis terkait.
  - 8) Komite-komite di bawah Direksi yaitu Risk Management Committee, ALCO dan IT Steering Committee telah menyelenggarakan rapat secara rutin setiap bulan sekali.
  - 9) Meningkatkan kapasitas dan kompetensi Sumber Daya Insani melalui pelatihan/training.
  - 10) Melakukan *restatement* laporan keuangan.
- c. Dewan Pengawas Syariah telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan prinsip syariah melalui rapat Dewan Pengawas Syariah yang dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali dan melakukan kunjungan langsung ke beberapa cabang dalam rangka memastikan kegiatan Bank sesuai prinsip syariah.
- d. Proses pengembangan produk baru telah memperhatikan fatwa Dewan Syariah Nasional dan telah memperoleh pendapat syariah dari Dewan Pengawas Syariah.
- e. Bank telah secara berkala mengevaluasi dan mengkinikan kebijakan dan prosedur secara berkala dalam rangka menjaga efektivitas, kecukupan dan kesesuaian kebijakan dan prosedur yang dimiliki dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

### **3. Governance Outcome**

- a. Produk yang dimiliki oleh Bank telah sesuai dengan Fatwa yang dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia dan telah dilengkapi dengan pendapat syariah dari Dewan Pengawas Syariah
- b. Prosedur pelaksanaan (*Standard Operating Procedures/SOP*) dalam penghimpunan dana, penyaluran dana, dan pelayanan jasa telah sesuai dengan prinsip syariah.
- c. Transparansi laporan telah dilakukan secara tepat waktu dengan cakupan sesuai ketentuan termasuk melalui *website* Bank.
- d. Tidak terdapat pelanggaran dan/atau pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit.

Beberapa faktor dalam pelaksanaan GCG yang masih perlu diperbaiki, yaitu :

1. Komite level Komisaris belum optimal dalam membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris seperti pemberian rekomendasi sesuai tugasnya kepada Dewan Komisaris karena komposisi Komite belum lengkap sesuai ketentuan yang berlaku khususnya anggota Komite yang berasal dari Pihak Independen untuk Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko belum terpenuhi serta jabatan ketua Komite Pemantau Risiko lowong dan anggota Dewan Komisaris yang menjadi anggota Komite Pemantau Risiko belum mayoritas berasal dari Komisaris Independen.
2. Kualitas dan keakuratan data belum dapat diandalkan dan masih perlu ditingkatkan. Hal ini disebabkan oleh pemahaman dan tingkat kedisiplinan SDM petugas pelaporan masih lemah serta masih terdapat manual intervensi. Tingkat pemahaman SDM yang rendah disebabkan pelatihan/*sharing knowledge* yang belum memadai serta fungsi *dual control* dari supervisor yang masih lemah.
3. Masih ditemukan beberapa temuan berulang yang disebabkan oleh masih lemahnya internal kontrol, tingkat pemahaman terhadap produk Bank dan komitmen SDM dalam memenuhi ketentuan baik eksternal maupun internal.

#### Self Assessment GCG Individual Semester II 2015

	Peringkat	Definisi Peringkat
<b>Individual</b>	<b>3</b>	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum <b>cukup baik</b> . Hal ini tercermin dari penerapan atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> yang cukup memadai. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> maka secara umum kelemahan tersebut cukup signifikan dan memerlukan perhatian yang cukup dari manajemen Bank.
<b>Analisis</b>		
<p>Dengan memperhatikan kertas kerja <i>self assessment</i> secara komprehensif dan terstruktur, mencakup baik <i>governance structure</i>, <i>governance process</i> dan <i>governance outcome</i> dapat diidentifikasi mengenai permasalahan berupa kelemahan dan penyebabnya (<i>root caused</i>) dan kekuatan pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> sebagai berikut:</p> <p>Kekuatan pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> PT Bank Muamalat Indonesia Tbk adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Governance Structure</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur Organisasi Bank Muamalat secara umum telah lengkap dan susunan Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah, Satuan Kerja Audit Intern dan Satuan Kerja Kepatuhan Bank telah memadai.</li> <li>b. Rangkap jabatan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah dan rangkap jabatan Komisaris Independen sebagai Ketua Komite telah sesuai dengan ketentuan.</li> </ol> </li> </ol>		

- c. Infrastruktur tata kelola Bank berupa Kebijakan dan Prosedur Bank, Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing struktur organisasi cukup memadai dan mendukung kegiatan usaha Bank.
- d. Anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah memiliki kompetensi yang memadai dan relevan dengan jabatannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta mampu mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

## **2. Governance Process**

- a. Pengangkatan dan/atau penggantian anggota Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah dan Direksi telah sesuai dengan ketentuan dan telah memperhatikan rekomendasi Komite Nominasi dan Remunerasi.
- b. Dewan Komisaris telah menjalankan tugas dan fungsinya serta menyelenggarakan rapat-rapat Dewan Komisaris dan rapat-rapat antara Dewan Komisaris bersama dengan Direksi secara periodik sesuai dengan ketentuan. Rapat-rapat Dewan Komisaris bersama dengan Direksi diselenggarakan antara lain dalam rangka melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi dan pemberian nasihat kepada Direksi.
- c. Direksi telah menjalankan tugas dan fungsinya tanpa intervensi dari pemegang saham dan bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan kepengurusan Bank berdasarkan prinsip kehati-hatian dan prinsip syariah serta telah menetapkan keputusan strategis melalui mekanisme rapat Direksi yang diselenggarakan secara rutin 1 (satu) minggu sekali termasuk menyelenggarakan rapat-rapat komite di bawah Direksi yaitu Risk Management Committee, ALCO dan IT Steering Committee secara rutin setiap bulan sekali.
- d. Direksi telah melakukan upaya-upaya dalam rangka memperbaiki kinerja Bank secara bertahap, antara lain:
  - 1) Melakukan penyempurnaan struktur organisasi dan segmentasi pembiayaan dengan tujuan untuk mencapai target bisnis Bank dengan fokus bisnis pada segmentasi sesuai dengan karakteristiknya masing-masing.
  - 2) Membentuk unit pengelola *bad bank* yang terpisah dari unit kerja yang mengelola *good bank* untuk mempercepat penyelesaian pembiayaan bermasalah.
  - 3) Memperbaiki dan memastikan dilaksanakannya *four eye principle* dalam pembiayaan antara lain dengan melakukan pemisahan fungsi manajemen risiko sebagai *first line of defense* dengan fungsi manajemen risiko di organisasi Compliance & Risk Management Directorate.
  - 4) Melakukan penyempurnaan limit kewenangan memutus pembiayaan sejalan dengan perbaikan organisasi pembiayaan, dimana limit pemutusan pembiayaan ditetapkan berjenjang sesuai dengan karakteristik masing-masing segmen.
  - 5) Mengembangkan *early warning tools* untuk mendukung proses monitoring kualitas pembiayaan khususnya di segmen Corporate dan Commercial.
  - 6) Memantau kinerja pemutusan pembiayaan untuk memastikan bahwa *service level agreement (SLA)* dapat dicapai.

- 7) Memantau kinerja portofolio pembiayaan secara berkala melalui rapat Direksi, rapat Risk Management Committee dan rapat Risk Oversight Committee dalam bentuk *dashboard* risiko pembiayaan, dimana pada kajian tersebut disampaikan kinerja portofolio pembiayaan secara *bankwide*, per segmentasi, per area dan konsentrasi risiko kredit.
- 8) Melakukan perbaikan tata kelola (*risk Governance*) untuk risiko kredit/pembiayaan retail sebagai berikut:
  - a) Pada segmen Mikro telah dilakukan hal sebagai berikut:
    - ✓ pemisahan beberapa fungsi yang selama ini dilakukan oleh 1 (satu) orang (Unit Financing Analys) kepada beberapa pihak yang berbeda, yaitu fungsi taksasi dan fungsi pengikatan yang diserahkan kepada Unit Support Pembiayaan (USP). Pemisahan ini secara bertahap sudah mulai dilaksanakan.
    - ✓ Fungsi penyimpanan dokumen yang selama ini dilakukan di Kantor Cabang Pembantu secara bertahap dipindahkan ke Kantor Cabang. Hal ini untuk meningkatkan independensi dan meningkatkan keamanan dokumen
  - b) Pada segmen Konsumer telah dilakukan perubahan terhadap beberapa kebijakan KPR dengan tujuan meningkatkan daya saing produk KPR dengan tetap mempertahankan kehati-hatian.
  - c) Pada segmen SME telah dilakukan perubahan format dokumen Memorandum Usulan Pembiayaan dan Financing Risk Assessment beserta dokumen-dokumen pendukungnya telah mulai disosialisasikan.
- 9) Melakukan Operational *Risk Awereness Campaign* yaitu program sosialisasi melalui media elektronik yang berisi materi terkait *risk awareness* dan pengendalian kontrol internal.
- 10) Dari segi mitigasi risiko operasional atas produk dan aktivitas Baru, telah dilakukan review yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian aktivitas dan produk yang terekspos risiko operasional.
- 11) Melakukan perubahan hierarki ketentuan internal Bank, termasuk diatur mengenai petunjuk dalam penyusunan ketentuan internal Bank. Perubahan hierarki ini dilakukan dalam rangka memastikan kebijakan dan prosedur di Bank Muamalat lebih memadai dan terjaga dari sisi kualitas serta manajemen risiko. Perubahan hierarki ketentuan internal ini telah disosialisasikan kepada seluruh divisi di kantor pusat melalui workshop dan sosialisasi kepada seluruh Cabang melalui memorandum internal.
- 12) Melakukan pengawasan aktif atas performa TI dan infrastruktur pendukungnya melalui forum IT *Steering Committee*.
- 13) Melakukan langkah-langkah perbaikan pada IT *security Bank*, pembuatan *Data Warehouse* sebagai sarana untuk sentralisasi serta integrasi dari pelaporan, penguatan infrastruktur untuk *core banking* dan *switching* serta melakukan *swing test* dari *Data Center* ke *Data Recovery Center* serta kembali lagi ke *Data Center*.
- 14) Melaksanakan efisiensi antara lain dengan melakukan rasionalisasi jaringan dan penghematan biaya.
- 15) Menegakkan budaya disiplin melalui *management letter* yang meliputi disiplin masuk kerja, disiplin waktu kerja, disiplin kerapihan dan kebersihan serta disiplin prosedur dan etika.

- 16) Meningkatkan kompetensi karyawan melalui penyelenggaraan training/pelatihan seluruh aspek kegiatan Bank baik operasional, pembiayaan maupun supporting antara lain terkait financing analysis, banking operation, basic sharia banking, trade finance, basic treasury operation, sukuk ritel, strategi penanganan pembiayaan bermasalah dan pelatihan-pelatihan lainnya.
- 17) Menghimbau kepada setiap kantor bank untuk menyelenggarakan majlis dhuha dalam rangka rangka peningkatan spiritual seluruh karyawan.
- e. Dewan Pengawas Syariah telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan prinsip syariah melalui rapat Dewan Pengawas Syariah yang dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali dan melakukan kunjungan langsung ke beberapa cabang dalam rangka memastikan kegiatan Bank sesuai prinsip syariah.
- f. Koordinasi dan konsolidasi antara Dewan Pengawas Syariah, Dewan Komisaris dan Direksi telah dilakukan antara lain melalui rapat yang diselenggarakan antara Dewan Pengawas Syariah bersama dengan Dewan Komisaris dan Direksi.
- g. Rapat-rapat komite Pemantau Risiko, Komite Audit dan Komite Nominasi dan Remunerasi telah diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan.
- h. Proses pengembangan produk baru telah memperhatikan fatwa Dewan Syariah Nasional dan telah memperoleh pendapat syariah dari Dewan Pengawas Syariah.
- i. Bank telah secara berkala mengevaluasi dan mengkinikan kebijakan dan prosedur secara berkala dalam rangka menjaga efektivitas, kecukupan dan kesesuaian kebijakan dan prosedur yang dimiliki dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
- j. Pengaduan nasabah secara umum dapat diselesaikan dengan baik sesuai SLA (*service level agreement*) baik yang dilakukan oleh kantor cabang maupun unit kerja di kantor pusat.
- k. Program-program literasi keuangan dilakukan oleh Bank melalui rangkaian kegiatan edukasi bagi nasabah maupun calon nasabah dengan tujuan dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keyakinan (*confidence*), dan keterampilan (*skill*) tentang perbankan.
- l. Setiap tahun sekali seluruh karyawan diwajibkan menandatangani/menyetujui surat pernyataan kepatuhan, pelaksanaan GCG dan deklarasi anti fraud yang berisi antara lain mentaati segala peraturan perundang-undangan, memegang teguh rahasia bank, tidak menerima pemberian apapun yang mempunyai hal yang bersangkutan dengan jabatan/pekerjaan, tidak memiliki konflik kepentingan, tidak melakukan tindakan fraud dan pernyataan lainnya yang terkait dengan kepatuhan, GCG dan anti fraud.
- m. Pelaksanaan audit eksternal Bank dilakukan oleh KAP yang masuk dalam kategori "*the big four*" KAP.
- n. Penerapan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme telah memadai antara lain didukung pelatihan-pelatihan kepada karyawan secara periodik, sistem yang memadai dan pelaporan-pelaporan yang disampaikan telah sesuai dengan ketentuan.

### **3. Governance Outcome**

- a. Hasil rapat Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah dan Direksi telah dituangkan dalam risalah rapat dan didokumentasikan dengan baik.
- b. Direksi telah mengungkapkan kebijakan-kebijakan Bank yang bersifat strategis di bidang kepegawaian dan mengkomunikasikan kepada pegawai mengenai arah bisnis bank dalam rangka pencapaian misi dan visi bank.
- c. Produk yang dimiliki oleh Bank telah sesuai dengan Fatwa yang dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia dan telah dilengkapi dengan pendapat syariah dari Dewan Pengawas Syariah.
- d. Prosedur pelaksanaan (*Standard Operating Procedures/SOP*) dalam penghimpunan dana, penyaluran dana, dan pelayanan jasa telah sesuai dengan prinsip syariah.
- e. Transparansi laporan telah dilakukan secara tepat waktu dengan cakupan sesuai ketentuan termasuk publikasi melalui website Bank.
- f. Realisasi/pelaksanaan audit melebihi target yang direncanakan termasuk meliputi audit khusus dan BEP cabang.
- g. Tidak terdapat pelanggaran dan/atau pelampauan Batas Maksimum Pemberian Kredit.

Beberapa faktor dalam pelaksanaan GCG yang masih perlu diperbaiki, yaitu :

1. Jumlah anggota Dewan Komisaris yang ditetapkan melalui RUPS atau yang telah efektif menjabat lebih besar dari jumlah anggota Direksi dan terdapat 2 (dua) anggota Dewan Komisaris dan 2 (dua) anggota Direksi yang belum melaksanakan *fit and proper test*.
2. Komposisi Komite level Komisaris belum lengkap sesuai ketentuan yang berlaku khususnya anggota Komite yang berasal dari Pihak Independen untuk Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko belum terpenuhi serta jabatan ketua Komite Pemantau Risiko lowong dan anggota Dewan Komisaris yang menjadi anggota Komite Pemantau Risiko belum mayoritas berasal dari Komisaris Independen.
3. Kualitas dan keakuratan data pelaporan masih perlu ditingkatkan. Hal ini disebabkan oleh pemahaman dan tingkat kedisiplinan SDM petugas pelaporan masih lemah serta masih terdapat manual intervensi.
4. Perlu ditingkatkannya sistem yang handal untuk menunjang keakuratan dan ketepatan data pelaporan.
5. Perlu ditingkatkannya alur proses bisnis yang dapat dilakukan secara sistem untuk memitigasi risiko terkait *human error/proses manual*.
6. Masih ditemukan beberapa temuan berulang yang disebabkan oleh masih lemahnya internal control dan komitmen SDM dalam memenuhi ketentuan baik eksternal maupun internal.
7. Masih terdapat penentuan kualitas pembiayaan yang belum sesuai dengan ketentuan dan belum dapat diakomodir secara sistem.
8. Kelengkapan data agunan yang masih perlu diperbaiki sehingga perhitungan pencadangan pembiayaan lebih akurat.
9. Tingkat permodalan perlu diperkuat terkait dengan kualitas pembiayaan dan perhitungan kembali agunan yang layak diperhitungkan sebagai pegurang dalam menghitung CKPN/PPAP.

## I. RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM

Selama tahun 2015, Bank Muamalat telah menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan dan RUPS Luar Biasa tanggal 3 Juni 2015 serta RUPS Luar Biasa tanggal 7 September 2015 bertempat di Jakarta.

### 1. Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 3 Juni 2015

#### a. Penyampaian Pemberitahuan Rencana RUPS Tahunan

- 1) Pengumuman kepada pemegang saham mengenai akan dilakukannya Pemanggilan Rapat telah dilakukan dengan memasang iklan pada 2 (dua) surat kabar harian berbahasa Indonesia, yaitu harian "Republika" dan "Bisnis Indonesia" keduanya terbit pada tanggal 27 April 2015. Perseroan juga telah mengunggah iklan pengumuman Rapat, baik dalam bahasa Indonesia maupun dalam bahasa Inggris, melalui laman *website* Perseroan pada tanggal 27 April 2015.
- 2) Pemanggilan kepada pemegang saham mengenai penyelenggaraan Rapat telah dilakukan dengan memasang iklan pada 2 (dua) surat kabar harian yang sama tersebut di atas, keduanya terbit pada tanggal 12 Mei 2015. Perseroan juga telah mengunggah iklan pemanggilan Rapat serta penjelasan mata acara Rapat, baik dalam bahasa Indonesia maupun dalam bahasa Inggris, melalui laman *website* Perseroan pada tanggal 12 Mei 2015.

#### b. Hari/Tanggal, Tempat, Waktu dan Mata Acara RUPS Tahunan

Mengacu pada Pemberitahuan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang telah dimuat dalam Harian Umum Republika dan Harian Umum Bisnis Indonesia pada tanggal 27 April 2015, RUPS Tahunan telah diselenggarakan pada:

Hari/Tanggal	: Rabu, 3 Juni 2015
Waktu	: Pukul 09.40 WIB sampai dengan pukul 12.34 WIB
Tempat	: Ruang Kalimantan dan Maluku, Hotel Shangri-La, Kota BNI, Jalan Jenderal Sudirman Kav. 1, Jakarta Pusat

Susunan mata acara rapat adalah sebagai berikut :

- 1) Persetujuan Laporan Tahunan Perseroan Tahun Buku 2014 termasuk Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah untuk Tahun Buku 2014 serta pengesahan Laporan Keuangan Perseroan untuk Tahun Buku 2014 sekaligus memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung-jawab sepenuhnya (*volledig acquit et de charge*) kepada Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah Perseroan atas tindakan pengurusan dan pengawasan perseroan yang telah dijalankan selama Tahun Buku 2014, sepanjang tercatat pada Laporan Keuangan Perseroan dan bukan merupakan tindak pidana atau pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Persetujuan Penggunaan Laba Bersih Perseroan untuk Tahun Buku 2014;
- 3) Laporan Rencana Bisnis Bank (Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Perseroan) untuk Tahun Buku 2015;

- 4) Penunjukkan Kantor Akuntan Publik untuk melakukan audit Laporan Keuangan Perseroan Tahun Buku 2015 dan audit lain yang dibutuhkan Perseroan; dan
- 5) Perubahan susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan

**c. Anggota Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah yang Hadir pada Rapat**

**Direksi**

Direktur Utama	: Endy PR Abdurrahman
Direktur	: Hendiarto
Direktur	: Evi Afiatin Ismail
Direktur	: Indra Yurana Sugiarto
Direktur	: Adrian Asharyanto Gunadi

**Dewan Komisaris**

Komisaris Utama sekaligus Komisaris Independen	: Prof. DR. Anwar Nasution
Komisaris Independen	: Iggi Haruman Achsien
Komisaris	: Saleh Ahmed Al - Ateeqi
Komisaris	: Ayoub Akbar Qadri <sup>*)</sup>

<sup>\*)</sup>Efektif setelah lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) dari OJK.

**Dewan Pengawas Syariah**

Ketua	: K.H. DR. (HC) Ma'ruf Amin
Anggota	: Prof. DR. H. Umar Shihab
Anggota	: Prof. DR. H. Muardi Chatib

**d. Jumlah Saham dengan Hak Suara yang Hadir pada Rapat**

Rapat adalah sejumlah 8.945.774.635 (delapan miliar sembilan ratus empat puluh lima juta tujuh ratus tujuh puluh empat ribu enam ratus tiga puluh lima) saham atau 87,637% (delapan puluh tujuh koma enam tiga tujuh persen) dari jumlah seluruh saham kelas A dan kelas B dengan hak suara yang telah dikeluarkan Perseroan, namun setelah Rapat dibuka masih terdapat tambahan pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham yang hadir sampai sebelum dilakukannya pengambilan keputusan pada mata acara pertama Rapat, sehingga jumlah pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham yang hadir dalam Rapat menjadi berjumlah 8.952.282.085 (delapan miliar sembilan ratus lima puluh dua juta dua ratus delapan puluh dua ribu delapan puluh lima) saham atau 87,701% (delapan puluh tujuh koma tujuh nol satu persen) dari jumlah seluruh saham kelas A dan kelas B dengan hak suara yang telah dikeluarkan Perseroan yang seluruhnya berjumlah 10.207.702.335 (sepuluh miliar dua ratus tujuh juta tujuh ratus dua ribu tiga ratus tiga puluh lima) saham yang terdiri dari:

- 1) saham kelas A sejumlah 826.649.175 (delapan ratus dua puluh enam juta enam ratus empat puluh sembilan ribu seratus tujuh puluh lima) saham; dan
- 2) saham kelas B sejumlah 9.381.053.160 (sembilan miliar tiga ratus delapan puluh satu juta lima puluh tiga ribu seratus enam puluh) saham,

dengan memperhatikan Daftar Pemegang Saham Perseroan per tanggal 11 Mei 2015 sampai dengan pukul 16.00 WIB, sehingga karenanya kuorum yang disyaratkan dalam Pasal 11 ayat (2) (a) Anggaran Dasar Perseroan juncto Pasal 26 POJK nomor

32/POJK.04/2014 telah dipenuhi dan Rapat ini adalah sah dan berhak untuk mengambil keputusan yang sah dan mengikat mengenai hal-hal yang dibicarakan sesuai dengan mata acara Rapat.

**e. Kesempatan Mengajukan Pertanyaan dan/atau Pendapat pada Rapat**

Dalam setiap mata acara Rapat tersebut telah diberikan kesempatan kepada pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham untuk mengajukan pertanyaan/menyampaikan pendapat.

**f. Jumlah Pemegang Saham dan/atau Kuasa Pemegang Saham yang Mengajukan Pertanyaan dan/atau Pendapat pada Rapat**

Jumlah pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham yang mengajukan pertanyaan dan/atau pendapat pada:

- 1) mata acara pertama Rapat adalah sebanyak 5 (lima) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham;
- 2) mata acara kedua Rapat adalah sebanyak 4 (empat) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham;
- 3) mata acara ketiga Rapat adalah sebanyak 3 (tiga) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham; dan
- 4) mata acara kelima Rapat adalah sebanyak 1 (satu) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham,

Sedangkan untuk mata acara keempat Rapat tidak terdapat pertanyaan dan/atau pendapat yang disampaikan.

**g. Mekanisme Pengambilan Keputusan Rapat**

Mekanisme pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan secara musyawarah untuk mufakat. Namun apabila musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan dengan cara pemungutan suara (*voting*) dimana pada seluruh mata acara Rapat dilakukan dengan pemungutan suara secara terbuka oleh karena tidak ada pemungutan suara berkenaan dengan diri orang.

**h. Hasil Pemungutan Suara pada Rapat**

Pengambilan Keputusan untuk semua mata acara Rapat diputuskan dengan suara bulat secara musyawarah untuk mufakat.

**i. Keputusan Rapat**

Dalam Rapat tersebut telah diambil keputusan sebagai berikut:

**Mata Acara Pertama Rapat**

- 1) Menyetujui Laporan Tahunan Perseroan tahun buku 2014 termasuk Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah untuk Tahun Buku 2014;
- 2) Mengesahkan Laporan Keuangan Perseroan untuk Tahun Buku 2014 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik "Purwantono, Suherman & Surja" sebagaimana tercantum dalam Laporan Nomor RPC-7085/PSS/2015 tertanggal 30 Maret 2015; dan

- 3) Memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung-jawab sepenuhnya (*volledig acquit et de charge*) kepada Anggota Direksi, Anggota Dewan Komisaris dan Anggota Dewan Pengawas Syariah Perseroan yang menjabat di tahun 2014 atas tindakan pengurusan dan pengawasan Perseroan yang telah dijalankan selama tahun buku 2014, sepanjang tercatat pada Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan Perseroan dan bukan merupakan tindak pidana atau pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Mata Acara Kedua Rapat:**

- 1) Menyetujui laba bersih Perseroan untuk tahun buku 2014 setelah Pajak sebesar Rp 57.173.347.000 (lima puluh tujuh miliar seratus tujuh puluh tiga juta tiga ratus empat puluh tujuh ribu Rupiah) seluruhnya digunakan untuk cadangan Perseroan, sehingga tidak diadakan pembagian dividen atas laba bersih Perseroan tahun buku 2014; dan
- 2) Pembagian tantiem untuk Anggota Dewan Komisaris, Anggota Dewan Pengawas Syariah dan Anggota Direksi Perseroan (sesuai ketentuan Anggaran Dasar Perseroan Pasal 20 ayat 1.b), sebesar Rp8.500.000.000 (delapan miliar lima ratus juta Rupiah). Distribusi tantiem kepada masing-masing anggota Dewan Pengawas Syariah, Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan ditentukan oleh Dewan Komisaris berdasarkan Rekomendasi dari Komite Nominasi dan Remunerasi.

**Mata Acara Ketiga Rapat:**

Direksi menyampaikan Laporan Rencana Bisnis Bank (Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Perseroan) untuk Tahun Buku 2015.

**Mata Acara Keempat Rapat:**

Menyetujui untuk memberikan kewenangan kepada Dewan Komisaris Perseroan untuk menunjuk Kantor Akuntan Publik untuk melakukan audit Laporan Keuangan Perseroan untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015 dan mengaudit kembali laporan keuangan Perseroan tahun buku 2010, 2011, 2012 dan 2013 serta untuk menetapkan jumlah honorarium serta persyaratan lain penunjukannya yang wajar bagi Kantor Akuntan Publik tersebut.

**Mata Acara Kelima Rapat:**

- 1) Menyetujui pengunduran diri Bapak Emirsyah Satar sesuai dengan surat tertanggal 2-4-2015 (dua April dua ribu lima belas) dan selanjutnya memberhentikan dengan hormat Bapak Emirsyah Satar selaku anggota Dewan Komisaris Perseroan disertai dengan ucapan terima kasih atas jasa beliau selama ini untuk kemajuan Perseroan;
- 2) Dengan adanya pengunduran diri Bapak Emirsyah Satar tersebut maka susunan anggota Dewan Komisaris Perseroan menjadi sebagai berikut :

**Dewan Komisaris**

Komisaris Utama sekaligus Komisaris Independen	: Prof. DR. Anwar Nasution
Komisaris Independen	: Iggi Haruman Achsien
Komisaris	: Saleh Ahmed Al - Ateeqi
Komisaris	: Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf
Komisaris	: Ayoub Akbar Qadri <sup>*)</sup>

*\*)Pengangkatan Bapak Ayoub Akbar Qadri selaku Komisaris baru berlaku efektif jika yang bersangkutan telah lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) dari Otoritas Jasa Keuangan. Dalam hal hasil Uji Kemampuan dan Kepatutan (Fit dan Proper Test) yang bersangkutan dinyatakan tidak lulus, maka pengangkatan yang bersangkutan menjadi batal tanpa diperlukan lagi suatu keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.*

Sehubungan dengan berakhirnya masa jabatan Ibu Luluk Mahfudah selaku Direktur Perseroan dan dengan tidak diperolehnya persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas *fit dan proper test* untuk Bapak Setiabudi selaku Direktur Perseroan, susunan anggota Direksi Perseroan dengan demikian menjadi sebagai berikut:

**Direksi**

Direktur Utama	: Endy PR Abdurrahman
Direktur	: Hendiarto
Direktur	: Evi Afiatin Ismail
Direktur	: Indra Yurana Sugiarto
Direktur	: Adrian Asharyanto Gunadi

- 3) Pemberian kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi untuk menyatakan kembali keputusan berkenaan dengan perubahan susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan tersebut ke dalam akta Notaris dan memberitahukannya kepada pihak yang berwenang dan sehubungan dengan hal tersebut untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

**2. Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 3 Juni 2015****a. Penyampaian Pemberitahuan Rencana RUPS Luar Biasa**

- 1) Pengumuman kepada pemegang saham mengenai akan dilakukannya Pemanggilan Rapat telah dilakukan dengan memasang iklan pada 2 (dua) surat kabar harian berbahasa Indonesia, yaitu harian "Republika" dan "Bisnis Indonesia" keduanya terbit pada tanggal 27 April 2015. Perseroan juga telah mengunggah iklan pengumuman Rapat, baik dalam bahasa Indonesia maupun dalam bahasa Inggris, melalui laman *website* Perseroan pada tanggal 27 April 2015.
- 2) Pemanggilan kepada pemegang saham mengenai penyelenggaraan Rapat telah dilakukan dengan memasang iklan pada 2 (dua) surat kabar harian yang sama tersebut di atas, keduanya terbit pada tanggal 12 Mei 2015. Perseroan juga telah mengunggah iklan pemanggilan Rapat serta penjelasan mata acara Rapat, baik

dalam bahasa Indonesia maupun dalam bahasa Inggris, melalui laman (*website*) Perseroan pada tanggal 12 Mei 2015.

**b. Hari/Tanggal, Tempat, Waktu dan Mata Acara RUPS Luar Biasa**

Mengacu pada Pemberitahuan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang telah dimuat dalam Harian Umum Republika dan Harian Umum Bisnis Indonesia pada tanggal 27 April 2015, RUPS Luar Biasa telah diselenggarakan pada:

Hari/Tanggal : Rabu, 3 Juni 2015  
Waktu : Pukul 14.40 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB  
Tempat : Ruang Kalimantan dan Maluku, Hotel Shangri-La, Kota BNI, Jalan Jenderal Sudirman Kav. 1, Jakarta Pusat

Dengan susunan mata acara rapat adalah sebagai berikut :

- 1) Mengesahkan tindakan penjaminan aset Perseroan berupa piutang yang jumlahnya melebihi 50% (lima puluh persen) dari kekayaan bersih Perseroan sebagai jaminan hutang Perseroan atas fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT Sarana Multigriya Finansial;
- 2) Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Pasal 1 ayat 1 tentang Tempat Kedudukan Perseroan; dan
- 3) Perubahan Anggaran Dasar Perseroan dalam rangka penyesuaian dengan Peraturan OJK Nomor 32/POJK.04/2014 tentang Rencana dan Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka, Peraturan OJK Nomor 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten Atau Perusahaan Publik serta Peraturan OJK Nomor 38/POJK.04/2014 tentang Penambahan Modal Perusahaan Terbuka Tanpa Memberikan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu.

**c. Anggota Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah yang Hadir pada Rapat**

**Direksi**

Direktur Utama : Endy PR Abdurrahman  
Direktur : Hendiarto  
Direktur : Evi Afiatin Ismail  
Direktur : Indra Yurana Sugiarto  
Direktur : Adrian Asharyanto Gunadi

**Dewan Komisaris**

Komisaris Utama sekaligus  
Komisaris Independen : Prof. DR. Anwar Nasution  
Komisaris Independen : Iggi Haruman Achsien  
Komisaris : Saleh Ahmed Al - Ateeqi  
Komisaris : Ayoub Akbar Qadri <sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Efektif setelah lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dari OJK.

**Dewan Pengawas Syariah**

Ketua	: K.H. DR. (HC) Ma'ruf Amin
Anggota	: Prof. DR. H. Umar Shihab
Anggota	: Prof. DR. H. Muardi Chatib

**d. Jumlah Saham dengan Hak Suara yang Hadir pada Rapat**

Jumlah pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham yang hadir pada Rapat adalah sejumlah 8.952.282.085 (delapan miliar sembilan ratus lima puluh dua juta dua ratus delapan puluh dua ribu delapan puluh lima) saham atau 87,701% (delapan puluh tujuh koma tujuh nol satu persen) dari jumlah seluruh saham kelas A dan kelas B dengan hak suara yang telah dikeluarkan Perseroan yang seluruhnya berjumlah 10.207.702.335 (sepuluh miliar dua ratus tujuh juta tujuh ratus dua ribu tiga ratus tiga puluh lima) saham yang terdiri dari:

- 1) saham kelas A sejumlah 826.649.175 (delapan ratus dua puluh enam juta enam ratus empat puluh sembilan ribu seratus tujuh puluh lima) saham; dan
- 2) saham kelas B sejumlah 9.381.053.160 (sembilan miliar tiga ratus delapan puluh satu juta lima puluh tiga ribu seratus enam puluh) saham;

dengan memperhatikan Daftar Pemegang Saham Perseroan per tanggal 11 Mei 2015 sampai dengan pukul 16.00 WIB, sehingga karenanya kuorum yang disyaratkan dalam Pasal 11 ayat (3) (a) dan Pasal 13 ayat (4) Anggaran Dasar Perseroan juncto Pasal 27 dan Pasal 28 POJK nomor 32/2014 telah dipenuhi dan Rapat ini adalah sah dan berhak untuk mengambil keputusan yang sah dan mengikat mengenai hal-hal yang dibicarakan sesuai dengan mata acara Rapat.

**e. Kesempatan Mengajukan Pertanyaan dan/atau Pendapat pada Rapat**

Dalam setiap mata acara Rapat tersebut telah diberikan kesempatan kepada pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham untuk mengajukan pertanyaan/menyampaikan pendapat.

**f. Jumlah Pemegang Saham dan/atau Kuasa Pemegang Saham yang Mengajukan Pertanyaan dan/atau Pendapat pada Rapat**

Jumlah pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham yang mengajukan pertanyaan dan/atau pendapat pada:

- 1) mata acara pertama Rapat adalah sebanyak 2 (dua) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham;
- 2) mata acara pertama Rapat adalah sebanyak 2 (dua) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham;
- 3) mata acara ketiga Rapat adalah sebanyak 1 (satu) pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham.

**g. Mekanisme Pengambilan Keputusan Rapat**

Mekanisme pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan secara musyawarah untuk mufakat. Namun apabila musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka pengambilan

keputusan dalam Rapat dilakukan dengan cara pemungutan suara (*voting*) dimana pada seluruh mata acara Rapat dilakukan dengan pemungutan suara secara terbuka oleh karena tidak ada pemungutan suara berkenaan dengan diri orang.

**h. Hasil Pemungutan Suara pada Rapat**

Pengambilan Keputusan untuk semua mata acara Rapat diputuskan dengan suara bulat secara musyawarah untuk mufakat.

**i. Keputusan Rapat**

Dalam Rapat tersebut telah diambil keputusan sebagai berikut:

**Mata Acara Pertama Rapat**

Mengesahkan tindakan penjaminan aset Perseroan berupa piutang yang jumlahnya hingga saat ini melebihi 50% (lima puluh persen) dari kekayaan bersih Perseroan sebagai jaminan hutang Perseroan atas fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT Sarana Multigriya Finansial.

**Mata Acara Kedua Rapat**

- 1) Menyetujui Perubahan pasal 1 ayat 1 Anggaran Dasar Perseroan berkenaan dengan Perubahan tempat kedudukan Perseroan dari Kotamadya Jakarta Pusat menjadi berkedudukan di Kota Administrasi Jakarta Selatan, dengan ketentuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Pasal 1 ayat 1 tentang Tempat Kedudukan tersebut terlebih dahulu mendapat persetujuan dari OJK (jika diperlukan) dan akan berlaku efektif terhitung sejak memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (“Menkumham”).

Sehingga dengan diperolehnya persetujuan dari OJK dan Menkumham atas perubahan tempat kedudukan tersebut, untuk selanjutnya Pasal 1 ayat 1 Anggaran Dasar Perseroan akan tertulis dan harus dibaca sebagai berikut:

**“NAMA DAN TEMPAT KEDUDUKAN**

**Pasal 1**

- 1. Perseroan Terbatas ini bernama: “PT BANK MUAMALAT INDONESIA Tbk” (selanjutnya dalam Anggaran Dasar ini cukup disingkat dengan “Perseroan”), berkedudukan dan berkantor pusat di Kota Administrasi Jakarta Selatan.”.**
- 2) Menyetujui pemberian kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi, untuk menyatakan kembali keputusan berkenaan dengan perubahan tempat kedudukan Perseroan tersebut ke dalam akta notaris dan mengajukan persetujuan atas perubahan Anggaran Dasar tersebut kepada pihak yang berwenang termasuk namun tidak terbatas untuk memperoleh persetujuan dari OJK (jika diperlukan) dan sehubungan dengan hal tersebut untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

### **Mata Acara Ketiga Rapat**

- 1) Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan dalam rangka penyesuaian dengan Peraturan OJK Nomor 32/POJK.04/2014 tentang Rencana dan Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka dan Peraturan OJK Nomor 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten Atau Perusahaan Publik.
- 2) Menyetujui pemberian kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi, untuk menyatakan kembali keputusan berkenaan dengan perubahan dan penyusunan kembali seluruh ketentuan Anggaran Dasar Perseroan ke dalam akta notaris dan menyampaikan pemberitahuan atas perubahan Anggaran Dasar tersebut kepada pihak yang berwenang dan sehubungan dengan hal tersebut untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

### **3. Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 7 September 2015**

#### **a. Penyampaian Pemberitahuan Rencana RUPS Luar Biasa Perseroan**

- 1) Pengumuman Rapat dilakukan pada surat kabar "Bisnis Indonesia" dan *website* Perseroan pada tanggal 30 Juli 2015.
- 2) Pemanggilan Rapat dilakukan pada surat kabar "Bisnis Indonesia" dan *website* Perseroan pada tanggal 14 Agustus 2015.

#### **b. Pengumuman Tempat dan Agenda Pelaksanaan RUPS Luar Biasa Perseroan**

Mengacu pada Pengumuman dan Pemanggilan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang telah dimuat dalam Harian Bisnis Indonesia pada tanggal 30 Juli 2015 dan 14 Agustus 2015 serta *website* Perseroan, RUPS diselenggarakan pada :

Hari/Tanggal : Senin, 7 September 2015  
Waktu : Pukul 09.32 WIB sampai dengan 11.25 WIB  
Tempat : Ruang Grand Thamrin, Hotel Pullman, Jalan Mohammad Husni Thamrin No. 59 Jakarta Pusat.

Dengan mata acara tunggal rapat adalah "**Perubahan susunan anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi Perseroan**" yang terbagi atas 3 (tiga) pembahasan yaitu:

- 1) Pengunduran diri Bapak Adrian Asharyanto Gunadi dan Bapak Hendiarto dari jabatannya masing-masing selaku Direktur Perseroan, yang dimintakan persetujuannya kepada Rapat;
- 2) Pengangkatan Komisaris Independen dan Direktur Perseroan yang baru dengan memperhatikan rekomendasi dari Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan, yang dimintakan persetujuannya kepada Rapat; dan
- 3) Lain-lain terkait mata acara Rapat: Surat dari Otoritas Jasa Keuangan Nomor. S-42/PB.1/2015 tertanggal 19 Agustus 2015 perihal Pengajuan Pemegang Saham pengendali dan pengurus Bank Saudara (selanjutnya disebut "Surat OJK") yang

disampaikan kepada Rapat dan dibahas dalam Rapat, namun tidak diambil keputusan atasnya.

**c. Anggota Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah yang Hadir pada Rapat**

**Dewan Komisaris**

Komisaris Utama sekaligus

Komisaris Independen : Prof. DR. Anwar Nasution

Komisaris Independen : Iggi Haruman Achsien

Komisaris : Saleh Ahmed Al - Ateeqi

Komisaris : Sultan Mohammad Hasan Abdulrauf

Komisaris : Ayoub Akbar Qadri \*)

\*) Efektif setelah lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) dari OJK

**Dewan Pengawas Syariah**

Ketua : K.H. DR. (HC) Ma'ruf Amin

Anggota : Prof. DR. H. Umar Shihab

**Direksi**

Direktur Utama : Endy Pattia Rachmadi Abdurrahman

Direktur : Indra Yurana Sugiarto

Direktur Kepatuhan : Evi Afiatin Ismail

**d. Jumlah Saham dengan Hak Suara yang Hadir pada Rapat**

Jumlah pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham yang hadir dalam Rapat adalah sejumlah 8.945.724.965 saham atau 87,637% dari jumlah seluruh saham kelas A dan kelas B dengan hak suara yang sah yang telah dikeluarkan Perseroan yang seluruhnya berjumlah 10.207.702.335 saham yang terdiri dari:

- 1) saham kelas A sejumlah 826.649.175 saham; dan
- 2) saham kelas B sejumlah 9.381.053.160 saham,

dengan memperhatikan Daftar Pemegang Saham Perseroan per tanggal 13 Agustus 2015 sampai dengan pukul 16.00 WIB. Sehingga karenanya kuorum yang disyaratkan dalam Pasal 11 ayat 1 (a) Anggaran Dasar Perseroan juncto Pasal 26 POJK nomor 32/POJK.04/2014 telah dipenuhi dan Rapat menjadi sah dan berhak untuk mengambil keputusan yang sah dan mengikat mengenai hal-hal yang dibicarakan sesuai dengan mata acara Rapat.

**e. Kesempatan Mengajukan Pertanyaan dan/atau Pendapat pada Rapat**

Dalam setiap mata acara Rapat tersebut telah diberikan kesempatan kepada pemegang saham dan/atau kuasa pemegang saham untuk mengajukan pertanyaan/menyampaikan pendapat.

**f. Jumlah Pemegang Saham dan/atau Kuasa Pemegang Saham yang Mengajukan Pertanyaan dan/atau Pendapat pada Rapat**

- 1) 2 (dua) pemegang saham pada pembahasan pertama mata acara; dan
- 2) 2 (dua) pemegang saham pada pembahasan kedua mata acara.

**g. Mekanisme Pengambilan Keputusan Rapat**

Mekanisme pengambilan keputusan dalam Rapat dilakukan melalui pemungutan suara yang dilakukan secara tertulis dengan surat suara tertutup yang tidak ditandatangani, dikarenakan berkenaan dengan diri orang sesuai dengan ketentuan Pasal 11 ayat 8 Anggaran Dasar Perseroan. Terkait dengan hasil pemungutan suara, Pasal 11 ayat 11 Anggaran Dasar Perseroan menentukan bahwa Pemegang Saham dengan hak suara yang hadir dalam RUPS namun dengan Suara blanko (abstain) atau suara yang tidak sah dianggap mengeluarkan suara yang sama dengan suara mayoritas pemegang saham yang mengeluarkan suara.

**h. Hasil Pemungutan Suara pada Rapat**

Rapat melalui pemungutan suara secara tertulis dengan surat suara tertutup yang tidak ditandatangani memutuskan:

- 1) Menyetujui pengunduran diri Bapak Adrian Asharyanto Gunadi dan Bapak Hendiarto. Persetujuan dimaksud dihasilkan melalui pemungutan suara dengan hasil sebagai berikut:
  - a) Jumlah saham yang setuju: 8.923.944.410 saham atau 99,756% dari jumlah saham yang hadir.
  - b) Jumlah saham yang tidak setuju: 580.555 saham atau 0,006% dari jumlah saham yang hadir
  - c) Jumlah saham yang abstain: 21.200.000 saham atau 0,236% dari jumlah saham yang hadir.Berdasarkan ketentuan Pasal 11 ayat 11 Anggaran Dasar Perseroan, maka jumlah keseluruhan saham yang setuju setelah ditambah dengan jumlah saham yang abstain menjadi sejumlah 8.945.144.410 saham atau 99,993% dari jumlah saham yang hadir.
- 2) Menyetujui pengangkatan Bapak Djaja M. Tambunan selaku anggota Dewan Komisaris Perseroan dengan rincian hasil pemungutan suara sebagai berikut:
  - a) Jumlah saham yang setuju: 5.582.003.536 saham atau 62,398% dari jumlah saham yang hadir.
  - b) Jumlah saham yang tidak setuju: 3.341.925.829 saham atau 37,357% dari jumlah saham yang hadir.
  - c) Jumlah saham yang abstain: 21.795.600 saham atau 0,243% dari jumlah saham yang hadir.

Berdasarkan ketentuan Pasal 11 ayat 11 Anggaran Dasar Perseroan, maka jumlah keseluruhan saham yang setuju setelah ditambah dengan jumlah saham yang abstain menjadi sejumlah 5.603.799.136 saham atau 62,642% dari jumlah saham yang hadir.

3) Menyetujui pengangkatan Bapak Purnomo B. Soetadi selaku Direktur Perseroan dengan rincian hasil pemungutan suara sebagai berikut:

- a) Jumlah saham yang setuju: 5.582.003.536 saham atau 62,398% dari jumlah saham yang hadir.
- b) Jumlah saham yang tidak setuju: 3.341.925.829 saham atau 37,357% dari jumlah saham yang hadir.
- c) Jumlah saham yang abstain: 21.795.600 saham atau 0,243% dari jumlah saham yang hadir.

Berdasarkan ketentuan Pasal 11 ayat 11 Anggaran Dasar Perseroan, maka jumlah keseluruhan saham yang setuju setelah ditambah dengan jumlah saham yang abstain menjadi sejumlah 5.603.799.136 saham atau 62,642% dari jumlah saham yang hadir.

4) Menyetujui pengangkatan Bapak Hery Syafril selaku Direktur Perseroan dengan rincian hasil pemungutan suara sebagai berikut:

- a) Jumlah saham yang setuju: 5.582.018.951 saham atau 62,398% dari jumlah saham yang hadir.
- b) Jumlah saham yang tidak setuju: 16.120 saham atau 0,0001% dari jumlah saham yang hadir.
- c) Jumlah saham yang abstain: 3.363.689.894 saham atau 37,601% dari jumlah saham yang hadir.

Berdasarkan ketentuan Pasal 11 ayat 11 Anggaran Dasar Perseroan, maka jumlah keseluruhan saham yang setuju setelah ditambah dengan jumlah saham yang abstain menjadi sejumlah 8.945.708.845 saham atau 99,999% dari jumlah saham yang hadir.

#### **i. Keputusan Rapat**

Dalam Rapat tersebut telah diambil keputusan sebagai berikut:

- 1) Menyetujui pengunduran diri Bapak Adrian Asharyanto Gunadi dan Bapak Hendiarto, serta selanjutnya memberhentikan dengan hormat Bapak Adrian Asharyanto Gunadi dan Bapak Hendiarto masing-masing selaku anggota Direksi Perseroan disertai dengan ucapan terima kasih atas jasa-jasa beliau selama ini untuk kemajuan Perseroan;
- 2) Menyetujui pengangkatan:
  - a) Bapak Djaja M. Tambunan selaku anggota Dewan Komisaris Perseroan;
  - b) Menyetujui pengangkatan Bapak Purnomo B. Soetadi selaku Direktur Perseroan; dan
  - c) Menyetujui pengangkatan Bapak Hery Syafril selaku Direktur Perseroan.

Pengangkatan tersebut terhitung sejak ditutupnya Rapat sampai dengan sisa masa jabatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi lainnya yang masih menjabat, yaitu sampai dengan ditutupnya Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan Tahun 2019. Dari dan oleh karenanya hal-hal yang berkaitan dengan honorarium, tunjangan, maupun pembagian tugas dan kewajiban selaku anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi akan mengikuti hasil keputusan Rapat Umum Pemegang

Saham yang mengangkat anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi lainnya yang masih menjabat;

Menyetujui pemberian kuasa kepada Direksi Perseroan untuk mewakili pemegang saham untuk menandatangani perjanjian dengan Komisaris yang diusulkan tersebut di atas sehubungan dengan pengangkatannya selaku Komisaris Perseroan. Menyetujui pemberian kuasa kepada Dewan Komisaris Perseroan untuk mewakili pemegang saham untuk menandatangani perjanjian dengan masing-masing Direktur yang diusulkan tersebut di atas sehubungan dengan pengangkatan mereka selaku Direktur Perseroan.

Pengangkatan Bapak Ayoub Akbar Qadri, Bapak Djaja M. Tambunan, Bapak Purnomo B. Soetadi dan Bapak Hery Syafril baru berlaku efektif jika yang bersangkutan telah lulus *Fit and Proper Test* dari Otoritas Jasa Keuangan. Sehingga susunan selengkapnya anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan menjadi sebagai berikut :

#### **Dewan Komisaris**

Komisaris Utama sekaligus sebagai

Komisaris Independen	: Prof. DR. Anwar Nasution
Komisaris Independen	: Iggi Haruman Achsien
Komisaris	: Sultan Mohammad Hasan Abdulrauf
Komisaris	: Saleh Ahmed Al - Ateeqi
Komisaris Independen	: Djaja M. Tambunan *)
Komisaris	: Ayoub Akbar Qadri *)

#### **Direksi**

Direktur Utama	: Endy PR Abdurrahman
Direktur Kepatuhan	: Evi Afiatin Ismail
Direktur	: Indra Yurana Sugiarto
Direktur	: Purnomo B. Soetadi *)
Direktur	: Hery Syafril *)

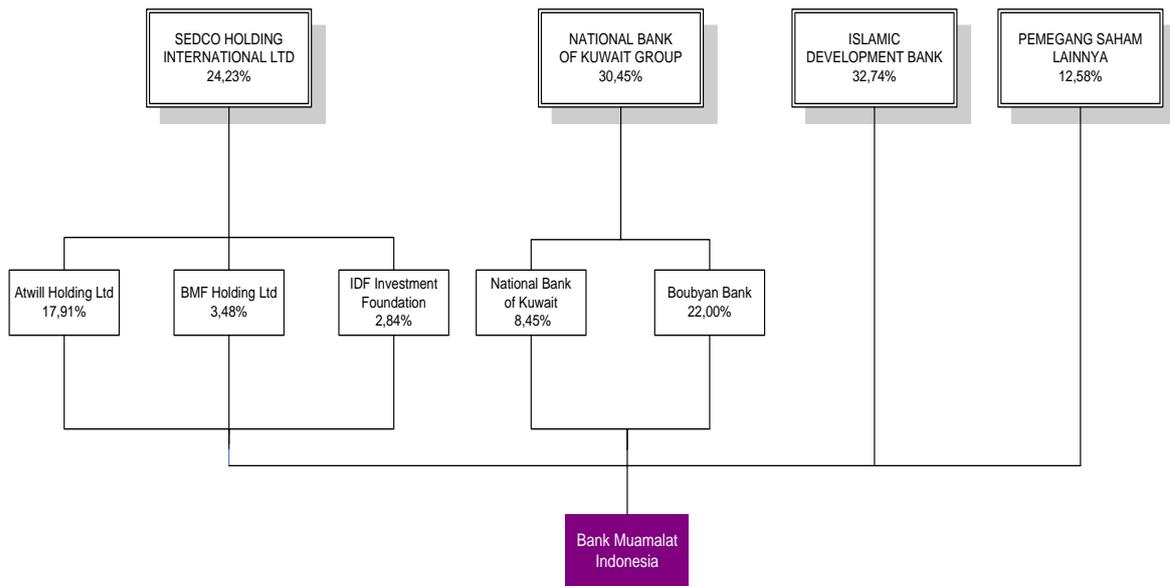
\*) *Dalam hal hasil Fit dan Proper Test yang bersangkutan dinyatakan tidak lulus, maka pengangkatan yang bersangkutan menjadi batal tanpa diperlukan lagi suatu keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.*

Menyetujui pemberian kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi, untuk menyatakan kembali keputusan berkenaan dengan susunan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan tersebut kedalam akta Notaris dan memberitahukannya kepada yang berwenang dan sehubungan dengan hal tersebut untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

**j. Lain-lain**

Dalam Rapat disampaikan bahwa Perseroan mendapatkan Surat OJK yang meminta Saudi Economic Development Company (selanjutnya disebut “Sedco”) untuk tidak melakukan pengendalian atas Perseroan dan segera mengajukan dokumen Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) Bpk. Ayoub Akbar Qadri kepada OJK. Atas Surat OJK tersebut, Direksi telah menyampaikan Surat OJK dimaksud melalui surat elektronik (*e-mail*) pada tanggal 21 Agustus 2015 kepada para Komisaris Perwakilan Pemegang Saham untuk diteruskan kepada masing-masing Pemegang Saham. Selain itu, Direksi juga telah menyampaikan Surat OJK dimaksud pada Rapat Dewan Komisaris serta Komite Nominasi dan Remunerasi yang diselenggarakan pada tanggal 4 September 2015 yang juga dihadiri oleh para Komisaris Perwakilan Pemegang Saham. Pada rapat tersebut Komisaris Perwakilan Sedco menyampaikan bahwa Sedco akan menindaklanjuti Surat OJK tersebut melalui pertemuan dengan OJK yang telah dijadwalkan pada tanggal 8 September 2015. Direksi Perseroan juga telah menyampaikan dokumen Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) dari Bpk. Ayoub Akbar Qadri kepada OJK.

**J. KOMPOSISI DAN PROFIL PEMEGANG SAHAM**



**1. Islamic Development Bank (32,74 %)**



Islamic Development Bank (IDB) menjadi pemegang saham Bank Muamalat mulai tahun 1999. IDB merupakan lembaga keuangan internasional yang didirikan menurut *Declaration of Intent* yang dikeluarkan oleh Konferensi Menteri Keuangan negara-negara Muslim yang tergabung dalam Organisasi Konferensi Islam (OKI) yang diadakan di Jeddah pada Dzulqa’dah 1393 H atau Desember 1973. Hasil Konferensi tersebut kemudian dilanjutkan dengan

Pelantikan Dewan Gubernur pada bulan Rajab 1395 H atau pada Juli 1975. Bank secara resmi kemudian dibuka pada tanggal 15 Syawal 1395 H atau pada 20 Oktober 1975.

IDB didirikan dengan tujuan untuk mendorong pembangunan ekonomi dan kemajuan sosial dari negara anggota dan masyarakat muslim secara individu maupun bersama-sama sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Melalui piagamnya, Islamic Development Bank (IDB) diberi mandat untuk mendorong pembangunan sosial ekonomi dari negara-negara anggota dan komunitas Muslim di negara-negara non-anggota, sesuai dengan prinsip-prinsip Syariah (Hukum Islam). Sejak berdirinya di 1395 H (1975), keanggotaan dalam lembaga telah berkembang jauh dan telah ada beberapa peningkatan sisi modal berdampingan dengan permintaan untuk lebih banyak sumber daya dari negara-negara anggota untuk membiayai operasinya. Selama lebih dari satu dekade sekarang, IDB berperingkat AAA oleh tiga Pemeringkat utama (Standard & Poor, Moody, dan Fitch), memfasilitasi mobilisasi sumber daya dari pasar untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan meningkat dari negara-negara anggota.

Profil Negara Pemegang Saham IDB  $\geq 1\%$  sesuai dengan *Annual Report* tahun 2014 adalah sebagai berikut :

- 1) Arab Saudi : 23,52%
- 2) Libya : 9,43%
- 3) Iran : 8,25%
- 4) Nigeria : 7,66%
- 5) Emirat Arab : 7,51%
- 6) Qatar : 7,18%
- 7) Mesir : 7,08%
- 8) Kuwait : 6,92%
- 9) Turki : 6,45%
- 10) Algeria : 2,54%
- 11) Pakistan : 2,54%
- 12) Indonesia : 2,25%
- 13) Malaysia : 1,63%
- 14) Bangladesh : 1,01%
- 15) Negara lain sampai dengan 100% saham.

Dalam aktivitasnya IDB banyak berpartisipasi dalam pemberian modal dan pembiayaan untuk proyek-proyek produktif dan perusahaan. Selain itu, IDB juga aktif memberikan bantuan keuangan kepada negara-negara anggota dalam bentuk lain untuk pembangunan ekonomi dan sosial. Selain itu, IDB sejauh ini juga banyak memberikan bantuan dana khusus untuk tujuan tertentu diantaranya dana untuk bantuan kepada komunitas muslim di negara non-anggota.

## 2. National Bank of Kuwait Group (30,45%)

### a. National Bank Of Kuwait (8,45%)



Didirikan pada tanggal 19 Mei 1952, National Bank of Kuwait lahir melalui Keputusan *Amiri Decree* dengan modal dasar KD 435,349,762/500 (Empat Ratus Tiga Puluh Lima Juta Tiga Ratus Empat Puluh Sembilan Ribu Tujuh Ratus Enam Puluh Dua Kuwait Dinar dan Lima Ratus Fils), terdiri dari 4,353,497,625 (Empat Miliar Tiga Ratus Lima Puluh Tiga Juta Empat Ratus Sembilan Puluh Tujuh Ribu Enam Ratus Dua Puluh Lima) saham dengan nilai masing-masing Seratus Fils. National Bank Kuwait masuk menjadi pemegang saham Bank Muamalat pada tahun 2012 setelah membeli sebagian saham Boubyan Bank di Bank Muamalat yakni sejumlah 88.702.981 (Delapan puluh delapan juta tujuh ratus dua ribu sembilan ratus delapan puluh satu) lembar saham atau setara dengan 6,00 % (enam persen) kepemilikan saham Bank Muamalat dan dilanjutkan dengan menambah porsi kepemilikannya menjadi 8,45 % (delapan koma empat puluh lima persen) di tahun 2013.

Selama bertahun-tahun, NBK menjadi lembaga keuangan terkemuka dan berpengaruh di Kuwait dan di seluruh Timur Tengah. NBK saat ini beroperasi melalui jaringan internasional yang besar yang meliputi pusat-pusat keuangan dan bisnis terkemuka di dunia di 16 negara. Kekuatan NBK bertumpu pada profitabilitas yang konsisten, kualitas aset tinggi, dan kapitalisasi yang kuat. NBK menawarkan spektrum penuh jasa keuangan dan investasi yang inovatif dan solusi bagi individu, perusahaan dan nasabah institusi. NBK saat menikmati pangsa pasar yang dominan dengan basis klien yang besar dan terus berkembang lokal dan regional. Selama tahun 2014 telah dianugerahi peringkat tertinggi di antara bank-bank regional oleh lembaga pemeringkat internasional; Moody's (Aa3), Standard & Poor's (A+) dan Fitch Ratings (AA-), dan masuk dalam peringkat di antara daftar 50 (lima puluh) bank teraman di dunia versi Global Finance.

### b. Boubyan Bank (22,00 %)



Boubyan Bank adalah Bank Kuwait yang didirikan pada tahun 2004 melalui Keputusan *Amiri Decree* No. 88 dengan modal disetor 100 juta Dinar Kuwait. Menjadi pemegang saham PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak tahun 2005, dalam aktivitasnya, Boubyan Bank menjalankan semua kegiatan bisnis perbankan (keuangan dan komersial) sesuai dengan peraturan Bank Sentral Kuwait.

Pemegang saham utama Boubyan Bank yang memiliki kontrol lebih dari 5% per 31 Desember 2015 sesuai dengan *annual report* Boubyan Bank tahun 2015 adalah sebagai berikut :

Nama Pemegang Saham	Persentase Kepemilikan
National Bank of Kuwait S.A.K	58,3%
The Commercial Bank of Kuwait S.A.K	11,94%

### 3. Saudi Economic and Development Company (SEDCO) Group (24,23 %)



Sedco Group adalah kelompok perusahaan investasi terkemuka di bidang investasi ekuitas, real estate dan bisnis lainnya yang didirikan pada tahun 1976. Berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi, lingkup aktivitas SEDCO Group berkembang tidak saja di wilayah Arab Saudi namun juga mulai menyebar ke seluruh dunia. Kepemilikan SEDCO Group di Bank Muamalat adalah sejak tahun 2005 melalui tiga perusahaan anggota Group yaitu Atwill Holdings Limited, BMF Holdings Limited dan IDF investment Foundation dengan total kepemilikan 24,23 %, sebagai berikut :

#### a. Atwill Holdings Limited (17,91 %)

Atwill Holdings Limited adalah perusahaan yang berkedudukan di Trident Trust Company (BVI) Limited, Trident Chambers, PO BOX 146, Road Town, Tortola, British Virgin Islands. Perusahaan ini menjadi pemegang saham Bank Muamalat sejak tahun 2005. Sejak awal pendiriannya, perusahaan ini didirikan dengan tujuan menjadi perusahaan investasi besar. Dari waktu ke waktu Atwill Holdings Limited terus mengembangkan sayap bisnisnya. Saat ini, Atwill Holding Limited menanamkan investasinya tidak hanya pada pasar dalam negeri tapi juga bagian belahan dunia lainnya.

#### b. IDF Investment Foundation (3,48 %)

Menjadi pemegang saham Bank Muamalat sejak tahun 2005, IDF Investment ditetapkan sebagai badan hukum independen berdasarkan Art 552. Perusahaan ini berdomisili di Vaduz, Kerajaan Liechtenstein dan didirikan dengan tujuan pemerataan kekayaan bagi individu dan organisasi dan terus mengembangkan kemajuan bagi seluruh masyarakat dunia.

#### c. BMF Holdings Limited (2,84 %)

BMF Investment adalah perusahaan yang berkedudukan di Trident Trust Company (BVI) Limited, Trident Chambers, PO BOX 146, Road Town, Tortola, British Virgin Islands. Menjadi pemegang saham PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk sejak tahun 2005, Perusahaan ini didirikan dengan tujuan menjadi perusahaan investasi besar. Dari waktu ke waktu BMF Investment terus mengembangkan sayap bisnisnya.

### 4. Pemegang Saham Lainnya (12,58 %)

Pemegang saham lainnya yang memegang 12,58 % kepemilikan Bank Muamalat merupakan badan usaha maupun perorangan, antara lain:

**a. Andre Mirza Hartawan (1,17 %)**

Pemegang saham perorangan, menjadi pemegang saham Bank Muamalat sejak tahun 2015.

**b. Rizal Ismael (2,34 %)**

Pemegang saham perorangan, menjadi pemegang saham Bank Muamalat sejak tahun 2003.

**c. KOPKAPINDO (1,40 %)**

Koperasi Perkayuan Apkindo-MPI (KOPKAPINDO) berdiri pada 22 Desember 1998, untuk menampung aset APKINDO (Asosiasi Panel Kayulapis Indonesia) berupa saham maupun bidang usaha di luar usaha inti APKINDO. Menjadi pemegang saham Bank Muamalat sejak tahun 1992.

**d. Badan Pengelola Dana ONHI (1,03%)**

Menjadi pemegang saham Bank Muamalat sejak tahun 2015.

**e. Masyarakat Lainnya (6,64 %)**

Sebanyak lebih dari 800.000 pemegang saham berbadan hukum maupun perorangan yang tersebar di seluruh Indonesia.

**K. DEWAN KOMISARIS**

Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dewan Komisaris juga bertugas memastikan implementasi tata kelola perusahaan yang baik di perusahaan. Pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dilakukan secara independen.

**1. Susunan Keanggotaan Dewan Komisaris**

Susunan Anggota Dewan Komisaris Periode Januari – 3 Juni 2015 adalah sebagai berikut:

No	Nama Anggota Dewan Komisaris	Jabatan	Tanggal Efektif	Masa Jabatan	Dasar Pengangkatan
1	Prof. DR. Anwar Nasution	Komisaris Utama/Komisaris Independen	19 Nov 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
2	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	25 Nov 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
3	Emirsyah Satar <sup>***)</sup>	Komisaris Independen	23 Juni 2014	1 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
4	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	Komisaris	23 Juni 2014	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
5	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Komisaris	23 Juni 2014	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
6	Ayoub Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Komisaris	Belum Efektif	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014

<sup>\*)</sup> persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan

<sup>\*\*)</sup> efektif setelah lulus fit and proper test

<sup>\*\*\*)</sup> Pengunduran diri Emirsyah Satar telah disetujui oleh RUPS Tahunan tanggal 3 Juni 2015

Susunan Anggota Dewan Komisaris Periode 3 Juni – 7 September 2015 adalah sebagai berikut:

No	Nama Anggota Dewan Komisaris	Jabatan	Tanggal Efektif	Masa Jabatan	Dasar Pengangkatan
1	Prof. DR. Anwar Nasution	Komisaris Utama/Komisaris Independen	19 Nov 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
2	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	25 Nov 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
3	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	Komisaris	23 Juni 2014	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
4	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Komisaris	23 Juni 2014	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
5	Ayoub Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Komisaris	Belum Efektif	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014

<sup>\*)</sup> persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan

<sup>\*\*)</sup> efektif setelah lulus *fit and proper test*

Susunan Anggota Dewan Komisaris Periode 7 September – 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

No	Nama Anggota Dewan Komisaris	Jabatan	Tanggal Efektif	Masa Jabatan	Dasar Pengangkatan
1	Prof. DR. Anwar Nasution	Komisaris Utama/Komisaris Independen	19 Nov 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
2	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	25 Nov 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
3	Djaja M. Tambunan <sup>**)</sup>	Komisaris Independen	Belum Efektif	4 tahun	RUPSLB tanggal 7 September 2015
4	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	Komisaris	23 Juni 2014	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
5	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Komisaris	23 Juni 2014	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
6	Ayoub Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Komisaris	Belum Efektif	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014

<sup>\*)</sup> persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan

<sup>\*\*)</sup> efektif setelah lulus *fit and proper test*

Sesuai tabel di atas, anggota Dewan Komisaris Bank Muamalat per 31 Desember 2015 berjumlah 6 (enam) orang. Dari jumlah tersebut, terdapat 2 (dua) orang anggota Dewan Komisaris yang masih dalam proses pengajuan *fit and proper test* untuk mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan. Setiap anggota Dewan Komisaris Bank Muamalat memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik.

## 2. Independensi dan Rangkap Jabatan Dewan Komisaris

Sebagaimana telah diatur dalam ketentuan GCG bahwa dalam pelaksanaan GCG, Bank perlu melakukan *check and balance*, menghindari benturan kepentingan dalam pelaksanaan tugas serta meningkatkan perlindungan bagi kepentingan pemangku kepentingan khususnya nasabah pemilik dana dan pemegang saham minoritas. Untuk mendukung hal tersebut, maka diperlukan keberadaan Komisaris Independen dan Pihak Independen yang membantu tugas Dewan Komisaris.

Sesuai dengan ketentuan dalam PBI No.11/33/PBI/2009 disebutkan bahwa kriteria Komisaris Independen yaitu adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki:

- a. Hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan pemegang saham pengendali, anggota Dewan Komisaris dan/atau anggota Direksi; atau
- b. Hubungan keuangan dan/atau hubungan kepemilikan saham dengan Bank, sehingga mendukung kemampuannya untuk bertindak independen.

Mengacu kepada kriteria Komisaris Independen seperti disebutkan di atas, dimana anggota Dewan Komisaris yang telah efektif berjumlah 4 (empat) orang dan 2 (dua) orang yang belum efektif, maka 50% (lima puluh persen) dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen.

Bank Muamalat juga telah memenuhi Peraturan Bank Indonesia No.9/8/PBI/2007 tentang Pemanfaatan Tenaga Kerja Asing dan Program Alih Pengetahuan dimana 3 (tiga) orang Komisaris berdomisili di Indonesia, 3 (tiga) orang merupakan Komisaris Independen, dan 50% (lima puluh persen) dari anggota Dewan Komisaris Bank Muamalat merupakan warganegara Indonesia.

Selain itu, seluruh anggota Dewan Komisaris Bank Muamalat telah memenuhi persyaratan sebagai anggota Dewan Komisaris sesuai dengan Undang-undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 pasal 110, Peraturan Bank Indonesia No. 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah pasal 23, Peraturan Bank Indonesia tentang Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik.

Anggota Dewan Komisaris Independen Bank Muamalat tidak memiliki hubungan keluarga, hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, hubungan kepemilikan saham dengan anggota Dewan Komisaris lain dan anggota Direksi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Nama	Hubungan Keluarga dengan						Hubungan Keuangan dengan					
	Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Prof. DR Anwar Nasution	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Iggi H. Achsien	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Djaja M. Tambunan *)	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Sultan Mohammed-Hasan Abdulrauf	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	√	-
Saleh Ahmed Al-Ateeqi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	√	-
Ayoub Akbar Qadri *)	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	√	-

\*) efektif setelah lulus fit and proper test

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah, anggota Dewan Komisaris wajib mengungkapkan :

- kepemilikan saham yang mencapai 5% (lima persen) atau lebih pada BUS yang bersangkutan;
- hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan pemegang saham pengendali, anggota Dewan Komisaris lain dan/atau anggota Direksi;
- rangkap jabatan pada perusahaan atau lembaga lain.

Rangkap jabatan dapat dilakukan apabila anggota Dewan Komisaris menjalankan tugas fungsional dari pemegang saham Bank yang berbentuk badan hukum pada kelompok usahanya dan/atau anggota Dewan Komisaris yang menduduki jabatan pada organisasi atau lembaga nirlaba, sepanjang yang bersangkutan tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Dewan Komisaris Bank.

Adapun rangkap jabatan anggota Dewan Komisaris di luar Bank Muamalat dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

No	Nama	Posisi Di Bank Muamalat	Posisi Di Perusahaan Lain	Nama Perusahaan	Bidang Usaha
1	DR Anwar Nasution	Komisaris Utama/ Independen	-	-	-
2	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	-	-	-
3	Djaja M. Tambunan *)	Komisaris Independen	Komisaris Utama	PT Indonesia Chemical Alumina	Pertambangan
4	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	Komisaris	Managing Director - Asset Management	SEDCO Capital	Finance
5	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Komisaris	Chief Executive Officer	Boubyan Capital	Finance
6	Ayoub Akbar Qadri *)	Komisaris	Senior Technical Advisor	Islamic Development Bank	Banking

\*) efektif setelah lulus fit and proper test

### 3. Tugas dan Kewajiban Dewan Komisaris

Tugas dan kewajiban Dewan Komisaris sesuai dengan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, PBI mengenai GCG, PBI tentang Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, POJK tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik, Anggaran Dasar dan Board Manual Bank Muamalat antara lain sebagai berikut:

- a. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.
- b. Memiliki pedoman dan tata tertib kerja yang bersifat mengikat bagi setiap anggota Dewan Komisaris yang paling kurang mencantumkan waktu kerja dan pengaturan rapat.
- c. Melakukan pengawasan atas terselenggaranya pelaksanaan GCG dalam setiap kegiatan usaha Bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.
- d. Tunduk pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Bank dan keputusan RUPS.
- e. Beritikad baik, dengan prinsip kehati-hatian dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha Bank Muamalat. Berupaya untuk mengambil tindakan dalam mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian dan atau terjadinya kepailitan.
- f. Melakukan tugas pengawasan terhadap kebijakan Direksi dalam melaksanakan pengurusan Bank termasuk pelaksanaan *Corporate Plan, Business Plan* serta ketentuan ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham dan peraturan perundang-undangan yang berlaku termasuk melaporkan perubahan susunan Dewan Komisaris kepada Menteri terkait untuk dicatat dalam daftar perseroan, selambat lambatnya 30 (tiga puluh) hari sejak keputusan RUPS.
- g. Melakukan pengawasan terhadap Direksi untuk memastikan Direksi mematuhi tata urutan peraturan internal Bank dan memberi nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan pengurusan Bank.
- h. Memberikan pendapat dan saran kepada Direksi dan segenap jajarannya berkaitan dengan pengurusan Bank.
- i. Memberikan pendapat dan saran kepada Direksi dan segenap jajarannya berkaitan dengan penyusunan Visi, Misi serta rencana-rencana strategis Bank Muamalat lainnya seperti yang diatur dalam Anggaran Dasar.
- j. Memberikan pendapat dan saran serta pengesahan mengenai *Business Plan* yang diusulkan Direksi.
- k. Melakukan penelitian dan penelaahan atas laporan-laporan dari Direksi dan segenap jajarannya, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas spesifik yang telah diputuskan bersama.
- l. Meneliti dan menelaah laporan-laporan dari Komite-komite yang ada di bawah Dewan Komisaris.
- m. Mengikuti perkembangan kegiatan Bank baik dari informasi-informasi internal yang disediakan oleh Manajemen maupun dari informasi-informasi eksternal yang berasal dari media maupun dari sumber-sumber lainnya.
- n. Menghadiri rapat-rapat kerja/koordinasi dengan Direksi dan segenap jajarannya.

- o. Melakukan usaha-usaha untuk memastikan bahwa Direksi dan jajarannya telah mematuhi ketentuan perundang-undangan serta peraturan-peraturan lainnya dalam mengelola Perseroan.
- p. Menyusun rencana kerja Dewan Komisaris untuk periode tahun berjalan.
- q. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis Bank.
- r. Memantau efektivitas praktik *Good Corporate Governance* antara lain dengan mengadakan pertemuan berkala antara Dewan Komisaris dengan Direksi untuk membahas implementasi *Good Corporate Governance*.
- s. Membentuk paling kurang Komite Pemantau Risiko, Komite Remunerasi dan Nominasi, dan Komite Audit, dan memastikan komite yang telah dibentuk menjalankan tugasnya secara efektif.

Dewan Komisaris wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara independen, dalam arti melaksanakan tugas secara obyektif dan bebas dari tekanan serta kepentingan pihak manapun, termasuk dalam hubungan satu sama lain maupun hubungan dengan Direksi.

#### **4. Pengawasan dan Rekomendasi Dewan Komisaris**

Selama 2015, Dewan Komisaris telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sebagaimana tercermin antara lain dari langkah-langkah yang telah diambil serta saran/petunjuk dan rekomendasi yang diberikan.

Sebagai salah satu bentuk pengawasan, Dewan Komisaris telah menyampaikan Laporan Pengawasan Rencana Bisnis dan Laporan Realisasi Bisnis Bank Muamalat kepada Otoritas Jasa Keuangan.

Dalam laporan pengawasan tersebut telah disampaikan antara lain mengenai :

- a. Penilaian Komisaris tentang pelaksanaan Rencana Bisnis berupa penilaian aspek kuantitatif maupun kualitatif terhadap realisasi Rencana Bisnis, termasuk penerapan kepatuhan terhadap prinsip syariah.
- b. Penilaian Komisaris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bank, seperti kinerja keuangan khususnya terkait faktor permodalan (*capital*), rentabilitas (*earnings*), profil risiko terutama risiko kredit, risiko pasar dan risiko likuiditas.
- c. Penilaian Komisaris mengenai upaya perbaikan kinerja Bank, apabila kinerja Bank mengalami penurunan.
- d. Perbandingan antara Rencana Bisnis dengan Realisasinya.
- e. Penjelasan mengenai deviasi atas realisasi Rencana Bisnis, seperti penyebab dan kendala yang dihadapi.
- f. Tindak lanjut atau upaya yang akan dilakukan untuk memperbaiki pencapaian Realisasi Rencana Bisnis.

## 5. Rapat Dewan Komisaris

Dalam pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris telah melaksanakan rapat baik internal Dewan Komisaris maupun rapat dengan Direksi. Selama tahun 2015 terhitung sebanyak 4 (empat) kali rapat internal Dewan Komisaris dan sebanyak 8 (delapan) kali rapat dengan Direksi dengan jumlah kehadiran anggota Komisaris sebagai berikut:

No	Nama Pejabat	Rapat Dewan Komisaris		Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi	
		Jumlah Kehadiran	% Kehadiran	Jumlah Kehadiran	% Kehadiran
1.	DR Anwar Nasution	4	100%	8	100%
2.	Iggi H. Achsien	4	100%	8	100%
3.	Djaja M. Tambunan <sup>*)</sup>	-	-	4/4	100%
4.	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	4	100%	8	100%
5.	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	4	100%	8	100%
6.	Ayoub Akbar Qadri <sup>**)</sup>	3	75%	8	100%
7.	Emirsyah Satar <sup>***)</sup>	2/2	100%	4/4	100%

*\*) diangkat pada RUPSLB tanggal 7 September 2015 dan akan efektif setelah lulus fit and proper test*

*\*\*) Efektif setelah lulus fit and proper test*

*\*\*\*) Pengunduran diri Emirsyah Satar telah disetujui oleh RUPS Tahunan tanggal 3 Juni 2015*

Adapun rincian materi yang dibahas dalam rapat Dewan Komisaris dan kehadiran anggota Komisaris dalam rapat adalah sebagai berikut:

No.	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Dewan Komisaris	Kehadiran (Ya/Tidak)
1.	09 - 10 Februari 2015	BOC Committee report	1. DR Anwar Nasution	Ya
			2. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ya
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya
			5. Iggi H Achsien	Ya
			6. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya
2.	31 Maret - 1 April 2015	Committee Meeting	1. DR Anwar Nasution	Ya
			2. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ya
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya
			5. Iggi H Achsien	Ya
			6. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya
3.	01 - 02 Juni 2015	1. Final preparation for AGMS 2. NRC Meeting 3. RMC Meeting	1. DR Anwar Nasution	Ya
			2. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Tidak
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya
			5. Iggi H Achsien	Ya
			6. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya
4.	09 Juli 2015	1. NRC Meeting	1. DR Anwar Nasution	Ya
			2. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya (video conference)

No.	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Dewan Komisaris	Kehadiran (Ya/Tidak)
			3. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya
			4. Iggi H Achsien	Ya
			5. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Tidak
<b>Jumlah Rapat</b>				<b>4</b>

*\*) Pengunduran diri Emirsyah Satar telah disetujui oleh RUPS Tahunan tanggal 3 Juni 2015*

*\*\*\*) Efektif setelah lulus fit and proper test*

Adapun rincian materi yang dibahas dalam rapat Dewan Komisaris dengan Direksi dan kehadiran dalam rapat adalah sebagai berikut:

No	Tanggal	Agenda Rapat	Anggota Dewan Komisaris	Kehadiran (Ya/Tidak)	Anggota Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)			
1.	09 Feb 2015	1. Management Report 2. NPF Update 3. 2015 Business Plan	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya			
			2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya			
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya (VC)	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya			
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4 Adrian Gunadi <sup>****)</sup>	Ya			
			5. Iggi H Achsien	Ya	5. Hendiarto <sup>****)</sup>	Ya			
			6. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ya					
2.	10 Feb 2015	EY Update	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya			
			2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya			
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya (VC)	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya			
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4 Adrian Gunadi <sup>****)</sup>	Ya			
			5. Iggi H Achsien	Ya	5. Hendiarto <sup>****)</sup>	Ya			
			6. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ya					
3.	31 Maret 2015	1. Management Update 2. NPF Update 3. IFC Facility 4. AGMS Update 5. Controlling Shareholders 6. Risk Management Update 7. Alif Update 8. McKinsey Update	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya			
			2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya			
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya			
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4. Adrian Gunadi <sup>****)</sup>	Ya			
			5. Iggi H Achsien	Ya	5. Hendiarto <sup>****)</sup>	Ya			
			6. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ya					
			4.	1 April 2015	Audit Committee Meeting	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
						2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya	3. Indra Yurana Sugiarto				Ya			
4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4 Adrian Gunadi <sup>****)</sup>				Ya			
5. Iggi H Achsien	Ya	5. Hendiarto <sup>****)</sup>				Ya			
6. Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ya								
5.	8 Sep 2015	1. Monthly Business Performance, 2. Outlook Year end 2015 3. Draft Annual Plan 2016 4. Implementation of McKinsey Study (Project Management Office)	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya			
			2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya			
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya			
			4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4. Hery Syafri <sup>****)</sup>	Ya			
			5. Iggi H Achsien	Ya	5 Purnomo B Soetadi <sup>****)</sup>	Ya			
			6. Djaja M Tambunan <sup>****)</sup>	Ya					
6.	8 Okt 2015	1. Update On Badbank 2. Murabahah vs Musyarakah 3. Update on Litigation	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya			
			2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya			
			3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya	3. Indra Y Sugiarto	Ya			

No	Tanggal	Agenda Rapat	Anggota Dewan Komisaris	Kehadiran (Ya/Tidak)	Anggota Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
		4. Update on McKinsey	4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4. Hery Syafril <sup>*****)</sup>	Ya
		5. Update on HO Building	5. Iggi H Achsien	Ya	5 Purnomo B Soetadi <sup>*****)</sup>	Ya
		6. Corporate Governance Institution of Indonesia	6. Djaja M Tambunan <sup>*****)</sup>	Ya		
		7. Follow up on IFC's Interest in an equity Stake in BMI				
7.	24 Nov 2015	1. Interview Candidates	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Management Update on Financial Performance (End Of Oct 2015) & Approval of Annual Business Plan 2016	2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. Performance Update & Management of ALIF	3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Update on Equity Plan (IFC) and the Approval required	4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4. Hery Syafril <sup>*****)</sup>	Ya
		5. Update on McKinsey and report from Chip Morton	5. Iggi H Achsien	Ya	5 Purnomo B Soetadi <sup>*****)</sup>	Ya
		6. Update on Badbank	6. Djaja M Tambunan <sup>*****)</sup>	Ya		
		7. Financing Growth 2016 by segment				
		8. Interview candidates				
8.	25 Nov 2015	1. OJK Letter	1. DR Anwar Nasution	Ya	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. IFC	2. Ayuob Akbar Qadri <sup>**)</sup>	Ya	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. GCG	3. Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Ya	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Others	4. Sultan M. Hasan Abdulrauf	Ya	4. Hery Syafril <sup>*****)</sup>	Ya
			5. Iggi H Achsien	Ya	5. Purnomo B Soetadi <sup>*****)</sup>	Ya
			6. Djaja M Tambunan <sup>*****)</sup>	Ya		
<b>Total Jumlah Rapat</b>						<b>8</b>

*\*) Pengunduran diri Emirshah Satar telah disetujui oleh RUPS Tahunan tanggal 3 Juni 2015*

*\*\*\*) Efektif setelah lulus fit and proper test*

*\*\*\*\*\*) Pengunduran diri Adrian Gunadi dan Hendiarto telah disetujui oleh RUPS Luar Biasa tanggal 7 September 2015*

*\*\*\*\*\*) Diangkat melalui RUPS Luar Biasa tanggal 7 September 2015 dan efektif setelah lulus fit and proper test*

*VC : Video Conference*

## 6. Kepemilikan Saham Dewan Komisaris yang Mencapai 5% atau Lebih dari Modal Disetor pada Perusahaan Lain

Sampai dengan 31 Desember 2015, Dewan Komisaris Bank Muamalat tidak memiliki saham yang mencapai 5% (lima persen) atau lebih pada Bank Muamalat dan tidak ada anggota Dewan Komisaris Bank Muamalat yang mempunyai saham baik atas nama sendiri maupun secara bersama-sama yang melebihi 25% (dua puluh lima persen) dari modal disetor pada perusahaan atau lembaga lain sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia.

Adapun kepemilikan saham di perusahaan lain, bank lain dan lembaga keuangan lainnya dapat terlihat pada tabel dibawah ini :

No	Nama	Perusahaan Lainnya	Bank Lainnya	Lembaga Keuangan Lainnya	Keterangan
1	DR Anwar Nasution	-	-	-	-
2	Iggi H. Achsien	-	-	-	-
3	Djaja M. Tambunan *)	-	-	-	-
4	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	-	-	-	-
5	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	-	-	-	-
6	Ayoub Akbar Qadri *)	-	-	-	-

\*) efektif setelah lulus fit and proper test

## L. KOMITE DEWAN KOMISARIS

Untuk membantu pelaksanaan tugasnya dan sesuai dengan ketentuan GCG, Dewan Komisaris telah membentuk komite-komite yaitu Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi serta Komite Tata Kelola Perusahaan.

### 1. Komite Audit (KA)

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 052/DIR/KPTS/II/2015 tanggal 12 Februari 2015 tentang Pembentukan Komite Audit Bank Muamalat dan Surat Keputusan Direksi Nomor 392/DIR/KPTS/IX/2015 tentang Pembentukan Komite Audit Bank Muamalat, maka susunan keanggotaan Komite Audit Bank Muamalat adalah sebagai berikut :

No	Nama	Jabatan Dalam Perseroan	Jabatan Dalam Komite Audit
1.	Anwar Nasution	Komisaris Utama/ Komisaris Independen	Ketua
2.	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Komisaris	Anggota
3.	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	Anggota
4.	Achmad Arifin	Pihak Independen (ahli di bidang akuntansi keuangan)	Anggota

Susunan Komite Audit tersebut masih kurang 1 (satu) orang pihak independen yang ahli di bidang perbankan syariah sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah khususnya pasal 36 yang mengatur bahwa anggota Komite Audit paling kurang terdiri dari:

- 1 (Satu) orang Komisaris Independen;
- 1 (Satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian dibidang akuntansi keuangan; dan
- 1 (Satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian dibidang perbankan syariah.

Profil anggota Komite Audit disajikan dalam sub bahasan profil Dewan Komisaris dan Profil Anggota Komite Audit dari Pihak Independen.

#### **a. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit**

Berdasarkan Piagam Komite Audit, Komite Audit menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional dan independen tanpa campur tangan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam hubungan ini, Komite Audit mendorong terciptanya praktik yang sehat dalam pelaporan keuangan, manajemen risiko, pengendalian internal dan etika bisnis yang baik. Dalam pelaksanaannya, Direksi bertanggung jawab sepenuhnya atas penyajian laporan keuangan yang sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku, kecukupan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian internal serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Tugas dan tanggung jawab Komite Audit yang tertuang dalam Piagam Komite Audit adalah sebagai berikut:

- 1) melakukan evaluasi atas pelaksanaan audit intern dalam rangka menilai kecukupan pengendalian intern termasuk kecukupan proses pelaporan keuangan;
- 2) melakukan koordinasi dengan Kantor Akuntan Publik dalam rangka efektivitas pelaksanaan audit ekstern;
- 3) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh fungsi audit intern, yang meliputi perencanaan audit, ruang lingkup audit, proses audit dan pelaporan hasil audit;
- 4) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi atas hasil temuan audit dan/atau rekomendasi dari hasil pengawasan Otoritas Jasa Keuangan, auditor intern, Dewan Pengawas Syariah, dan/atau auditor ekstern, guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris;
- 5) melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan Bank kepada publik dan/atau pihak otoritas antara lain laporan keuangan, proyeksi, dan laporan lainnya terkait dengan informasi keuangan Bank;
- 6) melakukan penelaahan atas kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kegiatan Bank;
- 7) memberikan pendapat independen dalam hal terjadi perbedaan pendapat antara manajemen dan Akuntan atas jasa yang diberikannya;
- 8) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai penunjukan Akuntan yang didasarkan pada independensi, ruang lingkup penugasan dan *fee*.
- 9) menelaah pengaduan yang berkaitan dengan proses akuntansi dan pelaporan keuangan Bank;
- 10) menelaah dan memberikan saran kepada Dewan Komisaris terkait dengan adanya potensi benturan kepentingan Bank; dan
- 11) menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi Bank.

#### **b. Rapat dan Laporan Pelaksanaan Kegiatan Komite Audit**

Selama tahun 2015, Komite Audit telah melangsungkan 10 (sepuluh) kali rapat dengan minimal satu agenda rapat untuk setiap kali rapat termasuk pembahasan mengenai risalah

rapat dan pengesahannya, serta hal-hal yang perlu ditindaklanjuti dari rapat sebelumnya dan beberapa pembahasan lainnya.

Berikut adalah rekapitulasi kehadiran rapat setiap anggota Komite Audit:

No.	Nama	Jabatan Dalam Komite Audit	Kehadiran Dalam Rapat Komite Audit	% Kehadiran
1.	Anwar Nasution	Ketua	10	100%
2.	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Anggota	3 <sup>*)</sup>	30%
3.	Iggi H. Achsien	Anggota	8	80%
4.	Achmad Arifin	Anggota	10	100%

\*) Melalui Teleconference

Berdasarkan evaluasi terhadap dokumen dan risalah rapat Komite Audit (KA) selama tahun 2015, hal-hal yang telah didiskusikan oleh KA antara lain, sebagai berikut :

- 1) Pembahasan mengenai Internal Audit *update* dan peningkatan kinerja Internal Audit serta temuan audit yang signifikan dan hasil *follow upnya*;
- 2) Pembahasan mengenai ruang lingkup audit, cakupan audit serta tanggung jawab dan independensi Internal Auditor sesuai dengan standar audit yang berlaku;
- 3) Pembahasan mengenai *follow up Quality Assurance Review* dari Boubyan Bank beserta rekomendasinya;
- 4) Kajian terhadap kondisi pembiayaan dan evaluasinya;
- 5) Pembahasan mengenai risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional Bank;
- 6) Pembahasan mengenai peningkatan pelaksanaan tugas dibidang penanganan *Fraud*;
- 7) Pembahasan mengenai koordinasi yang telah dilakukan antara Internal Audit Division, Enterprise Risk Management Division, Operasional Risk Division dan Compliance Division;
- 8) Pelaksanaan audit selama bulan berjalan dan presentasi atas hasil audit di 6 (enam) cabang dan 1 (satu) Divisi;
- 9) Perbaikan yang telah dilakukan oleh Internal Audit Division;
- 10) Laporan jumlah personil Internal Audit Division dan Laporan Workshop Internal Audit Division; dan
- 11) Pembahasan atas beberapa temuan audit cabang serta *follow up* dan tindak lanjut dari hasil audit yang sebelumnya.

## 2. Komite Pemantau Risiko (KPR)

Komite Pemantau Risiko telah dibentuk sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 048/DIR/KPTS/II/2015 tanggal 10 Februari 2015 tentang Pembentukan Komite Pemantau Risiko Bank Muamalat dengan keanggotaan sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan Dalam Perseroan	Jabatan Dalam Komite Audit
1.	Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Komisaris Independen	Ketua
2.	Saleh Ahmed Al-Ateeqi	Komisaris	Anggota
3.	Anwar Nasution	Komisaris Independen	Anggota

\*) Pengunduran diri Emirsyah Satar telah disetujui oleh RUPS Tahunan tanggal 3 Juni 2015

Komposisi keanggotaan Komite Pemantau Risiko ini masih perlu disempurnakan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah khususnya pasal 34 dimana anggota Komite Audit paling kurang terdiri dari:

- 1 (Satu) orang Komisaris Independen;
- 1 (Satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian dibidang manajemen risiko;
- 1 (Satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian dibidang perbankan syariah.

Sejak pengunduran diri Bapak Emirsyah Satar, jabatan Ketua Komite Pemantau Risiko masih lowong. Dewan Komisaris Bank Muamalat berkomitmen untuk memenuhi keanggotaan Komite Pemantau Risiko termasuk anggota Komite Audit dari Pihak Independen.

Profil anggota Komite Pemantau Risiko disajikan dalam sub bahasan profil Dewan Komisaris.

#### **a. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Pemantau Risiko**

Komite Pemantau Risiko telah menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional dan independen tanpa campur tangan dari pihak manapun sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Adapun tugas Komite Pemantau Risiko sesuai Piagam Komite Pemantau Risiko adalah:

- 1) Melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan strategi manajemen risiko yang disusun Manajemen;
- 2) Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan tersebut;
- 3) Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Unit Kerja Manajemen Risiko;
- 4) Melakukan evaluasi terhadap langkah-langkah yang diambil oleh Direksi dalam rangka memenuhi peraturan Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, khususnya yang berkaitan dengan manajemen risiko; dan
- 5) Melakukan evaluasi terhadap permohonan atas usulan Direksi yang berkaitan dengan transaksi atau kegiatan usaha yang melampaui kewenangan Direksi untuk dapat digunakan oleh Dewan Komisaris sebagai dasar pengambilan keputusan.

## b. Rapat dan Laporan Pelaksanaan Kegiatan Komite Pemantau Risiko

Selama periode tahun 2015, Komite Pemantau Risiko telah melangsungkan 6 (enam) kali rapat dengan minimal satu agenda rapat untuk setiap kali rapat termasuk pembahasan mengenai risalah rapat dan pengesahannya, serta hal-hal yang perlu ditindaklanjuti dari rapat sebelumnya dan beberapa pembahasan lainnya.

Berdasarkan notulen rapat Komite Pemantau Risiko, kehadiran dari masing-masing anggota Komite Pemantau Risiko dalam rapat adalah sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan Dalam Komite Pemantau Risiko	Kehadiran Dalam Rapat Komite Pemantau Risiko	% Kehadiran
1.	Emirsyah Satar <sup>*)</sup>	Ketua	3/3	100%
2.	Salah Ahmed Al-Ateeqi	Anggota	5	83%
3.	Anwar Nasution	Anggota	6	100%

<sup>\*)</sup> Pengunduran diri Emirsyah Satar telah diterima melalui RUPS Luar Biasa tanggal 3 Juni 2015

Berdasarkan dokumen dan data yang tercantum dalam risalah rapat Komite Pemantau Risiko, diketahui bahwa pembahasan yang telah dilakukan oleh Komite Pemantau Risiko selama tahun 2015, antara lain sebagai berikut :

- 1) Pembahasan mengenai portofolio pembiayaan dan NPF Bank Muamalat;
- 2) Pembahasan Laporan Tingkat Kesehatan RBBR Bank Muamalat posisi 30 Juni dan 31 Desember 2014;
- 3) Pembahasan mengenai identifikasi tipe dan risiko yang terjadi;
- 4) Pembahasan mengenai *Risk Management Update* terkait *Risk Appetite Statement*;
- 5) Pembahasan mengenai *Financing Collection – Bad Bank Progress*;
- 6) Pembahasan mengenai *Improvement on Financing Policy dan Authority Matrix*;
- 7) Pembahasan mengenai *update* dari Eksternal Auditor;
- 8) Pembahasan mengenai Laporan Kinerja Perseroan dan ketentuan mengenai pemenuhan modal;
- 9) Pembahasan *Improvement on Financing Policy*; dan
- 10) Pembahasan mengenai *assessment* proposal pembiayaan musyarakah.

## 3. Komite Nominasi dan Remunerasi (KNR)

Komite Nominasi dan Remunerasi telah dibentuk sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 049/DIR/KPTS/II/2015 tanggal 10 Februari 2015 tentang Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi Bank Muamalat. Memperhatikan Surat Dewan Komisaris Nomor 022/BMI/BOC/V/2015 tanggal 7 Mei 2015 perihal Perubahan Susunan Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi maka terdapat penambahan anggota Komite Nominasi dan Remunerasi yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi Nomor 190A/DIR/KPTS/V/2015 tanggal 8 Mei 2015 tentang Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi Bank Muamalat dengan keanggotaan sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan Dalam Perseroan	Jabatan Dalam Komite Remunerasi & Nominasi
1	Anwar Nasution	Komisaris Utama / Komisaris Independen	Ketua
2	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	Anggota
3	Ayoub Akbar Qadri <sup>*)</sup>	Komisaris	Anggota
4	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	Komisaris	Anggota
5	Gatot BS. Sarosa	Pejabat Eksekutif	Anggota

\*) Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

Komite Nominasi dan Remunerasi ini telah sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah khususnya pasal 35 bahwa anggota Komite Nominasi dan Remunerasi paling kurang terdiri dari:

- 2 (dua) orang Komisaris Independen;
- 1 (satu) orang Pejabat Eksekutif yang membawahi sumber daya manusia;

Profil anggota Komite Nominasi dan Remunerasi disajikan sub bahasan Profil Dewan Komisaris dan Profil Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi Pejabat Eksekutif Yang Membawahkan Sumber Daya Manusia.

#### **a. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Nominasi dan Remunerasi**

Komite Nominasi dan Remunerasi (KNR) Bank Muamalat telah menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara profesional dan independen, tanpa campur tangan dari pihak manapun sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Tugas dari Komite Nominasi dan Remunerasi sesuai dengan piagam Komite Nominasi dan Remunerasi antara lain:

- 1) Terkait dengan kebijakan nominasi:
  - a) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah;
  - b) memberikan usulan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris dan dan Dewan Pengawas Syariah kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS;
  - c) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses Nominasi dan kebijakan evaluasi kinerja bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris;
  - d) membantu Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris berdasarkan tolok ukur yang telah disusun sebagai bahan evaluasi;

- e) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai program pengembangan kemampuan anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris;
  - f) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai calon anggota Dewan Komisaris, Direksi dan/atau Dewan Pengawas Syariah;
  - g) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai calon pihak independen yang akan menjadi anggota Komite;
- 2) Terkait dengan kebijakan remunerasi:
- a) melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi;
  - b) melakukan evaluasi terhadap kesesuaian antara kebijakan remunerasi dengan pelaksanaan kebijakan tersebut; dan
  - c) memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai kebijakan remunerasi bagi Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah, Pejabat Eksekutif dan pegawai secara keseluruhan.
- 3) Komite Nominasi dan Remunerasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terkait dengan kebijakan remunerasi paling kurang wajib memperhatikan:
- a) kinerja keuangan;
  - b) pemenuhan pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva;
  - c) kewajaran dengan *peer group*; dan
  - d) pertimbangan sasaran dan strategi jangka panjang Bank.

**b. Rapat dan Laporan Pelaksanaan Kegiatan Komite Nominasi dan Remunerasi**

Untuk tahun 2015, Komite Nominasi dan Remunerasi melakukan rapat sebanyak 5 (lima) kali rapat dengan rekap kehadiran dari masing-masing anggota adalah sebagai berikut :

No.	Nama	Jabatan Dalam Komite Remunerasi & Nominasi	Kehadiran Dalam Rapat Komite Remunerasi & Nominasi	% Kehadiran
1	Anwar Nasution	Ketua	5	100%
2	Iggi H. Achsien	Anggota	5	100%
3	Ayoub Akbar Qadri *)	Anggota	5	100%
4	Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf	Anggota	5	100%
5	Gatot BS. Sarosa	Anggota	5	100%

\*) Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

Dalam rapat Komite Nominasi dan Remunerasi dibahas beberapa agenda yang terkait dengan proses nominasi dan remunerasi antara lain sebagai berikut:

- 1) perubahan manajemen;
- 2) skema bonus 2014 untuk anggota Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah;
- 3) *long term incentive plan*;

- 4) *sharia audit*;
- 5) pembiayaan kepada pihak terkait Komisaris dan pembiayaan perumahan untuk Direksi;
- 6) kandidat anggota Direksi dan *follow up* proses perekrutan kandidat anggota Direksi;
- 7) kandidat pengganti anggota Komisaris Independen yang telah mengundurkan diri;
- 8) kandidat anggota komite dari pihak independen;
- 9) Rencana RUPSLB September 2015;
- 10) Pembahasan surat OJK tentang pemegang saham pengendali;
- 11) Remunerasi bagi anggota Dewan Pengawas Syariah; dan
- 12) Pendistribusian bonus/tantiem bagi anggota Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah;

#### 4. Komite Tata Kelola Perusahaan

Berkaitan dengan kemajuan organisasi dan tuntutan bagi Perusahaan untuk membentuk komite yang efektif guna mendukung pelaksanaan yang efektif dari tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*, maka Dewan Komisaris membentuk Komite Tata Kelola Perusahaan. Pembentukan Komite ini untuk memperkuat dan meningkatkan struktur tata kelola perseroan, meningkatkan proses tata kelola perseroan dan meningkatkan hasil tata kelola perusahaan.

Pembentukan Komite Tata Kelola Perusahaan telah dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 050/DIR/KPTS/II/2015 tanggal 10 Februari 2015 tentang Pembentukan Komite Tata Kelola Perusahaan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk dengan keanggotaan sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan Dalam Perseroan	Jabatan Dalam Komite Tata Kelola Perusahaan
1	Iggi H. Achsien	Komisaris Independen	Ketua
2	Ayoub Akbar Qadri <sup>*)</sup>	Komisaris Independen	Anggota
3	Sultan Muhammed Hasan Abdulrauf	Komisaris Independen	Anggota

<sup>\*)</sup> Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

Profil anggota Komite Tata Kelola Perusahaan disajikan dalam sub bahasan Profil Dewan Komisaris.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Tata Kelola Perusahaan paling kurang meliputi:

- 1) melakukan evaluasi atas struktur, kerangka tata kelola dan kebijakan GCG Bank Muamalat;
- 2) memastikan pelaksanaan kebijakan GCG dalam kegiatan Bank Muamalat;
- 3) secara berkala mengkaji dan menilai prinsip-prinsip pelaksanaan GCG Bank Muamalat dan menyampaikan rekomendasi perbaikan kepada Dewan Komisaris;
- 4) menyampaikan laporan kepada Dewan Komisaris terkait kegiatan Bank yang tidak sesuai dengan pelaksanaan GCG;

- 5) mengkaji laporan *self assessment* GCG dan laporan tahunan GCG yang diterbitkan oleh Bank Muamalat guna memastikan transparansi dan akurasi laporan serta merekomendasikan perbaikan kepada Direksi;
- 6) menyampaikan rekomendasi dalam rangka pemberian *endorsement* Dewan Komisaris atas laporan GCG dan kebijakan GCG Bank Muamalat;
- 7) menyusun dan mengkinikan piagam Komite Tata Kelola secara berkala; dan
- 8) menjaga kerahasiaan seluruh dokumen, data dan informasi Bank Muamalat.

## M. DEWAN PENGAWAS SYARIAH (DPS)

Dewan Pengawas Syariah adalah Organ Perseroan yang merupakan badan independen yang bertugas melakukan pengarahan (*directing*), pemberian konsultasi (*consulting*), melakukan evaluasi (*evaluating*) dan pengawasan (*supervising*) kegiatan Perseroan bahwa kegiatan usaha Bank Muamalat tersebut mematuhi (*comply*) prinsip-prinsip syariah sebagaimana telah ditentukan oleh fatwa dan syariah Islam. Berdasarkan Undang-Undang Perbankan Syariah, seluruh transaksi perbankan syariah harus dijalankan sesuai dengan fatwa yang ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia.

### 1. Susunan Keanggotaan Dewan Pengawas Syariah

Sebelum diangkat melalui RUPS, anggota DPS telah mendapatkan rekomendasi dari Dewan Syariah Nasional – MUI melalui surat No. U-167/DSN-MUI/V/2014 tanggal 16 Mei 2014 perihal Rekomendasi Dewan Pengawas Syariah Bank Muamalat. Berdasarkan hasil keputusan RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014 dan Berita Acara RUPS Tahunan No. 70 tanggal 23 Juni 2014 yang dibuat oleh Notaris Fathiah Helmi, SH di Jakarta, ditetapkan bahwa anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS) berjumlah 3 (tiga) orang yang terdiri dari:

No	Nama	Jabatan
1	K.H. DR. (HC) Ma'ruf Amin	Ketua DPS
2	Prof. DR. H. Umar Shihab	Anggota DPS
3	Prof. DR. H. Muardi Chatib	Anggota DPS

### 2. Independensi dan Rangkap Jabatan Dewan Pengawas Syariah

Sesuai dengan PBI No. 11/3/PBI/2009 tanggal 29 Januari 2009, anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS) paling kurang 2 (dua) orang dan paling banyak 50% dari jumlah anggota Direksi. Adapun jumlah anggota DPS Bank Muamalat adalah sebanyak 3 (tiga) orang. Ketiga anggota DPS Perseroan tidak memiliki hubungan keluarga, hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, hubungan kepemilikan saham dengan anggota DPS lain, Dewan Komisaris dan Direksi, sehingga independen dalam menjalankan tugasnya.

Sebagai wujud pelaksanaan prinsip transparansi, anggota DPS Bank Muamalat juga telah mengungkap rangkap jabatan sesuai dengan peraturan Bank Indonesia tentang GCG bagi

Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. DPS Bank Muamalat yang merangkap jabatan sebagai Ketua/Anggota pada lembaga keuangan bank/bukan bank adalah:

K.H. DR. (HC) Ma'ruf Amin

- PT Bank Negara Indonesia Syariah
- PT Bank Mega Syariah Indonesia
- PT BNI Life Insurance
- PT Asuransi Jiwa Beringin Jiwa Sejahtera

Prof. DR. H. Umar Shihab

- PT Reasuransi Internasional Indonesia (ReIndo)
- PT Al-Ijarah Indonesia Finance

Prof. DR. H. Muardi Chatib

- PT Al-Ijarah Indonesia Finance
- PT BII Finance Center

### **3. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Pengawas Syariah**

Anggota DPS wajib menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. DPS memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. memberikan nasihat dan saran kepada Direksi mengenai hal-hal yang terkait dengan aspek syariah;
- b. menilai dan memastikan pemenuhan Prinsip Syariah atas pedoman operasional dan produk yang telah dikeluarkan Bank Muamalat;
- c. sebagai mediator antara Bank Muamalat dengan DSN - MUI dalam mengkomunikasikan usul dan saran pengembangan produk dan jasa dari Bank Muamalat yang memerlukan kajian dan fatwa dari DSN – MUI;
- d. mengawasi proses pengembangan produk baru dan kegiatan Bank Muamalat agar sesuai dengan fatwa DSN – MUI;
- e. meminta fatwa kepada DSN – MUI untuk produk baru Bank Muamalat yang belum ada fatwanya;
- f. sebagai perwakilan DSN - MUI yang ditempatkan di Bank Muamalat, DPS wajib melaporkan atas hasil pengawasannya kepada DSN - MUI dan Otoritas Jasa Keuangan dalam waktu 6 (enam) bulan sekali;
- g. memberikan opini dari aspek syariah terhadap pelaksanaan operasional Bank Muamalat secara keseluruhan dalam laporan publikasi Bank Muamalat;
- h. melakukan review secara berkala atas pemenuhan prinsip syariah terhadap mekanisme penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa Bank Muamalat;
- i. memberikan opini aspek syariah atas temuan/penyimpangan yg dijumpai oleh Internal Audit Division; dan
- j. meminta data dan informasi terkait dengan aspek syariah dari satuan kerja di Bank Muamalat dalam rangka pelaksanaan tugasnya.

Dalam melakukan pengawasan terhadap proses pengembangan produk baru Bank Muamalat, DPS melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. meminta penjelasan dari pejabat Bank Muamalat yang berwenang mengenai tujuan, karakteristik, dan akad yang digunakan dalam produk baru yang akan dikeluarkan;
- b. memeriksa apakah terhadap akad yang digunakan dalam produk baru telah terdapat fatwa DSN-MUI;
  - 1) dalam hal telah terdapat fatwa, maka DPS melakukan analisis atas kesesuaian akad produk baru dengan fatwa DSN-MUI.
  - 2) dalam hal belum terdapat fatwa, maka DPS mengusulkan kepada Direksi Bank untuk melengkapinya dengan fatwa dari DSN-MUI.
- c. mereview sistem dan prosedur produk baru yang akan dikeluarkan terkait dengan pemenuhan Prinsip Syariah; dan
- d. memberikan pendapat syariah atas produk baru yang akan dikeluarkan.

Dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan Bank Muamalat, DPS melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. menganalisis laporan yang disampaikan oleh dan/atau yang diminta dari Direksi, pelaksana fungsi audit intern dan/atau fungsi kepatuhan untuk mengetahui kualitas pelaksanaan pemenuhan Prinsip Syariah atas kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa Bank;
- b. menetapkan jumlah uji petik (sampel) transaksi yang akan diperiksa dengan memperhatikan kualitas pelaksanaan pemenuhan Prinsip Syariah dari masing-masing kegiatan;
- c. memeriksa dokumen transaksi yang diuji petik (sampel) untuk mengetahui pemenuhan Prinsip Syariah sebagaimana dipersyaratkan dalam SOP, antara lain:
  - 1) ada tidaknya bukti pembelian barang, untuk akad murabahah sebagai bukti terpenuhinya syarat jual-beli murabahah;
  - 2) ada tidaknya laporan usaha nasabah, untuk akad mudharabah/musyarakah, sebagai dasar melakukan perhitungan distribusi bagi hasil;
- d. melakukan inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan dan/atau konfirmasi kepada karyawan Bank Muamalat dan/atau nasabah untuk memperkuat hasil pemeriksaan dokumen, apabila diperlukan;
- e. melakukan review terhadap prosedur terkait aspek syariah apabila terdapat indikasi ketidaksesuaian pelaksanaan pemenuhan Prinsip Syariah atas kegiatan dimaksud;
- f. memberikan pendapat syariah atas kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa Bank; dan
- g. melaporkan hasil pengawasan DPS kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, DPS melakukan pembagian tugas sebagai berikut:

- a. Ketua DPS mempunyai tugas :
  - 1) memimpin semua kegiatan Anggota DPS;
  - 2) menyusun program kerja pelaksanaan tugasnya;

- 3) memimpin Rapat DPS; dan
- 4) menetapkan pembagian tugas para Anggota DPS.

b. Anggota DPS mempunyai tugas :

- 1) membantu Ketua DPS dalam melaksanakan tugasnya menurut pembidangan yang telah ditetapkan oleh Ketua DPS; dan
- 2) melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Ketua DPS

DPS harus senantiasa memastikan seluruh transaksi di Bank Muamalat dijalankan sesuai dengan fatwa yang ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional serta harus senantiasa mengawasi kegiatan usaha Bank dan memberikan opini mengenai kemurnian prinsip syariah yang dianut.

Hubungan kerja Dewan Pengawas Syariah, Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balance* dengan tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan Bank Muamalat serta pelaksanaan operasional Bank Muamalat yang sesuai dengan prinsip syariah dan senantiasa mematuhi (*comply*) peraturan dan perundang-undangan yang berlaku termasuk penerapan GCG.

#### 4. Rapat Dewan Pengawas Syariah

DPS telah mengadakan rapat/pertemuan rutin sebulan sekali guna membahas perkembangan produk maupun aktivitas kegiatan operasional di Bank Muamalat. Selama tahun 2015, DPS telah menyelenggarakan rapat rutin DPS sebanyak 12 (dua belas) kali. Di luar rapat rutin DPS, di tahun 2015, DPS juga menyelenggarakan rapat dengan seluruh anggota Direksi serta rapat gabungan dengan anggota Direksi dan Dewan Komisaris. Dalam rapat tersebut dibahas mengenai kondisi Bank Muamalat, kepatuhan terhadap prinsip syariah dan temuan dari Internal Audit Bank Muamalat.

Kehadiran dalam Rapat DPS selama tahun 2015 adalah sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan	Rapat DPS		Rapat DPS bersama Direksi		Rapat DPS bersama Direksi dan Dewan Komisaris	
			Kehadiran	%	Kehadiran	%	Kehadiran	%
1	KH Ma'ruf Amin	Ketua DPS	9/12	75%	1/1	100%	1/1	100%
2	Prof. DR Umar Shihab, MA	Anggota DPS	8/12	67%	1/1	100%	0/1	0%
3	Prof. DR. H. Muardi Chatib, MA	Anggota DPS	10/12	83%	1/1	100%	1/1	100%

Adapun materi yang dibahas dalam rapat DPS dan rincian kehadiran dalam rapat DPS selama tahun 2015 adalah sebagai tabel berikut:

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Dewan Pengawas Syariah	Kehadiran (Ya/Tidak)
1.	29 Jan 2015	1. Laporan profil risiko Bank Muamalat per Desember 2014	Dr. KH Ma'ruf Amin	Ya
		2. Permohonan opini pembiayaan	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
		3. Laporan pengawasan DPS semester II 2014	Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
		4. Laporan opini syariah periode November-Desember 2014		
2.	27 Feb 2015	1. Buyer Financing iB	Dr. KH Ma'ruf Amin	Ya
		2. Account Receivable (A/R) Financing iB	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
		3. Financing highlight BMI periode Desember 2014	Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Tidak
3.	19 Mar 2015	1. Laporan konsultasi syariah periode Januari-Februari 2015	Dr. KH Ma'ruf Amin	Tidak
		2. Laporan Keuangan Baitulmaal Muamalat tahun 2014	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
4.	29 April 2015	1. Kerjasama BMI dengan asuransi Manulife	Dr. KH Ma'ruf Amin	Tidak
		2. Kerjasama BMI dengan pihak ketiga dalam jasa penagihan	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
5.	21 Mei 2015	1. Kerjasama BMI dengan IFC	Dr. KH Ma'ruf Amin	Ya
		2. Klausula <i>General Covenant</i> Pembiayaan tentang BPJS Ketenagakerjaan	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
		3. Kerjasama BMI dengan pihak ketiga dalam jasa penagihan	Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
		4. Prentasi Fatwa No. 96 tentang transaksi lindung nilai ( <i>Hedging</i> ) Syariah		
6.	25 Juni 2015	1. Laporan Konsultasi Syariah Maret-April 2015	Dr. KH Ma'ruf Amin	Tidak
		2. Penerapan <i>Income Smoothing</i> tanpa cadangan	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
7.	27 Juli 2015	1. Permohonan Opini terkait penggunaan dividen tunai yang tidak diambil	Dr. KH Ma'ruf Amin	Ya
		2. Penjelasan mengenai implementasi MMQ	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Dewan Pengawas Syariah	Kehadiran (Ya/Tidak)
8.	31 Agust 2015	1. Permohonan opini terkait Co-Branding Shar-E Debit Gold –Arsenal FC	Dr. KH Ma’ruf Amin	Ya
		2. Master Repo Agreement (MRA) Syariah	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
		3. Opini terkait tugas jaga satpam	Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Tidak
		4. Laporan temuan audit		
9.	21 Sep 2015	1. Permohonan opini perihal rumusan biaya ganti rugi ( <i>ta’widh</i> )	Dr. KH Ma’ruf Amin	Ya
		2. Presentasi skema akad murabahah baru	Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Tidak
		3. Permohonan opini alternatif <i>Master Repo Agreement</i> (MRA)	Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
		4. Laporan konsultasi syariah periode Juli-Agustus 2015		
10.	19 Okt 2015	Permohonan opini perihal konversi akad melalui mekanisme addendum	Dr. KH Ma’ruf Amin	Ya
			Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Tidak
11.	20 Nov 2015	1. Permohonan opini terkait penggunaan asuransi konvensional dalam aktivitas pembiayaan 2. Laporan konsultasi syariah periode September –Oktober 2015	Dr. KH Ma’ruf Amin	Ya
			Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Tidak
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Tidak
12.	14 Des 2015	1. Penyempurnaan skema pembiayaan murabahah 2. Permohonan opini lanjutan terkait tugas jaga satpam pria pada saat shalat Jum’at 3. Laporan dokumentasi permasalahan dalam implementasi fatwa DSN-MUI	Dr. KH Ma’ruf Amin	Ya
			Prof. Dr. Muardi Chatib, MA	Ya
			Prof. Dr. Umar Shibab, MA	Ya
<b>Jumlah Rapat</b>				<b>12</b>

Dalam rapat antara DPS dengan Direksi, DPS menyampaikan *concern* beberapa hal sebagai berikut:

- a. Opini-opini syariah yang diterbitkan oleh DPS atas kajian produk dan aktivitas agar dilaksanakan dengan baik.
- b. Rekomendasi dari temuan-temuan hasil verifikasi (audit) pelaksanaan syariah di lapangan, agar ditindaklanjuti oleh Direksi dan agar dihindari temuan berulang.
- c. Dalam rapat DPS rutin bulanan agar ada Direksi yang hadir.

Adapun materi yang dibahas dalam rapat antara DPS dengan Direksi dan Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

- a. Laporan kunjungan DPS ke Kantor Cabang; dan
- b. Masalah kesesuaian syariah dalam implementasi produk-produk Bank Muamalat.

## 5. Laporan Pengawasan Dewan Pengawas Syariah

Sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugasnya di Bank Muamalat, DPS telah menyampaikan Laporan Pengawasan setiap 6 (enam) bulan kepada Manajemen Bank Muamalat, untuk selanjutnya laporan tersebut di sampaikan oleh Manajemen kepada Otoritas Jasa Keuangan. Laporan Pengawasan DPS Semester I Tahun 2016 telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan melalui surat No. 18/BMI/PDR/VIII/2015 tanggal 26 Agustus 2015, sementara Laporan Pengawasan DPS Semester II Tahun 2015 telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan melalui surat No. 136/BMI/PDR/II/2016 tanggal 23 Februari 2016.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, DPS dibantu oleh beberapa *liason officer*, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Prinsip Syariah dalam kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana serta pelayanan jasa.

- a. DPS melakukan pengawasan antara lain mencakup pengawasan terhadap proses pengembangan produk Bank dan pengawasan terhadap kegiatan Bank.

### Pengawasan Terhadap Penghimpunan Dana/*Bancassurance*

Penghimpunan Dana		
Tabungan Muamalat	Giro	Deposito
Tabungan iB Muamalat	Giro Muamalat Attijary iB	Deposito Mudharabah
Tabungan iB Muamalat Sahabat	Giro Muamalat Ultima iB	
Tabungan Muamalat Dollar		
Tabungan Muamalat Rencana		
Tabungan Haji Arafah		
Tabungan Simple iB		
Tabungan Muamalat Umrah		
Tabungan-KU		
Tabungan Muamalat Prima		
<b><i>Bancassurance - Kerjasama Asuransi</i></b>		
Manulife Zafirah Proteksi Sejahtera		
Manulife Zafirah MediCash		
Manulife Zafirah SaveLink		
Asuransi Pembiayaan		

Pengawasan Terhadap Penyaluran Dana

Penyaluran Dana Untuk :		
Konsumsi	Modal Kerja	Investasi
KPR Muamalat iB Pembelian	Pembiayaan iB Modal Kerja Muamalat	Pembiayaan Investasi Umum
KPR Muamalat iB Kongsi	Pembiayaan Modal Kerja Konstruksi Untuk Developer	Pembiayaan iB Properti Bisnis
Pembiayaan Kepada Perusahaan Multifinance	Pembiayaan iB Rekening Koran Muamalat (PRKM)	Pembiayaan Program Cluster Kelapa Sawit
Pembiayaan Umrah Muamalat	Pembiayaan Payment Point Online Banking (PPOB)	Pembiayaan Program Buyer Supplier Financing
Pembiayaan Kepada Koperasi Karyawan		
Pembiayaan iB Muamalat Konsumer Duo		
Pembiayaan iB Muamalat Pension		
Pembiayaan iB Muamalat Multiguna		

Pengawasan Terhadap Layanan

Layanan Untuk :		
Remittance	Trade Finance	Layanan 24 jam
Remittance BMI – MayBank	Bank Garansi	Kartu Muamalat
Remittance BMI – BMMB	L/C Ekspor	SMS Banking
Remittance BMI – NCB	L/C Impor	SalaMuamalat
Tabungan Nusantara	SKBDN	Muamalat Mobile
	Letter of Credit & Standby LC	Internet Banking
	Risk Sharing	Cash Management System
	Negosiasi L/C Usance Tanpa Fasilitas Nasabah (AL-Hawalah)	Virtual Account / MPOM
	Konfirmasi Letter of Credit	ATM Muamalat
	Deposito Plus	
Layanan-Transfer dan Investment Service		

- b. DPS juga melakukan uji petik dengan melakukan pemeriksaan terhadap dokumen transaksi untuk kategori pemenuhan prinsip syariah pada beberapa cabang, antara lain :

Semester I tahun 2015	Semester II Tahun 2015
Cabang Depok	Cabang Yogyakarta
Cabang Kudus	Cabang Solo
Cabang Pasar Minggu	Cabang Serang

Semester I tahun 2015	Semester II Tahun 2015
Cabang Pangkalpinang	Cabang Cirebon
Hajj & Related Product Division	Cabang Balikpapan
Cabang Palu	Cabang Dago
Cabang Malang	Cabang Pekanbaru
Cabang Purwokerto	Cabang Medan Balaikota
Cabang Cipulir	Cabang Makassar
Cabang Rawamangun	Cabang Semarang

- c. DPS melakukan Inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan dan/atau konfirmasi kepada pegawai Bank dan nasabah pada beberapa Kantor Cabang, antara lain :

Semester I tahun 2015	Semester II Tahun 2015
Cabang Jogjakarta	Cabang Palangkaraya
Cabang Solo	Cabang Ambon
Cabang Surabaya	Cabang Banda Aceh
Cabang Tegal	
Cabang Pangkalpinang	

- d. DPS melakukan *Review* dan/atau *endorsement* Panduan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) antara lain:
- 1) opini hasil review atas revisi POBM & PPOBM Bab Giro, Tabungan, Kepemilikan rekening , transaksi tunai dan transaksi non tunai teller;
  - 2) opini hasil review atas Prosedur Pelaksanaan Pembiayaan iB *Asset Refinance* Syariah;
  - 3) opini hasil review atas Perubahan Fitur dan Ketentuan Produk Tabungan Haji Arafah (THA);
  - 4) opini hasil review atas draft Prosedur Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham;
  - 5) opini Review usulan Piagam dan Keanggotaan RMC; dan
  - 6) opini hasil review atas Prosedur Pelaksanaan Penggunaan Standar Akad Pembiayaan dan Akad Standar Pembiayaan.
- e. Pengajuan Opini Syariah dari Unit Bisnis selama 12 (dua belas) bulan, antara lain :
- 1) opini terkait perubahan skema akad dari Murabahah menjadi Musyarakah Mutanaqishah dalam proses restrukturisasi pembiayaan bermasalah;
  - 2) opini terkait program pembiayaan konsumen dengan ketentuan khusus untuk Nasabah PNS payroll melalui Bank Muamalat;
  - 3) opini Syariah perihal pricing pembiayaan yang mengacu kepada LIBOR;
  - 4) opini terkait perhitungan hasil usaha pembiayaan kepada perusahaan multifinance/ koperasi melalui skema Mudharabah dan Musyarakah;
  - 5) opini syariah perihal jual beli mata uang SAR; dan
  - 6) opini terkait pembiayaan untuk pelunasan hutang afiliasi.

- f. DPS juga telah melakukan pemeriksaan aspek syariah secara *sampling* ke cabang-cabang Bank Muamalat terkait kegiatan operasional, penghimpunan dana dan penyaluran dana. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa opini yang diberikan oleh DPS telah dijalankan dengan baik di cabang-cabang.

Aktivitas yang dilakukan oleh DPS adalah:

- 1) memeriksa kesesuaian akad pembiayaan dan penghimpunan dana dengan prinsip-prinsip syariah;
- 2) melakukan kunjungan ke beberapa nasabah;
- 3) *briefing* karyawan terkait dengan *attitude*, pemahaman produk, peningkatan pengetahuan prinsip-prinsip syariah; dan
- 4) dialog dengan karyawan Kantor Cabang dan/atau Cabang Pembantu.

Semua kegiatan pengawasan yang dilakukan di atas dilengkapi dengan kertas kerja pengawasan yang dibuat oleh *Sharia Compliance Officer* dan disetujui oleh DPS, serta telah disampaikan pula kepada Otoritas Jasa Keuangan bersamaan dengan Laporan Pengawasan DPS.

## N. DIREKSI

Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam dan di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

### 1. Susunan Keanggotaan Direksi

Susunan Anggota Direksi periode Januari - 7 September 2015 adalah sebagai berikut:

No	Nama Anggota Direksi	Jabatan	Tanggal Efektif	Masa Jabatan	Dasar Pengangkatan
1	Endy PR Abdurrahman	Direktur Utama	18 September 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
2	Evi Afiatin Ismail	Direktur Kepatuhan	18 September 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
3	Indra Yurana Sugiarto	Direktur	18 September 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
4	Adrian Asharyanto Gunadi <sup>**)</sup>	Direktur	23 Juni 2014	1 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
5	Hendiarto <sup>**)</sup>	Direktur	23 Juni 2014	1 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014

<sup>\*)</sup> persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan

<sup>\*\*)</sup> Pengunduran diri disetujui melalui RUPSLB tanggal 7 September 2015

Susunan Anggota Direksi periode 7 September - 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

No	Nama Anggota Direksi	Jabatan	Tanggal Efektif	Masa Jabatan	Dasar Pengangkatan
1	Endy PR Abdurrahman	Direktur Utama	18 September 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
2	Evi Afiatin Ismail	Direktur Kepatuhan	18 September 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
3	Indra Yurana Sugiarto	Direktur	18 September 2014 <sup>*)</sup>	5 tahun	RUPS Tahunan tanggal 23 Juni 2014
4	Purnomo B. Soetadi <sup>**)</sup>	Direktur	Belum Efektif	4 tahun	RUPSLB tanggal 7 September 2015
5	Hery Syafril <sup>**)</sup>	Direktur	Belum Efektif	4 tahun	RUPSLB tanggal 7 September 2015

<sup>\*)</sup> persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan

<sup>\*\*)</sup> Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

Sampai dengan akhir Desember 2015, masih terdapat 2 (dua) anggota Direksi yang masih dalam proses *fit and proper test* oleh OJK.

## 2. Independensi Direksi dan Rangkap Jabatan

Tidak terdapat hubungan keuangan, hubungan kepengurusan, hubungan kepemilikan saham dan keluarga antar anggota Direksi, anggota Direksi dengan anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi dengan Pemegang Saham Pengendali, sehingga dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Direksi mampu bertindak secara independen.

Berikut ini adalah tabel hubungan keluarga dan hubungan keuangan Direksi dengan Dewan Komisaris, anggota Direksi lainnya dan/atau Pemegang Saham Pengendali Perusahaan:

Nama	Hubungan Keluarga dengan						Hubungan Keuangan dengan					
	Direksi Lainnya		Dewan Komisaris		Pemegang Saham Pengendali		Direksi Lainnya		Dewan Komisaris		Pemegang Saham Pengendali	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Endy PR Abdurrahman	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Evi Afiatin Ismail	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Indra Yurana Sugiarto	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Purnomo B. Soetadi <sup>*)</sup>	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Hery Syafril <sup>*)</sup>	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√

<sup>\*)</sup> Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

Dari seluruh anggota Direksi yang sedang menjabat per akhir Desember 2015, tidak terdapat anggota Direksi yang memiliki rangkap jabatan.

Berikut ini adalah tabel rangkap jabatan Direksi Bank Muamalat:

No	Nama	Perusahaan Lainnya	Bank Lainnya	Lembaga Keuangan Lainnya	Keterangan
1	Endy PR Abdurrahman	-	-	-	-
2	Evi Afiatin Ismail	-	-	-	-
3	Indra Yurana Sugiarto	-	-	-	-
4	Purnomo B. Soetadi <sup>*)</sup>	-	-	-	-
5	Hery Syafril <sup>*)</sup>	-	-	-	-

<sup>\*)</sup> Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

### 3. Tugas dan Kewajiban Direksi

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dan PBI mengenai GCG secara umum tugas dan tanggung jawab Direksi antara lain adalah:

- a. melakukan pengelolaan bank dengan menerapkan GCG;
- b. melakukan pengawasan intern secara efektif dan efisien;
- c. memantau risiko dan mengelolanya, menjaga agar iklim kerja tetap kondusif sehingga produktivitas dan profesionalisme menjadi lebih baik;
- d. mengelola pejabat, karyawan Bank Muamalat; dan
- e. melaporkan kinerja Bank Muamalat secara keseluruhan kepada pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST).

Secara lebih rinci, *Board Manual* Bank Muamalat telah mengatur mengenai tugas dan Kewajiban Direksi antara lain sebagai berikut:

- a. memiliki kejelasan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang tugasnya;
- b. memiliki pedoman dan tata tertib kerja yang bersifat mengikat bagi setiap anggota Direksi, paling kurang mencantumkan waktu kerja dan pengaturan rapat;
- c. menyusun kode etik yang berlaku bagi seluruh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris, karyawan/pegawai, serta pendukung organ yang dimiliki Perseroan dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan/pegawai yang bekerja pada Perseroan serta memuatnya secara lengkap dalam situs web Bank Muamalat;
- d. bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan pengelolaan Bank Muamalat berdasarkan prinsip kehati-hatian dan Prinsip Syariah;
- e. mengelola Bank Muamalat sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Bank Muamalat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- f. melaksanakan GCG dalam setiap kegiatan usaha Bank Muamalat pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi;
- g. dalam rangka melaksanakan GCG, Direksi wajib memiliki fungsi paling kurang Audit Intern, Manajemen Risiko dan Komite Manajemen Risiko serta Kepatuhan;

- h. dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha Bank Muamalat;
- i. tunduk pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar dan keputusan RUPS serta memastikan seluruh aktivitas Bank Muamalat telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar dan keputusan RUPS;
- j. Mematuhi tata urutan peraturan internal Bank Muamalat;
- k. Melaksanakan pengurusan Bank Muamalat untuk kepentingan dan tujuan Bank Muamalat;
- l. Menetapkan susunan organisasi Bank Muamalat di tingkat pusat, wilayah maupun cabang lengkap dengan pelaksanaan tugasnya;
- m. Bertindak selaku pimpinan dalam pengurusan Bank Muamalat;
- n. Direksi harus mengungkapkan kepada pegawai kebijakan Bank Muamalat yang bersifat strategis di bidang kepegawaian;
- o. memelihara dan mengurus kekayaan Bank Muamalat;
- p. bertanggungjawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan Bank Muamalat dalam mencapai maksud dan tujuannya;
- q. mewakili Bank Muamalat baik di dalam maupun di luar pengadilan;
- r. memperhatikan masukan-masukan yang diberikan oleh Dewan Komisaris;
- s. melakukan segala tindakan dan perbuatan, baik mengenai pengurusan maupun pemilikan kekayaan Bank Muamalat serta mengikat Bank Muamalat dengan pihak lain dan atau pihak lain dengan Bank Muamalat, dengan pembatasan tertentu;
- t. Anggota Direksi dilarang memberikan kuasa umum kepada pihak lain yang mengakibatkan pengalihan tugas dan fungsi Direksi;
- u. Direksi wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham;
- v. Direksi wajib membuat dan memelihara seluruh daftar pemegang saham, Daftar Khusus, risalah RUPS dan risalah rapat Direksi serta dokumen-dokumen keuangan dan dokumen perseroan lainnya;
- w. Direksi wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham;
- x. Direksi wajib membuat dan memelihara seluruh daftar pemegang saham, Daftar Khusus, risalah RUPS dan risalah rapat Direksi serta dokumen-dokumen keuangan dan dokumen perseroan lainnya;
- y. Anggota Direksi baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama dilarang memiliki saham lebih dari 25% dari modal disetor perusahaan lain;
- z. Setiap anggota Direksi bertanggungjawab secara pribadi atas kerugian Bank Muamalat apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugas;
- aa. Anggota Direksi wajib mengungkapkan kepemilikan saham yang mencapai 5% (lima per seratus) atau lebih baik pada Bank yang bersangkutan maupun pada Bank dan perusahaan lain yang berkedudukan di dalam dan diluar negeri;
- bb. Direksi wajib menyediakan data dan informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu kepada Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah; dan

cc. Setiap keputusan Direksi bersifat mengikat dan menjadi tanggung jawab seluruh anggota Direksi.

Selain melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut di atas, Direksi juga memiliki tugas dan kewajiban secara spesifik terkait strategi dan rencana kerja, pelaksanaan fungsi kepatuhan, penerapan manajemen risiko, sistem pengendalian internal, keterbukaan dan kerahasiaan informasi, hubungan dengan para pemangku kepentingan, sistem akuntansi dan pembukuan, pelaksanaan prinsip mengenal nasabah dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang/Transaksi Keuangan yang Mencurigakan.

#### 4. Rapat Direksi

Selama tahun 2015 Direksi telah mengadakan rapat internal sebanyak 42 (empat puluh dua) kali dan rapat dengan Dewan Komisaris sebanyak 8 (delapan) kali. Secara rinci jumlah kehadiran masing-masing anggota Direksi pada Rapat internal Direksi dan rapat Direksi dengan Dewan Komisaris selama Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

No.	Nama Anggota Direksi	Rapat Direksi		Rapat Dewan Komisaris dengan Direksi	
		Jumlah Kehadiran	% Kehadiran	Jumlah Kehadiran	% Kehadiran
1	Endy PR Abdurrahman	38/42	90%	8/8	100%
2	Evi Afiatin Ismail	32/42	76%	8/8	100%
3	Indra Yurana Sugiarto	39/42	93%	8/8	100%
4	Purnomo B. Soetadi <sup>**)</sup>	10/11	91%	4/4	100%
5	Hery Syafril <sup>**)</sup>	7/11	64%	4/4	100%
6	Adrian A. Gunadi <sup>*)</sup>	23/31	74%	4/4	100%
7	Hendiarto <sup>*)</sup>	27/31	87%	4/4	100%

<sup>\*)</sup> Pengunduran diri disetujui melalui RUPSLB tanggal 7 September 2015

<sup>\*\*)</sup> Diangkat melalui RUPSLB tanggal 7 September 2015 dan efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

Setiap rapat selalu dibuatkan notulen/risalah rapat yang berisi antara lain jalannya rapat, catatan dan keputusan rapat, *dissenting opinion* atas keputusan rapat (jika ada) serta tindak lanjut terhadap rekomendasi Komisaris. Hal ini memberikan gambaran akan kesungguhan Direksi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Adapun rincian materi yang dibahas dalam rapat Direksi dan kehadiran anggota Direksi dalam rapat adalah sebagai berikut:

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
1.	05 Januari 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. NPF Update 3. Update Closing 2014	1. Endy PR Abdurrahman	Tidak
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi	Tidak
			5. Hendiarto	Ya
2.	12 Januari 2015	1. Update Ernst & Young 2. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
		3. NPF Update for Corporate & SME	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. NPF Update for Retail & Consumer	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Tidak
		5. Cost Management & TRR	5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
3.	19 Januari 2015	1. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Follow Up Project McKinsey	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. Project PWC	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Presentasi Creative Agencies untuk Marketing Campaign 2015	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
		5. NPF Update	5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
4.	26 Januari 2015	1. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. NPF Update	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. Restrukturisasi	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Annual Report 2014	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
5.	02 Februari 2015	1. BOD Weekly Report	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Kick Off Meeting McKinsey Project	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. Kerjasama Asuransi Pembiayaan	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Follow Up Budget Marketing Strategy	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
6.	11 Februari 2015	1. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Restatement Update EY	2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
		3. Update Pembiayaan Apartemen Nasabah	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Internal Audit Division Update	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
7.	16 Februari 2015	1. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Account Planning to Maintain NPF	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. Corporate & SME NPF Update	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Steering Committee Project McKinsey Update	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
		5. Retail Collection - NPF Update	5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Tidak
8.	23 Februari 2015	1. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Strategi Penjualan Surat Berharga Syariah	2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
		3. <i>Telecollection</i>	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Media Visit Planning	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Tidak
9.	02 Maret 2015	1. BOD Weekly Briefing	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Koreksi RBB 2015	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. Audit EY	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
10.	09 Maret 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Subsidiary Management Report 3. Presentasi DPS	1. Endy PR Abdurrahman	Tidak
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Lain-lain	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
11.	16 Maret 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. NSICCS Project Implementation 3. NPF Update for Corporate, & SME, Retail & Consumer 4. Lain-lain	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
12.	23 Maret 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Program Kerjasama antara BMI & BMM	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
13.	30 Maret 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Pengajuan Limit NOP KPNO & KL Branch 3. Proses Penyelesaian Pembangunan Muamalat Tower	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
14.	06 April 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Update dan Pengembangan Segmen Multifinance BMI 3. Pengajuan Limit NOP KL Branch 4. Proses Penyelesaian Pembangunan Gedung Muamalat Tower	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
15.	13 April 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. BMI Branchless Banking Roadmap	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
16.	20 April 2015	1. Metamorfosa Muamalat Program 2. Implementation of McKinsey Study 3. Pengkinian informasi dari Divisi Legal	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
17.	27 April 2015	1. Bussiness Update 2. Bussiness Review 3. Update Project McKinsey	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Y Sugiarto	Ya

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
		4. Organization 5. Lain-lain	4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Ya
18.	04 Mei 2015	1. Pejabat Pemegang Limit Biaya 2. Corporate Secretary Division Issues 3. Alur dan SLA Proses Pembiayaan Corporate & Commercial serta segmen lainnya	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Ya Ya Tidak Ya
19.	11 Mei 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Implementasi McKinsey Study 3. Update Status BCP Document - <i>Critical Business Functions</i>	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Ya Ya Ya Ya
20.	18 Mei 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Implementasi McKinsey Study 3. Persiapan RUPS 4. Review dan Temuan PwC	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Ya Tidak Tidak Ya
21.	25 Mei 2015	1. Pembahasan Agenda RUPST & RUPSLB.	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Ya Ya Ya Ya
22.	08 Juni 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Laporan Kinerja Bisnis Mikro 2015 dan Progres Roll Out 2015	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Tidak Ya Ya Ya Tidak
23.	15 Juni 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Implementasi Project McKinsey 3. Persetujuan Wewenang Limit Biaya	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Tidak Ya Ya Ya
24.	24 Juni 2015	1. BOD Weekly Briefing 2. Metamorfosa Muamalat 3. FX Sales Strategy Plans 2015	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin 3. Indra Yurana Sugiarto 4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup> 5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya Ya Ya Ya Ya
25.	01 Juli 2015	1. BOD Weekly Update 2. Pembahasan Penyelesaian Biaya	1. Endy PR Abdurrahman 2. Evi Afiatin Ismail	Ya Ya

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
		Bermasalah Nasabah		
			3. Indra Yurana Sugiarto	Tidak
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
26.	08 Juli 2015	1. BOD Weekly Update	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Tidak
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Tidak
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
27.	29 Juli 2015	1. BOD Weekly Update 2. Presentasi Launching Muamalat Tower	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Tidak
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
28.	05 Agustus 2015	1. BOD Weekly Update	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
29.	12 Agustus 2015	1. BOD Weekly Update 2. Retail Banking Management 3. Presentasi Vendor Website	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Ya
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
30.	19 Agustus 2015	1. BOD Weekly Update	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Tidak
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Ya
31.	26 Agustus 2015	1. BOD Weekly Update 2. IFC Financial Covenant 3. Proposed Draft Business Plan 2016	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Adrian A Gunadi <sup>*)</sup>	Tidak
			5. Hendiarto <sup>*)</sup>	Tidak
32.	16 September 2015	1. BOD Weekly Update	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya
33.	23 September 2015	1. BOD Weekly Update 2. Branch Focus & Mobile Branch 3. Presentasi Konsep & Desain Kalender 2016	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
34.	30 September 2015	1. BOD Weekly Update 2. Branch Focus & Mobile Branch	1. Endy PR Abdurrahman	Tidak
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Purnomo B Soetadi <sup>***)</sup>	Ya
35.	07 Oktober 2015	1. BOD Weekly Update 2. Vendor EO Launching Muamalat Tower	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Tidak
			5. Purnomo B Soetadi <sup>***)</sup>	Ya
36.	21 Oktober 2015	1. BOD - BOM Update 2. Vendor Company Profile 3. Aligning BMI Strategy Map & Bankwide KPI (KPM)	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
			5. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya
37.	28 Oktober 2015	1. BOD - BOM Update 2. Update Project Fit Out Muamalat Tower 3. On Boarding Program	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
			5. Purnomo B Soetadi <sup>***)</sup>	Ya
38.	04 November 2015	1. BOD - BOM Update 2. Strategy Change Management Updates	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
			5. Purnomo B Soetadi <sup>***)</sup>	Tidak
39.	11 November 2015	1. BOD - BOM Update 2. Performance Management System 3. Penghentian Kerjasama vendor Financing Origination System	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
			5. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya
40.	18 November 2015	1. BOD - BOM Update 2. Update BadBank 3. Update Kasus Legal 4. Usulan Hierarki Ketentuan Internal BMI 5. Presentasi Final Grand Launching Muamalat Tower	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Ya
			3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
			4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
			5. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya
41.	02 Desember 2015	1. BOD - BOM Update 2. Update Broker Asuransi Madani	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
			2. Evi Afiatin Ismail	Tidak

No	Tanggal	Agenda Rapat	Peserta Rapat Direksi	Kehadiran (Ya/Tidak)
		Karsa Mandiri		
		3. Briefing MHP	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Usulan Kewenangan	4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
		5. CFO Update	5. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya
42.	16 Desember 2015	1. BOD Update	1. Endy PR Abdurrahman	Ya
		2. Update Kick Off Meeting Project Konsultasi Job Evaluation and Salary Structure	2. Evi Afiatin Ismail	Ya
		3. KPI Management	3. Indra Yurana Sugiarto	Ya
		4. Update CCD	4. Hery Syafril <sup>**)</sup>	Ya
			6. Purnomo B Soetadi <sup>**)</sup>	Ya
<b>Jumlah Rapat</b>				<b>42</b>

*\*) Pengunduran diri disetujui melalui RUPSLB tanggal 7 September 2015*

*\*\*\*) Diangkat melalui RUPSLB tanggal 7 September 2015 dan efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK*

## 5. Kepemilikan Saham Direksi pada Bank Muamalat dan Perusahaan Lain

Pada tahun 2015, anggota Direksi yang memiliki saham pada Bank Muamalat dan Perusahaan adalah sebagai berikut :

Nama Anggota Direksi	Jabatan	Kepemilikan Saham (Lembar)		Jumlah Nominal Saham (Rp)	
		Seri A	Seri B	Seri A	Seri B
Endy PR Abdurrahman	Direktur Utama	-	-	-	-
Evi Afiatin Ismail	Direktur	-	-	-	-
Indra Yurana Sugiarto	Direktur	-	-	-	-
Purnomo B. Soetadi <sup>*)</sup>	Direktur	-	-	-	-
Hery Syafril <sup>*)</sup>	Direktur	-	-	-	-

*\*) Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK*

Tidak terdapat anggota Direksi yang memiliki saham yang mencapai 5% (lima persen) atau lebih pada Bank Muamalat dan tidak terdapat anggota Direksi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama yang memiliki saham melebihi 25% (dua puluh lima persen) dari modal disetor pada suatu perusahaan lain.

## O. PELATIHAN ANGGOTA KOMISARIS DAN DIREKSI

Pelatihan yang telah diikuti oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi selama tahun 2015 termasuk pelatihan/*refreshment* manajemen risiko tahun 2015 adalah sebagai berikut :

No	Nama	Jabatan	Workshop/Training/Seminar	Penyelenggara	Waktu	Tempat
1.	Djaja M. Tambunan *)	Komisaris Independen	Pembekalan Uji Kompetensi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris	LSPP	November 2015	Jakarta
			Uji Kompetensi Manajemen Risiko Level 1 Komisaris	LSPP	November 2016	Jakarta
			Sharia Banking for Executive	Human Capital Division	7 Desember 2015	Jakarta
			Pembekalan Uji Kompetensi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris	LSPP	16 Desember 2015	Jakarta
			Uji Kompetensi Manajemen Risiko Level 2 Komisaris	LSPP	19 Desember 2015	Jakarta
2.	Endy PR Abdurrahman	Presiden Direktur	BARa Risk Forum "Energizing the Role of Credit Risk Management in ERM Implementation"	Banker Association for Risk Management (BARa)	5-6 Maret 2015	-
			Conceptual Workshop Manager Leader Batch 1	Human Capital Division	22-23 Mei 2015	Hotel Intecontinental Mid Plaza, Jakarta
3.	Evi Afiatin Ismail	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	Workshop Corporate Secretary : 6 Strategi Jitu Membangun Corporate Secretary yang Sempurna	-	Februari 2015	-
			Conceptual Workshop Manager Leader Batch 1	Human Capital Division	22-23 Mei 2015	Hotel Intecontinental Mid Plaza, Jakarta
			Seminar FKDKP	FKDKP	15 Oktober 2015	Jakarta
4.	Indra Yurana Sugiarto	Direktur Bisnis Korporasi	Conceptual Workshop Manager Leader Batch 1	Human Capital Division	22-23 Mei 2015	Hotel Intecontinental Mid Plaza, Jakarta
			Conceptual Workshop Manager Leader Batch 2	Human Capital Division	2 & 4 September 2015	Hotel Intecontinental Mid Plaza, Jakarta
5.	Hery Syafril *)	Direktur Keuangan dan Strategi	Executive Training For BOD	Muamalat Institute	2 & 4 September 2015	Hotel Sahid - Jakarta

No	Nama	Jabatan	Workshop/Training/Seminar	Penyelenggara	Waktu	Tempat
6.	Purnomo B Soetadi *)	Direktur Bisnis Retail	Executive Training For BOD	Muamalat Institute	2 & 4 September 2015	Hotel Sahid - Jakarta
			Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko Level 4	LSPP	19 September 2015	Plaza Bapindo - Jakarta
			Pembekalan Uji Kompetensi Manajemen Risiko Level 5	LSPP	21 Oktober 2015	Jakarta

\*) Efektif setelah memperoleh persetujuan dari OJK

## P. KOMITE LEVEL DIREKSI

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. 289/DIR/KPTS/VII/2015 tentang struktur organisasi PT Bank Muamalat Indonesia Tbk, maka dibentuk 6 (enam) Komite Eksekutif yang dipimpin langsung oleh Direktur Utama (Dirut) dan/atau Direktur terkait, yaitu sebagai berikut :

1. Komite Pengarah Teknologi Informasi (*IT Steering Committee*)
2. Komite *Assets & Liabilities Committee (ALCO)*
3. Komite Risk Management (*Risk Management Committee*)
4. Komite Kebijakan Pembiayaan (*Financing Policy Committee*)
5. Komite Sumber Daya Insani (*People Committee*)
6. Komite Manajemen Biaya (*Cost Management Committee*)

### 1. Komite Pengarah Teknologi Informasi

Dibentuk berdasarkan SK Direksi No.119/DIR/KPTS/XI/2009 tanggal 30 November 2009 yang terakhir diubah dengan SK Direksi No.129/DIR/KPTS/VIII/2012 mengenai Perubahan SK Direksi No.052/DIR/KPTS/XI/2011 tanggal 07 November 2011 tentang *Information Technology Steering Committee (ITSC)*, dengan tugas dan tanggung jawab mengacu kepada ketentuan PBI No.9/15/PBI/2007 tentang Implementasi Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi pada Bank Umum, dan peraturan lainnya mengenai teknologi dan informasi yang berhubungan dengan produk dan layanan bank serta aktifitas bank.

Susunan Komite *ITSC* terdiri dari :

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Penasehat &amp; Pengawas</i> | : <i>President Director</i>                            |
| <i>Ketua</i>                    | : <i>Retail Banking Director</i>                       |
| <i>Wakil Ketua I</i>            | : <i>Finance &amp; Operations Director</i>             |
| <i>Wakil Ketua II</i>           | : <i>Corporate Banking Director</i>                    |
| <i>Wakil Ketua III</i>          | : <i>Compliance &amp; Risk Management Director</i>     |
| <i>Sekretaris</i>               | : <i>Information Technology Division Head</i>          |
| <i>Anggota</i>                  | : 1. <i>Finance &amp; Strategy Division Head</i>       |
|                                 | 2. <i>Network &amp; General Service Division Head</i>  |
|                                 | 3. <i>National Operation Division Head</i>             |
|                                 | 4. <i>Sales Management &amp; Support Division Head</i> |
|                                 | 5. <i>E-Business Management Desk Head</i>              |
|                                 | 6. <i>Risk Management Division Head</i>                |

- 7. *Compliance Division Head*
- 8. *Internal Audit Division Head.*

Selama tahun 2015 *ITSC* telah mengadakan rapat sebanyak 12 (dua belas) kali dan dalam setiap rapat telah dibahas hal-hal yang antara lain :

- a. Pembahasan mengenai Muamalat *Core Banking* (MCB);
- b. Pembahasan mengenai *Human Resource IT*;
- c. Pembahasan mengenai ATM dan permasalahan yang kerap timbul di mesin ATM;
- d. Pembahasan mengenai *NSICCS Project*;
- e. Pembahasan mengenai *Datawarehouse (DWH) Project*;
- f. Pembahasan mengenai *Front-End System Treasury*;
- g. Pembahasan mengenai *IT Governance*;
- h. Pembahasan mengenai *Downtime, SLA* dan monitoring; dan
- i. Pembahasan mengenai anggaran dan Rencana Bisnis Bank.

## 2. **Komite *Assets & Liabilities Committee (ALCO)***

Komite ALCO dibentuk berdasarkan Surat Keputusan (SK) Direksi No.122/DIR/KPTS/XI/2009 tanggal 30 November 2009 kemudian terjadi beberapa perubahan dan yang terakhir dengan SK Direksi No.013/DIR/KPTS/I/2013 tanggal 25 Januari 2013. Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya mengelola *asset* dan *liabilities* Bank, Komite ini mengacu kepada PBI No.13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Surat Edaran BI No.11/16/DPNP tanggal 6 Juli 2009 perihal Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas dan Surat Edaran BI No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 sebagaimana telah diubah dengan Surat Edaran BI No.13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 perihal Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

Susunan Komite ALCO terdiri dari :

- 1) Keanggotaan Komite ALCO Bank Muamalat, dengan susunan sebagai berikut :

<i>Ketua / Anggota dengan Hak Suara</i>	: <i>President Director</i>
<i>Wakil Ketua / Anggota dengan Hak Suara</i>	: <i>Finance &amp; Operation Director</i>
<i>Anggota dengan Hak Suara</i>	: <i>Corporate Banking Director</i> <i>Retail Banking Director</i> <i>Compliance &amp; Risk Management Director;</i>
<i>Anggota Tanpa Hak Suara</i>	: <i>Treasury Division Head</i> <i>Finance &amp; Strategy Division Head</i> <i>FI &amp; TB Division Head</i> <i>Risk Management Division Head</i> <i>Corporate Banking &amp; Support Division Head</i> <i>Sales Management &amp; Support Division Head</i> <i>Consumer Financing Division Head</i> <i>SME &amp; Micro Financing Division Head</i>
<i>a) Anggota Tetap</i>	

- Retail Funding Division Head*  
*Corporate Financing Division Head*
- b) Anggota tidak tetap : Divisi terkait  
ARM  
BM terkait
- 2) Keanggotaan ALCO Support Group (ASG), Bank Muamalat, dengan susunan sebagai berikut :
- Ketua : *Treasury Division Head*  
Sekretaris : *Treasury Officer*
1. Anggota Tetap : *Finance & Strategy Division*  
*FI & TB Division*  
*Risk Management Division*  
*Corporate Banking & Support Division*  
*Sales Management & Support Division*  
*Consumer Financing Division*  
*SME & Micro Financing Division*  
*Retail Funding Division Head*  
*Corporate Financing Division Head*  
*Treasury Division*
2. Anggota Tidak Tetap : *Divisi terkait*  
*ARM*  
*BM terkait*

Selama tahun 2015 rapat ALCO telah diadakan sebanyak 12 (dua belas) kali dan dalam setiap rapat telah dilakukan pembahasan terutama yang berkaitan dengan:

- a. Kondisi Eksternal seperti *BI Rate*, kondisi global, inflasi, nilai tukar, cadangan devisa, suku bunga simpanan dan kredit bank konvensional, tingkat imbal bagi hasil bank syariah;
- b. Kondisi Internal seperti *financial highlight*, tingkat imbal bagi hasil, posisi likuiditas (*FDR, Tertiary Reserve*), Manajemen Risiko, *CAR*, Posisi Devisa Neto, saldo nostro, portfolio sukuk.
- c. Dari pembahasan kondisi eksternal dan internal diperoleh suatu keputusan terkait kebijakan penghimpunan dana, penyaluran dana, kebijakan pricing Rekening Antar Kantor (RAK) dan kebijakan lainnya sesuai dengan agenda rapat.

### 3. Komite Manajemen Risiko (*Risk Management Committee*)

Dibentuk berdasarkan SK Direksi No. 128A/DIR/KPTS/VIII/2012 tanggal 1 Agustus 2012 yang diubah dengan perubahan terakhir sesuai SK Direksi No. 427/DIR/KPTS/IX/2015 tanggal 17 September 2015 dengan tugas dan tanggung jawab mengacu kepada ketentuan dalam PBI No.11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah dan PBI No.13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

Susunan RMC terdiri dari :

<i>Ketua/Anggota dengan Hak Suara</i>	: <i>President Director</i>
<i>Wakil Ketua/Anggota dengan Hak suara</i>	: <i>Compliance &amp; Risk Management Director</i>
<i>Anggota dengan Hak Suara</i>	: <i>Finance &amp; Operations Director</i> <i>Corporate Banking Director</i> <i>Retail Banking Director</i>
<i>Anggota tidak tetap dengan Hak Suara</i>	: <i>Deputy Director Distribution Network Management</i> <i>Deputy Director Operation Management</i> <i>Deputy Director Special Asset Management</i> <i>Deputy Director Treasury &amp; International Banking</i>
<i>Sekretaris 1 /Anggota tanpa Hak suara</i>	: <i>Enterprise Risk Management Division Head</i>
<i>Sekretaris 2 /Anggota tanpa Hak suara</i>	: <i>Operational Risk Management Division Head</i>
<i>Anggota Tetap tanpa Hak Suara</i>	: <i>Accounting, Tax &amp; Reporting Division Head</i> <i>Corporate Legal Division Head</i> <i>Information Technology Division Head</i> <i>Compliance Division Head</i> <i>Internal Audit Division Head</i> <i>Corporate Financing Division Head</i> <i>SME &amp; Micro Business Division Head</i> <i>Consumer Business Division Head</i> <i>Domestic Operation Division Head</i> <i>Financing Support Division Head</i>
<i>Anggota tanpa Hak Suara</i>	: <i>Division Head sesuai materi yang dibahas dalam rapat Komite Manajemen Risiko</i>

Selama tahun 2015 Komite Manajemen Risiko telah mengadakan rapat sebanyak 12 (dua belas) kali membahas mengenai hal-hal sebagai berikut:

- a. profil risiko Bank Muamalat dan *trend* yang terjadi;
- b. portofolio pembiayaan, Internal maupun Eksternal Fraud dan pembahasan NPF;
- c. hasil Penilaian Profil Risiko Komposit Januari 2015;
- d. perbaikan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko;
- e. *Risk Appetite Statement* (RAS) dan Limit Kewenangan Memutus Pembiayaan dan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah;
- f. kinerja anak perusahaan;
- g. usulan Komite Pembiayaan Level Direksi dalam masa transisi;
- h. *Consumer Policy*;
- i. penyempurnaan Skema Pembiayaan Murabahah; dan
- j. tindak lanjut dan rencana mitigasi hasil notulen rapat komite sebelumnya.

#### 4. Komite Kebijakan Pembiayaan

Komite Kebijakan Pembiayaan Dibentuk berdasarkan SK No.146/DIR/KPTS/IX/2012 tanggal 5 September 2012 yang diubah dengan SK Direksi No. 427/DIR/KPTS/IX/2015 tanggal 17 September 2015 dengan tugas dan kewenangan antara lain:

- a. Melakukan penyusunan kebijakan, strategi terkait *financing* dan *investment* portofolio Bank Muamalat; dan
- b. Melakukan evaluasi dan penyempurnaan kebijakan proses/penerapan *financing* & *investment* Bank Muamalat.

Berdasarkan SK tersebut dan dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas, maka fungsi Komite Kebijakan Pembiayaan dilebur kedalam Komite Manajemen Risiko dan fungsinya diperluas tidak hanya mencakup fungsi untuk merekomendasikan kebijakan pembiayaan namun mencakup semua ketentuan internal Bank.

#### 5. Komite Investasi & Service (*Procurement and Service Committee*)

Komite ini dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 070/DIR/KPTS/V/2012 tanggal 8 Mei 2012 yang dirubah dengan Surat Keputusan Direksi Nomor: 010/DIR/KPTS/I/2013 tentang Pembentukan *Procurement & Service Committee* PT Bank Muamalat Indonesia Tbk tanggal 21 Januari 2013 dengan tugas dan tanggung jawab mengacu kepada ketentuan dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 10/10/PBI/2008 tentang Perubahan PBI Nomor 7/7/PBI/2005 tentang Penyelesaian Pengaduan Nasabah dan ketentuan dalam PBI Nomor 8/5/PBI/2006 tentang Mediasi Perbankan, PBI Nomor 13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima serta ketentuan dan peraturan lainnya terkait dengan perlindungan nasabah, pemberian layanan, dan produk Bank.

Susunan Komite *Procurement and Service* terdiri dari :

Anggota Tetap

<i>Penasehat &amp; Pengawas</i>	: <i>President Director</i>
<i>Ketua</i>	: <i>Finance &amp; Operations Director</i>
<i>Wakil Ketua I</i>	: <i>Compliance &amp; Risk Management Director</i>
<i>Wakil Ketua II</i>	: <i>Retail Banking Director</i>
<i>Wakil Ketua III</i>	: <i>Corporate Banking Director</i>
<i>Sekretaris</i>	: <i>Service Quality Division Head</i>
<i>Wakil Sekretaris</i>	: <i>Network &amp; General Service Division Head</i>
<i>Anggota</i>	: <i>National Operation Division Head</i> <i>Finance Accounting &amp; Strategy Division Head</i> <i>Compliance Division Head</i> <i>Information Technology Division Head</i>
<i>Supporting Members</i>	: <i>Para undangan yang disesuaikan dengan kebutuhan Anggota Tetap</i>

Tugas dan tanggung jawab *Procurement and Service Committee* terkait dengan :

a. *Procurement*:

Kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan oleh Bank Muamalat dengan alur proses dimulai dari perencanaan kebutuhan dengan spesifikasi yang jelas, penawaran oleh penjual, pemasok, kontraktor, atau konsultan berdasarkan analisis permintaan, serta melalui proses tender dan non-tender guna menentukan pemasok atau pelaksana hingga diperolehnya barang dan jasa yang dibutuhkan.

b. *Service*:

Aktivitas pelayanan terhadap nasabah *funding* dan *financing* melalui *service excellence* untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan sekaligus menciptakan *top of mind*, *top of brand*, dan *top of sales* dalam rangka pencapaian laba, pertumbuhan, dan kelangsungan bisnis.

Kewenangan *Procurement and Service Committee*:

- a. Pengadaan barang dan jasa yang terkait dengan sarana pendukung teknologi informasi, pendidikan dan pelatihan, pengadaan hadiah, serta barang dan jasa lainnya untuk menunjang kegiatan bisnis dan operasional bank.
- b. Penunjukan kontraktor, konsultan, penjual, serta pemasok barang dan jasa yang terkait dengan jaringan, pengadaan, dan servis melalui tender dan non-tender.
- c. Membuat kebijakan strategis yang terkait dengan pelayanan yang mencakupi antara lain :
  - 1) aspek premises
  - 2) standar layanan
  - 3) kegiatan terkait *service culture*
  - 4) survei layanan
- d. Selama tahun 2015, komite PSC telah melakukan pengadaan barang dan jasa sebanyak 83 (delapan puluh tiga) kali pengadaan barang/jasa dengan nilai minimal pengadaan barang/jasa adalah Rp. 200 (dua ratus) juta ke atas.

## 6. *People Committee*

Keberadaan *People Committee* dalam organisasi Bank Muamalat ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No.289/DIR/KPTS/VII/2015 yang berlaku efektif 3 Agustus 2015 tentang Struktur Organisasi PT Bank Muamalat Indonesia Tbk, namun belum ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi yang mengatur mengenai keanggotaan *dari People Committee*.

## Q. FUNGSI KEPATUHAN BANK

### 1. Fungsi Kepatuhan

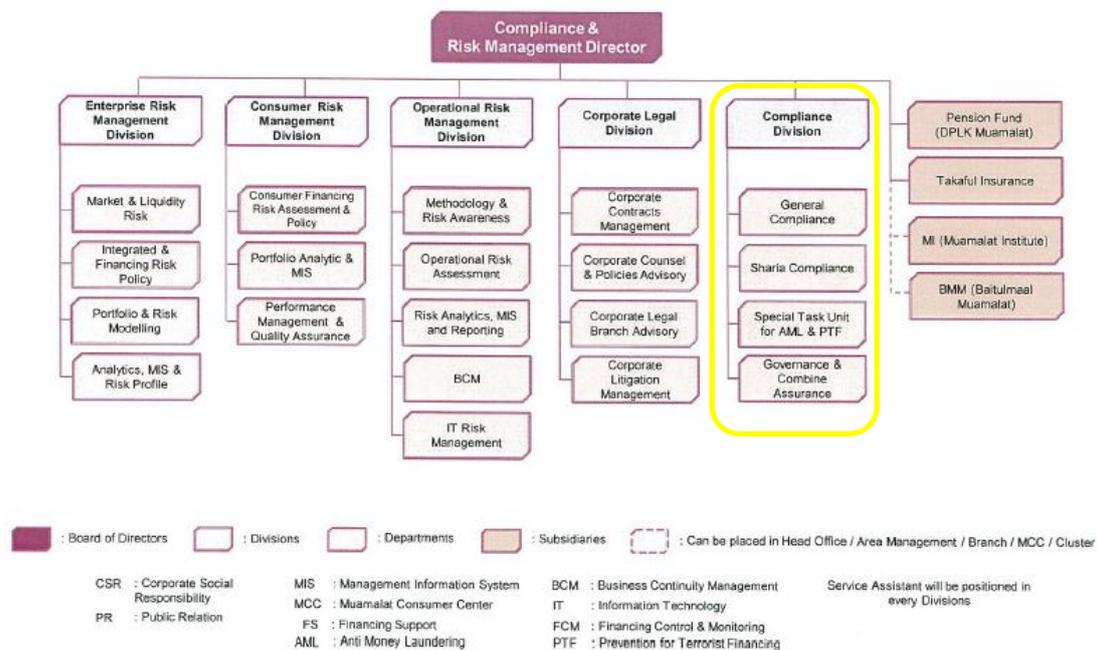
Sesuai dengan PBI No.13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011, Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan adalah serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat *ex-ante* (preventif) untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk sesuai dengan prinsip syariah, serta

memastikan kepatuhan Bank terhadap komitmen yang dibuat oleh Bank kepada Bank Indonesia dan/atau otoritas pengawas lain yang berwenang.

Sejalan dengan itu PBI No.11/33/PBI/2009 tanggal 7 Desember 2009 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) antara lain mengatur pula bahwa BUS wajib memiliki 1 (satu) orang direktur yang bertugas untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lainnya.

Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan Bank Muamalat adalah *Compliance & Risk Management Director* yang diangkat dengan memenuhi persyaratan independensi serta kriteria sebagaimana ditetapkan dalam regulasi. Adapun Struktur organisasi di bawah *Compliance & Risk Management Director* PT Bank Muamalat Indonesia Tbk secara lengkap sesuai dengan SK No. 289/DIR/KPTS/VII/2015 yang berlaku efektif sejak tanggal 3 Agustus 2015 tentang Struktur Organisasi PT Bank Muamalat Indonesia Tbk adalah sebagai berikut:

**ORGANIZATION STRUCTURE UNDER COMPLIANCE & RISK MANAGEMENT BANKING DIRECTOR  
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**



Meskipun Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan juga membawahkan fungsi manajemen risiko, namun fungsi manajemen risiko dalam struktur tersebut bukanlah merupakan fungsi yang melakukan pengambilan keputusan pada kegiatan Usaha Bank, namun lebih kepada proses identifikasi, pengukuran, monitoring dan pengendalian risiko Bank.

Adapun tugas dan tanggung jawab Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan sesuai dengan PBI No. 13/2/PBI/2011 adalah sebagai berikut:

- merumuskan strategi guna mendorong terciptanya Budaya Kepatuhan Bank;

- b. mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip-prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi;
- c. menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal Bank;
- d. memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk Prinsip Syariah bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah;
- e. meminimalkan Risiko Kepatuhan Bank;
- f. melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan/atau keputusan yang diambil Direksi Bank tidak menyimpang dari ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan
- g. melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan.

## 2. Divisi Kepatuhan/Compliance Division

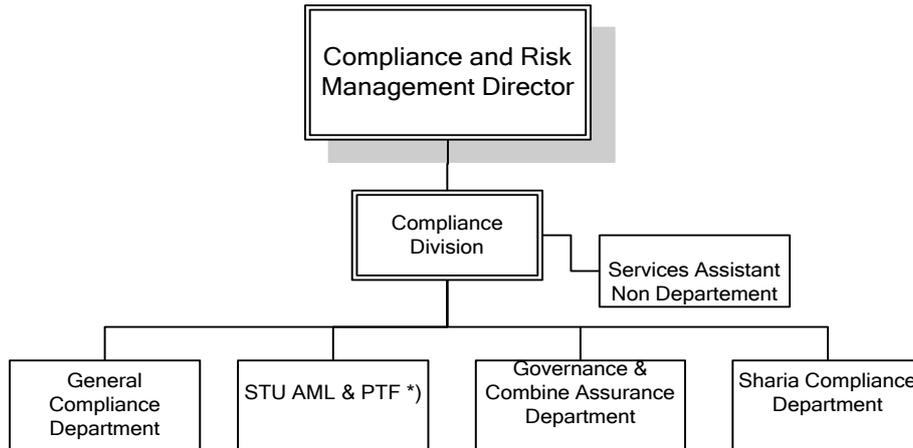
Divisi Kepatuhan/Compliance Division merupakan Satuan Kerja Kepatuhan Bank Muamalat yang dibentuk secara tersendiri dan bebas dari pengaruh satuan kerja lainnya, serta mempunyai akses langsung kepada Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan. Compliance Division Head telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh regulasi antara lain memenuhi persyaratan independensi, menguasai ketentuan Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tidak melaksanakan tugas lainnya di luar Fungsi Kepatuhan.

Struktur organisasi Compliance Division terdiri dari 4 (empat) Departemen, yaitu General Compliance Department, Sharia Compliance Department, Special Task Unit for Anti Money Laundering and Prevention for Terrorist Financing (STU AML & PTF) dan Governance and Combine Assurance Department, yang bertanggungjawab langsung kepada Compliance Division Head.

Sampai dengan akhir Desember 2015 jumlah karyawan yang membantu pelaksanaan fungsi kepatuhan di Bank Muamalat berjumlah 23 (dua puluh tiga) orang yang terdiri dari:

Compliance Division Head	: 1 (satu) orang
Service Assisstant	: 1 (satu) orang
General Compliance Department	: 7 (tujuh) orang
Policy and Procedure Department	: 3 (tiga) orang
Sharia Compliance Department	: 5 (lima) orang
Special Task Unit for AML & PTF (Unit Kerja Khusus APU & PPT)	: 6 (enam) orang

### Struktur Organisasi Compliance Division



\*) Special Task Unit for Anti Money Laundering & Prevention for Terrorist Financing

Jumlah personil Compliance Division sebanyak 23 (dua puluh tiga) orang yang seluruhnya berkedudukan di Kantor Pusat tersebut masih dianggap cukup memadai sesuai dengan kompleksitas dan ukuran Bank Muamalat. Dengan jumlah tersebut diharapkan dapat lebih meningkatkan peran, tanggung jawab dan fungsi Unit Kepatuhan di Bank Muamalat sehingga pelaksanaan aspek kepatuhan di Bank Muamalat yang berada di bawah supervisi Direktur Kepatuhan akan terus berjalan semakin baik dan efektif serta searah dengan perkembangan organisasi Bank Muamalat.

Secara umum tugas dan tanggung jawab Compliance Division adalah membantu tugas-tugas Direktur Kepatuhan khususnya terkait dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan adalah sebagai berikut:

- a. membantu dalam menetapkan langkah-langkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan Bank dalam memenuhi seluruh peraturan internal dan eksternal serta peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, termasuk pemenuhan terhadap aspek syariah;
- b. membantu memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku (termasuk ketentuan syariah);
- c. membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya Budaya Kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Bank pada setiap jenjang organisasi;
- d. melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan pengendalian terhadap Risiko Kepatuhan dengan mengacu pada Peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah;
- e. melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap perkembangan risiko-risiko kepatuhan dan pengendalian internal untuk kepentingan Bank sesuai dengan perkembangan bisnis;
- f. menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

- g. melakukan *review* dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk Prinsip Syariah bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah;
- h. melakukan upaya-upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- i. memastikan kepatuhan Bank terhadap komitmen yang dibuat oleh Bank kepada Otoritas Jasa Keuangan dan/atau otoritas pengawas lain yang berwenang;
- j. melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan Bank mengenai hal-hal yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan terutama mengenai ketentuan yang berlaku;
- k. menjalankan peran konsultatif sebagai *Strategic Business Partner* guna pencegahan dalam rangka mitigasi risiko kepatuhan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan serta peningkatan efektifitas kepatuhan, pengendalian internal dan GCG;
- l. membantu Direktur Kepatuhan dalam memastikan dan mengawasi pelaksanaan kebijakan dan prosedur program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT) sesuai Peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku;
- m. khusus untuk karyawan Sharia Compliance, bertugas membantu Dewan Pengawas Syariah dan sebagai *Liaison Officer* antara Bank Muamalat dengan Dewan Pengawas Syariah dalam melaksanakan pengawasan terhadap aspek syariah secara rutin dan membantu menyusun laporan pengawasan Dewan Pengawas Syariah setiap semester yang wajib disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan;
- n. menyusun laporan lainnya kepada pihak eksternal seperti Pemegang Saham, Otoritas Jasa Keuangan, Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Badan Narkotika Nasional (BNN) dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI);
- o. melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan.

### 3. Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Kepatuhan Bank

Dalam rangka menjaga dan meningkatkan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan, kegiatan kepatuhan yang dilakukan selama tahun 2015 antara lain berkaitan dengan peningkatan budaya kepatuhan, pengelolaan risiko kepatuhan, evaluasi ketentuan internal, pemantauan aspek kehati-hatian Bank, pemantuan kepatuhan terhadap komitmen yang dibuat oleh Bank dan kegiatan kepatuhan lainnya.

#### a. Budaya Kepatuhan

Upaya-upaya yang telah dilakukan dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan Bank antara lain sebagai berikut:

- 1) melakukan sosialisasi ketentuan dan atau peraturan (*sharing information*) dalam rangka menjaga kegiatan usaha Bank agar tidak menyimpang dari ketentuan dan

- peraturan yang berlaku serta ketentuan dan peraturan yang baru diterbitkan;
- 2) memberikan opini atas penerapan ketentuan dan peraturan serta aspek syariah;
  - 3) melakukan peringatan/teguran, *reminder* atas kewajiban dan komitmen yang harus disampaikan dan dilaksanakan oleh Divisi atau Unit Bisnis;
  - 4) menyampaikan *compliance alert* atau peringatan terhadap *reminder* yang belum ditindaklanjuti atau kegiatan Bank yang berpotensi menyimpang atau terjadi pelanggaran terhadap ketentuan dan peraturan;
  - 5) Melakukan training dan *sharing knowledge* melalui:
    - a) Small & Medium Enterprise Division (terkait dengan pembiayaan Mikro);
    - b) Muamalat *Officer Development Program* (MODP);
    - c) *Front Liner Academy*;
    - d) *General Compliance Mentoring*; dan
    - e) *Training* lainnya.

#### **b. Pengelolaan Risiko Kepatuhan**

Semakin ketatnya persaingan dalam industri perbankan akan meningkatkan kompleksitas dan keberagaman kegiatan usaha perbankan. Kondisi tersebut mendorong otoritas pengawas dan regulator untuk melakukan pengawasan dan pengaturan yang lebih ketat terhadap perbankan termasuk bank syariah. Semakin ketatnya regulasi yang mengatur perbankan, menyebabkan semakin besar pula potensi risiko kepatuhan yang dihadapi, yaitu Bank tidak mematuhi dan/atau melaksanakan ketentuan yang berlaku serta prinsip syariah. Untuk itu diperlukan upaya yang sistematis agar setiap jenjang organisasi memiliki kesadaran dalam mematuhi semua ketentuan yang berlaku.

Dalam mengelola risiko kepatuhan, Compliance Division telah berkoordinasi dengan Unit Kerja Manajemen Risiko dalam melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring dan pengendalian terhadap risiko kepatuhan dengan mengacu pada Peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

Pengelolaan risiko kepatuhan dibahas dalam rapat Risk Management Committee yang diselenggarakan secara bulanan dan disajikan dalam Laporan Profil Risiko Bank yang disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan secara Triwulanan.

Dalam rangka memitigasi risiko kepatuhan, telah dilakukan beberapa upaya diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) melakukan *sharing* informasi terhadap semua ketentuan baru termasuk fatwa DSN kepada Unit Bisnis dan/atau Divisi terkait;
- 2) melakukan *reminder* rutin bulanan kepada seluruh Unit Bisnis dan Divisi yang memiliki kewajiban pelaporan agar menyampaikan laporan secara akurat dan tepat waktu;
- 3) melakukan *reminder* dan *compliance alert* kepada Unit Bisnis dan Divisi terhadap

pemenuhan prinsip kehati-hatian Bank; dan

- 4) dalam setiap Komite Pembiayaan, Compliance Division selalu mengingatkan kepada Unit Bisnis agar pemberian pembiayaan selalu mengacu kepada ketentuan yang berlaku diantaranya terkait legalitas usaha calon Nasabah, BMPK kepada pihak terkait dan pihak tidak terkait dengan Bank serta ketentuan lain yang berlaku termasuk prinsip syariah.

#### **c. Evaluasi dan Pengkinian Ketentuan Internal Bank**

Selama tahun 2015, Divisi terkait telah melakukan upaya untuk menyusun/menyempurnakan/mengkinikan ketentuan internal yang dimiliki termasuk menyesuaikan dengan perkembangan regulasi eksternal dan fatwa DSN-MUI. Dalam proses tersebut, Compliance Division terlibat aktif dalam melakukan *review* dan merekomendasikan pengkinian ketentuan internal berdasarkan regulasi eksternal agar Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Pelaksanaan yang disusun, sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk prinsip syariah.

#### **d. Pemantuan Aspek Kehati-hatian Bank**

Monitoring aspek kehati-hatian Bank agar sesuai dengan regulasi yang berlaku dilakukan dengan pemantauan terhadap Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), Posisi Devisa Neto (PDN), Kualitas Aset (KA), Penyisihan Penghapusan Aset (PPA)/Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN), Giro Wajib Minimum (GWM), *Financing to Deposit Ratio* (FDR) dan Pinjaman Luar Negeri (PLN).

#### **e. Pemantuan Komitmen Bank kepada Otoritas Pengawas**

Tugas dan tanggung jawab pelaksana Fungsi Kepatuhan antara lain memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap komitmen yang dibuat oleh Bank kepada Otoritas Jasa Keuangan maupun otoritas pengawas lainnya yang berwenang. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, Compliance Division berkoordinasi dengan Internal Audit Division selalu mengingatkan kepada Unit Bisnis dan Divisi terkait serta manajemen Bank agar menindaklanjuti temuan atas hasil pemeriksaan oleh Otoritas Jasa Keuangan sesuai dengan *target date* yang telah ditetapkan serta memenuhi komitmen lainnya di luar hasil temuan audit.

### **4. Program Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU&PPT)**

Kegiatan terkait penerapan Program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) yang dilakukan selama tahun 2015 antara lain sebagai berikut:

- a. Revisi prosedur pelaksanaan APU & PPT dalam rangka menyesuaikan dengan Peraturan Kepala PPAK Nomor : PER-02/1.02/PPAK/02/15 Tentang Kategori Pengguna Jasa Yang Berpotensi Melakukan Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU).

- b. Penyusunan prosedur pelaksanaan pelaporan APU & PPT guna memberikan panduan bagi unit kerja terkait.
- c. *Enhancement* sistem Anti Money Laundering (AML) Bank Muamalat.
- d. Melaksanakan kewajiban pelaporan kepada PPATK berupa Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan (LTKM) / *Suspicious Transaction Report* (STR), Laporan Transaksi Keuangan Tunai (LTKT) / *Cash Transaction Report* (CTR), Laporan Transaksi Keuangan Transfer Dana Dari dan Ke Luar Negeri (LTKL) / *International Funds Transfer Instructions* (IFTI) dan Laporan Sistem Informasi Pengguna Jasa Terpadu (SIPJT/SIPESAT).
- e. Menindaklanjuti permintaan dari pihak eksternal antara lain PPATK, KPK, BNN, Kepolisian, OJK, dan pihak eksternal lainnya berupa informasi/ data, pemblokiran, pembukaan blokir, penundaan transaksi dan penghentian sementara transaksi.
- f. Peningkatan kualitas data nasabah melalui penyempurnaan syarat dan ketentuan umum pembukaan rekening, penyempurnaan formulir pembukaan rekening dan pengadaan *tools new screen* CIF.
- g. Monitoring kegiatan pengkinian data nasabah dimana selama di tahun 2015 realisasi pengkinian data nasabah mencapai 100% (seratus persen) dari target data Nasabah yang akan dikinikan.
- h. Menyelenggarakan dan mengikuti program pelatihan/training/sosialisasi terkait APU & PPT antara lain:
  - 1) *E-Learning* APU & PPT dengan pembuatan media *off line* pembelajaran tentang materi APU & PPT untuk dapat dipelajari oleh Cabang atau unit kerja terkait.
  - 2) FATCA Workshop yang diperuntukkan bagi trainer internal.
  - 3) Kegiatan Sosialisasi APU & PPT dan Implementasi FATCA di cabang.Uji Sertifikasi Kepatuhan & AML Level 1.
  - 4) Pelatihan Penerapan Fungsi Kepatuhan dan Pengawasan Internal Untuk Mencegah Kejahatan Perbankan yang diselenggarakan oleh Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan.
  - 5) Pelaksanaan Ujian APU & PPT (*KYC Test*) untuk
    - a) Operation Manager;
    - b) Operation Officer;
    - c) Supervisi Operasi;
    - d) Customer Value Area;
    - e) Head of Customer Service;
    - f) Customer Service;
    - g) Head Teller; dan
    - h) Teller

## R. FUNGSI AUDIT INTERN

Bank Muamalat memiliki Sistem Pengendalian Intern (SPI) dalam menjalankan mekanisme pengawasan yang dilakukan oleh berbagai lini perusahaan. Dalam SPI telah terkandung sistem dan prosedur yang jelas serta telah ditetapkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris. Sedangkan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan SPI ini dilakukan oleh Divisi Audit Intern, Divisi Kepatuhan, Divisi Manajemen Risiko, dan Manajemen Bank.

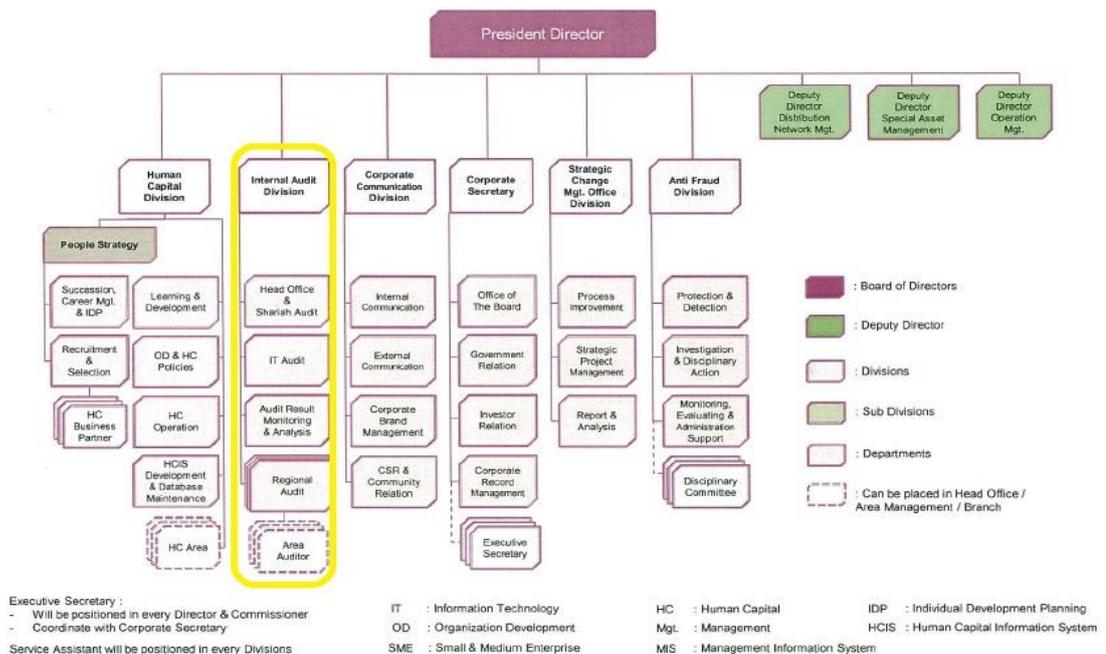
### 1. Divisi Audit Intern (*Internal Audit Division-IAD*)

Bank Muamalat melakukan pengawasan berkesinambungan dengan rutin, efektif dan sesuai dengan rencana audit (*audit plan*) yang telah disetujui oleh Direktur Utama. Pelaksanaan fungsi audit intern selama ini dilakukan oleh Divisi Audit Intern yang merupakan satuan kerja audit intern berbentuk divisi yang independen terhadap satuan kerja operasional dalam struktur organisasi Bank Muamalat yang secara langsung bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Guna mendukung pelaksanaan tugas dan tanggungjawab serta dalam rangka memenuhi PBI No. 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, Divisi Audit Intern memiliki struktur organisasi dengan menyesuaikan kompleksitas Bank.

Pada tahun 2015 posisi 23 Desember 2015, jumlah dan komposisi Sumber Daya Insani (SDI) di Divisi Audit Intern adalah 47 (empat puluh tujuh) personil yang terdiri dari 1 (satu) Division Head, 4 (empat) Department Head, 15 (lima belas) Auditor dan 1 (satu) Service Assistant yang berada di Kantor Pusat serta 26 (dua puluh enam) Area Auditor yang ditempatkan di 13 (tiga belas) Wilayah.

**ORGANIZATION STRUCTURE UNDER PRESIDENT DIRECTOR  
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**



## 2. Profil Kepala Divisi Audit Intern



Tindomora Siregar  
Kepala Divisi Audit Intern

Warga Negara Indonesia, lahir di Batuhorpak, menjabat Kepala Divisi Audit Intern Bank Muamalat berdasarkan SK Nomor 321/DIR/KPTS/IX/VIII tanggal 3 Agustus 2015. Memperoleh Sarjana S2 Bidang Finance di Universitas Birmingham, London. Bergabung dengan Bank Muamalat sejak Agustus 2015 sebagai Kepala Divisi Audit Intern. Jabatan sebelumnya: Tahun 2010 sd. 2014 sebagai Direktur Group Penjaminan di LPS. Tahun 1984 sd. 2010 sebagai Pengawas Bank Indonesia dengan berbagai jabatan: Tahun 1984 sd. 1986 sebagai Pengawas Bank Indonesia wilayah kerja Padang, Tahun 1992 Pengawas Bank Indonesia Kantor Pusat Jakarta, Tahun 1993 sd. 1997 dimutasi ke kantor perwakilan Bank Indonesia London, 1998 sd. 2003 dimutasi ke Bank Indonesia Pusat – Jakarta, Tahun 2005 sd. 2007 sebagai Pimpinan Cabang Bank Indonesia Kepulauan KEPRI di Batam, Tahun 2007 sd. 2009 dimutasi ke Direktorat Investigasi dan Mediasi Bank Indonesia.

## 3. Tugas dan Tanggung Jawab Divisi Audit Intern

Tugas dan tanggung jawab Divisi Audit Intern yang dicantumkan dalam Piagam Audit Intern adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan pemeriksaan semua bidang kegiatan secara berkala berdasarkan skala prioritas dan tingkat risiko.
- b. Pemeriksaan dilakukan berdasarkan rencana audit yang disusun berdasarkan Risk Based Audit (RBA) yang telah disetujui oleh Direktur Utama.
- c. Melaksanakan audit dengan mengacu pedoman yang berlaku umum, seperti SPFAIB, Pedoman Audit Intern Bank Muamalat.
- d. Melaksanakan pemeriksaan secara reguler pada unit kerja Divisi dan Cabang-Cabang oleh Auditor Kantor Pusat berdasarkan skala risiko yang telah diperhitungkan sebelumnya sesuai rencana pemeriksaan.
- e. Melaksanakan pemeriksaan secara rutin cabang-cabang di wilayah masing-masing oleh Area Auditor, khususnya cabang-cabang yang tidak termasuk pada pemeriksaan reguler.
- f. Bekerja sama dengan Divisi Kepatuhan dalam hal pemeriksaan kepatuhan terhadap aturan dan perundang-undangan yang berlaku, termasuk pemenuhan aspek syariah.
- g. Membuat Laporan Hasil Audit dan melaporkannya kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan.
- h. Mengadakan pertemuan dengan Komite Audit untuk mengevaluasi hasil temuan audit.
- i. Melakukan monitoring pelaksanaan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- j. Menyiapkan laporan dari Direktur Utama dan Dewan Komisaris berupa Laporan Pokok-Pokok Hasil Audit untuk disampaikan ke Bank Indonesia dan laporan lainnya sesuai kebutuhan.

Dalam menjalankan tugas, Divisi Audit Intern selalu mengacu kepada pedoman yang berlaku seperti SPFAIB (Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum), Pedoman Internal

Audit Bank Muamalat, serta dilakukan atas dasar rencana audit yang disusun sebelumnya dan yang tertuang dalam Rencana Audit Tahunan. Divisi Audit Intern telah melakukan audit semua bidang kegiatan perbankan secara berkala berdasarkan skala prioritas dan tingkat risiko. Laporan hasil audit setiap objek audit disampaikan dalam Laporan Hasil Audit kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris melalui Komite Audit dan *Auditee*.

#### 4. Laporan Pelaksanaan Audit Intern

Selama tahun 2015, Internal Audit Division (IAD) telah melakukan audit reguler di 48 (empat puluh delapan) kantor cabang, audit reguler di 9 (sembilan) divisi, audit khusus di 16 (enam belas) kantor cabang dan 1 (satu) divisi, 1 (satu) audit khusus terkait biaya-biaya diatas 1 milyar (di beberapa divisi terkait), audit Break Event Point (BEP) di 3 (tiga) kantor cabang, security audit terhadap RTGS SKN SSSS – BI, dan 4 object audit terkait bidang IT (Information & Technology) yaitu *Branch Security Informatuin & Security Network, IT System Development Life Cycle, Electronic Banking: ATM Switching, Modul MCB: Modul CIF dan Modul Security Management*.

No	Jenis Audit	Rencana	Realisasi	Keterangan
1	Audit Cabang	48	48	Pencapaian= 100%
2	Audit Divisi	9	9	Pencapaian= 100%
3	Audit BEP Cabang	0	3	
4	Audit Khusus Cabang & Divisi	0	18	
5	Audit Security RTGS SKN SSSS – BI	1	1	Pencapaian= 100%
6	<i>Audit IT (Information &amp; Technology): Branch Security Information &amp; Security Network, IT System Development Life Cycle, Electronic Banking: ATM Switching, Modul MCB: Modul CIF dan Modul Security Management</i>	5	4	Pencapaian= 80%, Faktor penyebab: proses perpindahan data center ke MT mundur dari jadwal (semula Agt-2015 menjadi Des-2015)
Total		63	83	Pencapaian = 132%

Berdasarkan data pada tabel realisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa Divisi Audit Intern telah melaksanakan tugas audit melebihi target yang direncanakan semula yaitu 132%. Termasuk audit khusus dan BEP Cabang yang merupakan aktivitas di luar anggaran 2015.

Dari hasil pemeriksaan audit reguler di kantor cabang (termasuk audit khusus) tahun 2015 terdapat 5.843 temuan dan yang sudah ditindaklanjuti 4.635 (79%), audit reguler divisi (termasuk audit khusus) tahun 2015 terdapat 226 temuan dan yang sudah ditindaklanjuti 149 (66%), sehingga total terdapat 6.069 temuan dan yang sudah ditindaklanjuti 4.784 (79%). Sedangkan sisanya ditargetkan akan ditindaklanjuti oleh masing-masing *Auditee* pada kuartal I tahun 2016.

## 5. Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern mencakup pengendalian keuangan dan operasional serta kepatuhan terhadap peraturan perundangan.

### a. Latar Belakang

Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang efektif merupakan komponen penting dalam manajemen Bank dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional Bank yang sehat dan aman. Sistem Pengendalian Intern yang efektif dapat membantu pengurus Bank menjaga aset Bank, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

Dalam rangka mendukung sistem pengendalian intern, maka dibuatlah pedoman Internal Audit yang akan menjadi panduan bagi kegiatan pemeriksaan di Bank Muamalat. Maksud dari pedoman ini adalah memberikan pegangan dalam pelaksanaan tugas audit intern pada bank, sehingga diharapkan audit intern dapat berfungsi lebih efektif, fungsi pengendalian (*controlling*) pada seluruh jajaran manajemen bank dapat berfungsi lebih efektif pula dalam mencapai misi dan sasaran bank.

### b. Landasan Hukum

- 1) Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank PT Bank Muamalat Indonesia Indonesia, Tbk
- 2) Internal Audit Charter PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk
- 3) Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 1/6/PBI/1999 Tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (Compliance Director) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum.
- 4) Peraturan Bank Indonesia No. 13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah
- 5) Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 5/21/DPNP tentang penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
- 6) Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 9/15/PBI/2007 Tentang penerapan Manajemen Risiko Dalam penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum.
- 7) Surat Edaran No. 9/30/DPNP tentang penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum.
- 8) Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/3/PBI/2009 Tentang Bank Umum Syariah.
- 9) Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 Tentang pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) Bagi Bank Umum syariah dan unit usaha Syariah.
- 10) Surat Edaran Bank Indonesia No. 12/13/DPbS perihal pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum syariah dan unit usaha syariah
- 11) Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/2/PBI/2011 tentang pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum.

- 12) Kebijakan, pedoman, prosedur dan peraturan internal PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.
- 13) Peraturan perundangan yang berlaku, relevan dan terkait.

**c. Hierarki**

Hirarki pedoman Internal Audit yang berlaku di Bank Muamalat adalah sebagaimana tercantum dalam tabel dibawah ini :

LEVEL	KETENTUAN	NAMA
I	Kebijakan Umum	Kebijakan Umum Internal Audit
II	Pedoman	Pedoman Internal Audit
III	Prosedur Pelaksanaan	Prosedur Pelaksanaan Pemeriksaan Pembiayaan Prosedur Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional Prosedur Pelaksanaan Pemeriksaan Teknologi Informasi Prosedur Pelaksanaan Pemeriksaan Syariah

**d. Definisi**

- 1) Pengendalian intern merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen Bank secara berkesinambungan (*on going basis*), guna :
  - a) menjaga dan mengamankan harta kekayaan Bank;
  - b) menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku;
  - c) mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan atau fraud, dan pelanggaran aspek kehati-hatian;
  - d) meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya.
- 2) Internal Audit adalah kegiatan *assurance* (menjamin) dan konsultasi yang independen dan objektif untuk memberikan nilai tambah dan perbaikan terhadap kegiatan organisasi/perusahaan.
- 3) Pemeriksaan pembiayaan adalah suatu upaya untuk meminimalkan risiko, mencegah terjadinya risiko pembiayaan, sehingga tercipta tingkat keamanan dalam praktek-praktek pelaksanaan pembiayaan, yang sesuai dengan prinsip operasional pembiayaan yang sehat.
- 4) Pemeriksaan Operasional adalah:
  - a) Memberikan informasi kepada manajemen secara berkesinambungan mengenai temuan-temuan kesalahan dan penyimpangan dengan cara melakukan analisa, penilaian, komentar dan rekomendasi mengenai pengendalian internal yang telah ditetapkan guna perbaikan terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja serta pengelolaan risiko.
  - b) Memastikan bahwa seluruh prosedur yang terkait dengan aktivitas operasi telah dijalankan dengan baik sehingga dapat melindungi kepentingan bank, nasabah dan petugas pelaksana.

- 5) Pemeriksaan syariah adalah pemeriksaan terhadap kegiatan internal Bank, yang mencakup hal-hal yang terkait dengan aspek kepatuhan syariah (*sharia compliance aspects*) baik dalam operasional maupun produk dan jasa bank syariah.
- 6) Pemeriksaan Teknologi Informasi adalah pemeriksaan terhadap penggunaan Teknologi Informasi yang meliputi 7 (tujuh) *major process* yaitu:
  - a) Audit atas Pengembangan dan pengadaan;
  - b) Audit atas Operasional Teknologi Informasi;
  - c) Audit atas Jaringan Komunikasi;
  - d) Audit atas pengamanan Informasi;
  - e) Audit atas *End User Computing*;
  - f) Audit atas *Electronic Banking*;
  - g) Audit atas penggunaan pihak penyedia Jasa Teknologi Informasi.
- 7) Pemeriksaan *Physical Condition* adalah suatu upaya untuk meminimalkan risiko, mencegah terjadinya risiko kerugian, sehingga tercipta tingkat keamanan dan kenyamanan dalam bekerja.
- 8) Audit Khusus adalah pemeriksaan kepada auditee yang dilakukan karena ada situasi/kondisi tertentu, yang mengharuskan dilakukannya pemeriksaan, dan karena sifatnya demikian, maka tidak dapat direncanakan dalam program kerja IAD tahunan.

#### e. Tujuan Pengendalian Intern

Sehubungan dengan besarnya dampak yang diakibatkan oleh kerugian-kerugian tersebut di atas maka manajemen bank perlu sekali melaksanakan fungsi pengendalian (*controlling*) yang efektif. Dalam melaksanakan pengendalian tersebut bank harus memiliki Sistem Pengendalian Internal (SPIN), atau sistem pengendalian manajemen, yaitu meliputi pengendalian keuangan (*accounting control*) dan pengendalian bukan keuangan (*administration control*). Bentuk dari SPIN adalah berupa ketentuan-ketentuan yang bersifat perintah, larangan, bimbingan/panduan dan sanksi-sanksi (seperti ketentuan disiplin karyawan), kebijaksanaan prosedur, metode, batas wewenang dan tanggung jawab yang terkoordinasi, sehingga merupakan suatu sistem yang saling terkait (*built in control*). Dengan alat bantu tersebut, diharapkan apabila terjadi penyimpangan maka penyimpangan tersebut dapat ditemukan dan dapat terungkap sehingga dapat dilakukan koreksi/perbaikan yang merupakan tindak lanjut.

Tujuan SPIN adalah untuk memastikan (*assurance*) terwujudnya harapan (*concern*) manajemen. Adapun *concern* manajemen bank adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan sasaran kegiatan operasional yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya (manusia, keuangan dan harta fisik) secara efisien dan ekonomis.
- 2) Informasi yang diperlukan dapat tersedia secara relevan, lengkap dan benar (*accuracy and reliability*) yang disajikan secara lancar, yaitu:

- a) Informasi yang diperlukan manajemen dalam memantau dan mengambil keputusan seperti informasi penyajian data keuangan, informasi mengenai nasabah/calon nasabah, informasi mengenai informasi mengenai pesaing, dan sebagainya.
- b) Informasi yang diperlukan nasabah dalam peningkatan pelayanan untuk menarik nasabah baru dan mempertahankan nasabah lama. Dalam hal ini manajemen bank juga *concern* supaya dapat memberikan pelayanan informasi yang diminta/diperlukan oleh Bank Indonesia.
- c) Aman, yaitu bahwa manajemen bank sangat *concern* agar semua harta kekayaan yang dikuasai bank berupa dana sendiri dan dana masyarakat tetap aman dari kecurian, kecurangan, penyalahgunaan dan hal-hal lain yang merugikan bank (*safeguard of asset*).
- d) Tertib, yaitu bahwa manajemen bank *concern* agar semua pihak pada *intern* bank dapat patuh terhadap ketentuan yang berlaku baik ketentuan *intern* bank maupun ketentuan *ekstern* yang dikeluarkan Bank Indonesia (*encourage adherence to prescribed managerial policy*) dan lain-lain.

**f. Pengendalian Internal menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)***

COSO adalah suatu inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk pada tahun 1985. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penggelapan laporan keuangan dan membuat rekomendasi untuk mengurangi kejadian tersebut.

Pengertian Pengendalian Internal menurut COSO yaitu sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang melibatkan dewan komisaris, manajemen, dan personil lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga tujuan berikut ini: Efektivitas dan efisiensi operasi, Keandalan Pelaporan keuangan, Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku). Komponen pengendalian internal menurut COSO adalah :



- 1) Lingkungan pengendalian (*control environment*).  
Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian internal. Faktor-faktor lingkungan pengendalian mencakup integritas, nilai etis, dan kompetensi dari orang dan entitas, filosofi manajemen dan gaya operasi, cara manajemen memberikan otoritas dan tanggung jawab serta mengorganisasikan dan mengembangkan orangnya, perhatian dan pengarahan yang diberikan oleh board.
- 2) Penaksiran risiko (*risk assessment*).  
Mekanisme yang ditetapkan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko yang berkaitan dengan berbagai aktivitas di mana organisasi beroperasi.
- 3) Aktivitas pengendalian (*control activities*).  
Pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan oleh manajemen untuk membantu memastikan bahwa tujuan dapat tercapai.
- 4) Informasi dan komunikasi (*information and communication*).  
Sistem yang memungkinkan orang atau entitas, memperoleh dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasinya.
- 5) Pemantauan (*monitoring*).  
Sistem pengendalian internal perlu dipantau, proses ini bertujuan untuk menilai mutu kinerja sistem sepanjang waktu. Ini dijalankan melalui aktivitas pemantauan yang terus-menerus, evaluasi yang terpisah atau kombinasi dari keduanya.

**g. Kesesuaian antara Pengendalian Intern Bank Muamalat dengan COSO**

- 1) Dalam Pelaksanaan tugas dan kewajiban Divisi Audit (IAD) berada dibawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama dengan berkoordinasi dengan Direktur Kepatuhan dan Komite Audit. Semua temuan audit akan dilaporkan kepada Direktur Utama, Komisaris dan Komite Audit;
- 2) Mekanisme Penaksiran Risiko telah dilaksanakan oleh IAD dengan pemeriksaan Audit secara reguler , Audit Khusus, Audit Rutin dan pemeriksaan secara *onsite* atau *offsite* melakukan pemeriksaan sehingga bisa memberikan informasi kepada *auditee* mengenai potensi risiko dan mitigasinya;
- 3) Didalam melakukan aktivitas pemeriksaan audit selalu berpedoman kepada Sistem Operasional Prosedur (SOP) sekaligus memastikan bahwa kegiatan operasional sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Apabila terdapat temuan yang signifikan dan berpotensi fraud maka audit akan berkoordinasi dengan divisi terkait dan Tim Anti Fraud/Divisi Anti Fraud;
- 4) Dalam pelaksanaan audit, apabila terdapat temuan-temuan lintas sektoral (terkait divisi lain) akan dilakukan koordinasi;
- 5) IAD memiliki departemen *Audit Result and Monitoring Audit* (ARMA) yang bertugas:
  - a) Mendukung pelaksanaan program I prosedur kerja internal audit agar tercapai sesuai yang ditargetkan dan melakukan pemantauan atas basil audit pada seluruh unit kerja IAD, termasuk melakukan monitoring *follow up* tindak lanjut temuan audit;

- b) Membantu mereview/*editing draft* Laporan Hasil Pemeriksaan sebelum ditandatangani oleh IAD Head;
- c) Memantau tindak lanjut dan pemeriksaan di seluruh unit Kerja;
- d) Menganalisis hasil tindak lanjut temuan Audit;
- e) Mereview pemakaian anggaran kerja IAD dalam rangka peningkatan efisiensi dan mencegah timbulnya penyimpangan operasional yang mengandung resiko finansial.

**h. Evaluasi atas efektifitas sistem pengendalian intern**

Dalam hal ini IAD selalu mengadakan rapat koordinasi baik setelah audit rutin dan rapat bulanan yang bertujuan untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dilapangan, kendala dari pihak *auditee*, kendala dibidang teknologi dan informasi serta membuat *action plan* sebagai langkah perbaikan untuk IAD kedepannya.

**i. Kerjasama dengan Komite Audit (KA)**

Sesuai dengan ketentuan dan peraturan GCG yang berlaku disebutkan bahwa tugas dari Komite Audit (KA) terkait dengan Internal Audit Division (IAD) antara lain :

- 1) menindaklanjuti hasil temuan IAD sesuai dengan kebijakan atau pengarahan yang diberikan oleh Dewan Komisaris; dan
- 2) mengevaluasi hasil temuan pemeriksaan oleh IAD yaitu:
  - a) meminta Direksi untuk menindaklanjuti hasil temuan pemeriksaan IAD;
  - b) memberikan persetujuan tentang pengangkatan dan pemberhentian IAD Head oleh Direksi dan dilaporkan kepada Bank Indonesia;
  - c) mereview *Internal Audit Charter*, menanggapi rencana Audit Intern dan masalah-masalah yang ditemukan oleh IAD serta menentukan pemeriksaan khusus oleh IAD, apabila terdapat dugaan terjadinya kecurangan, penyimpangan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku; dan
  - d) mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam hal *auditee* tidak menindaklanjuti laporan IAD.

**j. Aktivitas yang telah dilakukan oleh KA dengan IAD selama tahun 2015 adalah sebagai berikut:**

- 1) Temuan audit yang dilakukan terhadap 48 (empat puluh delapan) kantor cabang, audit reguler di 9 (sembilan) divisi, audit khusus di 16 (enam belas) kantor cabang dan 1 (satu) divisi, audit Break Event Point (BEP) di 3 (tiga) kantor cabang, security audit terhadap RTGS SKN SSSS – BI, dan 4 object pemeriksaan terkait bidang IT (Information & Technology) yaitu Branch Security Information & Security Network, IT System Development Life Cycle, Electronic Banking: ATM Switching, Modul MCB: Modul CIF dan Modul Security Management. Atas semua ini KA telah menyampaikan hasil evaluasinya kepada Dewan Komisaris.
- 2) IAD telah menyampaikan nasabah-nasabah yang masuk kategori nasabah *watchlist* dengan dilengkapi kolektibilitas terakhir dan struktur jaminan. Hal ini disampaikan dengan tujuan agar KA dapat mengetahui kondisi sebenarnya.

- 3) IAD telah melakukan audit terkait pengeluaran biaya-biaya diatas 1 milyar rupiah sesuai surat tugas dari komisaris dan laporan hasil audit tersebut telah disampaikan ke komisaris.
- 4) KA telah melakukan revisi atas *Internal Audit Charter*.
- 5) KA melakukan pembahasan mengenai pemeriksaan yang telah dilakukan oleh IAD beserta tindak lanjut yang telah ditetapkan serta susunan sumber daya insani dan kecukupan pemenuhannya.
- 6) IAD telah menyerahkan Laporan Hasil Audit melalui KA, yang selanjutnya setelah dilakukan evaluasi akan diteruskan kepada Komisaris.
- 7) IAD telah menyerahkan Laporan Pokok-Pokok Hasil Audit Semesteran kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK), laporan tersebut ditandatangani oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama.

**k. Pelatihan Bagi Internal Auditor**

Pelatihan yang telah dilakukan adalah workshop Divisi Audit Internal, workshop Risk Management, Training Sukuk dan Pasar Uang dalam Perbankan Syariah, workshop Manajemen Aktiva Pasiva, Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas, Continue Auditing/Monitoring, Menulis Laporan Internal Audit Yang Efektif, Sertifikasi Sistem Informasi Audit, Sertifikasi Qualified Internal Auditor - Audit Intern Tingkat Dasar I.

**l. Sertifikasi yang telah didapat Auditor**

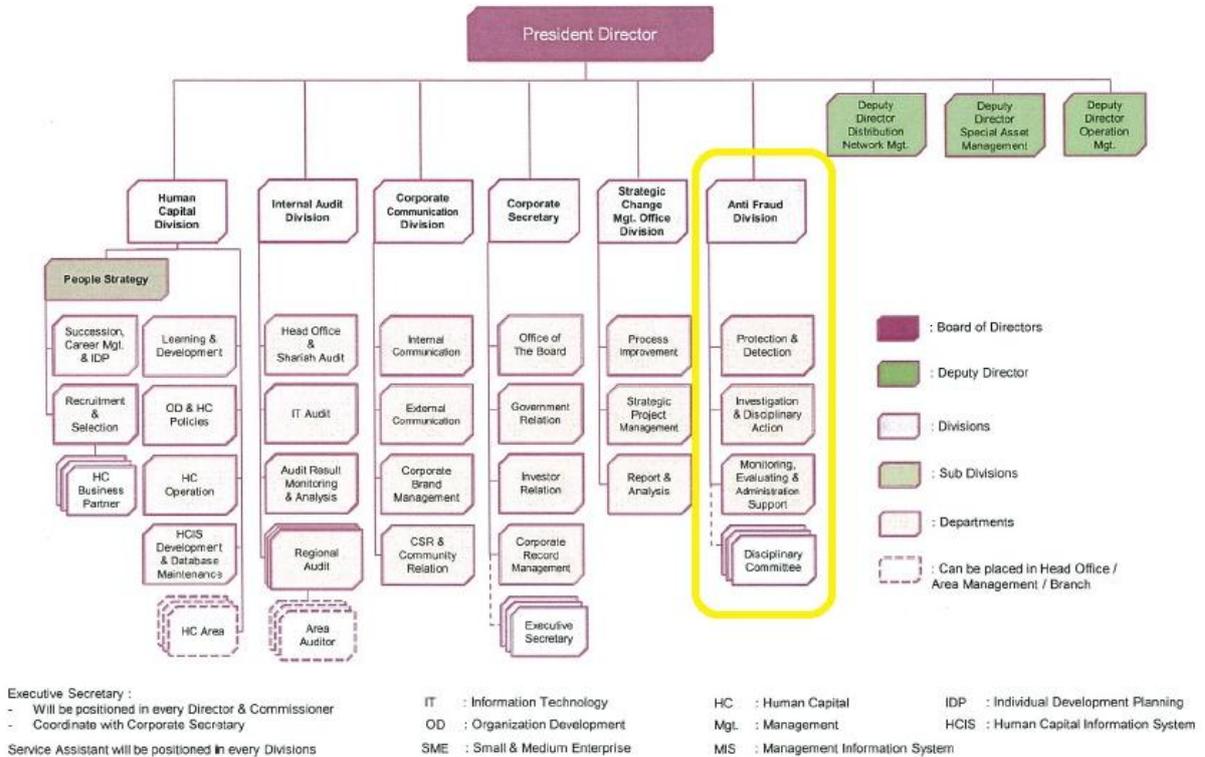
Selama Tahun 2015, sebanyak 13 (tiga belas) Auditor telah mengikuti pelatihan BSMR, dan 1 (satu) orang mengikuti pelatihan *Certified Ethical Hacker* (CEH).

**S. ANTI FRAUD DIVISION (AFD)**

Dalam rangka meningkatkan kesadaran akan pentingnya upaya untuk mencegah dan menanggulangi masalah *fraud* di Bank Muamalat serta beberapa kejadian *fraud* yang dilakukan oleh pihak Internal bank seperti kasus di bank lain, maka pada tahun 2011 Direksi telah membentuk Tim Pencegahan & Penanganan *Fraud* (Tim Anti *Fraud*/TAF) melalui SK Direksi yang sudah mengalami beberapa perubahan dan melalui Surat Keputusan Direksi No.249/DIR/KPTS/X/2014 yang efektif tanggal 1 Oktober 2014 Tim Anti Fraud berubah menjadi Divisi Anti Fraud yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

Dibawah ini adalah struktur organisasi Anti Fraud Division Bank Muamalat:

**ORGANIZATION STRUCTURE UNDER PRESIDENT DIRECTOR  
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**



Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, AFD menerapkan strategi pengendalian *fraud* dengan mengacu kepada Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi bank umum yang memiliki 4 (empat) pilar yaitu :

1. Pencegahan yaitu melakukan langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, antara lain anti *fraud awereness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*.
2. Deteksi yaitu melakukan langkah-langkah dalam mengidentifikasi dan menemukan *Fraud* dalam kegiatan usaha bank, antara lain kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit* dan *surveillance system*.
3. Investigasi, Pelaporan dan Sanksi yaitu melakukan langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), sistem pelaporan dan penenaan sanksi atas *fraud* dalam kegiatan usaha bank.
4. Pemantauan, Evaluasi dan Tindak lanjut yaitu melakukan langkah-langkah dalam rangka memantau dan mengevaluasi *fraud*, serta mekanisme tindak lanjut.

Disamping itu AFD mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :

1. Menyusun SOP Pencegahan dan Penanganan *Fraud* dan melakukan sosialisasi SOP ke seluruh cabang.
2. Memberikan *training*, sosialisasi dan pembinaan kepada unit-unit kerja dan karyawan dalam rangkaantisipasi dan pencegahan terjadinya *fraud*.

3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan/implementasi SOP tersebut.
4. Apabila dipandang perlu, AFD dapat bekerjasama dengan unit-unit kerja terkait, dalam melakukan investigasi.
5. Merekomendasikan ke Manajemen hal-hal terkait kasus *fraud* dan sanksinya melalui sidang Komite Disiplin.
6. Mengevaluasi efektivitas perusahaan dalam mencegah, mendeteksi, menginvestigasi dan memperbaiki dampak *fraud* yang terjadi.
7. Mengadakan rapat rutin terkait tindak lanjut penanganan *fraud* dan membuat laporan periodik kepada Direktur Supervisi.
8. Berkoordinasi dengan instansi dan aparaturnegara terkait untuk menindaklanjuti kasus *fraud*, baik yang dilakukan oleh pelaku internal maupun eksternal.
9. Berkoordinasi dengan unit kerja yang terkait dalam pelaporan kepada Bank Indonesia.

Aktivitas yang dilakukan AFD selama tahun 2015 sebagai berikut :

1. Penyusunan Strategi, Pedoman dan Prosedur Pelaksanaan Anti Fraud.
2. Penyampaian Laporan Penerapan Strategi *anti Fraud* kepada Bank Indonesia semester I dan semester II tahun 2015.
3. Penyampaian Laporan Kejadian *fraud* kepada Bank Indonesia yang diperkirakan berdampak negative secara signifikan terhadap Bank dan/atau nasabah, termasuk yang berpotensi menjadi perhatian publik.
4. Mengikutsertakan anggota AFD dalam training/pelatihan, seminar atau workshop tentang *anti fraud* yang diselenggarakan oleh pihak eksternal.
5. Sosialisasi *anti fraud* kepada seluruh unit bisnis /unit kerja.
6. Melakukan reminder kepada unit bisnis/unit kerja tentang kewajiban pengiriman kejadian *fraud*.
7. Meeting koordinasi pembahasan penyelesaian kasus *fraud* di unit bisnis/unit kerja.
8. Proses investigasi penyelesaian kasus *fraud* di unit bisnis/unit kerja.
9. Rekapitulasi kasus *fraud* di unit bisnis/unit kerja selama tahun berjalan

Setiap temuan audit dengan kategori *fraud* akan ditangani oleh AFD. Selama 2015, terdapat 2 (dua) temuan dengan kategori *internal fraud* yang dilakukan oleh 2 (dua) orang pegawai tetap yang dampak penyimpangannya lebih dari Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah) dengan rincian sebagai berikut :

Tabel Internal *Fraud* BMI

Internal Fraud dalam 1 (satu) tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh					
	Pengurus		Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap	
	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun
	Sebelumnya	berjalan	sebelumnya	berjalan	sebelumnya	berjalan
Total Fraud	-	-	2	2	4	-
Telah diselesaikan	-	-	2	2	4	-
Dalam proses penyelesaian di internal Bank	-	-	-	-	-	-

Internal Fraud dalam 1 (satu) tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh					
	Pengurus		Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap	
	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun
	Sebelumnya	berjalan	sebelumnya	berjalan	sebelumnya	berjalan
Belum diupayakan penyelesaiannya	-	-	-	-	-	-
Telah ditindaklanjuti melalui proses hukum	-	-	-	-	-	-

Kasus tersebut telah diselesaikan oleh AFD bekerja sama dengan unit terkait lainnya. Para pelaku juga telah diberi sanksi tegas sesuai dengan ketentuan internal dan Perjanjian Kerja Bersama/Ittifaq Bank Muamalat. Tidak hanya itu, pelaku juga telah mengganti kerugian material yang dibayarkan secara lunas oleh pelaku dan keluarga pelaku, sehingga tidak ada kerugian finansial bagi Bank Muamalat.

### Kegiatan Sosialisasi selama tahun 2015

Pelaksanaan sosialisasi telah dilakukan melalui beberapa cara, antara lain :

1. *Gathering* : kegiatan sosialisasi yang dilakukan pasca kejadian fraud yang terjadi di Unit Bisnis / Cabang.
2. *Campaign* : kegiatan sosialisasi yang dilakukan AFD di beberapa lokasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. *Training* : kegiatan sosialisasi yang dilakukan dengan cara menyisipkan materi anti fraud kedalam acara training-training reguler yang diselenggarakan oleh Human Capital Division (HCD)-Learning Center.

Kegiatan sosialisasi ini telah dilakukan meliputi 12 (dua belas) Kantor Cabang, 38 (tiga puluh delapan) Kantor Cabang Pembantu dan 13 (tiga belas) Kantor Kas.

### **Whistle Blowing System**

*Whistle Blowing* adalah tindakan seorang atau beberapa orang karyawan atau orang lain mengungkapkan dugaan indikasi *fraud*. *Whistleblower* adalah seorang atau beberapa orang karyawan atau orang lain yang mengungkapkan dugaan indikasi *fraud*.

Secara umum pengaturan terhadap pelaksanaan *Whistleblower* tersebut telah diatur dalam Pedoman *Good Corporate Governance* dan *Pedoman Anti Fraud* Bank Muamalat, dimana Perseroan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan, mantan karyawan atau pekerja lainnya, anggota dari suatu institusi atau organisasi, serta pihak lainnya untuk dapat menyampaikan/melaporkan suatu tindakan yang dianggap melanggar ketentuan mengenai adanya dugaan pelanggaran terhadap pelaksanaan *GCG* kepada Perseroan secara pribadi, baik melalui surat, telepon, email serta media lainnya kepada Direksi dan sistem ini menjamin kerahasiaan identitas pelapor dan laporannya.

Kebijakan dan mekanisme *whistleblowing* terdiri dari 2 (dua) kegiatan utama yaitu :

1. Perlindungan kepada *Whistleblower*
  - a. Pelapor atau *Whistleblower* dapat memberikan informasi melalui lisan ataupun tertulis melalui media yang ditentukan.
  - b. Bank berkomitmen melindungi dan memfasilitasi pemberian perlindungan hukum kepada *Whistleblower* dengan menjaga kerahasiaan identitas *whistleblower* dan laporan yang disampaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - c. Atas segala biaya yang timbul dalam memfasilitasi perlindungan hukum terhadap *Whistleblower* sampai dengan kasus selesai menjadi beban Bank.
  - d. Bank merahasiakan data identitas *Whistleblower* bagi yang mencantumkan data identitasnya.
  - e. Mekanisme *Whistleblowing* ditangani oleh AFD dan mengacu pada Prosedur Pelaksanaan Anti Fraud.
  - f. *Whistleblower* dapat diberikan reward atau punishment yang ketentuannya sesuai dengan kebijakan Direksi.
  - g. Sistem Pelaporan dan Mekanisme Tindaklanjut Laporan diatur dalam Prosedur Pelaksanaan *Anti Fraud*.
2. Sistem Pelaporan dan Mekanisme Tindak Lanjut Laporan *Whistleblower*
  - a. *Whistleblower* membuat laporan dengan **format bebas**, dikirimkan ke AFD melalui berbagai media yang ada (Memo, Email, SMS, WA, Surat).
  - b. Laporan *Whistleblower* atau pelapor lainnya diregistrasi dan diseleksi AFD sesuai kriteria yang ditetapkan
  - c. Kepala Divisi membentuk rapat insidentil untuk membahas laporan kasus terindikasi Fraud yang diterima dari *Whistleblower*.
  - d. Terhadap laporan fraud melalui lisan kepada salah satu anggota AFD maka laporan lisan tersebut wajib dicatat dan dilaporkan kepada anggota AFD yang lain.
  - e. Jika hasil keputusan rapat memutuskan bahwa laporan *Whistleblower* terdapat bukti kuat terjadinya *fraud* maka laporan tersebut akan ditindaklanjuti ke tahap investigasi.
  - f. Proses selanjutnya mengikuti prosedur investigasi dan pelaporan AFD.
3. Terdapat 7 (tujuh) *whistle blower* yang masuk selama 2015 dan semuanya telah ditangani oleh AFD.
4. Contact center terkait dengan *whistleblowing system* dapat menghubungi :  
*PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.*  
*Gedung Muamalat Tower Lantai 17*  
*Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18*  
*Jakarta 12950*  
*UP. Divisi Anti Fraud*  
atau melalui email kepada : [antifraud@muamalatbank.co.id](mailto:antifraud@muamalatbank.co.id)

## T. FUNGSI AUDIT EKSTERN

Berdasarkan ketentuan dalam PBI No. 3/22/PBI/2001 tanggal 13 Desember 2001 tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank sebagaimana diubah dengan PBI No.7/50/PBI/2005 tanggal 29 November 2005, Peraturan OJK No. 6/POJK.03/2015 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank, Surat Edaran OJK No. 18/SEOJK.03/2015 Tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah serta Surat Edaran Bank Indonesia No.7/57/DPbS tanggal 22 Desember 2005 tentang Hubungan Antara Bank yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah, Kantor Akuntan Publik, Akuntan Publik, Dewan Pengawas Syariah dan Bank Indonesia antara lain telah mensyaratkan beberapa hal dalam pemilihan/penunjukan AP/KAP ini, disamping adanya persyaratan intern dari Bank Muamalat antara lain persyaratan bahwa dalam melakukan seleksi harus disesuaikan dengan persyaratan dan/atau ketentuan/*charter* yang berlaku.

Adapun persyaratan yang diatur dalam PBI di atas dan intern Bank Muamalat dalam melakukan pemilihan Auditor Ekstern antara lain sebagai berikut :

1. sesuai dengan ketentuan standar audit yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia;
2. aspek komunikasi Bank Indonesia dengan Kantor Akuntan Publik harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. kapasitas AP/KAP harus memiliki kerjasama International dan termasuk kategori 4 (empat) besar Kantor Akuntan Publik di Indonesia (syarat Bank Muamalat); dan
4. aspek-aspek yang harus dipenuhi oleh Akuntan Publik (AP) dan Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah adanya perjanjian kerja, dan juga menetapkan ruang lingkup audit yang akan di audit.

Dalam proses penunjukan KAP ini, Komisaris mendapat amanat berdasarkan hasil RUPS Tahunan tanggal 3 Juni 2015 yang telah dinotariikan dengan akta notaris Fathiah Helmi, SH No. 70 yang antara lain memutuskan pada Agenda IV bahwa RUPS memberikan mandat kepada Komisaris untuk memilih KAP yang akan mengaudit Laporan Keuangan Bank Muamalat dan Bank telah menunjuk KAP Purwantono, Sungkoro, & Surja (Ernst & Young) untuk pelaksanaan audit laporan keuangan Bank tahun buku 2015. KAP Purwantono, Sungkoro, & Surja telah terdaftar di OJK dengan nomor pendaftaran 4. Ketentuan mengenai penunjukan Akuntan Publik dan KAP yang sama dilakukan maksimal hanya 5 (lima) tahun dan dijabarkan dengan tabel berikut :

Tahun	Kantor Akuntan Publik
2011	Osman Bing Satrio & Rekan
2012	Osman Bing Satrio & Eny
2013	Osman Bing Satrio & Eny
2014	Purwantono, Suherman, & Surja
2015	Purwantono, Sungkoro, & Surja

## Informasi terkait Eksternal Auditor

Ernst & Young (dikenal sebagai EY) adalah firma jasa profesional multinasional yang berpusat di London, Inggris, Britania Raya. EY merupakan firma jasa profesional terbesar ketiga di dunia menurut pendapatan pada tahun 2012 dan merupakan salah satu dari firma audit Empat Besar.

Organisasi EY beroperasi sebagai jaringan dari firma-firma anggota yang merupakan badan hukum terpisah di tiap-tiap negara. EY memiliki 212.000 karyawan (posisi 30 Juni 2015) dan lebih dari 700 kantor di lebih dari 150 negara. EY menyediakan jasa asuransi (mencakup audit keuangan), pajak, konsultasi dan jasa *advisory* untuk perusahaan.

EY memiliki 4 (empat) lini jasa utama sebagai berikut:

- *Assurance*: terdiri dari *Financial Audit* (asuransi induk), *Financial Accounting Advisory Services*, *Fraud Investigation & Dispute Services*, dan *Climate Change & Sustainability Services*.
- *Tax*: mencakup *Transfer Pricing*, *International Tax Services*, *Business Tax Compliance*, *Human Capital*, *Customs*, *Indirect Tax*, *Tax Accounting & Risk Advisory Services*, *Transaction Tax*.
- *Advisory*: terdiri dari empat sublini jasa: *Actuarial*, *IT Risk and Assurance*, *Risk*, dan *Performance Improvement*.
- *Transaction Advisory Services* (TAS): menangani agenda permodalan perusahaan – menjaga, mengoptimalkan, menginvestasikan, dan mendapatkan modal.

## EY Indonesia

Di Indonesia, EY berafiliasi dengan Kantor Akuntan Publik Purwantono, Sungkoro & Surja (PSS). Klien utama Ernst & Young antara lain Djarum, Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), PT Krakatau Steel & Group, Coca Cola Bottling Indonesia & Indofood dan lain sebagainya.

KAP Purwantono, Sungkoro & Surja (Ernst & Young)

Nomor dan tanggal Izin Usaha : 603/KM.1/2015 tanggal 14 Juli 2015  
Bentuk Usaha : Persekutuan  
Kerjasama KAPA/OAA : Ernst & Young Global Limited  
Alamat Kantor : Gedung Bursa Efek Indonesia Tower II Lt. 7, Jalan Jend. Sudirman Kav. 52 - 53, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12190  
Telepon : (021) 52895000  
Faksimile : (021) 52894100  
Nomor Pokok Wajib Pajak : 02.107.769.8-062.000  
Jumlah Rekan : 18 orang

Sesuai dengan surat nomor 0280/PSS/10/2015 tanggal 29 Oktober 2015 yang diterima dari EY Indonesia ke Bank Muamalat mengenai Surat Perikatan (*Engagement Letter*) bahwa KAP

Purwanto, Sungkoro & Surja telah ditunjuk untuk melakukan audit atas Laporan Keuangan Bank Muamalat untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2015.

Untuk Biaya honorarium dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 adalah sebagai berikut :

No.	Keterangan	Tahun 2015	Tahun 2014	Tahun 2013*
1.	Honorarium untuk penugasan audit atas Laporan keuangan Bank Muamalat	IDR 1.595.000.000	IDR 925.000.000	USD 45.000,-
2.	Jasa lainnya	-	-	USD 35.000,-

\*dilakukan oleh Osman Bing Satrio & Eny (Deloitte)

#### U. SEKRETARIS PERUSAHAAN/*CORPORATE SECRETARY*

Menjalankan kewajiban sebagai perusahaan publik, Bank Muamalat harus membangun dan memelihara komunikasi dengan regulator, investor, kalangan pasar modal sekaligus masyarakat umum serta dalam rangka keterbukaan informasi sesuai dengan prinsip GCG dan mendukung penyelenggaraan perusahaan oleh Direksi dan Dewan Komisaris, maka Bank Muamalat telah menunjuk seorang Sekretaris Perusahaan yang bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Utama.

Tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan berdasarkan POJK Nomor 35/POJK.04/2014 adalah:

1. mengikuti perkembangan Pasar Modal khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang Pasar Modal;
2. memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik untuk mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang Pasar Modal;
3. membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang meliputi : keterbukaan informasi kepada masyarakat, termasuk ketersediaan informasi pada situs Web Emiten atau Perusahaan Publik, penyampaian laporan kepada Otoritas Jasa Keuangan tepat waktu, penyelenggaraan dan dokumentasi Rapat Umum Pemegang Saham, penyelenggaraan dan dokumentasi rapat Direksi dan/atau Dewan Komisaris, dan pelaksanaan program orientasi terhadap perusahaan bagi Direksi dan/atau Dewan Komisaris;
4. sebagai penghubung antara Emiten atau Perusahaan Publik dengan pemegang saham Emiten atau Perusahaan Publik, Otoritas Jasa Keuangan, dan pemangku kepentingan lainnya; dan
5. menjalankan fungsi menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi rahasia kecuali dalam rangka memenuhi kewajiban sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.

Uraian tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan Bank Muamalat adalah sebagai berikut:

1. Mewakili Direksi dalam hubungannya dengan lembaga/institusi baik pemerintah maupun swasta.

2. Bersama dengan Divisi Kepatuhan memantau kepatuhan Bank Muamalat terhadap ketentuan dan peraturan tentang perbankan.
3. Mendukung penerapan dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) di Bank Muamalat.
4. Memonitor berbagai kegiatan kesekretariatan korporasi dan protokoler, korespondensi dan kerumahtangaan yang terkait dengan Direksi dan Dewan Komisaris.
5. Melaksanakan dan mengawasi peraturan-peraturan yang berkaitan dengan aksi korporasi, GCG, dan kepatuhan terhadap peraturan pasar modal.
6. Menyelenggarakan RUPS dan aksi korporasi.
7. Melakukan koordinasi dengan unit kerja internal terkait dan pihak eksternal dalam upaya melancarkan kegiatan korporasi dan meningkatkan efektivitas tata kerja yang terkait dengan kegiatan Direksi dan Dewan Komisaris.
8. Mengkoordinasikan/memonitor kegiatan yang berkaitan dengan penerimaan dan penyampaian informasi korporasi serta pelaksanaan rapat Direksi dan Dewan Komisaris.
9. Memberikan pelayanan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) atas setiap informasi yang dibutuhkan yang dibutuhkan yang berkaitan dengan kondisi Bank Muamalat.
10. Sebagai penghubung atau *contact person* antara Bank Muamalat dengan Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia, otoritas pasar modal lainnya, dan masyarakat.
11. Melakukan aktivitas yang mendukung pelaksanaan prinsip keterbukaan terutama menyangkut kinerja Bank Muamalat melalui komunikasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

### **Profil Sekretaris Perusahaan**

Sekretaris Perusahaan dijabat oleh Ali Akbar Hutasuhut sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. 189/DIR/KPTS/V/2015 dan efektif sejak tanggal 8 Mei 2015.

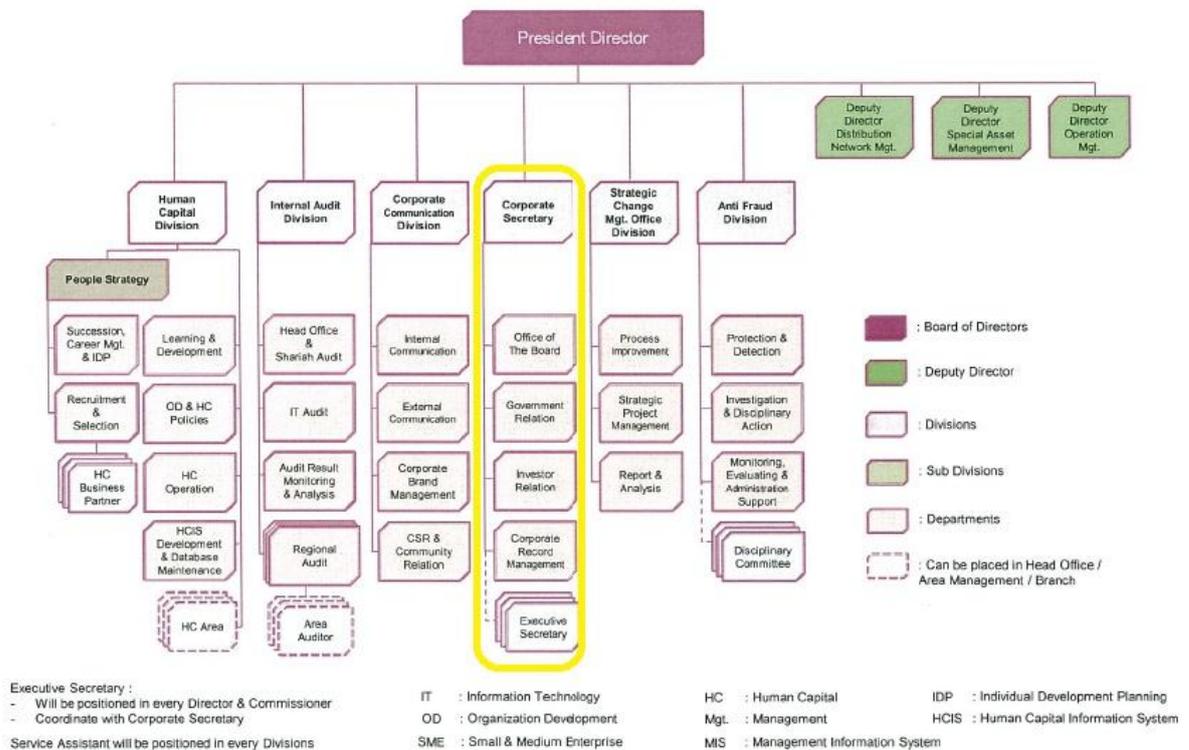
#### **Ali Akbar Hutasuhut**

Warga negara Indonesia, lahir di Jakarta pada 9 November 1970. Menjabat sebagai Sekretaris Perusahaan Bank Muamalat sejak 8 Mei 2015 sebelum bergabung di Bank Muamalat pernah menjabat sebagai Deputy Director Business & Operation PT SOS Indonesia (2013-2015), Assistant Vice President, Corporate Affair Head PT BRI Syariah (2009-2013), Senior Manager, Office Of The Board Head PT BII Tbk (Maybank) (1996-2009). Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Krisnadwipayana, Jakarta.

### **Struktur Sekretaris Perusahaan**

Sekretaris Perusahaan di Bank Muamalat bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atas pelaksanaan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya Sekretaris Perusahaan dibantu oleh 4 (empat) orang Kepala Departemen dengan struktur sebagai berikut :

**ORGANIZATION STRUCTURE UNDER PRESIDENT DIRECTOR  
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**



**Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan**

Sepanjang tahun 2015, dibantu departemen dibawahnya, Sekretaris Perusahaan telah melakukan beberapa kegiatan sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan pelaksanaan RUPS Tahunan dan Luar Biasa pada tanggal 3 Juni 2015 yang bertempat di Hotel Shangrila, Jakarta dan RUPS Luar Biasa pada tanggal 7 September 2015 yang bertempat di Hotel Pullman, Jakarta.
2. Melakukan pengaturan protokoler untuk mendampingi dan memenuhi kebutuhan dari Direksi dan Dewan Komisaris.
3. Memfasilitasi dan menghadiri setiap Rapat Direksi serta mencatat dan mendokumentasikan setiap risalah Rapat Direksi.
4. Melakukan pelaporan baik berkala maupun insidental serta menyampaikan keterbukaan informasi kepada regulator sesuai dengan peraturan yang berlaku.
5. Berkoordinasi dengan Biro Administrasi Efek dalam mengelola saham Bank Muamalat.
6. Melakukan *self assesment* pelaksanaan GCG Semester I dan II tahun 2015.
7. Menyelenggarakan Rapat Kerja Nasional bersama dengan unit kerja lainnya.

**Pengembangan Kompetensi Sekretaris Perusahaan**

Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugasnya, Sekretaris Perusahaan mengikuti berbagai program untuk pengembangan kompetensi. Program yang diikuti oleh Sekretaris Perusahaan selama tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Program Pengembangan Kompetensi
Ali Akbar Hutasuht	Corporate Secretary	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Workshop Risk Management Guard “6 Strategi Jitu Membangun Corporate Secretary Yang Sempurna”</i> pada tanggal 25-26 Februari 2015, Jakarta.</li> <li>• <i>Workshop Pasar Modal “Update Peraturan Terbaru OJK”</i> pada tanggal 15-16 April 2015 bertempat di Hotel Manhattan, Jakarta.</li> <li>• <i>Workshop Indonesian Corporate Secretary Association (ICSA) “The Making of BOC-BOD Charter by Optimizing Organizational Knowledge”</i> pada tanggal 31 Juli 2015 bertempat di SCTV Tower, Jakarta.</li> </ul>

### Fungsi Investor Relations

Fungsi Investor Relation di Bank Muamalat antara lain adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan strategi komunikasi dan menjaga hubungan baik dengan regulator dan para pemegang saham institusi dan individu serta lembaga penunjang pasar modal.
2. Melaksanakan penyampaian pelaporan keterbukaan informasi baik elektronik maupun non elektronik
3. Mengkoordinir penyusunan laporan tahunan (*annual report*) dan memastikan seluruh informasi yang ditampilkan adalah akurat dan *disclosure* informasi terpenuhi sesuai regulasi.
4. Mengkoordinir dan menyelenggarakan rapat umum pemegang saham dan aksi korporasi lainnya bersama dengan unit kerja terkait.
5. Menjalin hubungan dengan Biro Administrasi Efek (BAE) dalam penanganan administrasi saham.

## V. SUMBER DAYA INSANI/HUMAN CAPITAL

*Masa depan Bank Muamalat sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Insani sebagai enabler dan eksekutor atau pelaksana dari strategi maupun program-program kerja yang ditetapkan untuk mewujudkan visi dan misi Bank Muamalat.*

Bank Muamalat fokus pada pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) untuk membentuk karyawan yang memiliki nilai-nilai *Profesional, Modern dan Islami*, dengan kualitas pribadi maupun produktivitas yang setara dengan yang terbaik dalam industri perbankan Indonesia. Upaya pengembangan SDI dengan demikian merupakan salah satu bagian terpenting dalam program transformasi Bank Muamalat, yang disebut dengan *Metamorfosa Bank Muamalat*.

Proses transformasi ini melibatkan banyak perubahan yang harus dikelola dengan baik agar dapat berdampak positif pada budaya kerja dan kinerja seperti diharapkan. Dalam rangka transformasi, Bank Muamalat melaksanakan kegiatan rembug bersama seluruh jajaran manajemen. Rembug di tingkat manajemen ini bertujuan untuk memahami dan menerjemahkan pokok-pokok pikiran maupun arahan dari strategi korporat menjadi strategi bisnis dan strategi fungsi oleh pihak-pihak terkait. Rembug atau diskusi ini diawali ditingkat direktur yang kemudian diikuti oleh rembug ditingkat masing-masing direktorat, sehingga diharapkan program-programnya dapat sejalan.

Pada akhir tahun 2015, diskusi transformasi ini telah diwujudkan dalam strategi dan rencana bisnis 2016. Diskusi melibatkan semua pejabat eksekutif, baik jajaran manajemen di Kantor Pusat maupun di Cabang-cabang.

### **1. Pengembangan Organisasi Human Capital**

Urgensi aspek pengembangan SDI di Bank Muamalat tercermin antara lain dari perubahan mendasar pada unit *Human Capital* (HC) Bank Muamalat pada tahun 2015. Unit HC, yang sebelumnya merupakan sebuah divisi di bawah tanggung jawab Direktur Utama, telah ditingkatkan menjadi sebuah direktorat

Sejalan dengan peningkatan statusnya, organisasi unit HC juga telah ditata-ulang menggunakan struktur divisional sesuai dengan produk dan pasar yang dilayani oleh unit HC. Dalam organisasi HC yang baru, terdapat divisi yang berinteraksi dengan unit bisnis (Retail Banking, Corporate Banking, dan Operations & Support), terdapat divisi yang bertanggung jawab atas pengembangan strategi dan pelatihan, serta divisi yang menangani transaksi administrasi kepegawaian. Dibandingkan dengan struktur sebelumnya yang bersifat fungsional, struktur divisional tersebut dapat lebih efektif beroperasi menangani aspek-aspek *hiring*, *development* dan *retention* SDI di Bank Muamalat.

Selain pengembangan dan penguatan organisasi, Direktorat HC pada tahun 2015 menyelenggarakan serangkaian program pelatihan keterampilan teknis untuk meningkatkan kualitas manajer cabang agar lebih mampu mendorong peningkatan kinerja SDI di cabang-cabang. Menjelang akhir tahun 2015, unit HC juga mulai melakukan pembenahan infrastruktur dasar pengelolaan SDI menyangkut pengembangan struktur organisasi Bank Muamalat, pembakuan *job description* dan *job evaluation*, penataan *corporate title*, serta penyempurnaan sistem penilaian kinerja (*performance management system*) di Bank Muamalat.

### **2. Perkembangan Jumlah Karyawan**

Sepanjang tahun 2015, Bank Muamalat melakukan rekrutmen sebanyak 726 karyawan baru, dengan komposisi *officer* sebanyak 199 orang dan *non-officer* sebanyak 527 orang. Dinamika bisnis juga menyebabkan jumlah rekrutmen terhadap fungsi bisnis lebih besar daripada fungsi pendukung, atau berturut-turut sebanyak 426 orang dan 300 orang.

Pelaksanaan rekrutmen didasarkan pada analisis atas kebutuhan organisasi. Sistem seleksi bagi karyawan baru mempertimbangkan aspek kompetensi maupun evaluasi dan pengecekan latar belakang calon karyawan, sebagai hal utama yang harus diperhatikan dalam proses rekrutmen untuk memperoleh kandidat karyawan yang berkualitas.

Dalam periode yang sama, tercatat sebanyak 943 karyawan meninggalkan Bank Muamalat karena berbagai sebab. Tingkat *turnover* karyawan sebesar 14,7% pada tahun 2015 tersebut jauh lebih tinggi dari di tahun-tahun sebelumnya (2014: 10,59%, 2013: 9,24%, 2012: 4,27%), namun masih dalam kisaran normal untuk rata-rata industri perbankan.

Dengan dinamika tersebut, total personil di Bank Muamalat per 31 Desember 2015 adalah sebanyak 6.405 personil (termasuk jajaran DPS, Dewan Komisaris, Direksi dan Komite-komite Komisaris). Jumlah ini menunjukkan penurunan dari 6.669 personil setahun sebelumnya, berbeda dengan tren sebelumnya dimana jumlah karyawan Bank Muamalat terus bertambah setiap tahun.

**Tabel Jumlah Komparatif Karyawan/Pegawai Bank Muamalat 2014 - 2015**

Berdasarkan Direktorat			Berdasarkan Job Group / Level		
Group	2014	2015	Group	2014	2015
Pengurus	15	19	BOC	6	6
CEO Office	284	322	BOD	5	7
Corporate Banking	296	303	DPS	3	3
Retail Banking	105	100	Komite	0	1
Bad Bank	292	403	Deputy	3	4
Network	5,049	4,655	Area Manager	10	12
Operations	427	423	Division Head	33	43
Compliance & Risk	69	84	Ketua BU	3	3
Finance	39	44	Branch / Business Manager	96	92
Human Capital	46	52	Department Head	91	110
<b>Grand Total</b>	<b>6,622</b>	<b>6,405</b>	Operation Manager	92	84
			Sub Branch Manager	213	199
			Officer	1,175	1,184
			Clerical	4,857	4,625
			NBS	35	32
			<b>Grand Total</b>	<b>6,622</b>	<b>6,405</b>

Berdasarkan Employment Status			Berdasarkan Kelompok Usia		
Group	2014	2015	Group	2014	2015
Probation	0	31	≤ 30	4,046	3,855
Permanent	5,752	5,302	31 - 40	2,049	2,020
Contract	870	1,072	41 - 50	418	430
<b>Grand Total</b>	<b>6,622</b>	<b>6,405</b>	> 50	109	100
			<b>Grand Total</b>	<b>6,622</b>	<b>6,405</b>

Berdasarkan Kelompok Masa Kerja

Group	2014	2015
< 1	114	650
1 - 2	2,441	2,022
3 - 5	2,361	2,157
6 - 10	842	778
> 10	864	798
<b>Grand Total</b>	<b>6,622</b>	<b>6,405</b>

Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Group	2014	2015
S3	3	3
S2	174	152
S1	5,834	5,590
Diploma	546	599
Dibawah Diploma	65	61
<b>Grand Total</b>	<b>6,622</b>	<b>6,405</b>

Dilihat secara keseluruhan, perkembangan-perkembangan dalam tingkat *turnover* karyawan maupun total jumlah karyawan Bank Muamalat pada tahun 2015 tersebut masih sejalan dengan tujuan-tujuan program transformasi Bank Muamalat maupun dengan latar belakang kondisi bisnis dalam setahun-dua tahun ini.

### 3. Program Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Bank Muamalat melaksanakan program-program pelatihan dan pendidikan karyawan secara teratur untuk mendukung kegiatan bisnisnya. Pada tahun 2015, misalnya, Bank Muamalat antara lain telah menyelenggarakan program-program pelatihan teknis di bidang pembiayaan dan analisa risiko pembiayaan, terutama untuk pembiayaan di segmen Komersial dan Korporasi. Para analis pembiayaan memperoleh pelatihan dalam implementasi sistem *Moody's Risk Analyst*, dengan uji kompetensi yang dilakukan secara online.

Program *Muamalat Officer Development Program* (MODP) merupakan jalur pengembangan utama untuk membentuk karyawan-karyawan *officer* yang direkrut melalui jalur eksternal maupun internal, dan dilaksanakan secara reguler berdasarkan analisis atas kebutuhan bisnis. Pada tahun 2015, program MODP dikhususkan untuk pengembangan *officer-officer* spesialis, yaitu sebagai berikut :

NO	BULAN	NAMA PROGRAM	TANGGAL	TEMPAT	JUMLAH PESERTA
1.	JANUARI - MARET	MODP RETAIL COLLECTION	22 Januari s/d 17 Maret 2015	Muamalat Training Resort-Bogor	10
2.	JANUARI-MEI	MODP TR II	6 Januari s/d 11 Mei 2015	Muamalat Training Resort-Bogor	25
3.	FEBRUARI-AGUSTUS	MODP AUDIT II	23 Februari s/d 3 Agustus 2015	Muamalat Training Resort-Bogor	22

Para calon *officer* tersebut juga mengikuti program *Unleash Muamalat Spirit*, suatu program pengembangan sikap, mental dan disiplin diri dengan sistem pendidikan militer yang diadakan oleh Bank Muamalat bekerja sama dengan Kopassus Angkatan Darat.

Selain program MODP, Bank Muamalat memberikan training kepada karyawan yang dikategorikan menjadi 5 (lima) program, yaitu:

- a. *Core Training Program* yaitu training yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan di semua level.
- b. *Leadership & Management Program* yaitu training *soft skill* yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan *leadership* dan manajerial karyawan.
- c. *Bussiness Training Program* yaitu training yang berkaitan dengan kegiatan bisnis perusahaan, seperti *Funding* dan *Financing*.
- d. *Operation Program* yaitu training yang berkaitan dengan bidang operasional perusahaan.
- e. *Supporting Training Program* yaitu training yang berkaitan dengan fungsi *supporting* dalam rangka memperlancar kegiatan bisnis di cabang yang meliputi bagian atau divisi.

Dari ke 5 (lima) kategori tersebut dibagi ke dalam 2 (dua) jenis training, yaitu sebagai berikut:

- a. Training internal yaitu training yang dilakukan secara *inhouse* oleh Muamalat Institute maupun diselenggarakan sendiri oleh Bank Muamalat yang dikoordinir langsung oleh Human Capital.
  - 1) *Classical training* yaitu kegiatan training yang dilakukan secara tatap muka langsung dalam suatu ruangan / kelas sebanyak 297 (dua ratus sembilan puluh tujuh) training.
  - 2) *E-Learning* yaitu kegiatan training melalui media elektronik (internet dan intranet). Untuk beberapa program *E-learning* ini sudah terlaksana oleh Human Capital dan diimplementasikan dengan menggunakan media Muamalat Human Power (MHP) sebanyak 57 (lima puluh tujuh) training.
- b. Training Eksternal yaitu training yang penyelenggaranya bukan dari Muamalat Institute maupun yang dikoordinir langsung oleh Human Capital. Training eksternal ini biasanya dilakukan secara individu (tidak masal) sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan dalam meningkatkan kompetensi dan telah dilakukan sebanyak 171 (seratus tujuh puluh satu) training.

Training yang telah dilakukan oleh Bank Muamalat selama tahun 2015, antara lain sebagai berikut :

- a. Training Sukuk Ritel;
- b. Sosialisasi Mass Banking Division
- c. Front Liner Academy;
- d. Induction Training For Coordinator of Financing;
- e. Essential Training Manulife;
- f. Basic Sharia Banking;
- g. Training MODP Technology Relation, MODP Retail Collection dan MODP Audit;
- h. Conceptual Workshop Manager Leader;

- i. Workshop Project Management Office;
- j. Banking Operation;
- k. Basic Treasury Operation;
- l. Service Excellent Training;
- m. Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) 2015;
- n. Pelatihan Digital Dokumen Manajemen 2015; dan
- o. Training Legal USP.

Program pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk memperbaiki kemampuan, kapasitas dan produktivitas pegawai Bank berupa *in-house training*, *public training* maupun *e-learning*.

Dengan program Pendidikan ini, setiap pegawai baru akan memiliki kompetensi, keahlian dan sikap yang lebih mumpuni untuk menghadapi tantangan kerja di Bank Muamalat. Dalam jangka yang lebih panjang, program ini mendukung kemajuan jenjang karir pegawai dan memperdalam keahliannya masing-masing.

Selain pelatihan formal, Bank Muamalat juga berupaya meningkatkan kualitas SDI dengan mendorong budaya *sharing knowledge* diantara SDI Bank Muamalat melalui program aktivitas “Kelas-kelas Berbagi”. Dengan filosofi bahwa semua karyawan adalah guru dan setiap ruang adalah kelas belajar, Kelas-kelas Berbagi diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan maupun kisah-kisah inspiratif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan wawasan SDI Bank Muamalat.

#### **4. Dukungan Teknologi**

Sejak tahun 2011 Bank Muamalat telah mengoperasikan perangkat *Human Capital Information System* yang dinamakan *Muamalat Human Power* (MHP) guna meningkatkan kualitas proses-proses administrasi kepegawaian, pelaksanaan *e-Learning* dan sosialisasi berbagai ketentuan/prosedur baru di Bank Muamalat.

#### **5. Penilaian Kinerja Karyawan**

Bank Muamalat telah mengembangkan konsep Sistem Penilaian Kinerja (*Performance Management System/PMS*) dengan pendekatan *balanced scorecard*. Dalam PMS, kinerja karyawan dinilai berdasarkan kriteria pencapaian hasil kerja (*Key Performance Indicator/KPI*) maupun aspek penguasaan kompetensi. Terdapat enam kompetensi utama yang dinilai dan diterjemahkan dari *core value* Bank Muamalat, yaitu islami, modern dan professional. Keenam kompetensi itu adalah *integrity/ethics*, *teamwork*, *inovative*, *customer service*, *self improvement*, *accountability*.

Penetapan sasaran KPI dan kompetensi dilakukan pada awal tahun secara berjenjang dari tingkat Direksi sampai tiap-tiap individu karyawan, dan hasilnya dinilai pada akhir tahun. Penilaian ini akan menjadi dasar untuk, antara lain, kenaikan gaji, pemberian reward/bonus, promosi dan pengembangan jenjang karir, kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain.

Dalam pelaksanaannya, PMS melibatkan sebuah proses pemantauan (*tracking and review*) berkala. Di pertengahan tahun, proses tersebut dapat memberikan indikasi mengenai seberapa jauh kemajuan pencapaian target-target yang ditetapkan. Apabila dipandang perlu, karyawan yang bersangkutan kemudian dapat dibekali dengan pelatihan, pendampingan atau bentuk dukungan lain yang dibutuhkan untuk memastikan tercapainya target di akhir tahun.

## **6. Kesejahteraan Karyawan**

Sesuai dengan peraturan, Bank Muamalat telah mengikutkan seluruh karyawannya dalam program BPJS Kesehatan, dengan skema yang melebihi ketentuan Pemerintah dan lebih menguntungkan bagi karyawan.

Selain itu, pada tahun 2015 Bank Muamalat telah menjalin kerja sama dengan salah satu perusahaan asuransi kesehatan terkemuka untuk memberikan manfaat pelayanan rawat-jalan dan rawat-inap bagi para karyawan dan anggota keluarga karyawan. Upaya-upaya peningkatan kesejahteraan karyawan seperti ini diharapkan pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

## **7. Komunikasi dengan Karyawan**

Komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan rasa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Bank Muamalat menggunakan beragam media informasi berupa *email blast*, *pop up message* di layar komputer, maupun melalui portal MHP, untuk mengkomunikasikan perkembangan bank, pencapaian-pencapaian strategis, serta berbagai informasi lain yang terkait dengan kepentingan karyawan Bank Muamalat. Di lain pihak, karyawan Bank Muamalat didorong untuk memberikan masukan-masukan kepada manajemen terkait usulan perbaikan proses, ide-ide peningkatan produk dan layanan, serta lain sebagainya, melalui program *My Suggestion* yang dapat di input melalui portal MHP.

Pada tahun 2015, Bank Muamalat juga mulai menyelenggarakan acara *CEO Town Hall*, dimana Direktur Utama Bank Muamalat mengkomunikasikan perkembangan dan arah bisnis Bank Muamalat kepada jajaran manajemen di tingkat Division Head, Area Manager dan Department Head.

Direktorat Human Capital Bank Muamalat juga mengelola publikasi *HCNews* yang terbit sekali seminggu dan *Buletin Learning* yang terbit sebulan sekali, yang memuat informasi terkini tentang kegiatan employee learning maupun kegiatan SDI lainnya secara umum.

Selain itu, untuk lebih mempererat hubungan antar karyawan, termasuk dengan pihak manajemen, di luar pekerjaan sehari-hari, Bank Muamalat memiliki Club Muamalat, sebagai wadah penyelenggaraan berbagai macam kegiatan yang melibatkan karyawan dan

anggota keluarga karyawan dalam acara-acara olah raga, kesenian, gaya hidup, dan lain-lain.

Selama tahun 2015, perusahaan melalui Muamalat Club telah melaksanakan berbagai kegiatan yang melibatkan karyawan. Antara lain :

- a. Pertandingan Futsal antar Divisi dan Area Jakarta sebagai salah satu rangkaian MILAD Bank Muamalat ke 23.
- b. Kegiatan Ramadhan 1436 H dengan mengusung tema "Ramadhan Penuh Cahaya". Aktivitas yang dilaksanakan meliputi 3 (tiga) kategori, yaitu: lomba, kajian Islam, dan aktivitas sosial. Di antaranya adalah : Quiz Ramadhan, Cerdas Cermat, Kultum, Fotografi, Kuliah Dhuha, dan *ta'jil on the road*.
- c. Aktif berpartisipasi dalam kompetisi antar Institusi Syariah yang diselenggarakan oleh Karim Consulting pada bulan Agustus 2015. Di kesempatan ini Bank Muamalat meraih Juara I Bulutangkis Beregu dan Juara I Teller Competition.
- d. Menyelenggarakan Pertandingan Persahabatan antara karyawan Bank Muamalat Malaysia Berhard (BMMB) dengan Bank Muamalat pada bulan Agustus 2015 di Jakarta.

## **8. Hubungan Industrial**

Penyelesaian masalah-masalah hubungan industrial di Bank Muamalat selama ini telah dilaksanakan dengan berlandaskan pada prinsip kesetaraan, kewajaran, rasa keadilan serta nilai-nilai kemanusiaan. Prinsip-prinsip tersebut diwujudkan dalam suatu Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau yang disebut sebagai *Ittifaq Muamalat*. Dokumen *Ittifaq Muamalat* disepakati bersama antara manajemen dan pihak karyawan yang diwakili oleh Serikat Pejuang Bank Muamalat (Serikat Pekerja).

Pada tahun 2015, manajemen dan Serikat Pejuang Bank Muamalat telah menyepakati perubahan-perubahan terakhir pada dokumen *Ittifaq Muamalat*, yang berlaku untuk periode dua tahun sampai tahun 2017. Sesuai dengan *Ittifaq Muamalat* periode 2015-2017 antara Bank Muamalat dengan Serikat Pejuang Muamalat (SPM) yang berisi kesepakatan yang harus dipertanggungjawabkan oleh setiap pemangku jabatan dan karyawan Bank Muamalat, yang terdiri dari :

- a. Istilah-istilah
- b. Ketentuan Umum
- c. Jaminan Para Pihak
- d. Hak dan Kewajiban
- e. Hubungan Kerja
- f. Hari dan Jam Kerja
- g. Libur, Cuti dan Izin
- h. Pengupahan
- i. Pelayanan Kesehatan
- j. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- k. Kesejahteraan dan Jaminan Sosial
- l. Pendidikan dan Pelatihan
- m. Tata Cara Penyelesaian Keluh Kesah
- n. Pelanggaran, Tindakan Disiplin dan Pemberian Sanksi
- o. Pemutusan Hubungan Kerja

## 9. Program Kerja 2016

Direktorat Human Capital Bank Muamalat telah menetapkan sejumlah program kerja strategis yang akan dilaksanakan pada tahun 2016, sebagai berikut:

- a. Mengurangi kesenjangan keterampilan karyawan (*skills gap*), khususnya keterampilan yang berkaitan dengan aktivitas pembiayaan, dalam rangka mempercepat proses pembiayaan serta meningkatkan produktivitas karyawan pembiayaan. Program-programnya antara lain adalah melalui pelatihan di bidang *Financing Skill, Risk Management, dan Selling Skill*.
- b. Meningkatkan kualitas kepemimpinan (*leadership quality*) para manajer lini agar mampu memotivasi dan mengelola karyawan dengan lebih baik menuju peningkatan kinerja dan produktivitas. Untuk itu, Direktorat HC akan mengintensifkan pelaksanaan program-program pelatihan kepemimpinan yang selama ini sudah berjalan, serta mengembangkan perangkat standar untuk *performance management tracking and review*.
- c. Pendefinisian *value* secara lebih detail dalam bentuk contoh perilaku yang operasional. Menyesuaikan program-program HC dengan menggunakan *value* sebagai dasarnya (contoh dalam rekrutmen, *performance management*, dan lain-lain). Termasuk di dalamnya sosialisasi dan *engagement* program untuk meyakinkan bahwa *values attainment* terjadi.
- d. Mendukung program *cost effectiveness* dalam bentuk membantu bisnis dalam *streamlining process* dan kebijakan-kebijakan HC yang meningkatkan efektivitas penggunaan biaya perusahaan.
- e. Perbaikan infrastruktur SDI seperti *job description, job evaluation, employee competency profiling, dan Performance Management System*.

## W. MANAJEMEN RISIKO

“Keseimbangan yang tepat antara risiko dan peluang selalu dijaga oleh Bank Muamalat Indonesia untuk menghasilkan pertumbuhan bisnis yang sehat serta pertumbuhan nilai jangka panjang yang berkelanjutan bagi pemegang saham.”

*“The right equilibrium between risk and opportunity is emphasized by Bank Muamalat Indonesia in order to create healthy business growth and sustainable long-term shareholder value growth.”*

Bank Muamalat sebagai *pioneer* perbankan syariah berkomitmen untuk mengimplementasikan *sustainability risk management*, yang berimbang antara risiko dan manfaat guna menghasilkan pertumbuhan nilai jangka panjang yang berkelanjutan bagi segenap *shareholder*.

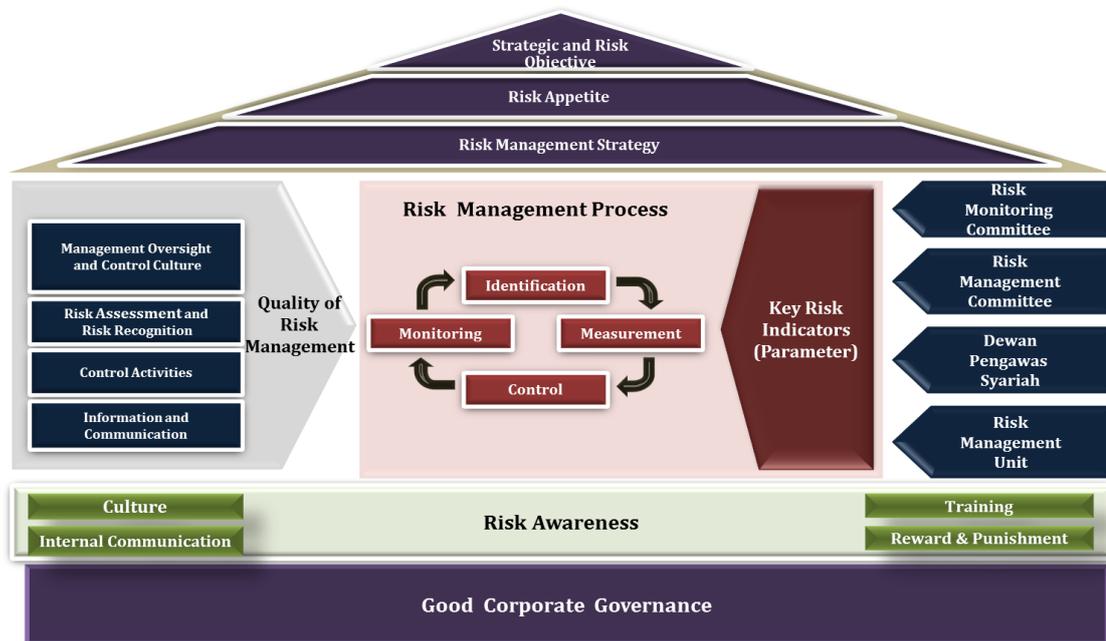
Untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang sehat, berkualitas dan berkesinambungan, serta memberikan nilai tambah secara jangka panjang kepada pemegang saham maupun pemangku kepentingan lainnya, Bank Muamalat menerapkan pendekatan yang menyeluruh terhadap sepuluh jenis risiko sesuai Peraturan Bank Indonesia No.13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi,

risiko strategik, risiko kepatuhan, risiko imbal hasil (*rate of return risk*), dan risiko investasi (*equity investment risk*).

Penerapan manajemen risiko tidak dapat dilaksanakan tanpa adanya kesadaran risiko pada seluruh lapisan manajemen dan karyawan di Bank Muamalat. Oleh karena itu, manajemen Bank Muamalat berkomitmen untuk melakukan upaya yang sungguh-sungguh dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan karyawan, sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Di Bank Muamalat, kampanye sadar risiko dimulai dari Dewan Komisaris dan Dewan Direksi yang berperan aktif menjadi motor penggerak bagi kualitas penerapan manajemen risiko seluruh karyawan Bank.

### 1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Bank Muamalat menyusun dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko mengacu pada Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Manajemen Risiko Bank Muamalat, sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik dari Bank Indonesia maupun Otoritas Jasa Keuangan. Kerangka kerja manajemen risiko Bank Muamalat merupakan seperangkat strategi, aturan, sarana, dan prasarana yang digunakan untuk mengimplementasikan konsep dan prinsip manajemen risiko secara komprehensif. Kerangka kerja manajemen risiko Bank Muamalat disajikan pada gambar berikut ini:



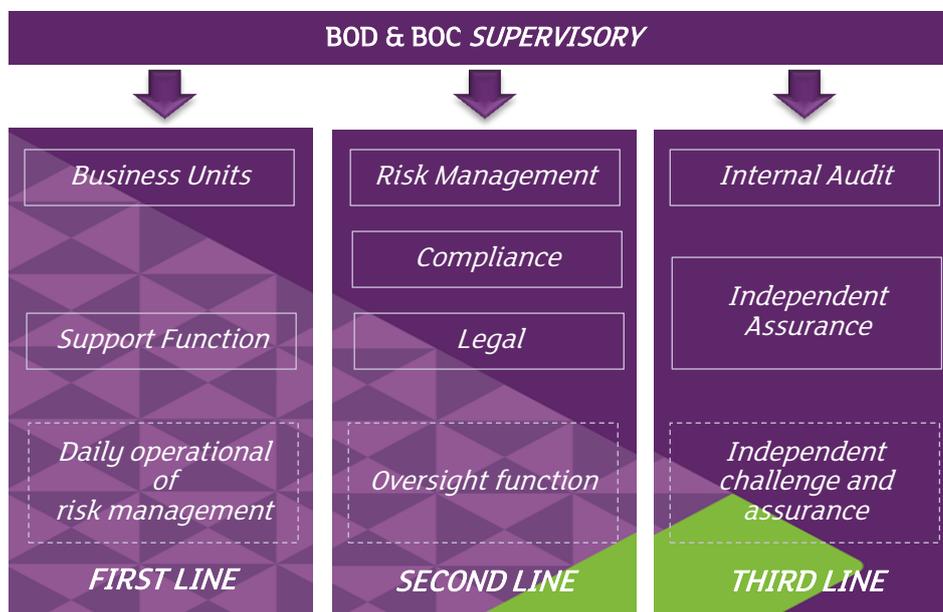
Dalam menjalankan usahanya, Bank Muamalat telah menetapkan *corporate strategic* dan *risk objective*, baik jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek yang tertuang dalam Rencana Bisnis Bank. Guna mencapai *objective* tersebut Bank Muamalat telah menetapkan *risk appetite*, atau tingkat risiko maksimal yang dapat diterima oleh Bank sebagai panduan dalam melakukan kegiatan operasional Bank sehingga risiko dari kegiatan operasional tersebut dapat dikendalikan dalam kisaran tingkat risiko yang dapat diterima.

Hal tersebut dituangkan dalam *risk management strategy* yang disusun dengan prinsip dasar untuk menciptakan *added value* bagi para *stakeholder*.

*Risk management process* sebagai implementasi dari *risk management strategy* dijalankan oleh Bank melalui serangkaian teknik, ketentuan dan perangkat dalam proses identifikasi, pengukuran, pengawasan dan pengendalian serta dengan pengelolaan risiko yang berkualitas sebagaimana dituangkan dalam bentuk Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) dan juga *Key Risk Indicators* sebagai parameter kontrol yang dikontribusikan oleh antara lain *Risk Oversight Committee*, *Risk Management Committee*, *Dewan Pengawas Syariah*, dan *Risk Management Unit*.

Keberhasilan dari proses manajemen risiko sangat tergantung pada praktek *Good Corporate Governance* yang baik, yang dibangun dengan membangun *risk awareness* di seluruh lini kerja Bank. *Risk awareness* dapat terwujud melalui implementasi *risk culture*, *internal communication* yang baik, dilakukannya *training* terkait manajemen risiko, dan penerapan *reward & punishment* yang sudah tertuang dalam *Ittifaq Muamalat*.

Pelaksanaan manajemen risiko di Bank Muamalat melibatkan seluruh unsur dalam organisasi mulai dari Manajemen hingga karyawan pelaksana. Seluruh unsur tersebut berperan aktif dalam konteks 'tiga lini pertahanan' manajemen risiko seperti di bawah ini:



*The Three Lines of Defense of Bank Muamalat Indonesia*

**a. Lini-1: First Line of Defense**

Garis pertahanan pertama berisi unit kerja pengambil dan pemilik risiko yang melaksanakan fungsi bisnis dan unit kerja pendukung. Unit kerja tersebut dalam melaksanakan aktivitas hariannya berhadapan langsung dengan berbagai jenis dan

kemungkinan risiko yang dihadapi Bank. Seluruh fungsi pada garis pertahanan pertama bertanggung jawab dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang melekat pada setiap produk, kegiatan, proses dan sistem yang dijalankan, serta memiliki kesadaran risiko yang tinggi sehingga mampu untuk dapat melakukan pengelolaan risiko yang efektif.

**b. Lini-2: *Second Line of Defense***

Garis pertahanan kedua terdiri dari unit kerja manajemen risiko, kepatuhan dan hukum. Unit kerja manajemen risiko bertanggung jawab atas pengembangan dan pelaksanaan strategi manajemen risiko, pemeliharaan dan pengembangan berkelanjutan dari kerangka pengelolaan risiko dan memberikan masukan serta arahan kepada unit kerja bisnis dan unit kerja pendukung mengenai proses pengelolaan risiko, pengukuran risiko dan pelaporan sistem bank. Dalam membangun perangkat pengelolaan risiko, unit kerja risiko bekerja sama dengan unit bisnis untuk memastikan bahwa risiko yang diambil telah diidentifikasi secara tepat, terukur dan dapat dikelola sesuai *risk appetite* dan parameter yang telah disetujui.

**c. Lini-3: *Third Line of Defense***

Pada garis ketiga pertahanan berisi unit *internal audit*. *Internal audit* berfungsi sebagai unit independen yang bertugas melakukan *risk-based audit* yang memberikan *value added* kepada *first line* dan *second line of defense*, untuk memastikan bahwa seluruh elemen Bank telah melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik termasuk memastikan kesesuaian dengan kebijakan manajemen Bank Muamalat dan regulasi yang berlaku.

Ketiga garis pertahanan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan untuk terciptanya penerapan manajemen risiko Bank yang berkualitas, berjalan dengan efektif dan optimal dengan prinsip *combined assurance*.

## **2. Struktur Pengelolaan Risiko**

Mengacu kepada SE OJK No.10/SEOJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah, terdapat empat aspek yang mendasari pelaksanaan manajemen risiko di Bank Muamalat, yaitu:

- a. Tata kelola risiko sebagai bagian dari tata kelola risiko, Dewan Komisaris, Dewan Direksi, dan Dewan Pengawasan Syariah di Bank Muamalat telah melaksanakan pengawasan aktif seperti pada bagan struktur berikut:



- b. Kerangka manajemen risiko dalam bentuk kebijakan, prosedur, maupun limit
- 1) Bank telah menyusun ketentuan internal mengenai manajemen risiko pembiayaan, operasional, pasar, likuiditas serta prosedur terkait dengan penyusunan prosedur dan produk pembiayaan per segmen bisnis dan kegiatan operasional Bank lainnya. Ketentuan internal Bank Muamalat disusun berdasarkan hierarki yang terdiri dari level kebijakan, pedoman dan prosedur, dimana kebijakan mengatur hal-hal yang bersifat *high level* sementara pedoman dan prosedur mengatur hal-hal yang lebih bersifat teknis. Penyusunan ketentuan internal dilakukan dengan melibatkan unit kerja terkait, termasuk di dalamnya unit manajemen risiko, kepatuhan, legal dan audit internal.
  - 2) Bank juga melakukan *review* atas limit kewenangan memutus pembiayaan dan limit kewenangan memutus transaksi, yang ditetapkan berjenjang dan dipastikan bahwa pemutusan dilakukan dengan berpedoman pada *four eyes principle*.
- c. Proses manajemen risiko yang mencakup identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko; kecukupan sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas; serta kecukupan sistem informasi manajemen risiko.

Hal-hal yang telah dilakukan terkait dengan aktivitas ini antara lain:

- 1) Melakukan analisis risiko inheren atas setiap produk dan aktivitas Bank yang dilakukan oleh masing-masing pemilik produk, dan selanjutnya dikaji antara lain oleh unit manajemen risiko, kepatuhan dan legal;
- 2) Melakukan penilaian profil risiko secara berkala atas 10 (sepuluh) jenis risiko yang harus dinilai oleh bank syariah dan melaporkannya kepada manajemen dan OJK. Metodologi atas penilaian profil risiko dikaji dan dikembangkan secara berkala;

- 3) Melakukan penilaian kinerja portofolio pembiayaan secara berkala oleh unit bisnis dan unit manajemen risiko untuk seluruh segmen pembiayaan dan mengembangkan *Credit Risk Dashboard* baik untuk pembiayaan segmen Retail, maupun segmen Corporate dan Commercial;
  - 4) Mengembangkan standar format memo usulan pembiayaan yang spesifik untuk masing-masing segmen bisnis, termasuk *risk tools* terkait seperti *rating* dan *scoring*;
  - 5) Mengembangkan *Incident Management Data Collection (IMDC)*, *Key Risk Indicator (KRI) tools* dan *Operational Risk Dashboard*;
  - 6) Melakukan *Business Impact Analysis* terhadap seluruh unit kerja untuk menilai dan menentukan *critical function unit* serta mitigasi terkait dengan *Business Continuity Management (BCM)*; dan
  - 7) Melakukan *assessment* atas kegiatan terkait dengan sistem IT dan pemantauan proyek implementasi IT.
- d. Kecukupan sistem pengendalian risiko yang mencakup pengendalian internal oleh unit internal audit dan Anti Fraud Team serta *independent review* yang dilakukan oleh auditor eksternal dan juga pihak konsultan. Hasil *review* dari pengendalian internal dikomunikasikan dengan unit manajemen risiko dan kepatuhan sebagai masukan dalam perbaikan ketentuan internal dan proses operasional.

### 3. Pengelolaan Sepuluh Risiko Utama Sepanjang Tahun 2015

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Bank wajib melakukan pengelolaan atas 10 (sepuluh) jenis risiko, sebagaimana pada penjelasan berikut ini.

#### a. Risiko Kredit (Pembiayaan)

Risiko kredit pada umumnya merupakan risiko utama Bank yang berasal dari konsekuensi bank sebagai pemberi pinjaman. Risiko kredit timbul akibat kegagalan nasabah atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Di industri perbankan, risiko kredit dapat timbul dari berbagai aktivitas fungsional perbankan, seperti risiko yang timbul dari penyaluran pinjaman kepada nasabah, maupun dari aktivitas *treasury* dan investasi, serta *trade financing*. Secara inheren, risiko kredit Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai ***moderate***, dengan adanya perbaikan pada beberapa parameter.

#### Pengelolaan Risiko Kredit

Bank berupaya melakukan perbaikan kualitas penerapan manajemen risiko kredit dengan melakukan pengelolaan risiko kredit pada tingkat individual maupun di tingkat portofolio, sehingga kualitas penerapan manajemen risiko kredit Bank dinilai ***satisfactory***. Perbaikan yang dilakukan mencakup seluruh aktivitas fungsional bank yang dapat menimbulkan risiko kredit, secara *end to end process* dimulai dari proses inisiasi, pengambilan

keputusan, pengikatan perjanjian pembiayaan, penentuan agunan, pencairan dan *monitoring* kinerja debitur paska pencairan pembiayaan, pemantauan kualitas portofolio, dan kecukupan pencadangan.

Perbaikan kualitas pengelolaan risiko kredit dilaksanakan semakin intensif sepanjang tahun 2015, dengan melakukan antara lain beberapa aktivitas antara lain:

- 1) Bank telah menetapkan *Risk Appetite Statement* (RAS) yang telah didiskusikan dengan Board of Commissioners, antara lain dalam bentuk tingkat maksimal *non performing financing* (NPF) dan *cost of credit*. Materi mengenai *Risk Appetite Statement* saat ini dalam proses untuk diperbaharui untuk diberlakukan pada tahun 2016.
- 2) Untuk meminimalkan risiko konsentrasi pembiayaan, Bank melakukan upaya sebagai berikut :
  - a) Mengimplementasikan *one obligor concept* pada analisis pembiayaan dan pemutusan pembiayaan oleh Komite Pembiayaan.
  - b) Mengembangkan konsep *Global Account Management* dan *Group Account Planning* untuk memastikan bahwa pembiayaan kepada nasabah besar dan grupnya dilakukan secara terkoordinasi dan dipantau serta dapat dilakukan tindak lanjut yang tepat atas kinerja nasabah grup tersebut. Konsep ini mulai dikembangkan pada tahun 2015 dan diharapkan pada tahun 2016 dapat diimplementasikan secara konsisten.
  - c) Melakukan pemantauan secara berkala atas pembiayaan kepada nasabah inti dan dilaporkan kepada Direksi secara berkala.
  - d) Mengembangkan *financing allocation limit* untuk membatasi pembiayaan pada sektor ekonomi atau area atau segmen bisnis tertentu. Kinerja pembiayaan yang kurang baik pada sektor ekonomi tertentu menjadi salah satu pertimbangan dalam melakukan perhitungan *financing allocation limit*. *Financing allocation limit* saat ini masih dikembangkan, dan diharapkan pada tahun 2016 dapat diimplementasikan secara konsisten.
- 3) Memperkokoh dan memperkuat struktur organisasi pembiayaan sesuai dengan *four eyes principle*, dilakukan pemisahan fungsi *risk* sebagai *first line of defense* dengan fungsi *risk* sebagai *second line of defense* dan memperbaiki koordinasi antara *line of defense*. Fungsi *risk* sebagai *first line of defense* berada di bawah koordinasi Chief Credit Officer (CCO). Perbaikan ini dilakukan untuk memastikan dilaksanakannya *four eye principle* dalam pembiayaan, sementara fungsi *risk* sebagai *second line of defense* berada di bawah organisasi Compliance & Risk Management Directorate, dengan fungsi antara lain mengembangkan perangkat manajemen risiko, termasuk ketentuan internal dan meyakinkan bahwa perangkat tersebut dipahami dan digunakan oleh seluruh unit kerja terkait secara konsisten.
- 4) Sejalan dengan ditambahkannya fungsi *risk management* sebagai *first line of defense* dalam pembiayaan, keanggotaan dan limit kewenangan Komite Pembiayaan dilakukan penyesuaian, dimana limit pemutusan pembiayaan ditetapkan berjenjang

sesuai dengan karakteristik masing-masing segmen. Limit kewenangan dan keanggotaan Komite Pembiayaan terus dilakukan penyesuaian dengan kondisi dan perubahan yang terjadi di Bank.

- 5) Dalam rangka mempercepat penyelesaian pembiayaan bermasalah yang agresif, dibentuk unit pengelola *bad bank* yang terpisah dari unit kerja yang mengelola *good bank*. Pembentukan unit kerja ini diharapkan dapat mempercepat penyelesaian pembiayaan bermasalah, selain adanya fungsi unit bisnis sebagai *good bank* yang melakukan pertumbuhan bisnis melalui ekspansi pembiayaan yang sehat. Pengelolaan *bad bank* dipantau secara berkala oleh Direksi melalui rapat yang dilakukan minimal secara mingguan.
- 6) Alur proses pembiayaan segmen Retail disempurnakan sehingga setiap usulan pembiayaan harus dikaji oleh Financing Risk Manager (FRM), Area Manager (ARM), dan Muamalat Retail Center (MRC) Head. Limit kewenangan pemutus dievaluasi dan dilakukan penyempurnaan sehingga Bank dapat lebih *prudent* dalam menyalurkan pembiayaan.
- 7) Kinerja pemutusan pembiayaan dipantau untuk memastikan bahwa *service level agreement* (SLA) dapat dicapai, dan pemantauan dilakukan bersama oleh Customer Value Center Division dan Distribution Network Division.
- 8) Sebagai upaya perbaikan kualitas pembiayaan lainnya, Bank memantau perkembangan perbaikan kualitas pembiayaan di cabang berdasarkan tingkat NPF dan pembiayaan dengan kualitas rendah di seluruh cabang serta mengembangkan *target market* dan *financing allocation limit* (FAL) yang saat ini masih dalam pengembangan. Kinerja portofolio pembiayaan dipantau secara berkala melalui rapat Direksi, Risk Management Committee, dan Risk Oversight Committee dalam bentuk *dashboard* risiko pembiayaan, dimana pada kajian tersebut disampaikan kinerja portofolio pembiayaan secara *bankwide*, per segmentasi, per area dan konsentrasi risiko kredit
- 9) Melaksanakan proyek sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas perhitungan risiko dan membentuk fondasi sadar risiko, yang terdiri dari penyempurnaan beberapa *tools* seperti *early warning*, pengembangan *Credit Risk Management Dashboard*, penyempurnaan ketentuan pembiayaan secara *end to end* serta pelaksanaan proyek *Redo Capital Calculation* untuk memastikan perhitungan kecukupan modal Bank terkait dengan risiko kredit dapat dilakukan secara otomatis dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 10) Untuk memastikan bahwa produk pembiayaan yang dikembangkan telah mempertimbangkan risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan prinsip syariah, pengembangan produk pembiayaan dilakukan melalui proses yang melibatkan beberapa unit kerja terkait, seperti unit manajemen risiko, unit kepatuhan, dan unit IT untuk memastikan dukungan teknologi atas produk yang dikembangkan.
- 11) Dari sistem informasi teknologi, Bank melalui unit kerja pengelola data dan unit IT, secara berkesinambungan melakukan perbaikan data pembiayaan sehingga kualitas data yang digunakan *reliable*.

- 12) Memastikan bahwa individu yang diberikan kewenangan memutus pembiayaan memiliki kompetensi dan pengalaman memadai, melalui analisis atas pengalaman dan kompetensi anggota Komite Pembiayaan sebelum diusulkan pemberian kewenangannya. Sertifikasi manajemen risiko untuk sumber daya di unit manajemen risiko ditinjau kembali agar sesuai dengan persyaratan dan ketentuan regulator.
- 13) Dari sisi ketentuan internal, telah dilakukan penyempurnaan beberapa ketentuan terkait pembiayaan dan risiko kredit antara lain menyusun beberapa memo atau formulir standar untuk mempercepat proses pembiayaan, antara lain Memo Usulan Pembiayaan yang standar, *covenant*, pengelolaan *document to be obtained* (TBO) untuk pembiayaan segmen Corporate dan Commercial; Memo Usulan Pembiayaan standar untuk segmen Retail; mekanisme *write-off* dan penjualan AYDA, serta penyempurnaan ketentuan kriteria dan kecukupan agunan untuk segmen SME Retail.
- 14) Perbaikan dari sisi internal kontrol di antaranya adalah pemantauan atas hasil audit dengan koordinasi berkala antara unit manajemen risiko, unit kepatuhan, dan unit audit. Selain itu, Bank juga melakukan optimalisasi fungsi Branch Internal Control sebagai pihak yang melakukan pemantauan atas transaksi pembiayaan yang dilakukan oleh cabang. Hal ini sekaligus untuk memperkuat koordinasi antara unit pengelola *first line of defense*, *second line of defense* dan *third line of defense*, khususnya meningkatkan sinergi antara unit manajemen risiko, Compliance Division dan Internal Audit Division.
- 15) Melakukan perbaikan tata kelola (*risk governance*) untuk risiko kredit/pembiayaan retail sebagai berikut:
  - a) Pada segmen Micro telah dilakukan hal sebagai berikut:
    - (1) Pemisahan beberapa fungsi yang selama ini dilakukan oleh 1 (satu) orang (Unit Financing Analyst) kepada beberapa pihak yang berbeda, diantaranya fungsi taksasi dan fungsi pengikatan yang diserahkan kepada Unit Support Pembiayaan (USP). Pemisahan ini secara bertahap sudah mulai dilaksanakan.
    - (2) Fungsi penyimpanan dokumen yang selama ini dilakukan di Kantor Cabang Pembantu secara bertahap dipindahkan ke Kantor Cabang. Hal ini untuk meningkatkan independensi dan meningkatkan keamanan dokumen.
  - b) Pada segmen Consumer telah dilakukan perubahan terhadap beberapa kebijakan KPR dengan tujuan meningkatkan daya saing produk KPR dengan tetap mempertahankan kehati-hatian.
  - c) Pada segmen Retail SME telah dilakukan perubahan format dokumen Memorandum Usulan Pembiayaan dan *Financing Risk Assessment* beserta dokumen-dokumen pendukungnya yang telah mulai disosialisasikan.
- 16) Sharing informasi terhadap ketentuan yang baru maupun yang dikinikan oleh Regulator melalui memo, melalui *email blast*, dan *meeting* serta diskusi bersama dengan divisi-divisi terkait, sehingga diharapkan karyawan di unit kerja terkait dapat memahami regulasi dengan baik.

- 17) Melakukan *Compliance Mentoring* yaitu kegiatan audiensi antara Compliance Division dengan unit bisnis berkaitan dengan penerapan aspek kepatuhan umum dan syariah di unit bisnis melalui *teleconference* baik pembiayaan, operasional maupun penerapan APT PPT.
- 18) Kunjungan yang dilakukan oleh anggota DPS guna memberikan dorongan kepada Unit Bisnis untuk terus konsisten dalam menjaga aspek kepatuhan syariah baik dalam kegiatan pembiayaan, pendanaan maupun jasa.

#### **b. Risiko Pasar**

Risiko pasar adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif akibat perubahan harga pasar, antara lain risiko berupa perubahan nilai dari aset yang dapat diperdagangkan atau disewakan. Kegiatan Bank Muamalat yang terkait dengan surat berharga, selain melakukan investasi dalam surat berharga, Bank Muamalat sendiri saat ini bertindak sebagai agen penjual sukuk bekerja sama dengan bank lain sebagai *custody*. Secara inheren, risiko pasar Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai **low**, antara lain dilihat dari posisi devisa neto yang tidak melebihi limit internal yang ditetapkan.

#### **Pengelolaan Risiko Pasar**

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko pasar yang baik sehingga kualitas penerapan manajemen risiko pasar per Desember 2015 dinilai **satisfactory**. Sebagai bank devisa, Bank memiliki aset dan liabilitas dalam valuta asing, sehingga nilai dari aset dan liabilitas tersebut selalu terkait dengan perubahan kurs valuta asing terhadap Rupiah. Bank menghadapi risiko nilai tukar, apabila terjadi fluktuasi atas nilai tukar mata uang asing terhadap Rupiah. Fluktuasi nilai tukar dapat juga menimbulkan risiko bagi nasabah yang memperoleh pembiayaan dalam mata uang asing (sementara sumber pengembaliannya dalam valuta Rupiah) dan berdampak pada kemampuan membayar kembali kewajibannya. Untuk memitigasi risiko tersebut, Bank mengutamakan pembiayaan dalam valuta asing kepada nasabah yang menerima pendapatan dalam valuta asing tersebut. Bank telah melakukan pengelolaan risiko pasar atas perubahan kurs mata uang asing sesuai dengan peraturan Bank Indonesia.

Sepanjang tahun 2015, sistem pengendalian risiko pasar Bank Muamalat telah banyak perbaikan walaupun masih banyak kekurangannya. Beberapa perbaikan yang telah dilakukan antara lain:

- 1) Menyusun dan mengimplementasikan pedoman dan prosedur terkait dengan risiko pasar antara lain: Prosedur Pelaksanaan Manajemen Risiko Pasar dan melakukan kajian atas pengelolaan manajemen risiko pasar di Kuala Lumpur. Selain itu Bank juga secara kontinu melakukan *review* dan penyempurnaan atas ketentuan internal lainnya seperti yang tengah dilakukan adalah *review* atas ketentuan *repurchase agreement* dengan bank lain.
- 2) Bank Muamalat secara bertahap sedang melakukan kajian untuk mengimplementasikan *Asset and Liability Management (ALM)* terkait dengan

pengelolaan risiko pasar, dan saat ini dalam tahap pembahasan untuk diimplementasikan.

- 3) Dalam manajemen sistem informasi, Divisi Treasury sedang menyusun sistem informasi manajemen pasar. Rencana pelaksanaan dan pengembangan sistem tersebut akan didukung dengan penyempurnaan standar prosedur operasi baru yang mengakomodasi kebutuhan risiko pasar jangka panjang.
- 4) Menetapkan tingkat PDN secara internal, yaitu 0,5% dari modal Bank yang jauh lebih rendah dari tingkat PDN yang diatur oleh regulator. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan kerugian karena valuta asing yang mungkin terjadi karena posisi yang dimiliki oleh Bank. Tingkat PDN dipantau secara harian dan dilaporkan kepada Direksi.
- 5) Melakukan *review* dan menyempurnakan beberapa ketentuan internal terkait dengan transaksi pasar.
- 6) Kegiatan terkait dengan surat berharga, selain melakukan investasi dalam surat berharga, Bank Muamalat sendiri saat ini bertindak sebagai agen penjual sukuk bekerja sama dengan bank lain sebagai *custody*.
- 7) Untuk mengendalikan risiko yang ada, telah dilakukan hal-hal sebagai berikut:
  - (a) Melakukan pemantauan risiko pasar secara intensif dengan menggunakan data dari sistem, termasuk volatilis nilai tukar mata uang asing, posisi devisa neto dan *forex loss*.
  - (b) Melakukan *stress test* secara berkala apabila terjadi perkembangan pasar yang mencolok yang sekiranya akan mengganggu atau menimbulkan kerugian bagi Bank.
  - (c) Mengusulkan limit *dealer* termasuk *cut loss limit* (saat ini masih dalam pembahasan).

### c. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas merupakan risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat digunakan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank. Secara inheren, risiko likuiditas Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai ***low to moderate***, antara lain berdasarkan penilaian sebagai berikut :

- 1) Risiko likuiditas Bank Muamalat menunjukkan perbaikan dilihat dari beberapa rasio seperti aset likuid terhadap total aset, rasio aset likuid terhadap pendanaan jangka pendek, rasio aset likuid terhadap pendanaan non inti, dan rasio aset likuid primer terhadap pendanaan non inti jangka pendek. Perbaikan tersebut mendorong penguatan aset likuid Bank Muamalat pada Desember 2015.
- 2) Rasio pendanaan non inti terhadap pendanaan menunjukkan tren yang menurun. Sejumlah tindakan dilakukan untuk mengurangi ketergantungan pada sumber pendanaan non inti dan fokus pada upaya meningkatkan pendanaan inti.

### **Pengelolaan Risiko Likuiditas**

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko likuiditas yang baik sehingga kualitas penerapan manajemen risiko likuiditas per Desember 2015 dinilai **satisfactory**. Beberapa perbaikan yang telah dilakukan antara lain:

- 1) Melakukan diversifikasi sumber dana dengan mengurangi ketergantungan pada sumber dana non inti dan memperluas pemasaran produk dana murah, melalui beberapa program pemasaran dan memperluas kerja sama dengan beberapa komunitas Islam dan lembaga/sekolah/rumah sakit berbasis Islam.
- 2) Pemantauan atas kinerja likuiditas Bank dilakukan secara berkala melalui laporan harian yang disampaikan kepada Direksi, atau dibahas dalam rapat Direksi dan atau ALCO secara berkala dengan materi mengenai kajian atas pengelolaan aset dan kewajiban Bank, kondisi makro ekonomi yang berpengaruh pada Bank, dan kinerja pencapaian bisnis Bank.
- 3) Melakukan *monitoring* terkait likuiditas Bank dengan mengkaji *stress test* dampak perubahan nilai tukar USD terhadap Rupiah terhadap risiko likuiditas dan melakukan penyempurnaan ketentuan mengenai *liquidity contingency plan* serta melaporkan kondisi likuiditas secara harian kepada Direksi.
- 4) Menjalankan proyek *Redo Capital Calculation* yang salah satu tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perhitungan kecukupan modal Bank dapat dilakukan secara otomatis dan sesuai ketentuan yang berlaku dengan mempertimbangkan risiko likuiditas yang dihadapi Bank.
- 5) Saat ini, Divisi Treasury sedang menyusun sistem informasi manajemen pengendalian likuiditas, rencana pelaksanaan dan pengembangan sistem tersebut akan didukung dengan penyempurnaan standar prosedur operasi yang baru yang mengakomodasi kebutuhan risiko likuiditas jangka panjang.
- 6) Melakukan kajian risiko atas beberapa ketentuan terkait likuiditas seperti prosedur *income smoothing*, prosedur mengenai *ceiling price*, prosedur *treasury*, prosedur *inter bank repurchase agreement*, *front-end system*, dan prosedur *asset & liability management*.
- 7) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola risiko likuiditas melalui ALMA workshop dan sertifikasi manajemen risiko untuk sumber daya di unit manajemen risiko sehingga sesuai persyaratan dan ketentuan regulator.
- 8) Untuk memastikan bahwa pemegang kewenangan di Treasury Division memiliki kompetensi dan kemampuan memadai, dilakukan analisis atas pemegang kewenangan memutus transaksi di Treasury Division, termasuk untuk melakukan transaksi terkait likuiditas Bank.

#### **d. Risiko Operasional**

Risiko operasional merupakan risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan *system*, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

Risiko operasional dapat secara langsung atau tidak langsung mengakibatkan kerugian baik secara finansial maupun non-finansial serta dapat menghambat Bank dalam mencapai keuntungan dan pertumbuhan.

Secara inheren, risiko operasional Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai *moderate*, antara lain berdasarkan parameter sebagai berikut :

- 1) Secara karakteristik dan kompleksitas bisnis tergolong *low to moderate* dinilai dari skala usaha, aset Bank, struktur organisasi yang menunjang kompleksitas bisnis dan keragaman produk dan jasa, serta jumlah cabang/outlet Bank.
- 2) Dari sisi Sumber Daya Manusia, risiko operasional Bank tergolong *moderate to high* karena tercatatnya sejumlah kegagalan dari faktor *human error*. Namun demikian peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan melalui *training, workshop*, dan sosialisasi, dilakukan secara aktif oleh Human Capital Division, bekerjasama dengan divisi terkait.
- 3) Secara komposit profil risiko operasional pada parameter teknologi informasi dan infrastruktur pendukung tergolong *moderate*, yang dinilai berdasarkan kompleksitas *core banking* yang terhubung dengan *Branch Delivery System, Financing Origination System, E-Channels, MCB Support System*, rendahnya jumlah *Change Request* yang gagal *roll out* dibanding total *Incoming Change Request*, serta tingginya penilaian atas kerentanan sistem teknologi informasi terhadap ancaman dan serangan teknologi informasi di bulan Desember 2015 termasuk dalam kategori *low* yakni jumlah varian virus yang tidak bisa di-*handle* oleh sistem *antivirus* Bank berada di bawah 5%.
- 4) Telah dilakukan penguatan budaya manajemen risiko melalui sosialisasi risiko operasional dan *anti fraud* ke cabang-cabang dan penanganan khusus terkait *fraud*. Selain itu, juga dilakukan *campaign* melalui media elektronik, seperti e-mail dan MHP.

### **Pengelolaan Risiko Operasional**

Bank telah memperkuat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Operasional melalui pengawasan aktif Dewan Direksi dan Komisaris, penyempurnaan struktur organisasi Bank, penyempurnaan prosedur dan ketentuan (termasuk limit transaksi) operasional Bank, serta meningkatkan kualitas manajemen risiko operasional. Atas risiko inheren dari aspek operasional, Bank telah melakukan perbaikan kualitas penerapan manajemen risiko operasional yang per Desember 2015 dinilai *satisfactory*, meliputi:

- 1) Memperkuat manajemen risiko operasional Bank melalui implementasi hasil *review* pedoman dan prosedur internal Bank seperti Pedoman Manajemen Risiko Operasional, Prosedur Pencatatan Kejadian Risiko Operasional, serta menyiapkan dan melakukan implementasi *risk control matrix* sebagai alat bantu yang menjadi dasar dan acuan secara garis besar dalam melakukan pengendalian risiko operasional di Cabang.
- 2) Melakukan penyempurnaan struktur organisasi Bank dan memperkuat kualitas manajemen risiko operasional (antara lain: penyempurnaan *ORM tools*, identifikasi risiko operasional, penyusunan *risk register* dan koordinasi dengan *risk taking unit* terkait pengumpulan *database* kerugian risiko operasional).

- 3) Pelaksanaan *Risk Assessment* terhadap produk/aktivitas baru, prosedur operasional Bank, serta pengembangan sistem/aplikasi IT telah tersentralisasi dengan tingkat kualitas dan disiplin yang semakin meningkat melalui unit kerja manajemen risiko dan kepatuhan. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia secara berkelanjutan dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan rencana pelatihan yang telah disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi pegawai. Human Capital Division sedang melakukan evaluasi kecukupan *training*, baik dari segi jumlah pelatihan maupun dari segi *training mandays*.
- 4) Human Capital Division bekerjasama dengan unit terkait untuk melakukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai, telah dilakukan pelatihan internal dan eksternal di *basic sharia, treasury, operational*, serta *training* mengenai produk-produk Bank
- 5) Meningkatnya peran Anti Fraud Division sebagai unit yang melakukan pencegahan, pemantauan dan tindak lanjut penyelesaian atas kejadian *fraud* internal dan eksternal.
- 6) Meningkatnya peran Financing Support Division sebagai unit yang melakukan kontrol atas proses pencairan pembiayaan di cabang.
- 7) Mengimplementasikan fungsi kontrol internal yang bersifat independen di Cabang dengan dibentuknya Branch Internal Control (BIC) berdasarkan SK Direksi No. 061/DIR/KPTS/II/2015. Peran Branch Internal Control adalah sebagai unit yang melakukan pemeriksaan independen untuk memastikan transaksi operasional di Cabang telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku.
- 8) Melakukan *review* limit otorisasi transaksi di cabang maupun kantor pusat sesuai dengan perkembangan struktur organisasi dan bisnis.
- 9) Meningkatnya kedisiplinan cabang dan divisi dalam melaporkan/melakukan *update* kejadian risiko operasional di aplikasi Incident Management Data Collection
- 10) Penyempurnaan format dan konten dalam Laporan Profil Risiko, Laporan *Loss Event Database*, dan Laporan *IT Risk*.
- 11) Mengembangkan laporan *Operational Risk Management Dashboard* bagi Manajemen yang berisi monitoring indikator-indikator utama dari risiko operasional, *incident*/kejadian risiko operasional, serta isu dan mitigasi dari risiko operasional Bank.
- 12) Mengembangkan Key Risk Indicator (KRI) sebagai *early warning tools* yang berisi indikator utama dan hasil *monitoring* aktivitas utama yang memiliki eksposur risiko operasional cukup tinggi. Indikator dibagi dalam lima besaran indikator yaitu manusia, *fraud*, sistem IT, proses internal dan faktor eksternal.
- 13) Melaksanakan program *Branch Visit* ke beberapa area dan cabang terkait sosialisasi *Operasional Risk Awareness*. Sepanjang tahun 2015 telah dilakukan *Branch Visit* dengan detail kunjungan ke 13 Branches, 36 Sub-Branches, 20 Cash Office, dengan total peserta sosialisasi 488 karyawan.
- 14) Bersama dengan Human Capital Division memberikan pelatihan *Banking Operation (Operation Risk Management dan Operational Risk Control Matrix)* sebanyak 14 *batch*, dengan total peserta sebanyak 369 karyawan.

- 15) *Mengimplementasikan* proses BCM berupa *Business Impact Analysis (BIA)* pada seluruh unit di kantor pusat dan cabang untuk mengidentifikasi *critical business function*.
- 16) Penanganan insiden dan kejadian risiko yang bersumber dari faktor eksternal, seperti banjir dan kabut asap dan sebagai koordinator *Crisis Management Team*.
- 17) Dilaksanakan sosialisasi dan training *Business Continuity Management* di beberapa cabang tertentu terkait dalam rangka antisipasi dan mitigasi bencana kebakaran dan perampokan bank. *Training* dan pelatihan tersebut yaitu *robbery drill* di 30 Cabang, dengan jumlah peserta 620 karyawan, dan pelatihan *fire drill* di 27 Cabang dengan peserta 506 karyawan.
- 18) *Kejadian* dan isu terkait dengan risiko operasional dilaporkan dan dipantau secara berkala melalui *Risk Management Committee* dan *Risk Oversight Committee*.
- 19) Perkembangan terkait teknologi sistem informasi dipantau secara berkala melalui *IT Steering Committee*.
- 20) Melakukan verifikasi dan *review* secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan kontrol risiko pada Bank dalam aktivitas fungsional yang terekspos risiko operasional.

#### e. Risiko Hukum

Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Timbulnya risiko hukum antara lain dapat disebabkan karena kurangnya pendukung hukum atau kelemahan dari kontrak. Sebagai perusahaan yang diatur oleh hukum Republik Indonesia, Bank harus selalu mematuhi semua hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia dan/atau Otoritas Jasa Keuangan sebagai regulator dalam industri perbankan di Indonesia. Selain itu, Bank juga harus mengikuti semua aturan dan peraturan yang berlaku dalam masyarakat baik secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank. Kegagalan Bank dalam mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku dapat menimbulkan klaim litigasi terhadap Bank. Jika terjadi klaim litigasi terhadap Bank dalam jumlah yang cukup signifikan, maka secara langsung dapat mempengaruhi kinerja keuangan Bank.

Secara inheren, risiko hukum Bank Muamalat dinilai **low** dimana Bank Muamalat telah melakukan investigasi, pelaporan dan pemantauan terhadap kejadian yang terkait legal dan melakukan mekanisme tindak lanjut.

#### Pengelolaan Risiko Hukum

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko hukum yang baik, dan kualitas penerapan manajemen risiko hukum per Desember 2015 dinilai **satisfactory**. Walaupun sistem pengendalian risiko hukum Bank Muamalat saat ini masih banyak kekurangannya, beberapa perbaikan telah dilakukan antara lain :

- 1) Bank Muamalat selalu melakukan *review* atas perjanjian kerja sama yang dilakukan dengan pihak lain, untuk menjaga posisi Bank dari aspek hukum. Dengan melakukan *review* atas perjanjian kerja sama diharapkan setiap perjanjian dan kerja sama yang dilakukan Bank tunduk dan patuh pada undang-undang yang berlaku.
- 2) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia mengenai aspek legal yang dihadapi dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, termasuk aspek legal dalam pembiayaan, melalui *workshop* yang dilakukan berkoordinasi dengan unit kerja lain.
- 3) Mengingatkan unit kerja terkait mengenai *lesson learned* dari kasus hukum yang terjadi sehingga tidak terulang dan meningkatkan *risk awareness* seluruh unit kerja terkait melalui *workshop* atau *training* internal.
- 4) Melakukan koordinasi atas kasus hukum yang terjadi bersama dengan Internal Audit Division, Operational Risk Management Division dan Enterprise Risk Management Division atas kasus hukum yang terjadi sehingga dapat digunakan untuk menyempurnakan ketentuan dan praktek yang dilakukan oleh unit kerja terkait.
- 5) Melaporkan secara berkala kepada Direksi mengenai kasus hukum yang terjadi sehingga dapat diambil tindakan sedini mungkin untuk penyelesaiannya.
- 6) Membentuk pencadangan atas kasus-kasus yang telah memperoleh keputusan pada tingkat pengadilan dan Mahkamah Agung dengan persentase yang berjenjang.
- 7) Selama ini, Bank Muamalat belum pernah menerima gugatan perkara atas kelemahan perikatan, akan tetapi Bank terus melakukan upaya perbaikan di antaranya dengan melakukan *review* atas akad dan menyempurnakan standar akad pembiayaan dan perjanjian-perjanjian baik dengan pihak internal maupun dengan pihak eksternal. *Review* atas akad disertai dengan penyempurnaan ketentuan standarisasi akad. *Review* atas akad juga dilakukan berkoordinasi dengan *lawyer*.

**f. Risiko Reputasi**

Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank. Bank senantiasa menghadapi risiko reputasi dalam setiap kegiatan bisnisnya. Hilangnya kepercayaan nasabah terhadap Bank dapat berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap pendapatan Bank. Reputasi Bank juga perlu dijaga dalam hal komitmennya terhadap nilai-nilai syariah.

Risiko reputasi terhadap juga tercermin dari cara pemasaran produk yang tidak sesuai dengan prinsip syariah menyebabkan reputasi bank merosot sehingga mempengaruhi tingkat kepercayaan nasabah *financing*. Pada aspek *funding*, pemberian *special rate* dengan pola *fixed* kepada nasabah *funding* merupakan salah satu bentuk risiko reputasi karena sudah menyalahi prinsip syariah yaitu terjadinya praktek ribawi. Salah satu aktifitas yang dapat menimbulkan risiko reputasi bagi bank adalah pola dan cara *collecting* pembiayaan oleh pihak ketiga.

Meningkatnya pemahaman masyarakat terhadap muamalah perbankan syariah, semakin membuka terjadi risiko reputasi bagi bank bila implementasi terhadap produk tidak sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Keluhan nasabah tidak serta merta dapat teratasi tanpa diikuti dengan pemahaman SDM perbankan syariah terhadap produk yang dijualnya dan kesesuaian produk dengan prinsip syariah sebagaimana dalam UU 21/2008 tentang perbankan syariah dan Fatwa DSN-MUI.

Secara inheren, risiko reputasi Bank Muamalat dinilai *moderate* yang ditandai dengan turunnya frekuensi keluhan nasabah walaupun terjadi peningkatan opini negatif Bank Muamalat yang dipicu oleh penurunan rating Bank Muamalat yang di-*publish* oleh Pefindo.

### **Pengelolaan Risiko Reputasi**

Sepanjang tahun 2015, Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko reputasi yang baik, dan kualitas penerapan manajemen risiko reputasi per Desember 2015 dinilai *satisfactory*, dengan beberapa perbaikan yang telah dilakukan sebagai berikut:

- 1) Bank melalui unit kerja Consumer Value Center Division mengelola risiko reputasi dengan menangani keluhan nasabah dan melalui unit kerja Corporate Communication Division mengelola dan menjaga pemberitaan negatif di media massa sehingga tidak memberikan efek negatif kepada Bank.
- 2) Untuk meningkatkan *service quality* di Cabang, secara berkala dilakukan *Front Liner Academy* yaitu *training* pelayanan bagi *front liner* serta meningkatkan cakupan *service* dari area menjadi cabang. Dengan mempersempit cakupan *area service*, kontrol pelayanan dapat dipantau lebih baik.
- 3) Mengendalikan risiko reputasi dikoordinasikan oleh Customer Value Center Division, berkoordinasi dengan unit kerja terkait. Pengelolaan komplain nasabah dan pengendalian SLA menjadi salah satu standar yang digunakan dalam mengendalikan risiko reputasi ini.

### **g. Risiko Strategik**

Risiko strategik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Bank menetapkan strategi jangka pendek dan jangka panjang dalam bentuk rencana strategis dan rencana bisnis. Secara inheren, risiko strategik Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai *moderate*.

### **Pengelolaan Risiko Strategik**

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko strategik yang baik, dan kualitas penerapan manajemen risiko strategik per Desember 2015 dinilai *satisfactory*. Sepanjang tahun 2015, upaya perbaikan yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Bank telah melakukan melakukan penyempurnaan atas Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2015 yang disesuaikan dengan kondisi makro dan internal Bank Muamalat yang telah disetujui Direksi dan Dewan Komisaris. Pencapaian kinerja atas rencana Bank dipantau secara berkala dalam rapat Direksi, rapat Dewan Komisaris dengan Direksi, rapat komite tingkat Direksi dan Dewan Komisaris, serta rapat-rapat lainnya yang dilaksanakan sewaktu-waktu. Untuk tahun 2016, RBB telah disusun dan memperoleh persetujuan dari Dewan Komisaris.
- 2) Dilakukan reorganisasi Bank Muamalat dengan harapan bisnis dapat berjalan fokus sesuai dengan segmen bisnis masing-masing dan didukung oleh unit *support* yang independen dari bisnis serta fungsi kontrol yang diperkuat. Perbaikan organisasi dilakukan juga pada struktur organisasi pembiayaan, sebagaimana dijelaskan pada bagian Risiko Kredit.
- 3) Untuk menyamakan pemahaman mengenai tujuan perusahaan dan tindakan perbaikan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pada level manajemen, dilakukan beberapa pertemuan dan pembahasan dengan melibatkan unit kerja terkait dan area manager secara berkala, termasuk untuk membahas pengelolaan *bad bank*.
- 4) Perubahan organisasi, penyamaan pemahaman mengenai tujuan perusahaan dan perbaikan kultur kerja merupakan bagian dari program Metamorfosa Muamalat sebagaimana telah dijelaskan pada Strategi Jangka Panjang. Beberapa hal yang telah dilakukan dalam program transformasi Metamorfosa Muamalat pada tahap pertama tahun 2015 antara lain :
  - (a) *Governance Team Cohesion Building*, yaitu program untuk menyatukan Direksi dan pemain utama dalam program transformasi melalui serangkaian rapat, dengan tujuan untuk mencapai kohesi yang baik antara manajemen puncak dengan beberapa pemain utama di perusahaan.
  - (b) *Enterprise Strategy Management* yaitu program yang diadakan untuk melakukan formulasi strategi perusahaan dengan melibatkan Direksi dan Division Head melalui *workshop* per direktorat, untuk membahas rencana eksekusi per direktorat dan rencana pengembangan kapabilitas, dengan tujuan antara lain menyusun rencana jangka panjang per direktorat, menetapkan inisiatif kunci per direktorat, dan pengembangan kapabilitas.
  - (c) *Leadership Development Program* yaitu program untuk mempertajam *soft skill* manajemen level menengah terkait dengan kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dengan tujuan untuk menyamakan pemahaman mengenai praktek dasar tentang manajerial dan kepemimpinan di tempat kerja.
  - (d) *Work Coordination Framework* yaitu program untuk memobilisasi *team* yang telah ditunjuk melakukan suatu proses sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dengan tujuan untuk melakukan formulasi proses manajemen dan eksekusi atas cetak biru proses oleh team proses yang ditunjuk.
  - (e) *Enterprise Wide P-C-D-C-A* yaitu program yang dilaksanakan untuk mengimplemetasikan konsep *Plan-Coordinate-Do-Check-Act* (PCDCA) sebagai

suatu proses yang berkesinambungan di Bank, dengan tujuan untuk melaksanakan proses secara disiplin.

- (f) *Performance Quotient Management Control System* yaitu program untuk melakukan formulasi kembali *balance score card system* sebagai kontrol manajemen atas kinerja.

#### **h. Risiko Kepatuhan**

Risiko kepatuhan merupakan risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, serta prinsip syariah. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan, prinsip syariah, maupun standar bisnis yang berlaku umum.

Semakin ketatnya persaingan dalam industri perbankan akan meningkatkan kompleksitas dan keberagaman kegiatan usaha perbankan. Kondisi tersebut mendorong otoritas pengawas dan regulator untuk melakukan pengawasan dan pengaturan yang lebih ketat terhadap perbankan termasuk bank syariah. Semakin kompleks dan beragamnya kegiatan usaha serta ketatnya regulasi yang mengatur perbankan, menyebabkan semakin besar pula potensi risiko kepatuhan yang dihadapi, namun Bank telah melakukan upaya-upaya untuk meminimalkan risiko kepatuhan tersebut dengan melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses internal Bank.

Secara inheren, risiko kepatuhan Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai *moderate* yang disebabkan oleh masih terdapatnya pelanggaran syariah walaupun terdapat penurunan yang signifikan atas denda baik kepada OJK maupun kepada regulator lainnya, sejalan dengan target Bank yang menargetkan “*zero fine*” untuk setiap laporan dan aturan yang telah ditetapkan oleh regulator.

#### **Pengelolaan Risiko Kepatuhan**

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko kepatuhan yang baik, dan kualitas penerapan manajemen risiko kepatuhan per Desember 2015 dinilai *satisfactory* dengan beberapa perbaikan yang telah Bank lakukan diantaranya:

- 1) Melakukan pengembangan sistem untuk memantau Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) melalui sistem yang terintegrasi dalam sistem *data warehouse* Bank dan direncanakan akan diimplementasikan pada tahun 2016. Sampai dengan saat ini, proses pengembangan masih dilakukan, termasuk program untuk menghitung modal Bank secara harian secara sistematis.
- 2) Perbaikan dan penyempurnaan atas setiap proses bisnis Bank agar sesuai dengan peraturan yang berlaku baik dari sisi *governance* maupun sisi syariah. Saat ini proyek yang dilakukan untuk sisi syariah adalah penyempurnaan atas perbaikan implementasi pembiayaan murabahah dan musyarakah serta menyusun formula *Ta'widh* sedangkan

untuk kepatuhan terhadap ketentuan umum adalah saat ini sedang mengerjakan perbaikan data *Customer Identification File (CIF)*, *Compliance Checklist*, dan *System Dashboard Compliance*.

- 3) Saat ini proses pembiayaan dengan akad *Murabahah* dan *Musyarakah* masih perlu dilakukan perbaikan dan dilakukan pengembangan agar dapat sejalan dengan fatwa yang dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Diantara perbaikan yang dilakukan terkait dengan tahapan pelaksanaan akad pembiayaan. Untuk itu, perlu dilakukan upaya perbaikan terhadap proses pembiayaan *Murabahah* dan *Musyarakah*. Perbaikan telah diinisiasi oleh Compliance Division berkoordinasi dengan Corporate Legal, Enterprise Risk Management, Domestic Operation, Financing Support, Accounting Tax & Reporting, IT Project Management dan divisi bisnis lainnya yang terkait.
- 4) Bank bukan hanya berkomitmen untuk menurunkan jumlah denda atas ketidakpatuhan dan keterlambatan laporan, akan tetapi mulai tahun 2015 Bank berkomitmen untuk “*zero fine*” untuk setiap pelaporan dan kepatuhan yang harus Bank laksanakan. Komitmen tersebut tidak serta merta dapat langsung terwujud, akan tetapi dilakukan secara bertahap dengan perbaikan sistem, peraturan internal, dan yang terpenting adalah dengan membangun *risk culture*.
- 5) Pengembangan dan penguatan audit internal termasuk diantaranya pemenuhan terhadap regulasi baik regulasi internal maupun eksternal, aturan perbankan secara umum maupun syariah yaitu memperluas jaringan audit sampai ke cabang dan memperkuat fungsi audit internal tersebut. Hasil temuan audit dikoordinasikan dengan *risk unit* terkait dan Compliance Division sehingga menjadi masukan untuk memperbaiki ketentuan internal dan proses Bank.
- 6) Unit Compliance secara berkala melakukan kunjungan ke area dan cabang untuk melakukan *compliance review* atas praktek yang dilakukan di cabang sekaligus melakukan sosialisasi untuk meningkatkan *risk awareness* unit kerja terkait.
- 7) Sosialisasi Pedoman terkait implementasi FATCA yang telah disetujui oleh Direksi di akhir bulan Juni 2015 dalam rangka memberikan pemahaman penerapan FATCA kepada unit bisnis terutama *front liner* dan telah dilakukan sosialisasi sebanyak 8 (delapan) area.
- 8) Me-*review* usulan pembiayaan melalui rapat komite pembiayaan level Direksi dan dalam rapat komite pembiayaan tersebut Compliance Division menyampaikan opininya baik dari aspek kepatuhan umum maupun kepatuhan syariah.
- 9) Menyampaikan opini, *review*, *reminder* dan *sharing info* ketentuan/peraturan terkait Kebijakan dan/atau Prosedur terkait Pembiayaan, Pemenuhan Ketentuan Syariah dalam Pembiayaan dan Fatwa, POJK dan SEOJK.
- 10) Melakukan *Compliance Mentoring* yaitu salah satu kegiatan audiensi antara Compliance Division dengan unit bisnis berkaitan dengan penerapan aspek kepatuhan umum dan syariah di unit bisnis melalui *teleconference* sebagai sarana untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap aspek kepatuhan umum dan syariah.

- 11) Kunjungan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah untuk meningkatkan kepatuhan syariah dan memberikan arahan kepada seluruh karyawan di unit bisnis terkait terhadap penerapan aspek kepatuhan syariah. Selain itu DPS juga melakukan *assessment* terhadap penerapan syariah di unit bisnis.
- 12) Memastikan kesiapan operasional Bank untuk pembukaan, pemindahan alamat dan perubahan status kantor dengan melakukan *Compliance Checklist* sebelum pengajuan tersebut disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK).
- 13) Memastikan Kepatuhan Bank terhadap komitmen yang dibuat oleh Bank kepada pihak eksternal beserta tindak lanjutnya dan melakukan *reminder* kewajiban pelaporan Bank.
- 14) Compliance Division dan Compliance and Risk Management Director melakukan upaya untuk mendorong perbaikan struktur dan proses GCG Bank Muamalat agar dapat menghasilkan *governance outcome* yang lebih baik. Beberapa upaya yang dilakukan antara lain dengan menyampaikan *reminder* kepada manajemen dan unit kerja terkait untuk memperbaiki struktur dan proses agar memenuhi prinsip-prinsip GCG serta melakukan *review* terhadap Board Manual dan Kebijakan GCG.
- 15) Melakukan penguatan atas penerapan Program APU & PPT yang efektif dan efisien mengacu pada Kebijakan Penerapan APU & PPT yang paling kurang mencakup 5 (lima) pilar penerapan Program APU & PPT, yaitu :
  - (a) Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi;
  - (b) Kebijakan dan Prosedur;
  - (c) Pengendalian Intern;
  - (d) Sistem Informasi Manajemen;
  - (e) Sumber Daya Manusia dan Pelatihan.
- 16) Melakukan *checklist* terhadap persyaratan pemenuhan kelengkapan dokumen *Fit & Proper Test* untuk pengajuan penambahan anggota Dewan Komisaris maupun Direksi.

**i. Risiko Imbal Hasil (*Rate of Return Risk*)**

Risiko imbal hasil (*rate of return risk*) adalah risiko akibat perubahan tingkat imbal hasil yang dibayarkan Bank kepada nasabah, karena terjadi perubahan tingkat imbal hasil yang diterima Bank dari penyaluran dana, yang dapat mempengaruhi perilaku nasabah dana pihak ketiga Bank. Imbal hasil pada DPK pada Bank Syariah akan berjalan sesuai prinsip syariah apabila pola bagi hasil dilakukan dengan benar sesuai dengan prinsip syariah yang berlaku dan tidak memberlakukan *fixed rate* yang merupakan transaksi ribawi. Pemberian *fixed rate* pada DPK akan menyebabkan *negative spread* sebagaimana bank konvensional, hal tersebut menyalahi prinsip syariah karena terdapat transaksi ribawi. Secara inheren, risiko imbal hasil Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai ***moderate to high***.

### **Pengelolaan Risiko Imbal Hasil**

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko imbal hasil yang baik, dan kualitas penerapan manajemen risiko imbal hasil per Desember 2015 dinilai **fair**. Sepanjang tahun 2015, sistem pengendalian risiko imbal hasil Bank Muamalat cukup memadai meskipun masih banyak kekurangan. Beberapa perbaikan yang telah Bank lakukan di antaranya:

- 1) Melakukan pemantauan atas *pricing* dana dan pembiayaan, dan didiskusikan secara berkala dalam rapat ALCO.
- 2) Menetapkan FDR pada kisaran 92%-99% dan RORWA  $\geq 1,5\%$ , serta mengelola eksposur konsentrasi pembiayaan agar pembiayaan tidak terkonsentrasi pada beberapa sektor ekonomi atau *counterpart* saja.
- 3) Realisasi kinerja Bank terhadap parameter di atas senantiasa dipantau dan dilaporkan kepada BOD secara berkala.
- 4) Sejalan dengan tingkat risiko yang telah diambil, Bank melakukan evaluasi atas imbal hasil kepada nasabah, antara lain dengan mengevaluasi nisbah bagi hasil dan memfokuskan pemasaran untuk produk-produk *low cost*.

### **j. Risiko Investasi (*Equity Investment Risk*)**

Risiko investasi (*equity investment risk*) adalah risiko akibat Bank ikut menanggung kerugian usaha nasabah yang dibiayai dalam pembiayaan bagi hasil berbasis *profit and loss sharing*. Secara inheren, risiko investasi Bank Muamalat per Desember 2015 dinilai **moderate to high**.

### **Pengelolaan Risiko Investasi**

Bank berupaya melaksanakan penerapan manajemen risiko investasi yang baik, dan kualitas penerapan manajemen risiko investasi per Desember 2015 dinilai **fair** dengan beberapa perbaikan yang telah dilakukan di antaranya:

- 1) Bank fokus pada penyusunan produk dana murah dan mengoptimal peran unit kerja yang menangani *retail funding*, dengan strategi pada produk *low cost*. Pembentukan produk didukung dengan ketentuan yang disusun dan melibatkan beberapa unit kerja terkait.
- 2) Bank telah melakukan pemantauan dan perbaikan pembiayaan berdasarkan akad pembiayaan dan juga memperbaiki pencatatan pembiayaan berbasis bagi hasil secara terus menerus.
- 3) Bank telah menyusun kriteria nasabah yang dapat dibiayai berdasarkan akad pembiayaan dengan melibatkan unit *compliance syariah* dalam pemutusan pembiayaan sehingga risiko kesalahan akad yang berakibat pada munculnya risiko investasi dapat diminimalkan.
- 4) Pembiayaan berbasis bagi hasil, termasuk MMQ, masih merupakan yang terbesar di Bank Muamalat dibandingkan pembiayaan dengan akad yang lain dan secara rasio

menunjukkan peningkatan sampai dengan Desember 2015. Sejak akhir tahun 2015, pembiayaan berbasis bagi hasil dibatasi penggunaannya, dan pembiayaan didorong menggunakan akad *murabahah* atau akad lainnya sebagai alternatif yang saat ini sedang dikembangkan.

#### 4. Profil Risiko Bank

Mengacu pada Peraturan Bank Indonesia tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8/POJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Bank Muamalat menyampaikan laporan profil risiko kepada Otoritas Jasa Keuangan sesuai format yang ditetapkan secara tepat waktu dengan komponen profil risiko terdiri dari risiko inheren (*inherent risk*), kualitas penerapan manajemen risiko (*quality of risk management*) dan risiko komposit (*composite risk*).

Profil risiko Bank Muamalat untuk posisi 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

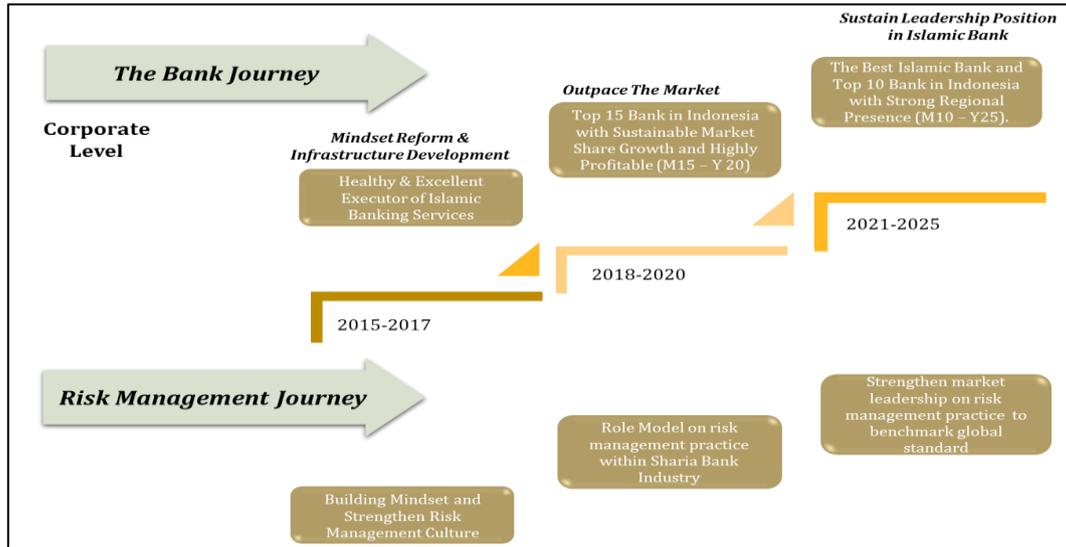
No	Jenis Risiko	Predikat Risiko		Peringkat Risiko
		Inheren	KPMR	
1	Risiko Kredit	Moderate	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 2
2	Risiko Pasar	Low	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 1
3	Risiko Likuiditas	Low to Moderate	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 2
4	Risiko Operasional	Moderate	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 2
5	Risiko Hukum	Low	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 1
6	Risiko Reputasi	Moderate	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 2
7	Risiko Stratejik	Moderate	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 2
8	Risiko Kepatuhan	Moderate	Satisfactory/ Memadai	Peringkat 2
9	Risiko Imbal Hasil	Moderate to High	Fair/ Cukup Memadai	Peringkat 4
10	Risiko Investasi	Moderate to High	Fair/ Cukup Memadai	Peringkat 4
<b>Peringkat Komposit</b>		<b>Moderate</b>	<b>Satisfactory/Memadai</b>	<b>Peringkat 2</b>

Profil risiko Bank Muamalat posisi 31 Desember 2015 adalah pada **Peringkat Komposit (PK) 2**. Risiko inheren Bank Muamalat berada pada peringkat **Moderate**. Bank Muamalat telah melakukan beberapa hal untuk meminimalkan dampak dari risiko inheren yang ada, sehingga berdasarkan penilaian secara *self assessment*, Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Bank Muamalat berada pada peringkat **Satisfactory (Memadai)**, yaitu meskipun terdapat beberapa kelemahan, Bank Muamalat selalu mengupayakan untuk mengatasi kelemahan tersebut pada aktivitas bisnis normal.

#### 5. Rencana dan strategi kedepan dalam mengelola manajemen risiko

Pada tahun 2016, Bank Muamalat merencanakan beberapa perbaikan untuk mengelola risiko inheren yang ada dan atau meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko, sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat yang telah dicanangkan akan dicapai dalam kurun waktu 2015 – 2025.

Rencana kerja Bank untuk sepuluh tahun mendatang dibagi dalam tiga periode yang didukung dengan rencana manajemen risiko sebagai berikut:



Untuk menghadapi tekanan perekonomian global maupun bisnis yang dapat mempengaruhi arah bisnis, Bank Muamalat menyusun Rencana Bisnis Bank Muamalat Tahun 2016 yang bertemakan “*Building Strong Foundation for Sustainable and Healthy Business Growth with Strong Operational Excellence*” yang menggarisbawahi langkah strategis Bank dalam menciptakan profitabilitas berkelanjutan melalui pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan penyempurnaan proses operasi. Sejalan dengan tema bisnis tersebut, langkah strategis Bank Muamalat di tahun 2016 akan difokuskan pada (i) *aggressive bad bank settlement and provisioning*; (ii) *operation excellent and optimal efficiency*; serta (iii) *sustainable and moderate business growth*.

Pada tahun 2016, pelaksanaan manajemen risiko dilakukan dengan fokus pada empat pilar utama sebagai berikut :



**a. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**, dengan cara antara lain:

- 1) Mengoptimalkan fungsi *first line of defense* dalam pengelolaan risiko kredit dengan memperkuat fungsi *four eyes principle* oleh *risk taking unit*, serta dalam pengelolaan risiko operasional melalui peran *Risk Champion* di *risk taking unit*;
- 2) Memperkuat koordinasi antara unit pengelola *first line of defense*, *second line of defense* dan *third line of defense*, khususnya meningkatkan sinergi antara *risk management unit* dan Compliance Division serta Internal Audit Division;
- 3) Memperkuat *koordinasi* dan pemantauan atas pengendalian kualitas pembiayaan di kantor cabang yang telah dipetakan dalam beberapa kategori/ kelas berdasarkan kualitas portofolio pembiayaan, potensi pasar, dan kesiapan sumber daya manusia;
- 4) Meningkatkan *risk awareness program* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi seluruh unit kerja mengenai risiko inheren yang melekat pada seluruh aktivitas yang dilakukan dengan melakukan *training*, sosialisasi, kunjungan cabang, *workshop* dan *campaign*;
- 5) Membangun koordinasi dengan aliansi yang kuat dengan unit bisnis dan unit kepatuhan, unit *Branch Internal Control* (BIC) dan unit internal audit;
- 6) Melakukan penyamaan persepsi *business unit* dan *risk taking unit* terkait ketentuan pembiayaan termasuk ketentuan penyelesaian pembiayaan bermasalah, baik yang tertuang dalam Kebijakan Umum Pembiayaan, Kebijakan Umum Manajemen Risiko dan Prosedur Pembiayaan;
- 7) Meningkatkan keahlian, kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia terkait pengelolaan risiko termasuk sertifikasi manajemen risiko;
- 8) Persiapan untuk membangun *Risk Management Academy*.

**b. Perbaikan Proses Bisnis dan Kebijakan**, dengan cara antara lain :

- 1) Menerapkan Kebijakan dan Prosedur Pembiayaan baru bagi segmen bisnis Komersial dan Korporasi;
- 2) Melakukan *review* yang menyeluruh terhadap kebijakan pembiayaan segmen bisnis Ritel;
- 3) Melakukan proses perbaikan *end to end* terhadap proses pembiayaan ritel untuk mempercepat SLA;
- 4) Melakukan perbaikan pada sistem originasi pembiayaan secara elektronik (e-FOS) sehingga lebih terpercaya dan handal;
- 5) Melakukan *review* terhadap standar akad-akad pembiayaan;
- 6) Mendukung proyek, inisiatif dan peluncuran produk baru;
- 7) Melakukan *review* terhadap kebijakan dan prosedur berdasarkan perubahan organisasi, proses, kontrol dan sistem terkait;
- 8) Melakukan evaluasi dan kajian atas proses, sistem, kontrol dan mitigasi risiko;
- 9) Mengimplementasikan *Business Continuity Program*;

- 10) Memperkuat *financing portfolio management* untuk pengelolaan *capital optimization*;
- 11) Memperkuat manajemen risiko kredit di segmen Corporate & Commercial dengan mengoptimalkan Moody's RiskAnalyst dan mengembangkan *framework model* risiko kredit;
- 12) Melakukan *support* terhadap *bad bank management* untuk akselerasi *bad bank settlement* dengan merevisi pedoman dan prosedur terkait *bad bank* serta merevisi limit pembiayaan *bad bank management*;
- 13) Sebagai langkah untuk memperkuat *asset and liability management* dan *liquidity risk management* untuk menghasilkan laba yang optimal dilakukan: pengembangan dan pengimplementasian ALMA, *review* dan *revise liquidity indicators limit*, serta simulasi dan implementasi *LCR calculation*;
- 14) Standarisasi proses dan pelaporan data kerugian/kejadian risiko operasional dan *follow up* atas rencana perbaikan;
- 15) Pelaksanaan *assessment* risiko dan kontrol pada unit kerja yang dinilai mempunyai tingkat risiko tinggi;
- 16) Mengimplementasikan *Business Continuity Program* dan mengembangkan *Business Contingency Plan* untuk unit kerja yang kritikal;
- 17) Mendukung proyek, inisiatif, dan peluncuran produk baru.

**c. Pengendalian Internal**, dengan cara antara lain :

- 1) Menerbitkan ketentuan internal terkait dengan manajemen risiko dan kepatuhan serta melakukan *review* berkala terhadap Kebijakan dan *Risk Management Framework*;
- 2) Mempertajam dan mengoptimalkan fungsi pengawasan melekat oleh BIC yang telah dibentuk tahun lalu;
- 3) Menyempurnakan *branch operation control matrix* dan menyusun *branch financing control matrix (Compliance Checklist* untuk operasional cabang) sebagai acuan pemeriksaan oleh BIC;
- 4) Mengembangkan perhitungan target market dan *Financing Allocation Limit (FAL)* untuk meningkatkan ekspansi pembiayaan yang berkualitas;
- 5) Mengembangkan program *Early Warning System (EWS)* yang sudah mulai diimplementasikan sejak tahun 2014;
- 6) Melakukan *review* dan meningkatkan kontrol serta limit transaksi operasional;
- 7) Melakukan *assessment* dan *review* terhadap pengelolaan risiko IT termasuk *IT Security*;
- 8) Mengidentifikasi risiko pada unit kerja dan unit kerja yang melakukan kontrol, dengan fokus pada proses atau aktivitas yang mengandung risiko tinggi;
- 9) Mendukung unit bisnis dalam melakukan kontrol dan mitigasi risiko yang lebih baik dengan memberikan arahan terkait profil risiko yang dihadapi;
- 10) Mengimplementasikan konsep dan metodologi *three lines of defense*.

**d. Sistem Informasi Manajemen dan Pelaporan, dengan antara lain**

- 1) Melakukan kajian atas sistem teknologi informasi dan keamanan sistem, khususnya terkait dengan *core banking*;
- 2) Membangun *financing dashboard* dan *operational dashboard* untuk proses *monitoring* yang lebih *reliable* dan pelaporan yang lebih akurat kepada Manajemen;
- 3) Memantau implementasi *project "No further surprise – Redo Capital Calculation"* dengan *IT enhancement* untuk memastikan bahwa perhitungan modal dapat dilakukan secara otomatis melalui sistem yang mulai dikerjakan tahun 2015;
- 4) Melakukan *enhancement* terhadap sistem yang mendukung *Operational Risk Management Tools*;
- 5) Menyediakan pelaporan mengenai kinerja kepatuhan dan manajemen risiko secara berkala dan tepat waktu.

**X. INFORMASI PENTING LAINNYA**

**1. Remunerasi dan fasilitas lainnya (*remuneration package*) yang ditetapkan RUPS bagi Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah**

Maksud kebijakan remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) antara lain meliputi:

- a. Remunerasi yaitu penghasilan dalam bentuk keuangan (*non natura*) antara lain gaji, tunjangan (*benefit*), kompensasi dalam bentuk saham, bonus dan bentuk remunerasi lainnya; dan
- b. Fasilitas lain yaitu fasilitas yang diterima tidak dalam bentuk keuangan (*natura*), antara lain fasilitas perumahan, fasilitas transportasi, fasilitas asuransi kesehatan, fasilitas telekomunikasi, dan fasilitas lainnya, yang dapat dimiliki maupun tidak dapat dimiliki.

Pengungkapan mengenai kebijakan remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan RUPS mencakup jumlah anggota Dewan Komisaris, jumlah anggota Direksi, dan jumlah anggota DPS serta jumlah keseluruhan remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan RUPS, adalah sebagaimana tabel berikut:

Jenis Remunerasi Dan Fasilitas lain *)	Jumlah Diterima dalam 1 Tahun					
	Dewan Komisaris		Direksi		Dewan Pengawas Syariah	
	Orang	Jutaan	Orang	Jutaan	Orang	Jutaan
Remunerasi	6	11,891	5	21,015	3	1,071
Fasilitas lain						
a. Dapat dimiliki	-	-	-	-	-	-
b. Tidak dapat dimiliki	-	-	5	1,006	-	-

\*) Dinilai dalam Ekuivalen Rupiah

Dengan demikian Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah yang menerima paket remunerasi selama tahun 2014, yaitu :

Jumlah Remunerasi per orang dalam 1 tahun *)	Jumlah Komisaris	Jumlah Direksi	Jumlah Dewan Pengawas Syariah
Diatas Rp. 2 miliar	4	5	-
Diatas Rp. 1 miliar s/d Rp. 2 miliar	1	1	-
Diatas Rp. 500 juta s/d Rp. 1 miliar	1	3	-
Rp. 500 juta ke bawah	1	-	3

\*) yang diterima dalam bentuk keuangan (*non natura*)

## 2. Rasio Gaji

Rasio gaji tertinggi dan terendah di Bank Muamalat sesuai *grade* maksimum masing-masing pegawai tercatat sebagai berikut :

No.	Rasio-rasio	Skala/Perbandingan	
a.	Rasio gaji pegawai tertinggi dan terendah	29,6	1,0
b.	Rasio gaji Direksi tertinggi dan terendah	1,7	1,0
c.	Rasio gaji Komisaris tertinggi dan terendah	1,1	1,0
d.	Rasio gaji Direksi tertinggi dan pegawai tertinggi	3,19	1,0

## 3. Permasalahan Hukum

Permasalahan hukum yang dihadapi Bank Muamalat mencakup masalah hukum perdata. Selama Januari 2015 sampai dengan Desember 2015, terdapat 49 (empat puluh sembilan) perkara perdata dan 7 (tujuh) perkara pidana. Dari 49 (empat puluh sembilan) perkara perdata tersebut, 14 (empat belas) perkara telah diputus di tingkat pengadilan negeri, dan selanjutnya pihak penggugat banding sehingga perkaranya masih diperiksa di tingkat banding sedangkan 35 (tiga puluh lima) perkara sedang dalam proses penyelesaian. Permasalahan hukum perdata ini tidak berpengaruh terhadap bisnis Bank Muamalat secara keseluruhan.

Tabel Permasalahan Hukum Tahun 2015

Permasalahan Hukum	Jumlah	
	Perdata	Pidana
Telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap)	14	3
Dalam proses penyelesaian	35	4
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>7</b>

Pokok Perkara yang melibatkan Bank Muamalat, antara lain:

a. Gugatan Perbuatan Melawan Hukum, Pengadilan Negeri Gorontalo

Penggugat adalah istri dari Penjual Tanah dan Bangunan yang telah dijual kepada Tergugat II, dimana menurut pengakuan Penggugat, SHM tersebut hanyalah dipinjamkan saja kepada Tergugat I, tetapi faktanya oleh Tergugat I, dilakukan jual beli kepada Tergugat II. selanjutnya Penggugat meminta pembatalan Jual Beli, dan mengembalikan SHM kepada Penggugat. Status SHM yang dijaminan oleh Nasabah sudah cukup kuat, karena dokumen-dokumen jual beli dari suami Penggugat sudah dibuat berdasarkan akta pejabat yang berwenang, dan dengan dikeluarkannya Keputusan Pengadilan yang menyatakan bahwa gugatan penggugat digugurkan oleh Hakim dan memenangkan Bank Muamalat.

b. Pengaduan BPSK, Pengadilan Negeri BPSK Batubara

Pengadu adalah Nasabah penerima fasilitas pembiayaan yang saat ini memiliki outstanding pembiayaan dan akan dilakukan eksekusi lelang atas 2 (dua) jaminan SHM. Pengadu keberatan atas denda yang dibebankan kepada Pengadu pada Surat Peringatan I, II dan III yang dinilai semakin besar. Saat ini Nasabah selaku Pengadu tidak pernah hadir lagi setelah dipanggil oleh BPSK, sehingga Pengaduan dianggap gugur.

c. Gugatan Perbuatan Melawan Hukum, Pengadilan Negeri Malang

Bank telah memberikan pembiayaan KPR kepada Nasabah dengan plafond sebesar Rp 2.000.000.000,-, Penggugat mengajukan gugatan karena ternyata rumah yang dibeli oleh Nasabah adalah milik dari Para Penggugat, dan pada saat jual beli tersebut hanya dilakukan oleh Wali (ibu dari Para Penggugat). Saat ini Penggugat mengajukan pembatalan jual beli yang dilakukan oleh Wali Para pengugat dan Nasabah. Putusan Pengadilan pada tanggal 3 November 2015 menyatakan bahwa Gugatan dicabut.

d. Gugatan Perdata, Pengadilan Negeri Kudus

Bank telah memberikan pembiayaan akad Murabahah untuk modal kerja sebesar Rp 700.000.000,- dimana saat ini outstanding sebesar Rp 202.403.600,- dengan rincian tunggakan pokok Rp 183.458.030, dan tunggakan margin Rp 18.945.569,-. Nasabah saat status macet dan akan dilakukan lelang jaminan SHM No. 01171/Kandangmas, di KPKNL, namun Penggugat keberatan karena proses penentuan harga lelang tidak melibatkan Penggugat. Atas hal ini dilakukan melalui mekanisme perdamaian sehingga para pihak tidak ada yang dirugikan.

e. Gugatan Wanprestasi, Pengadilan Negeri Kotamobagu

Nasabah (Penggugat) mengajukan gugatan wanprestasi/perlawanan kepada Bank Muamalat terkait adanya Eksekusi HT yang dilakukan Bank Muamalat Manado di

KPKNL, karena Penggugat merasa belum jatuh tempo dan tidak pernah menerima Surat Peringatan I dan II, tetap langsung mendapatkan pemberitahuan lelang objek jaminan. Selanjutnya Penggugat juga meminta agar Lelang dibatalkan oleh PN Kotamobagu. Pengadilan Mengabulkan Eksepsi Tergugat, dan menolak Gugatan Penggugat dengan alasan kewenangan Pengadilan (Absolut) dan Penggugat tidak mengajukan banding atas putusan tersebut.

Untuk kasus-kasus tersebut, baik yang sedang diperiksa di tingkat pengadilan negeri, pengadilan tinggi (banding), dan Mahkamah Agung (kasasi) maka Bank Muamalat tetap akan mengikuti setiap persidangan dan senantiasa memonitor prosesnya agar dapat semaksimal mungkin melakukan pembelaan kepentingan hukum Bank Muamalat atas gugatan dari para penggugat dimaksud.

#### **4. Transaksi yang mengandung benturan kepentingan**

Bank memiliki Kebijakan, Sistem dan Prosedur penyelesaian mengenai benturan kepentingan yang mengikat setiap pengurus dan karyawan bank. Dalam setiap kebijakan dan prosedur yang disusun baik pembiayaan, operasional dan lainnya serta keputusan yang akan dibuat, Bank selalu mencantumkan klausula khusus terkait dengan benturan kepentingan.

Tindakan yang mengandung benturan kepentingan, sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku harus mampu untuk dihindari sehingga jika masih terjadi tindakan yang mengandung benturan kepentingan, tidak merugikan dan atau mengurangi aset dan keuntungan Bank Muamalat.

Hal ini antara lain telah di atur dalam *Board Manual* Bank Muamalat dan Kebijakan Umum Pembiayaan yang mengatur bahwa pada dasarnya dalam pemberian pembiayaan kepada nasabah dipersyaratkan dalam setiap perjanjian/akad, kerja sama ataupun kontrak baik antara bank dengan nasabah maupun dengan pihak konsultan, adanya larangan benturan kepentingan dengan pihak-pihak tersebut di atas.

Dengan demikian maka pada setiap perjanjian/akad pembiayaan ataupun kontrak selalu/wajib dipersyaratkan mencantumkan klausul terkait dengan Tidak Ada Benturan Kepentingan dimaksud.

Sebagai gambaran, dalam perjanjian kerjasama dimana dalam Pasal mengenai Benturan Kepentingan disebutkan sebagai berikut:

- a. Pihak Kedua tidak diperkenankan untuk memberikan hadiah atau pemberian dalam bentuk apapun juga kepada karyawan dan pimpinan Pihak Pertama. Pelanggaran atas ketentuan ini mengakibatkan berakhirnya perjanjian ini dan juga segala kerugian karena berakhirnya perjanjian ini menjadi tanggung jawab Pihak Kedua baik di dunia maupun di akhirat.

- b. Pihak Kedua dengan ini menyatakan bahwa tidak ada suatu benturan kepentingan dan/atau hubungan afiliasi antara Pihak Kedua dengan Pengurus dan/atau Karyawan Pihak Pertama dan/atau pemegang saham Pihak Pertama.

Di sisi lain dalam kebijakan kepersonaliaan, Direktur *Compliance & Risk Management* telah meminta agar diberlakukan kepada setiap personil Bank Muamalat tanpa kecuali untuk diwajibkan membuat surat pernyataan tertulis yang isinya antara lain tentang Benturan Kepentingan. Surat Pernyataan tersebut dibuat dan ditandatangani oleh karyawan yang bersangkutan dan selanjutnya diserahkan kepada Manajemen melalui *Human Capital Division*. Selain itu, dalam rekrutmen karyawan baru dimasukan sebagai salah satu persyaratan bahwa calon karyawan harus membuat pernyataan tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan karyawan Bank Muamalat.

Dalam rangka pelaksanaan operasionalnya khusus untuk pengadaan barang dan jasa dan lainnya, Bank Muamalat telah bekerjasama dengan beberapa pihak seperti Konsultan, Vendor, Kontraktor dan Supplier, dengan dasar kontrak/perjanjian kerja yang jelas, transparan dan wajib mencantumkan tentang tidak ada benturan kepentingan dan larangan, memberi/menjanjikan untuk memberi sesuatu kepada manajemen dan karyawan Bank yang terkait maupun tidak terkait.

Dalam kegiatan usahanya, Perseroan melakukan transaksi dengan pihak afiliasi. Transaksi dengan pihak afiliasi dilaksanakan dengan syarat dan kondisi yang sama dengan pihak ketiga kecuali piutang Murabahah karyawan kunci dimana terdapat perbedaan margin piutang Murabahah yang diberikan kepada karyawan kunci tersebut.

#### **5. Buy Back Shares dan / atau Buy Back Obligasi**

Selama tahun 2015 di Bank Muamalat tidak pernah melakukan transaksi *Buy Back shares* atau *Buy Back Obligasi*.

#### **6. Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan dan/atau Manajemen (Employee Stocks Option Program-ESOP/ Management Stocks Option Program-MSOP)**

ESOP/MSOP adalah program yang memberikan hak kepada karyawan atas kepemilikan saham. Program kepemilikan saham perusahaan di Indonesia dikenal dengan sebutan program kepemilikan saham bagi karyawan (PKSK). Program kepemilikan saham perusahaan dengan ESOP dilakukan dalam beberapa cara, antara lain perusahaan memberikan sahamnya secara cuma-cuma (*stock grant*) kepada karyawan, menjual saham perusahaan pada karyawan (umumnya dengan harga diskon) dan memberikan opsi kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan pada periode tertentu dan pada harga tertentu

Motivasi atau tujuan dari perusahaan untuk mengeluarkan ESOP/MSOP tentunya beragam seperti berikut:

a. Rewards

ESOP/MSOP ditujukan untuk memberikan penghargaan kepada seluruh karyawan dan manajemen atas kontribusinya yang membantu meningkatkan performa perusahaan.

- b. Peningkatan Motivasi dan Komitmen  
Dengan adanya ESOP/MSOP, maka hal ini bisa meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana hasil akhirnya adalah peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan.
- c. Retaining Program  
ESOP/MSOP dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dan manajemen yang memiliki peran penting dalam meningkatkan value perusahaan.
- d. Menimbulkan Rasa Memiliki  
ESOP/MSOP menimbulkan rasa memiliki bagi karyawan terhadap perusahaan karena adanya bagian dari karyawan di dalam perusahaan, yang bisa menumbuhkan rasa tanggung jawab sekaligus semangat kerja karyawan untuk turut serta dalam merealisasikan kemajuan perusahaan.

Selama tahun 2015 di Bank Muamalat belum pernah melakukan ESOP maupun MSOP.

## **7. Penyaluran Dana untuk Kegiatan Sosial**

Sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dalam Pasal 15 (b) antara lain disebutkan bahwa : *“Setiap penanaman modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan”*. Disamping itu sesuai dengan ketentuan *Good Corporate Governance* (GCG) yang berlaku antara lain disebutkan bahwa setiap Bank wajib menginformasikan dalam laporan GCG Bank yang bersangkutan tentang penyaluran dana untuk kegiatan sosial.

*Corporate Social Responsibility* (CSR) atau diterjemahkan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan adalah suatu konsep bahwa perusahaan atau organisasi secara umum memiliki suatu tanggung jawab terhadap seluruh stakeholdersnya baik itu karyawan, konsumen, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan.

CSR berhubungan erat dengan *“pembangunan berkelanjutan”*, di mana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau dividen melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang. Berdasar dari konsep CSR seperti itulah, bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan oleh Bank Muamalat juga menekankan pada pentingnya dampak yang bisa diterima oleh sosial dan lingkungan dalam berbagai aktifitas yang dilakukannya. Komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat juga menyertai nilai-nilai dalam CSR yang dilakukan Bank Muamalat.

Sepanjang tahun 2015, dalam melakukan aktifitas CSR-nya Bank Muamalat menekankan kepada 4 (empat) aspek kegiatan CSR yang meliputi lingkungan hidup, pengembangan sosial masyarakat yang bekerjasama dengan Baitulmaal Muamalat (BMM), ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta tanggung jawab terhadap konsumen.

Dalam pelaksanaannya, CSR Bank Muamalat mendapatkan dukungan dari Lembaga Amil Zakat (LAZ) lain di luar BMM sebagai afiliasi Bank Muamalat, yaitu Dompot Dhuafa dan Rumah Zakat. Pemilihan atau seleksi LAZ berdasarkan pada:

- a. LAZ memiliki legalitas sesuai dengan mekanisme kelembagaan tersebut.
- b. LAZ memiliki program pemberdayaan dan rencana kerja minimal satu tahun.
- c. LAZ memiliki laporan keuangan yang transparan atau laporan pertanggungjawaban pengelolaan dana.
- d. Program-program yang ditawarkan LAZ bersifat strategis, yang dapat membangun dasar persaudaraan antara Bank Muamalat dengan masyarakat.
- e. Program dapat berdampak pada kemaslahatan ummat dalam skala yang lebih luas, sesuai dengan pilar CSR Bank Muamalat, yakni program Ekonomi, Pendidikan, Kemanusiaan, Lingkungan Hidup.
- f. Pendampingan program dilaksanakan oleh LAZ pada keseluruhan program berjalan, di antaranya mengawasi pelaksanaan program di lapangan, pembinaan dan pengarahan hingga melaporkan perkembangan program minimal 3 bulan sekali.

Dalam setiap program CSR Bank Muamalat, pemilihan lokasi menjadi salah satu poin utama, hal tersebut berdasarkan :

- a. Pada lokasi dilaksanakannya CSR Bank Muamalat, perusahaan mampu mengintegrasikan perhatian terhadap aspek sosial dan lingkungan dalam operasi bisnisnya, serta dalam interaksinya dengan para *stakeholders*;
- b. Perusahaan dapat memberikan kontribusi positif yang lebih besar kepada masyarakat, sehingga bisa tercipta harmonisasi hubungan dan peningkatan *corporate image*.

Dengan penerapan CSR yang berkelanjutan serta tepat sasaran, diharapkan masyarakat dapat merasakan manfaat dari kontribusi perusahaan, hingga menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi khususnya ekonomi syariah.

Total Biaya CSR Bank Muamalat selama periode tahun 2015 adalah sebagai berikut :

No.	Program	Realisasi (Rp)
1	Lingkungan Hidup	260,819,581
2	Pengembangan Sosial Masyarakat	17,055,022,503
3	Ketenagakerjaan, Kesehatan, dan Keselamatan Kerja	-
4	Tanggung Jawab terhadap Konsumen	-
Total		17,315,842,084

Untuk masing-masing kegiatan CSR yang telah dilakukan terhadap aspek Lingkungan Hidup, Pengembangan Sosial Masyarakat, Ketenagakerjaan, Kesehatan, dan Keselamatan Kerja dan Tanggung Jawab terhadap Konsumen, dapat dijelaskan dibawah ini :

## a. Lingkungan Hidup

### 1) Program Sanitasi Air Bersih "*Water Treatment Muamalat*"

Program penyediaan air bersih untuk di daerah-daerah yang rawan air bersih atau air untuk kebutuhan sehari-hari dan daerah rawan kekeringan dengan lokasi di daerah Pekalongan, Semarang, Gunung Kidul, Purwokerto dan Lembang Bandung. Program ini dilaksanakan secara mandiri dilakukan oleh Baitulmaal Muamalat (BMM) dengan mengikutsertakan cabang Semarang, Gunung Kidul dan Lembang atau bekerjasama dengan mitra baik dalam pembangunan maupun pemeliharannya antara lain kerjasama Cabang Purwokerto dengan LAZ Mapaza dan cabang Pekalongan dengan Pamsimas. Jumlah penerima manfaat kurang lebih 300 KK.

### 2) *Water Well* Muamalat

Guna memenuhi kebutuhan sarana air bersih bagi masyarakat yang kurang mampu, Bank Muamalat bekerjasama dengan LAZ Rumah Zakat dalam program Pembangunan *Water Well*. *Water Well* adalah program pemenuhan sarana air bersih di pedesaan yang memiliki tingkat ketersediaan air bersih yang kurang memadai. Program ini meliputi pembangunan MCK dan pembuatan sumber air bersih bagi warga. Tujuannya adalah untuk memenuhi ketersediaan air bersih dan sarana MCK untuk warga, sehingga warga dapat menikmati air bersih dan sarana pemenuhan sanitasi yang lebih baik dan sehat. Program *Water Well* Bank Muamalat tahun 2015 diimplementasikan di Kampung Babakan Sirnasari RT. 02 RW. 14 Desa Cipanas Kecamatan Cipanas Kab. Cianjur pada bulan Februari – April 2015.

### 3) Penanaman Mangrove di Nusa Dua, Bali

Dalam rangka mendukung upaya pemerintah untuk melestarikan ekosistem hutan mangrove di Indonesia, Bank Muamalat menyelenggarakan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* berupa penanaman ratusan bibit tanaman mangrove di Telaga Waja Tengkulung, Desa Adat Tanjung Benoa, Nusa Dua, Bali pada tanggal 12 Desember 2015. Kegiatan yang dihadiri oleh jajaran Direksi Bank Muamalat ini merupakan kerjasama antara Bank Muamalat dengan Forum Peduli Mangrove Bali dan *Geotrek Adventure*. Dengan diadakannya penanaman mangrove, diharapkan dapat memperbaiki kondisi ekosistem hutan mangrove di sekitar perairan pulau Nusa Dua, Bali agar dapat terjaga dalam jangka waktu yang lama.

## b. Pengembangan Sosial Kemasyarakatan

Sesuai dengan fungsinya aktifitas CSR dalam bentuk pengembangan sosial kemasyarakatan yang dilakukan oleh Bank Muamalat dengan bekerjasama dengan Baitulmaal Muamalat (BMM) juga ditujukan untuk menumbuhkan kesadaran,

mengembangkan daya nalar dan keterampilan masyarakat setempat agar mereka secara mandiri mampu memanfaatkan potensi dan peluang untuk mengelola program pembangunan demi perbaikan kualitas hidup secara berkelanjutan. Selain itu Bank Muamalat juga memberikan bantuan terhadap masyarakat yang terkena bencana.

Aktifitas CSR dalam hal pengembangan sosial kemasyarakatan yang dilakukan sepanjang tahun 2015 terbagi menjadi 3 (tiga) prioritas utama yaitu:

### **1) Kemanusiaan**

Merupakan program aksi tanggap yang dirumuskan pada kegiatan *emergency-rehabilitation-recovery* sebagai salah satu rencana kerja dalam upaya penanganan bencana yang terjadi di seluruh Indonesia. Kegiatan tersebut antara lain :

- a) Penanganan korban banjir di Jabodetabek.  
Merupakan bagian dari program Aksi Tanggap Muamalat dalam hal penanganan bencana diantaranya adalah banjir. Wilayah kegiatan ini tersebar diseluruh Indonesia terutama diwilayah dimana terdapat kantor operasional Bank Muamalat. Beberapa wilayah yang berhasil ditangani baik evakuasi maupun distribusi bantuan untuk wilayah Jabodetabek adalah; Bank Muamalat kantor cabang (KC) Kelapa Gading, KC Koja, KC Jelambar dan KC Puri Indah. Sedangkan bantuan juga diberikan kepada masyarakat yaitu Kampung Melayu, Kampung Pulo, Kalibata, dan Bekasi dengan jumlah penerima manfaatnya sekitar 400 (empat ratus) orang.
- b) Penggalangan dana untuk warga Palestina.  
Kegiatan ini dilakukan sebagai bentuk solidaritas kepada rakyat Palestina atas tragedi kemanusiaan. Dana dihimpun oleh Baitulmaal Muamalat (BMM) dan disalurkan melalui Kedutaan besar Indonesia atau langsung kepada salah satu relawan Indonesia yang berada di Gaza.
- c) Shalat Istisqa serentak di cabang Bank Muamalat di seluruh Indonesia.  
Bank Muamalat menggelar kegiatan shalat meminta hujan (shalat istisqa) di 83 (delapan puluh tiga) lokasi Kantor Cabang Bank Muamalat di seluruh Indonesia. Shalat istisqa ini merupakan wujud dari kepedulian dan empati Bank Muamalat terhadap bencana kabut asap yang terjadi di berbagai wilayah Indonesia khususnya di wilayah Sumatera dan Kalimantan yang disebabkan oleh kebakaran hutan pada pertengahan tahun 2015.
- d) Bantuan Masker Untuk Nasabah dan Masyarakat di Wilayah Zona 1 di 5 (lima) Wilayah Kantor Cabang yang Terkena Dampak Kabut Asap  
Selama bulan Oktober 2015, Bank Muamalat mengadakan aktivitas sosial berupa pemberian masker di beberapa titik bencana terhadap masyarakat atau nasabah didaerah yang terkena bencana asap sebagai wujud kepedulian perusahaan. Jumlah masker yang didistribusikan mencapai 2000 masker. Titik pembagian masker tersebut berada di 5 (lima) lokasi yaitu Palangkaraya, Jambi, Pekanbaru, Palembang, Pontianak. Pendistribusian tersebut dilakukan oleh karyawan Bank Muamalat di masing-masing daerah tersebut.

## 2) Aksi Sehat Muamalat

Aksi Sehat Muamalat merupakan program pemberdayaan masyarakat di bidang kesehatan melalui upaya **Promotif, Preventif, Kuratif dan Rehabilitatif** yang bertujuan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat berbasis "*Save Community*". Kegiatan ini terdiri dari :

- a) Khitanan massal di Lembang Bandung, Medan, dan Pondok Kopi Jakarta Timur  
Kegiatan ini bagian dari program Aksi sehat Muamalat. Khitanan massal di Bandung bekerjasama dengan Ikatan Alumni Fakultas Kedokteran Unpad untuk penyandang disabilitas, di Medan bekerjasama dengan RS Muhammadiyah Medan, sementara di Jakarta bekerja sama dengan RSI Pondok Kopi dengan total penerima manfaat sebanyak 500 (lima ratus) anak.
- b) Jalan Sehat bersama 1000 anak binaan BMM  
Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka menyambut bulan suci Ramadhan dengan berbagai kegiatan, di antaranya lomba ceramah, design, gambar dan lain-lain yang melibatkan seluruh peserta penerima program beasiswa dan komunitas lain.

## 3) Kegiatan Donor Darah dalam rangka peringatan Milad Muamalat ke-23

Program yang bekerjasama dengan Palang Merah Indonesia ini adalah sebagai bentuk kepedulian Bank Muamalat kepada masyarakat dengan membantu memenuhi kebutuhan darah dari berbagai wilayah di seluruh Indonesia yang semakin meningkat. Selain itu secara bersamaan dilaksanakan pula pemeriksaan kesehatan gratis bagi para pendonor darah. Kegiatan berlangsung pada tanggal 13 Mei 2015 di Kantor Pusat Operasional Bank Muamalat yang dihadiri seluruh anggota Direksi Bank Muamalat.

## 4) Layanan Pemeriksaan Kesehatan Gratis

Program ini merupakan bentuk kepedulian terhadap masyarakat korban kebakaran di wilayah Tanah Abang DKI Jakarta yang berasal dari kalangan keluarga pra-sejahtera sehingga dengan diadakannya kegiatan tersebut dapat meringankan beban biaya pengobatan dan meningkatkan kesehatan masyarakat. Layanan pemeriksaan ini diselenggarakan pada tanggal 26 Mei 2015.

## 5) *Launching* Rumah Bersalin Gratis

Kegiatan yang dihadiri oleh salah satu Direksi Bank Muamalat ini bertujuan memberikan layanan kesehatan gratis pada ibu dan anak, baik itu pemeriksaan kehamilan, persalinan, khitan dan lain sebagainya. Program ini bekerjasama RZ dan program ini dinamakan dengan Program Klinik Pratama Rumah Bersalin Gratis yang secara resmi diluncurkan pada hari Jumat, tanggal 29 Mei 2015 yang bertempat langsung di Klinik Pratama RBG Jl. Turangga No. 63 Bandung. Jumlah penerima manfaat selama tahun 2015 (Maret - Agustus 2015) adalah sebanyak 8.118

(delapan ribu seratus delapan belas) orang dengan rincian yaitu Layanan Bersalin Gratis sebanyak 2.983 (dua ribu sembilan ratus delapan puluh tiga) orang dan Klinik Umum sebanyak 5.444 (lima ribu empat ratus empat puluh empat) orang.

**6) Muamalat Berbagi Cahaya Ramadhan**

Merupakan program santunan berupa barang kebutuhan pokok bagi masyarakat yang tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan selama Ramadhan dari sahur, berbuka sampai dengan Lebaran.

**7) Bantuan Makan Sahur "Itikaf di Masjid Albina GBK Senayan"**

Dalam mendukung aktifitas dakwah dan sosial, Bank Muamalat pada bulan Ramadhan 1436 H memberikan bantuan makan sahur untuk 500 (lima ratus) orang dalam acara I'tikaf di Masjid Al Bina Gelora Bung Karno Senayan yang bertepatan pada malam ke 23 Ramadhan 1436 H Kamis atau tanggal 9 Juli 2015 M.

**8) Partisipasi Kegiatan IBI "Buka Puasa Bersama & Pemberian Santunan kepada 1500 Anak Yatim**

Pada bulan Ramadhan 1436 H, tepatnya tanggal 26 Juni 2015 M, Bank Muamalat memberikan bantuan dana kepada Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dalam menyelenggarakan kegiatan Buka Puasa Bersama dan Pemberian Santunan kepada 1.500 (seribu lima ratus) anak yatim. Santunan tersebut diberikan kepada anak Yatim dan Yayasan dalam bentuk uang tunai dan bingkisan lebaran.

**9) Qurban 3 in 1**

Program kurban 3 in 1 di tahun 2015 mengusung tema cinta kurban, cinta umat, dan cinta masjid. Merupakan program tahunan memperingati Idul Adha 1436 H, dimana lewat program ini Bank Muamalat dan BMM bertujuan dapat menumbuhkan kecintaan untuk berkorban, kecintaan kepada umat dan masjid sebagai basis komunitas Muslim (3 in 1). Bank Muamalat juga berkesempatan menyalurkan hewan kurban ke 9 (sembilan) area, termasuk area bencana dan rawan bencana, dengan total hewan kurban sebanyak 203 (dua ratus tiga) ekor hewan yang terdiri dari 189 (seratus delapan puluh sembilan) ekor kambing dan domba serta 14 (empat belas) ekor sapi. Seremonial pemotongan hewan kurban dilakukan pada tanggal 4 September 2015, di Kantor Pusat Bank Muamalat.

**10) Partisipasi Nonton Bareng Film Battle of Surabaya Bersama Adik Asuh RISKA**

Bank Muamalat berkontribusi dalam acara Nonton Bareng Film Battle of Surabaya bersama 200 Anak Yatim dan Dhuafa yang diselenggarakan oleh Remaja Islam Sunda Kelapa (RISKA). Partisipasi Bank Muamalat dalam event tersebut merupakan wujud dukungan dan penghargaan kepada film hasil produksi anak bangsa Indonesia. Acara diselenggarakan pada tanggal 6 September 2015.

### **11) Ambulance Terapung**

Program kesehatan masyarakat yang menitik beratkan pada aspek *support* akses kesehatan tanpa melupakan penguatan kapasitas masyarakat untuk mengatasi masalah kesehatannya secara mandiri dengan menjangkau masyarakat marginal di kepulauan Indonesia dengan sasaran utama di Kepulauan Makassar dan Nusa Tenggara Timur (NTT). Bentuk aktivitas Ambulance Terapung antara lain:

- (a) Pelayanan kesehatan umum
- (b) Pelayanan Kebidanan
- (c) Ambulance Terapung Gawat Darurat.

Ambulance Terapung mulai beroperasi di NTT pada 31 Desember 2015.

### **12) Santunan Tunai Muamalat**

Program SANTUN (SANTunan-TUNai) ditujukan untuk membantu para *mustahik* terhadap permasalahan yang bersifat insidental dan tidak berkelanjutan, seperti santunan pendidikan, pembangunan masjid, kesehatan, sosial dakwah, dll.

### **13) Berbagi di Akhir Tahun**

Kegiatan berbagi diakhir tahun adalah upaya kongrit Bank Muamalat melalui BMM untuk para *mustahik* agar mereka bisa merasakan kebahagiaan di akhir tahun ditengah-tengah kesibukan masyarakat yang sibuk dengan berbagai aktifitas. Kegiatan Berbagi di Akhir Tahun ini diharapkan mendatangkan kebahagiaan dan keberkahan serta kesuksesan di tahun 2016 khususnya bagi keluarga besar Bank Muamalat dan anak usahanya. Total penerima manfaat kurang lebih 10.000 (sepuluh ribu) orang.

### **14) Al-Qardh Muamalat**

Program AQH (Al-Qardhul Hasan) ditujukan untuk membantu kru Bank Muamalat dan kru Baitulmaal Muamalat terhadap permasalahan keuangan yang bersifat darurat, misalnya tunjangan biaya kuliah, renovasi rumah, dll. Program ini terdiri dari 2 (dua) sub program yakni; AQH reguler (max 2 jt) dan AQH khusus (lebih dr 2 jt), berlaku seluruh Indonesia sedangkan untuk penerima manfaatnya per tahun kurang dari 20 (dua puluh) orang.

### **15) Layanan Husnul Khatimah Muamalat**

Layanan Khusnul Khotimah (LAHU) merupakan program sosial yang mengintegrasikan antara layanan dan edukasi yang diperuntukkan bagi *mustahiq* dan *stakeholder* Bank Muamalat.

### **16) Program Furniture for Hope**

Program yang mendonasikan furniture layak pakai Bank Muamalat kepada 75 (tujuh puluh lima) pihak eksternal yang diberikan kepada sekolah, komunitas, yayasan, pondok pesantren, perpustakaan dan lembaga sosial lainnya.



### c. Ketenagakerjaan, Kesehatan, dan Keselamatan Kerja

Ketenagakerjaan, Kesehatan dan Keselamatan kerja (K3) merupakan instrumen yang memproteksi pekerja, perusahaan, lingkungan hidup, dan masyarakat sekitar dari bahaya akibat kecelakaan kerja. Perlindungan tersebut merupakan hak asasi yang wajib dipenuhi oleh perusahaan. K3 bertujuan mencegah, mengurangi, bahkan menihilkan risiko kecelakaan kerja (*zero accident*).

Dalam kaitannya dengan perlindungan terhadap para karyawannya, Bank Muamalat melakukan berbagai aktifitas K3 dengan perincian sebagai berikut:

#### 1) Peranan Dokter Bank Muamalat

Peranan Dokter Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja (Hiperkes) sejak tahun 2012, berfungsi untuk melaksanakan pengelolaan fasilitas kesehatan bagi kru/karyawan, melalui jenis layanan program *Health Promotion, Preventive Medicine, Curative* dan *Rehabilitatif*, termasuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja, sehingga pemanfaatan biaya yang difasilitasi perusahaan, dapat teratasi secara professional dan proporsional.

Pada tahun 2015 masa transisi layanan kesehatan, khususnya layanan kuratif - rehabilitative (pengobatan – perawatan) - dialihkan fasilitas kesehatan dari *self insurance* ke BPJS Kesehatan (sesuai kebijakan pemerintah) dan Asuransi Kesehatan, sehingga selain lebih efisien dan efektif dalam pengadministrasian juga terdapat perbaikan dalam *Coverage/Plafond*. Sedangkan jenis layanan Promotif – Preventif bagi karyawan, tetap di kelola oleh dokter Kesehatan Perusahaan.

##### a) Pelaksanaan Kegiatan/Jenis program

- (1) Melayani konsultasi dan konseling medis karyawan dan keluarga, melalui Klinik praktek, telepon/email, dan bila perlu meninjau langsung ke karyawan/keluarga yang rawat inap di beberapa rumah sakit, terutama pada kasus khusus, *Critical illness* atau ke Instalasi gawat darurat RS.
- (2) Secara rutin, mensosialisasikan SOP Fasilitas Kesehatan sesuai Ketentuan Perusahaan bagi karyawan.
- (3) Layanan Penyuluhan kesehatan perorangan maupun kelompok, di Kantor Pusat dan Jaringan Kantor Lainnya, sehingga produktifitas kerja karyawan lebih meningkat dengan memahami perilaku hidup sehat dan mampu mencegah agar dirinya tidak sakit.
- (4) Membuat/merencanakan beberapa program dan tulisan tentang Kesehatan bagi karyawan dan Keluarga.
- (5) Melakukan forum komunikasi dengan beberapa Rumah Sakit pelanggan.
- (6) Membantu bagian rekrutmen untuk menganalisa hasil *medical check up* calon karyawan.
- (7) Kolaborasi dengan tim *Business Continuity Management (BCM)*, seperti Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K), serta memberikan saran dalam hal penanganan lebih lanjut, memberikan informasi dan saran di

bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja, terutama sikap postur bekerja yang benar dan Kesehatan Lingkungan Kerja (meminimalkan *Ergonomic Potensial Hazard* didalam ruang kerja).

b) Dampak keuangan dari pelaksanaan program

Biaya Kesehatan dapat lebih terkendali dengan di ikutsertakannya BPJS Kesehatan dan Asuransi Kesehatan, disamping itu dengan adanya program-program yang dilaksanakan oleh dokter perusahaan dapat menekan rasio angka kesakitan Karyawan dan berdampak penekanan biaya premi tahunan asuransi kesehatan.

**2) Program BCM Awareness**

Kegiatan Awareness dilakukan sebagai implementasi program BCM dan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kesadaran resiko operasional dari dampak faktor eksternal. Program Awareness di tahun 2015 yang sudah dilakukan meliputi :

- a) Mitigasi Kebakaran
- b) Mitigasi Perampokan
- c) Mitigasi praktis bencana (tematik) melalui MHP
- d) Memo Awareness BCM.

BCM Awareness Program	Media	Periode
<i>Fire Drill</i>	Branch Visit	Tahunan
<i>Robbery Drill</i>	Branch Visit	Tahunan
Mitigasi praktis bencana (tematik)	MHP	2 bulanan
Memo Awareness	Email	Insidentil

**3) Realisasi Program BCM Awareness**

a) Mitigasi Kebakaran

Kebakaran adalah salah satu insiden faktor eksternal yang berisiko menimpa Kantor cabang Bank Muamalat. Walaupun potensi terjadinya *low frequency* tetapi saat terjadi dapat mengakibatkan *high impact*. Untuk itu perlu dilakukan edukasi dan pelatihan kepada seluruh Karyawan Bank Muamalat dan Security di Cabang sebagai bentuk mitigasi dan kesiapan dalam menghadapi terjadinya insiden tersebut.

Pelaksanaan kegiatan *Fire Drill* ini sampai akhir bulan Desember 2015 sudah dilakanakan 100% dari target yang direncanakan yaitu sosialisasi di 27 (dua puluh tujuh) Cabang (27 KCU, 51 KCP, 26 KANTOR KAS) dari total 30 (tiga puluh) Cabang yang ada dengan total peserta keseluruhan yang mengikut kegiatan ini sebanyak 506 (lima ratus enam) orang dengan komposisi peserta yaitu Front Liner & Marketing sebesar 71% (CS & Marketing 29%, Teller 16% dan Security; OB; Driver 26%), selain itu untuk bagian Back Office sebesar 20% dan unsur Pimpinan sebesar 9%. 3 (tiga) Cabang lainnya dijadwalkan pada triwulan I 2016 karena menyesuaikan dengan masa kedaluwarsa APAR di Cabang tersebut.

Waktu pelaksanaan dimulai setelah jam operasional cabang selesai. Cabang yang sudah melakukan kegiatan ini sebagai berikut :

NO	Nama Cabang	Lokasi Pelaksanaan	Waktu Pelaksanaan	Peserta
1	Matraman	KCU Matraman	21 Mei 2015	16 Orang
2	Pluit	Capem Rawabadak	28 Mei 2015	7 Orang
3	Puri Indah	KCU Puri Indah	4 Juni 2015	12 Orang
4	Panglima Polim	KCU Panglima Polim	12 Juni 2015	16 Orang
5	Pondok Indah	KCU Panglima Polim	12 Juni 2015	1 Orang
6	Depok	KCU Depok	11 Juni 2015	34 Orang
7	Mangga Dua	KCU Mangga Dua	7 Agustus 2015	17 Orang
8	Fatmawati	KCU Fatmawati	12 Agustus 2015	46 Orang
9	BSD	KCU BSD	14 Agustus 2015	21 Orang
10	Cengkareng	KCU Cengkareng	4 September 2015	12 Orang
11	Kalimalang	KCU Kalimalang	10 September 2015	31 Orang
12	Mega Kuningan	KK Benhil	15 September 2015	8 Orang
13	Cilegon	KCU Cilegon	16 September 2015	24 Orang
14	Tendean	KCU Tendean	18 September 2015	21 Orang
15	Roxy	KCP Slipi	9 Oktober 2015	22 Orang
16	Kedoya	KCP Slipi	9 Oktober 2015	4 Orang
17	Tubagus Angke	KCU Tubagus Angke	22 Oktober 2015	13 Orang
18	Gajah Mada	KCU Tubagus Angke	22 Oktober 2015	1 Orang
19	Pancoran	KCU Pancoran	7 Oktober 2015	30 Orang
20	Serang	KCU Serang	5 November 2015	30 Orang
21	Ciledug	KCU Ciledug	19 November 2015	18 Orang
22	Rawamangun	KCP Rawamangun	3 Desember 2015	32 Orang
23	Kelapa gading	KCP Rawamangun	3 Desember 2015	10 Orang
24	Buaran	KCU Buaran	4 Desember 2015	31 Orang
25	Karawang	KCU Karawang	11 Desember 2015	28 Orang
26	Bintaro Jaya	KCU Bintaro	18 Desember 2015	11 Orang
27	Cipulir	KCU Bintaro	18 Desember 2015	10 Orang



CABANG MATRAMAN



CABANG PLUIT



b) Mitigasi Perampokan

Perampokan adalah salah satu insiden faktor eksternal yang berisiko menimpa Kantor cabang Bank Muamalat. Walaupun potensi terjadinya *low frequency* tetapi saat terjadi dapat mengakibatkan *high impact*. Untuk itu perlu dilakukan edukasi dan pelatihan kepada Frontliners dan Security di Cabang sebagai bentuk mitigasi dan kesiapan dalam menghadapi terjadinya insiden tersebut. Pelaksanaan kegiatan *Robbery Drill* ini sampai minggu ke-4 Desember 2015

sudah dilaksanakan sosialisasi sebanyak 30 (tiga puluh) Branch (100%) (30 KCU, 57 KCP, 28 KANTOR KAS) dari total Branch yang ada dengan total peserta keseluruhan yang mengikut kegiatan *Robbery Drill* sebanyak 620 (enam ratus dua puluh) orang yang terdiri dari front liner & Marketing sebesar 75% (tujuh puluh lima persen) (CS & Marketing 31%, Teller 17% dan Security; OB; Driver 27%), selain itu untuk bagian Back Office sebesar 16% (enam belas persen) dan unsur Pimpinan sebesar 9% (sembilan persen). Sedangkan untuk waktunya dimulai setelah jam operasional cabang selesai.

c) Mitigasi Praktis Bencana (Tematik) MHP

Mitigasi Praktis Bencana (Tematik) MHP adalah salah satu bagian dari *Operational Risk Awareness Program* di Operation Risk Management Division (ORD) terkait program kerja peningkatan *Awareness* baik yang dilakukan di Kantor Cabang ataupun Kantor Pusat. Program ini difokuskan pada pengenalan prosedur dan upaya peningkatan kesadaran risiko operasional yang berasal dari faktor eksternal. Materi ini sosialisasikan melalui MHP agar seluruh Karyawan Bank Muamalat dapat mengetahuinya. Metode yang digunakan dalam kegiatan ini adalah penayangan materi teori praktis terkait bencana yang berpotensi menimpa kantor Bank Muamalat. Penayangan dilakukan melalui MHP dengan format *Slide Show* yang sudah di *design* menarik sehingga mempermudah jika karyawan ingin melihat materi tersebut. Penayangan materi di MHP berkoordinasi dengan pihak HCD selaku divisi yang mengoperasikan MHP dan waktu tayang selama 2 minggu. Pelaksanaan kegiatan Awareness Mitigasi Bencana (Tematik) melalui MHP selama tahun 2015 dilaksanakan sebanyak 4 kali penayangan di MHP. Materi yang ditayangkan sebagai berikut :

NO	Jenis Awareness	Waktu Pelaksanaan
1	Mitigasi Perampokan	Januari 2015
2	Mitigasi Kebakaran	Maret 2015
3	Mitigasi Gunung Meletus	Juni 2015
4	Mitigasi Kebakaran	November 2015

d) Memo *Awareness* melalui Email dikirim ke Unit/Cabang yang membutuhkan dan dalam kondisi darurat. Memo *Awarness* ini pada dasarnya sama yaitu mengedepankan upaya pencegahan dan *recovery* terkait hal bencana yang sering menimpa unit/Cabang Bank Muamalat. Di tahun 2015 sudah di terbitkan memo *Awareness* melalui Email seperti Mitigasi Banjir di Jabodetabek, Mitigasi kebakaran melalui Email Blast keseluruhan karyawan Bank Muamalat, Mitigasi antisipasi Kabut Asap.

#### d. Tanggung Jawab Terhadap Konsumen

##### 1) Penanganan Pengaduan Nasabah

Pengembangan penanganan pengaduan nasabah terus dilakukan dengan mengacu pada kepuasan nasabah. Dengan adanya sistem penanganan pengaduan nasabah yang komprehensif, sistematis, responsif, cepat dan tuntas diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan di cabang.

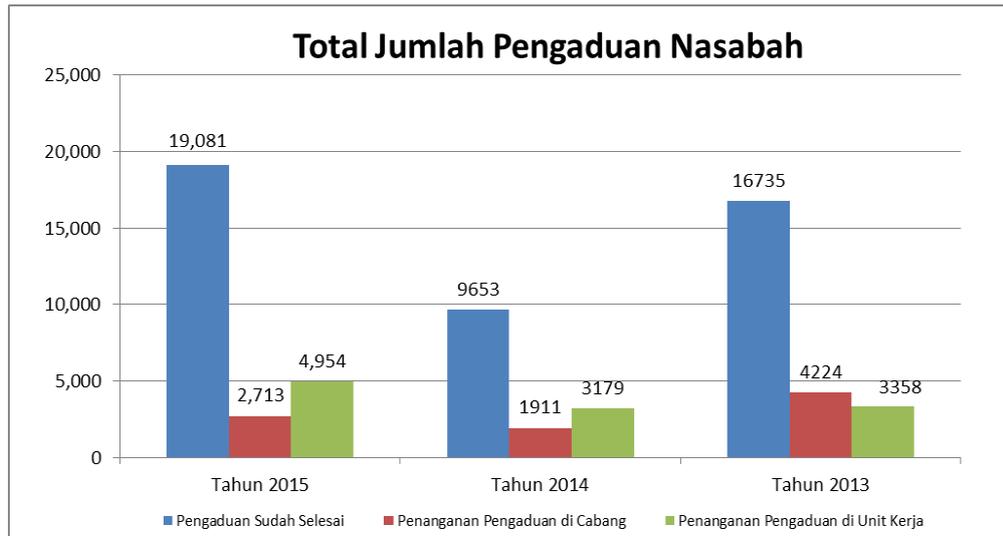
Dalam rangka untuk mempercepat *Service Level Agreement* (SLA) untuk penyelesaian pengaduan nasabah, memberikan penyelesaian pengaduan yang lebih cepat dan tepat yang menjadi salah satu ukuran peningkatan kualitas layanan kepada nasabah dan sentralisasi penanganan pengaduan dilakukan terintegrasi *from front to end*, sehingga mekanisme dan biayanya efektif dan efisien dibutuhkan peningkatan aplikasi penanganan pengaduan nasabah yang telah dilakukan saat ini. Pengembangan tersebut meliputi penyampaian status pengaduan via nomor telepon nasabah yang terdapat pada *Muamalat Core Banking* (MCB) melalui *short message service* (sms). Pesan ini disampaikan kepada nasabah ketika pengaduan telah diselesaikan oleh unit penyelesai. Dengan adanya informasi via sms ini akan mempermudah nasabah untuk mengetahui status pengaduannya sesuai SLA penyelesaian pengaduan dan customer service tidak perlu menyampaikannya melalui surat atau telepon, sehingga lebih efektif dan efisien.

SalaMuamalat dibentuk guna meningkatkan pelayanan dan mendekatkan diri dengan nasabah. SalaMuamalat digunakan sebagai sarana nasabah untuk :

- Penerimaan Pengaduan;
- Penanganan dan penyelesaian Pengaduan; dan
- Pemantauan penanganan dan penyelesaian Pengaduan.

Dibawah ini adalah tabel Total Pengaduan yang diterima maupun yang sudah diselesaikan Bank Muamalat selama kurun waktu 2013-2015.

Total Pengaduan		Tahun 2015	Tahun 2014	Tahun 2013
		26.748	14.743	24.317
Status Penanganan Pengaduan Setiap Periode				
1	Pengaduan Sudah Selesai	19.081	9.653	16.735
2	Penanganan Pengaduan di Cabang	2.713	1.911	4.224
3	Penanganan Pengaduan di Unit Kerja	4.954	3.179	3.358



Secara umum, pengaduan nasabah dapat terselesaikan dengan baik sesuai SLA (*service level agreement*) penyelesaian pengaduan nasabah setiap bulannya. Penanganan pengaduan dapat dilakukan di kantor cabang dan unit kerja di kantor pusat. Penanganan pengaduan oleh unit kerja kantor pusat dikhususkan untuk pengaduan yang tidak dapat diselesaikan di kantor cabang dan membutuhkan eskalasi kantor pusat sebagai pemilik kewenangan.

## 2) Laporan Pelaksanaan Kegiatan Edukasi

Selain penanganan pengaduan tersebut, kami melaksanakan program literasi perbankan. Program literasi merupakan rangkaian kegiatan edukasi bagi nasabah maupun calon nasabah dengan tujuan dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keyakinan (*confidence*), dan keterampilan (*skill*) tentang perbankan sehingga mereka dapat mengelola keuangan secara lebih baik dalam bertransaksi.

Program Edukasi Literasi Perbankan Syariah Muamalat *Goes to Community* merupakan kegiatan sosialisasi dan edukasi yang cukup efektif dalam memperkenalkan ekonomi dan perbankan syariah kepada komunitas masyarakat. Program ini merupakan salah satu bagian dari peran Bank Muamalat sejalan dengan program yang dicanangkan oleh Bank Indonesia guna mempercepat akselerasi perbankan syariah di Indonesia. Materi yang disampaikan kepada peserta meliputi Pengenalan Hukum Syariah, Bagaimana Praktek Asuransi Syariah dan Cara Berbisnis bersama Bank Syariah.

Selain melaksanakan sosialisasi kepada komunitas masyarakat, dilakukan pula sosialisasi dan edukasi perbankan syariah kepada kalangan akademisi. Materi yang disampaikan kepada peserta meliputi kuliah umum dan seminar.

Disamping itu, Bank Muamalat membuka kesempatan bagi institusi pendidikan untuk melakukan visit ke Bank Muamalat dalam rangka mempelajari dan

mengatahui mengenai ilmu perbankan syariah. Materi yang disampaikan kepada peserta kunjungan meliputi pengetahuan dasar perbankan syariah, operasional perbankan dan produk-produk Bank Muamalat dan perkembangan Bank Syariah serta Sumber Daya Insani di Indonesia.

**Tabel Realisasi Edukasi Tahun 2015**

No.	Program	Sasaran	Periode Program	Keterangan
<b>Kegiatan Melibatkan Kantor Layanan</b>				
1	<i>Sharia Goes To Community</i>	Masyarakat	Januari - Desember	Terlaksana
<b>Kegiatan yang Melibatkan Corporate &amp; Marketing Communication</b>				
1	Sosialisasi Perbankan Syariah	Akademisi dan Komunitas	Januari - Desember	Terlaksana
2	Kunjungan Mahasiswa	Akademisi	Januari - Desember	Terlaksana



## 8. Pendapatan non halal dan penggunaannya

Pendapatan non halal dan penggunaannya dalam bank syariah harus diungkapkan dalam laporan tahunan pelaksanaan *Good Corporate Governance* dan hal ini diatur dalam SEBI No.12/13/DPbS, tanggal 30 April 2010 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha syariah.

Pendapatan non halal yang dimaksud misalnya dana dari pendapatan bunga bank konvensional. Selama tahun 2015 masih terdapat pendapatan bunga bank konvensional sebesar Rp 1,460,867,683,- dimana dana ini merupakan bunga yang diterima dari rekening Bank Muamalat di bank konvensional peserta jaringan ATM bersama.

Selain dana dari pendapatan bunga bank konvensional, masih terdapat dana denda (*ta'zir*) sebesar Rp 4,228,709,294- dimana denda (*ta'zir*) ini merupakan denda atas keterlambatan pembayaran dari nasabah debitur yang disengaja. Selanjutnya, seluruh dana tersebut akan digunakan untuk kepentingan sosial, sebagaimana dalam tabel sebagai berikut:

No.	Sumber Pendapatan Non HALAL	Nilai Pendapatan Non HALAL	Penggunaan Pendapatan Non Halal
1	Pendapatan Bunga Bank Konvensional Tahun 2015	Rp. 1,460,867,683	Rp. 1,367,450,490
2	Dana denda ( <i>ta'zir</i> )	Rp. 4,228,709,294	
JUMLAH		Rp. 5,689,576,976	Rp. 1,367,450,490

## 9. Daftar Konsultan dan Penasihat Bank

Selama tahun 2015 Bank Muamalat telah menggunakan jasa Konsultan sebagaimana terdapat dalam lampiran 1.

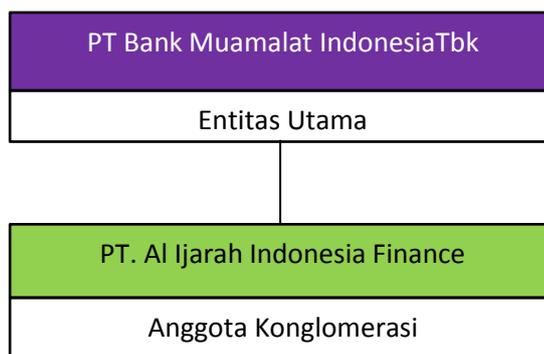
## Y. PENERAPAN TATA KELOLA TERINTEGRASI

Dengan diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, maka sebagai konglomerasi keuangan, Bank Muamalat diwajibkan menerapkan manajemen risiko dan tata kelola secara terintegrasi. Dalam penerapan manajemen risiko terintegrasi, Konglomerasi Keuangan harus mengelola seluruh risiko yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kelangsungan usaha Konglomerasi Keuangan termasuk risiko yang berasal dari perusahaan anak.

Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat berkomitmen untuk menerapkan tata kelola terintegrasi yang lebih *prudent* sesuai dengan prinsip-prinsip GCG sehingga dapat meningkatkan kinerja Konglomerasi Keuangan dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika yang berlaku pada industri jasa keuangan.

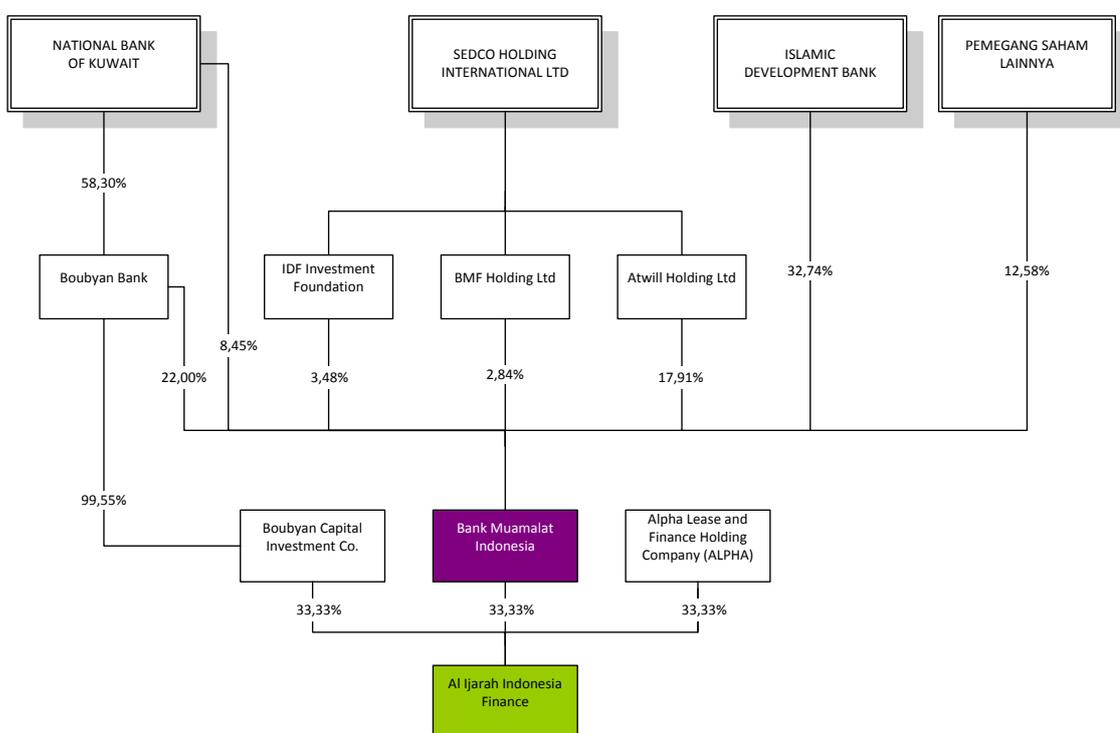
### 1. Struktur Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat

Bank Muamalat telah menyampaikan laporan Struktur Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat kepada Otoritas Jasa Keuangan melalui Surat No. 120/BMI/DIR/III/2015 tanggal 27 Maret 2015 perihal Laporan Struktur Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat. Struktur Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat tersebut adalah sebagai berikut:



Bank Muamalat berkedudukan sebagai Entitas Utama, karena Bank Muamalat merupakan salah satu perusahaan induk dari PT. Al Ijarah Indonesia Finance, dimana kepemilikan saham Bank Muamalat di PT. Al Ijarah Indonesia Finance per posisi Desember 2015 sebesar 33,33% dimana kepemilikan Bank Muamalat dan pihak lainnya pada ALIF masing-masing sama besar. PT Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF) adalah perusahaan keuangan syariah yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan keuangan masyarakat Indonesia.

## 2. Struktur Kepemilikan Saham Konglomerasi Keuangan



## 3. Infrastruktur Tata Kelola Terintegrasi

### a. Kelengkapan Kebijakan

Sebagai Entitas Utama, Bank Muamalat berkoordinasi dengan ALIF untuk menyusun Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi dan Kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi.

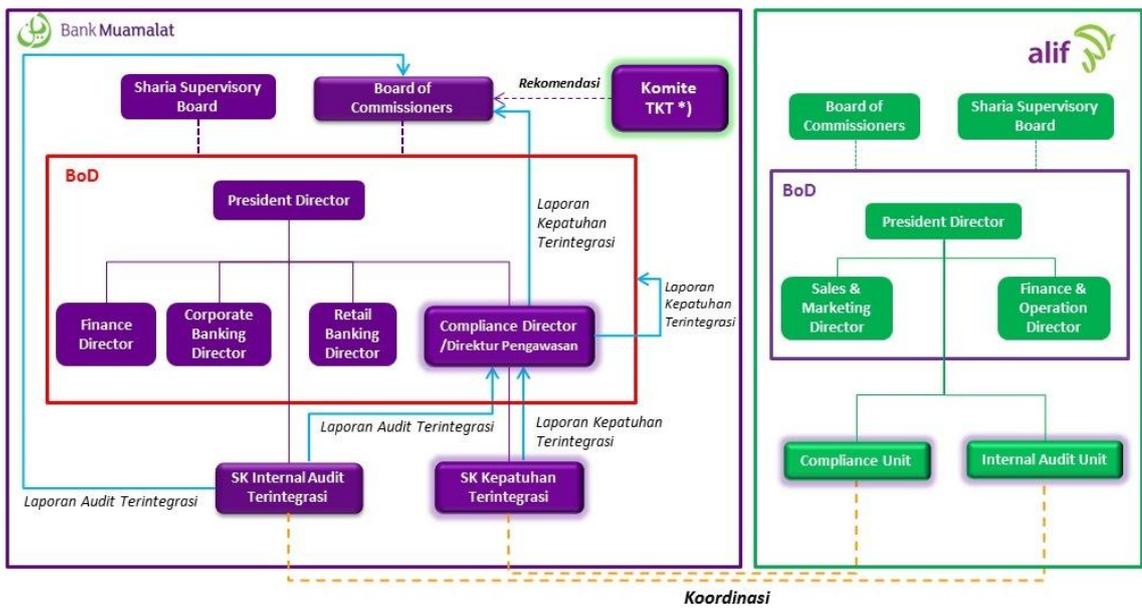
#### 1) Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi

Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi Bank Muamalat memuat materi terkait Struktur Konglomerasi Keuangan Bank Muamalat, Tata Kelola Terintegrasi bagi Entitas Utama, Tata Kelola Terintegrasi bagi Anggota Koglomerasi, *Self Assessment* Tata Kelola Terintegrasi dan Pelaporan Tata Kelola Terintegrasi.

- 2) Kebijakan Umum Manajemen Risiko Terintegrasi dan Manajemen Permodalan Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.

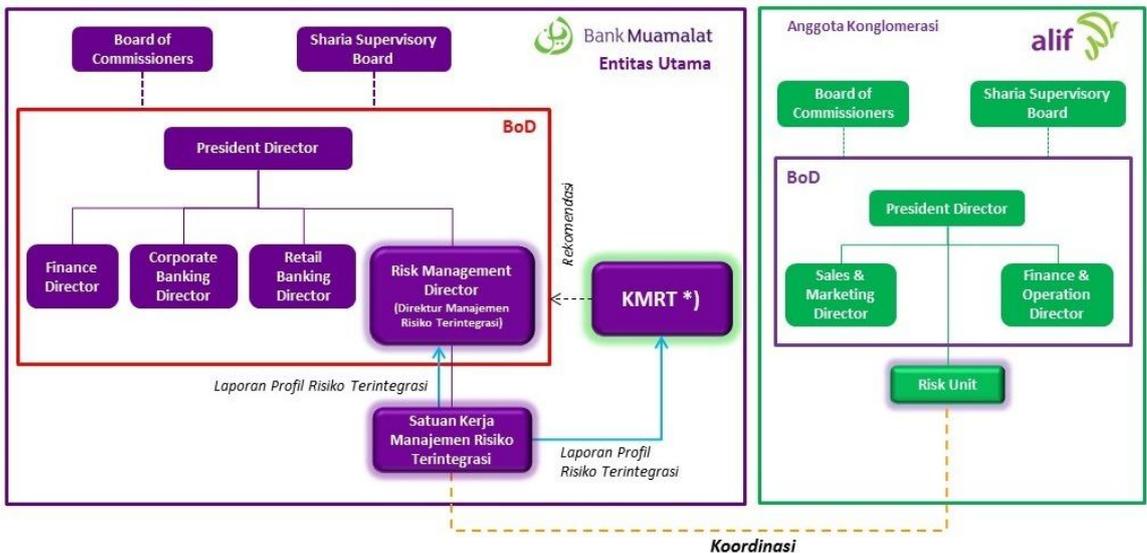
Kebijakan Umum Manajemen Risiko Terintegrasi dan Manajemen Permodalan Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan mengatur tentang Organisasi dan Kewenangan, Kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi, Proses Manajemen Risiko Terintegrasi, Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi, Sistem Pengendalian Internal, Profil Risiko Terintegrasi dan Manajemen Permodalan Terintegrasi.

**b. Struktur Tata Kelola Terintegrasi**



Fungsi Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi dilaksanakan oleh Compliance Division Bank Muamalat, sedangkan fungsi Satuan Kerja Internal Audit Terintegrasi dilaksanakan oleh Internal Audit Division Bank Muamalat.

**c. Struktur Manajemen Risiko Terintegrasi**



Compliance and Risk Management Director bertindak sebagai Direktur yang membawahkan Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi. Sedangkan fungsi yang menjalankan Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dibentuk dari beberapa Divisi yang telah ada di Bank Muamalat yaitu Enterprise Risk Management Division, Retail Financing Risk Management Division, Operational Risk Management Division dan Accounting, Tax and Reporting Division.

#### 4. Hasil *Self Assessment* Tata Kelola Terintegrasi

Selain melakukan penilaian GCG secara individual, sebagai konglomerasi keuangan, Bank Muamalat juga melakukan penilaian pelaksanaan tata kelola secara terintegrasi mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 15/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan. Mengingat kewajiban melakukan penilaian pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi pertama kali dilakukan untuk posisi bulan Desember 2015, maka di bawah ini kami sajikan hasil penilaian pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi semester II tahun 2015.

#### *Self Assessment* Tata Kelola Terintegrasi Semester II 2015

Hasil Penilaian Sendiri Pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi	
Peringkat	Definisi Peringkat
3	Konglomerasi Keuangan dinilai telah melakukan penerapan Tata Kelola Terintegrasi yang secara umum <b>cukup baik</b> . Hal ini tercermin dari pemenuhan yang cukup memadai atas penerapan prinsip Tata Kelola Terintegrasi. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip Tata Kelola Terintegrasi, secara umum kelemahan tersebut cukup signifikan dan memerlukan perhatian yang cukup dari Entitas Utama dan/atau LJK.
Analisis	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kekuatan pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk adalah:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Governance Structure</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah Entitas Utama telah memenuhi persyaratan integritas, kompetensi dan reputasi keuangan.</li> <li>b. Direksi Entitas Utama memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai kegiatan bisnis dan risiko utama dari Entitas Utama serta memiliki pengetahuan terhadap kegiatan bisnis utama dan risiko utama dari LJK yang menjadi anggota Konglomerasi Keuangan.</li> <li>c. Struktur organisasi lainnya seperti fungsi satuan kerja kepatuhan terintegrasi, satuan kerja audit intern terintegrasi dan Manajemen Risiko terintegrasi dilaksanakan oleh Unit Kerja yang telah ada di Entitas Utama dan independen terhadap satuan kerja operasional.</li> </ol> </li> </ol> </li> </ul>	

## Hasil Penilaian Sendiri Pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi

### 2. *Governance Process*

- a. Direksi Entitas Utama telah memantau kinerja anggota konglomerasi melalui rapat yang telah diselenggarakan antara Direksi Entitas Utama dengan manajemen dari anggota konglomerasi.
- b. Proses koordinasi antara Entitas Utama dan anggota konglomerasi telah dilakukan dalam upaya penerapan konglomerasi keuangan antara lain penyusunan Perjanjian Kerjasama dan penyampaian data-data dari anggota konglomerasi kepada Entitas Utama untuk keperluan Pengawasan dan Pelaporan.
- c. Dalam proses penyusunan Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi telah dilakukan koordinasi antara Entitas Utama dengan anggota Konglomerasi dalam rangka mendapatkan masukan-masukan terhadap materi Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi.

### 3. *Governance Outcome*

Hasil Tata Kelola Terintegrasi Konglomerasi Keuangan adalah Kebijakan Tata Kelola Terintegrasi yang mengatur tentang kerangka Tata Kelola Terintegrasi bagi Entitas Utama dan LJK dalam Konglomerasi Keuangan serta hubungan antara Entitas Utama dan LJK dalam Konglomerasi Keuangan sesuai dengan Peraturan OJK sehingga kedepannya dapat memperkuat penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bank Muamalat.

- Beberapa faktor dalam pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi yang masih perlu diperbaiki, yaitu :
  1. Masih terdapat 2 (dua) anggota Direksi Entitas Utama dan 2 (dua) anggota Dewan Komisaris Entitas Utama yang telah diangkat oleh RUPS, namun belum mendapatkan persetujuan dari OJK karena masih dalam proses *fit and proper test*.
  2. Koordinasi antara Entitas Utama dengan LJK dalam Konglomerasi Keuangan telah dilakukan dengan baik namun beberapa proses dalam penerapan tata kelola terintegrasi masih memerlukan perbaikan.

## 5. Hubungan Entitas Utama Dan Anggota Konglomerasi

### a. Prinsip Umum

- 1) Hubungan Entitas Utama dan anggota Konglomerasi Keuangan dilakukan dengan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Entitas Utama dan anggota Konglomerasi Keuangan merupakan badan hukum tersendiri yang memiliki Organ Perseroan yang berbeda.
- 3) Mekanisme yang berlaku di antara Entitas Utama dengan anggota konglomerasi harus dilakukan melalui mekanisme korporasi yang sehat dan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan mengacu pada ketentuan yang berlaku.

- 4) Dalam transaksi antara Entitas Utama dan anggota konglomerasi wajib dilandasi prinsip-prinsip sebagai berikut:
  - a) **Transparansi (*transparency*)** yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan.
  - b) **Akuntabilitas (*accountability*)** yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ dalam Konglomerasi Keuangan sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif.
  - c) **Pertanggungjawaban (*responsibility*)** yaitu kesesuaian pengelolaan Entitas Utama dan anggota konglomerasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan yang sehat.
  - d) **Profesional (*professional*)** yaitu memiliki kompetensi, mampu bertindak obyektif dan bebas dari pengaruh atau tekanan dari pihak manapun (*independen*) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank syariah.
  - e) **Kewajaran (*fairness*)** yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

#### **b. Mekanisme Pengawasan**

Mekanisme pengawasan yang dilakukan oleh Entitas Utama terhadap anggota konglomerasi dilakukan dengan:

- 1) Penempatan wakil Perusahaan sebagai Anggota Dewan Komisaris dan/atau Direktur Perusahaan Anak.
- 2) Keberadaan unit khusus yang menangani pengawasan dan pelaporan Perusahaan Anak (jika diperlukan).
- 3) Penyampaian laporan berkala audit intern terintegrasi dan laporan kepatuhan terintegrasi.
- 4) Pembentukan komite Tata Kelola Terintegrasi.

#### **c. Transaksi Entitas Utama dengan Anggota Konglomerasi**

- 1) Transaksi bisnis Entitas Utama dengan Anggota Konglomerasi harus dilakukan atas dasar *arm's length relationship* sebagaimana layaknya transaksi bisnis dengan pihak lainnya. Pada prinsipnya Perusahaan mengedepankan prinsip kesetaraan terhadap anggota konglomerasi.
- 2) Perlakuan istimewa hanya akan diberikan dengan kondisi tertentu sesuai dengan kepentingan Konglomerasi Keuangan sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 6. Penerapan Tata Kelola Pada Perusahaan Anak (ALIF)

### a. Profil Pemegang Saham ALIF

#### 1) Boubyan Capital Investment Co.

Boubyan Capital adalah perusahaan manajemen investasi syariah berbasis di Kuwait. Perusahaan ini didirikan salah satu bagian investasi Boubyan Bank yang dianugerahi *Best Bank Islam* di Kuwait oleh Arabian Business.

Perusahaan ini mempunyai beberapa *line of bussiness* yaitu *Asset Management, Brokerage Services, Custody, Principal Invesment* selain memperoleh dan mengelola properti real estate. Sebagai anak perusahaan dari Boubyan Bank, Boubyan Capital menggabungkan kekuatan dari sumber yang merupakan salah satu lembaga keuangan yang paling cepat berkembang di Kuwait dalam bidang jasa keuangan. Boubyan Capital Invesment Co dimiliki oleh Boubyan Bank sebanyak 99,55% saham.

#### 2) Bank Muamalat

Bank Muamalat adalah bank umum pertama di Indonesia yang menerapkan prinsip Syariah Islam dalam menjalankan operasionalnya. Didirikan pada tahun 1991, yang diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia. Mulai beroperasi pada tahun 1992, yang didukung oleh cendekiawan Muslim dan pengusaha, serta masyarakat luas. Pada tahun 1994, telah menjadi bank devisa. Produk pendanaan yang ada menggunakan prinsip *Wadiah* (titipan) dan *Mudharabah* (bagi-hasil). Sedangkan penanaman dananya menggunakan prinsip jual beli, bagi-hasil, dan sewa.

Sejak kehadirannya pada 27 Syawwal 1412 Hijriah, Bank Muamalat telah membuka pintu kepada masyarakat yang ingin memanfaatkan layanan bank syariah. Kehadiran Bank Muamalat tidak hanya untuk memposisikan sebagai bank pertama murni syariah, namun dilengkapi dengan keunggulan jaringan *Real Time On Line* terluas di Indonesia. Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan melalui 84 (delapan puluh empat) Kantor Cabang, 273 (dua ratus tujuh puluh tiga) Kantor Cabang Pembantu, 101 (seratus satu) Kantor Kas dan Payment Poin Online Bank sebanyak 4.515 (empat ribu lima ratus lima belas) yang tersebar di 33 (tiga puluh tiga) provinsi serta merupakan satu-satunya Bank Syariah yang telah membuka cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia.

#### 3) Alpha Lease and Finance Holding Company (ALPHA).

ALPHA menjadi pemegang saham Al Ijarah pada tanggal 24 Juni 2009 setelah pengalihan saham Ijarah dari *International Leasing & Investment Company* (ILIC) kepada ALPHA. ALPHA didirikan untuk mengembangkan dan mengelola portofolio aset leasing di Asia, Afrika Utara, Arab dan negara-negara yang tergabung dalam Dewan Kerjasama Negara Teluk (*Gulf Cooperation Council*) oleh ILIC, Sukuk Efek

Centre (Tadawul) BSC - Bahrain dan Sabaek Leasing & Investment Co - Kuwait pada bulan Desember 2007 di Bahrain.

#### **b. Profil ALIF**

PT. Al Ijarah Indonesia Finance (ALIF) didirikan pada bulan November 2006 di Jakarta dan memulai operasionalnya pada tanggal 27 Agustus 2007. Perusahaan keuangan syariah yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan keuangan masyarakat Indonesia.

Modal awal yang disetorkan adalah sebesar Rp. 105 miliar, yang ditempatkan sama rata oleh tiga lembaga keuangan terkemuka Indonesia dan Timur Tengah, yaitu Bank Muamalat, Bank Boubyan Kuwait, Alpha Lease and Finance Holding BSC, Kerajaan Bahrain.

ALIF pada mulanya didirikan untuk melayani kebutuhan pembiayaan bagi komunitas bisnis Indonesia dan Asia Tenggara, dengan menawarkan pembiayaan minimal sebesar Rp 2 milyar per transaksi dan jasa konsultasi keuangan. Krisis ekonomi global yang dimulai tahun 2010 lalu telah mendorong ALIF untuk mengubah fokus bisnis pada pembiayaan ritel. Hal ini disamping untuk meningkatkan sumber pendanaan, juga untuk mengambil manfaat dari pertumbuhan sektor konsumsi yang sangat besar di Indonesia dewasa ini dan di masa mendatang.

Saat ini ALIF menawarkan berbagai jenis produk pembiayaan, mulai dari pembiayaan komersial untuk investasi barang modal untuk keperluan usaha seperti mesin dan alat berat maupun pembiayaan konsumtif (ritel) seperti mobil dan sepeda motor.

Semua produk pembiayaan tersebut didasarkan pada prinsip keuangan syariah dengan menggunakan skema pembiayaan *Ijarah Muntahia Bittamlik* (Sewa dan Beli), dan *Murabahah* (Jual dan Beli).

#### **c. Manajemen**

Sesuai dengan Pernyataan Keputusan Para Pemegang Saham yang dituangkan dalam Akta Berita Acara RUPS No. 60 tanggal 06 Agustus 2015, notaris Arry Supratno, SH Susunan Dewan Komisaris PT. Al Ijarah Indonesia Finance adalah sebagai berikut :

Presiden Komisaris	: Adrian Asharyanto Gunadi
Komisaris	: Abdullah Al Najran Al Tuwaijri
Komisaris	: Syed Hussain Mohammed Yahya Baktiyar

Menunjuk *Resignation Letter* dari Adrian Asharyanto Gunadi tanggal 07 September 2015, dan Surat dari Bank Muamalat Nomor 747/BMI/PDR/XI/2015 tanggal 13 November 2015 mengenai permintaan penyelenggaraan RUPS, Para Pemegang Saham menunjuk Hery Syafril sebagai Calon Komisaris Utama menggantikan Adrian Asharyanto Gunadi.

Dan sesuai Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang dituangkan dalam Akta Berita Acara RUPS No. 17 tanggal 05 Mei 2015, notaris Arry Supratno, SH, susunan Dewan Pengawas Syariah PT. Al Ijarah Indonesia Finance adalah sebagai berikut :

Ketua Dewan Pengawas Syariah : Prof. DR. H. Umar Shihab  
Anggota : Prof. DR. H. Muardi Chatib  
Anggota : Faisal Muchtar

Sesuai Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang dituangkan dalam Akta Berita Acara RUPS No. 152 tanggal 30 September 2015, notaris Arry Supratno, SH susunan Dewan Direksi PT. Al Ijarah Indonesia Finance adalah sebagai berikut :

Presiden Direktur : Iman Pribadi  
Direktur : Arief Indra Nurhari

#### **d. Produk Perusahaan**

Sebagai Perusahaan keuangan syariah, PT. Al Ijarah Indonesia Finance (ALIF) selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan keuangan masyarakat Indonesia dengan menyediakan pembiayaan yang ditujukan bagi siapa pun yang ingin memiliki kendaraan baru maupun purna pakai, dengan jangka waktu pembiayaan antara 24 (dua puluh empat) sampai dengan 60 (enam puluh) bulan.

- 1) **Pembiayaan Mobil Baru**  
Pembiayaan mobil baru ditujukan bagi semua jenis dan merek kendaraan dengan jangka waktu pembiayaan sampai dengan 60 (enam puluh) bulan.
- 2) **Pembiayaan Mobil Purna Pakai**  
Pembiayaan mobil purna pakai diutamakan bagi mobil – mobil keluaran Jepang dengan usia mobil maksimal 15 (lima belas) tahun saat masa pembiayaan berakhir dengan jangka waktu pembiayaan sampai dengan 48 (empat puluh delapan) bulan.
- 3) **Pembiayaan Sepeda Motor**  
Pembiayaan sepeda motor baru diutamakan bagi sepeda motor dengan jenis dan merek yang menguasai pangsa pasar minimal 10% di seluruh Indonesia, dengan jangka waktu pembiayaan maksimal selama 48 (empat puluh delapan) bulan.
- 4) **Pembiayaan Sepeda Motor Purna Pakai**  
Pembiayaan sepeda motor purna pakai ditujukan bagi sepeda motor dari berbagai jenis dan merek dengan usia maksimal 5 tahun saat masa pembiayaan berakhir dan dengan jangka waktu pembiayaan maksimal 24 (dua puluh empat) bulan.
- 5) **Pembiayaan Multiguna**  
Pembiayaan Multiguna adalah pembiayaan untuk pembelian berbagai macam barang keperluan dengan jangka waktu pembiayaan maksimal 60 (enam puluh) bulan.
- 6) **Pembiayaan Non Retail (Komersial)**  
Ditujukan untuk Pembiayaan UKM, Pembiayaan Dealer, Pembiayaan Armada.

**e. Penguatan Tata Kelola untuk Menopang Pertumbuhan Kinerja Berkelanjutan**

Mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 30/POJK.05/2014 tentang Tata Kelola Perusahaan yang baik bagi Perusahaan Pembiayaan, di tetapkan pengaturan mengenai kewajiban Perusahaan melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) terhadap pelaksanaan GCG sesuai periode penilaian Tingkat Kesehatan Perusahaan.

Manajemen mempunyai komitmen untuk mendukung dan mendorong pelaksanaan penilaian sendiri GCG, dimana merupakan penilaian terhadap kualitas manajemen Perusahaan atas pelaksanaan prinsip GCG, dengan memperhatikan signifikansi atau materialitas suatu permasalahan terhadap penerapan GCG pada Perusahaan multi finance, sesuai skala, karakteristik dan kompleksitas usaha Perusahaan.

**f. Membangun Pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi**

Risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa (*events*) tertentu, dan Manajemen Risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan pembiayaan.

ALIF mengelola 10 (sepuluh) risiko, yaitu :

- a. Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan konsumen dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada perusahaan pembiayaan.
- b. Risiko Pasar adalah risiko yang timbul karena menurunnya suatu nilai investasi akibat pergerakan faktor - faktor pasar yang salah satunya dipengaruhi oleh makro ekonomi.
- c. Risiko Likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan perusahaan pembiayaan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, sehingga mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan perusahaan pembiayaan.
- d. Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan pembiayaan.
- e. Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat perusahaan pembiayaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta prinsip syariah.
- f. Risiko Hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
- g. Risiko Reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap perusahaan pembiayaan.
- h. Risiko Strategis adalah Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
- i. Risiko imbal hasil adalah risiko akibat perubahan tingkat imbal hasil yang dibayarkan perusahaan pembiayaan kepada investor karena terjadi perubahan tingkat imbal hasil yang diterima dari kegiatan pembiayaan yang dapat mempengaruhi perilaku investor.

- j. Risiko Investasi modal adalah risiko akibat perusahaan pembiayaan ikut berpartisipasi dalam investasi dengan pihak lain yang berbasis bagi hasil sehingga menanggung kerugian.

Penerapan Manajemen Risiko Al Ijarah Indonesia Finance disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan perusahaan.

**g. Komite Manajemen Risiko**

Komite Manajemen Risiko diketuai oleh Komisaris Utama yang beranggotakan Direktur Utama, Direktur yang membawahi fungsi manajemen risiko dan Kepala Divisi yang menjalankan fungsi manajemen risiko sebagai sekretaris.

Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko sekurang-kurangnya:

- 1) Melakukan evaluasi dan pengawasan pelaksanaan manajemen risiko yang meliputi penyusunan kebijakan manajemen risiko serta perubahannya, strategi manajemen risiko, profil risiko dan toleransi risiko, kerangka manajemen risiko serta rencana kontinjensi untuk mengantisipasi terjadinya kondisi tidak normal;
- 2) Penyempurnaan proses manajemen risiko secara berkala maupun insidental sebagai akibat dari suatu perubahan kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi kecukupan permodalan, profil risiko, dan tidak efektifnya penerapan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi;
- 3) Penetapan kebijakan dan/atau keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal, seperti pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya atau pengambilan posisi/eksposur risiko yang melampaui limit yang telah ditetapkan.

## PROFIL DEWAN KOMISARIS



### **Dr Anwar Nasution**

Komisaris Utama / Komisaris Independen

- Ketua Komite Audit
- Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi
- Anggota Komite Pemantau Risiko

Warga negara Indonesia, lahir di Sipirok, Tapanuli, pada tanggal 5 Agustus 1942. Pada tahun 1968, lulus dari Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia; pada tahun 1973, Magister Administrasi Publik dari Kennedy School of Government, Harvard University - Massachusetts, Amerika Serikat tahun 1982, Ph. D di bidang Ekonomi dari Tufts University, Medford, Massachusetts, USA. Spesialisasi di bidang Teori Ekonomi Makro Terapan, Ekonomi Moneter dan Ekonomi Internasional.

Dr Anwar Nasution adalah Profesor Emeritus Ekonomi di Universitas Indonesia di Jakarta, Senior Fellow di Jeffrey Cheah Institute kawasan Asia Tenggara, Sunway City, Kuala Lumpur Malaysia.

Salah satu anggota dari Advisory Group International (Shadow-20) pada tahun 2013 di bawah kepemimpinan Profesor Jeffrey Sachs dari Columbia University, Spesialis Lembaga Ekonomi di SEADI Project, Nathan Associates, Inc, di Jakarta (2011-2013); Ketua Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (2004-2009); Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia (1999-2004) dan Dekan Fakultas Ekonomi (1988-2001). Profesor Sasakawa yang terkemuka dan sebagai ketua Pembangunan Ekonomi di UNU/WIDER Institute di Helsinki, Finlandia, dan Ajun Profesor Ekonomi di Universitas Helsinki dan Tampere tahun 1995-1996. Pernah mengunjungi Research Associate, dan NBER di Cambridge, Massachusetts, Amerika Serikat, IDE di Tokyo, Fakultas Penelitian untuk Studi Pasifik, ANU di Canberra, Australia, dan Kyoto University, Kyoto, Jepang.

Sebagai konsultan untuk UN-ESCAP, UN-ECLAC, US-AID, ADB, Bank Dunia, IMF dan MITI Jepang dan merupakan anggota dari American Economic Association, American Committee on Asian Economic Studies (ACAES), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, dan East Asia Economic Association. Profesor Nasution memegang posisi editorial dalam Buletin Studi Ekonomi Indonesia (BIES) yang diterbitkan oleh Universitas Australia, Canberra, Journal of Economic Studies Asia (diterbitkan oleh ACAES) dan Journal of Asian Economics.

Karya penelitiannya telah diterbitkan dalam banyak jurnal ekonomi, dan oleh sejumlah penerbit, seperti ISEAS Singapura, RoutledgeCurzon, University of Chicago Press, University of Michigan Press, Praeger, Maruzen, McMillan and Lynne Rienner Publishers, OECD and Oxford University Press. Publikasi-Nya

meliputi: “Lembaga Keuangan dan Kebijakan” (Singapura: ISEAS, 1983); Dengan W.T. Woo, “Perilaku Kebijakan Ekonomi di Indonesia dan Dampaknya Terhadap Utang Luar Negeri” dalam JD Sachs (ed.), *Hutang Negara Berkembang dan Ekonomi Dunia*, Chicago University Press, 1989); Dengan WT Woo dan B. Glassburner, “Kebijakan Ekonomi Makro, Krisis dan Pertumbuhan Jangka Panjang di Indonesia, 1965 - 1990” (Washington, DC: Bank Dunia, 1994); Dengan S. Griffith-Jones, M.F. Montes, “Arus Modal jangka pendek dan Krisis Ekonomi” (Oxford: Oxford University Press, 2000) dan “Global Savings-Investment Imbalances: What Role for East Asia”, *Asian Economic Papers* 6-2, pp 1-13 (Agustus 2007). Buku suntingannya berjudul *Kebijakan Makroekonomi di Indonesia Setelah Krisis Keuangan pada tahun 1997, di tahun 2014 telah diterbitkan oleh Routledge Singapura baik hard dan soft cover.*

Menjabat sebagai Komisaris Utama PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 23 Juni 2014 dan mendapatkan keputusan efektif dari OJK tanggal 19 November 2014.

#### **Iggi Haruman Achsien**

Komisaris Independen



- Ketua Komite Tata Kelola Perusahaan
- Anggota Komite Audit
- Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi

Warga negara Indonesia, lahir di Indramayu, 3 Februari 1977. Memperoleh gelar Sarjana dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia sebagai lulusan terbaik dengan predikat Cum Laude. Telah menyelesaikan program Global Leadership Executive MBA di SBM ITB dan Aalto University, Finlandia. Beliau memiliki pengalaman di industri keuangan di bidang perbankan syariah, pasar modal, dan juga asuransi. Aktif terlibat dalam industri keuangan syariah dan dikenal sebagai *pioneer* dalam penerbitan Obligasi Syariah (Sukuk) di Indonesia dengan penerbitan pertama Obligasi Syariah Mudharabah Indosat tahun 2002. Juga ikut terlibat bersama Kementerian Keuangan dalam proses penerbitan Sukuk Negara tahun 2008.

Menjabat sebagai Komisaris Independen PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 23 Juni 2014 dan mendapatkan keputusan efektif dari OJK tanggal 25 November 2014.



### **Sultan Mohammed Hasan Abdulrauf**

Komisaris

- Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi
- Anggota Komite Tata Kelola Perusahaan

Warga negara Arab Saudi, lahir di Jeddah, 7 April 1968. Sultan Abdulrauf memiliki lebih dari 21 tahun pengalaman profesional dalam investasi, perbankan, dan keuangan perusahaan. Beliau bergabung SEDCO Grup pada tahun 2004 dan saat ini dia adalah Head of Corporate Direct Investments. Tanggung jawab utamanya termasuk mengawasi investasi langsung dan portofolio ekuitas swasta dari Grup.

Sebelum bergabung dengan SEDCO, Sultan adalah Asisten General Manager di Investment Banking Group Perusahaan & di SAMBA, sebelumnya afiliasi dari Citibank di Arab Saudi. Selama dua tahun di SAMBA, dia bertanggung jawab untuk pengelolaan hubungan perusahaan besar.

Sebelum itu Sultan bekerja sebagai Senior Perusahaan Banker dengan Corporate Banking Group di Bank Umum Nasional selama 8 tahun. Dia bertanggung jawab untuk mengelola 30 hubungan perusahaan besar dengan portofolio lebih dari US\$ 1.0 Miliar.

Sultan telah menjabat sebagai Komisaris di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak tanggal 21 April 2009. Selain itu, ia adalah seorang anggota Komite Investasi dari dana Privat Equity dan juga berfungsi sebagai anggota Dewan Penasehat dari beberapa dana Privat Equity.

Ia menerima gelar Master of Accounting & Financial Information System dari Cleveland State University di Amerika Serikat. Ia juga seorang CPA AS.



### **Saleh Ahmed Al-Ateeqi**

Komisaris

- Anggota Komite Audit
- Anggota Komite Pemantau Risiko

Warga negara Kuwait, lahir pada 1 Januari 1975. Mr. Al-Ateeqi menjabat sebagai Komisaris PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak 21 Desember 2011. Ia meraih gelar Sarjana di bidang Administrasi Bisnis jurusan Akuntansi dari Georgetown University, USA (1997), dan gelar MBA di bidang Manajemen Strategis dan Keuangan dari Wharton School of Business, University of Pennsylvania, USA (2004).

Saleh saat ini adalah CEO Boubyan Capital, yang merupakan perpanjangan tangan dari manajemen investasi Boubyan Bank yang merupakan bagian dari National Bank of Kuwait Group. Ia telah bergabung di Boubyan sejak Januari 2010. Ia juga menjabat sebagai Penasihat Senior di kantor Tony Blair, menasihati Pemerintah Kuwait pada sektor keuangan. Sebelumnya, Saleh adalah Engagement Manager di McKinsey & Co dari tahun 2004 hingga 2008.



**Ayuob Akbar Qadri**  
Komisaris

- Anggota Komite Tata Kelola Perusahaan
- Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi

Warga negara Amerika Serikat, lahir di Arab Saudi, 10 November 1959. Beliau ditunjuk oleh Islamic Development Bank sebagai Komisaris PT Bank Muamalat Indonesia Tbk pada Juni 2014 dan saat ini sedang menunggu hasil Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Beliau meraih gelar Sarjana di bidang Akuntansi dari McNeese State University, USA (1984). Kemudian beliau diakui memenuhi syarat sebagai Akuntan Publik (CPA) oleh Texas Board of Certified Public Accountants (1986).

Sejak bergabung dengan IDB pada tahun 1993, beliau telah menduduki posisi senior di fungsi Internal Audit dan Evaluasi Operasi. Beliau pindah ke posisinya saat ini sebagai Senior Technical Advisor untuk Vice President Finance pada tahun 2006. Sebelum bergabung dengan IDB, beliau pernah berkarir sebagai Analis Keuangan Senior pada *Procter and Gamble* (1990 – 1993) dan sebagai Auditor Senior pada *Pricewaterhouse Coopers*, Jeddah, KSA (1984 – 1989).



**Djaja Masurhun Tambunan**  
Komisaris Independen

Warga negara Indonesia, lahir di Jakarta pada 24 Januari 1965. Meraih gelar Bachelor of Arts di bidang Ekonomi dan Keuangan dari University of Canberra. Beliau memulai karir di Citibank, Jakarta sebagai Assistant Vice President (1991-1997), sebelum pindah ke The Chase Manhattan Bank sebagai Vice President - (1997-2001), sebagai Senior Vice President di The HongKong and Shanghai Banking Corporation (2001-2006), JP Morgan Chase (2006-2008). Kemudian beliau menjabat sebagai Chief Financial Officer/Financial Director di PT Aneka Tambang Tbk (Persero) (2008-2015), dan Komisaris Utama PT Indonesia Chemical Alumina (2015-sekarang). Menjabat sebagai Komisaris Independen PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 7

September 2015 dan saat ini sedang dalam proses Uji Kemampuan dan Kepatutan dari OJK.

## PROFIL DEWAN PENGAWAS SYARIAH



### **KH. Ma'ruf Amin**

Ketua DPS

Warga negara Indonesia, lahir di Tangerang, Banten, 11 Maret 1943. Lulus dari Universitas Ibnu Chaldun dan Pondok Pesantren Tebu Ireng, Jombang Jawa Timur. Merupakan ulama dan politikus Indonesia yang pernah menjabat sebagai anggota Dewan Pertimbangan Presiden sejak 10 April 2007 dan dilantik kembali untuk periode kedua pada 25 Januari 2010 hingga masa kepemimpinan Presiden SBY berakhir. Adapun amanah lain yang pernah disandangnya adalah sebagai berikut:

1. Ketua Fraksi PPP DPRD DKI Jakarta.
2. Pimpinan Komisi A DPRD DKI Jakarta.
3. Ketua Komisi Fatwa MUI Pusat.
4. Anggota Dewan Pertimbangan Presiden Bidang Kehidupan Beragama (2007-2009).
5. Anggota Dewan Pertimbangan Presiden Bidang Hubungan Antar Agama (2010 – 2014).
6. Rais 'Aam Pengurus Besar Nahdhatul Ulama 2015-2020.
7. Ketua Badan Pelaksana Harian (BPH) Dewan Syariah Nasional 2010-2015.
8. Ketua Umum Majelis Ulama Indonesia (MUI) 2015-2020.
9. Ketua Badan Pelaksana Harian (BPH) Dewan Syariah Nasional 2015-2020.
10. Ketua Dewan Pengawas Syariah (DPS) Bank Syariah Mega Indonesia (aktif).
11. Ketua Dewan Pengawas Syariah (DPS) BNI Syariah (aktif).
12. Dewan Pengawas Syariah (DPS) PT BNI Life Insurance.
13. Dewan Pengawas Syariah (DPS) PT Asuransi Jiwa Beringin Jiwa Sejahtera.

Anggota ex-Officio Komite Pengembangan Jasa Keuangan Syariah (KPJKS) Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (2014-sekarang).



**Prof. Dr. H. Muardi Chatib**

Anggota DPS

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1931. Memperoleh gelar PhD pada tahun 1989 dan sekarang ini adalah seorang Profesor (Guru Besar) di Universitas Islam negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta. Beliau memiliki 50 tahun pengalaman mengajar, mulai dari menjadi pengajar di Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Mengajar Islam (PGA) sampai menjadi dosen di beberapa perguruan tinggi di Indonesia. Beliau juga pernah menjabat sebagai Ketua Komisi Dakwah MUI pada tahun 1999.

Amanah yang masih dipercayakannya hingga saat ini adalah:

1. Anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS) PT Al-Ijarah Finance Indonesia.
2. Ketua Dewan Pengawas Syariah (DPS) PT. BII Finance Centre.



**Prof. Dr. H. Umar Shihab**

Anggota DPS

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1937. Memperoleh gelar PhD di bidang hukum Islam dari Universitas Hasanuddin, Makassar. Beliau memulai karir akademis sebagai pengajar di Institut Agama Islam Negeri dan beliau menjabat sebagai Dekan Fakultas Ushuluddin dan Fakultas Syariah hingga kemudian beliau diangkat menjadi Direktur Sekolah Agama Islam dan Direktur Pendidikan Kader Ulama.

Beberapa amanah pernah dipegangnya, yaitu:

1. Anggota DPRD Perwakilan Sulawesi Selatan di tahun 1987-1992.
2. Anggota DPR RI pada tahun 1987-1999.
3. Ketua Chapter Sulawesi Selatan dari Dewan Ulama Indonesia.
4. Ketua Dewan Ulama Indonesia.
5. Wakil Ketua Majelis Ulama Indonesia.
6. Anggota Dewan Pengawas Syariah PT. Al-Ijarah Indonesia Finance (Alif).
7. Ketua Dewan Pengawas PT Reasuransi Internasional Indonesia.

## PROFIL DIREKSI



### **Endy Pattia Rachmadi Abdurrahman**

Direktur Utama

Warga negara Indonesia, lahir di Palembang pada 3 Januari 1963. Lulus dari Boston University – USA tahun 1988 sebagai Bachelor of Science in Mechanical Engineering, dan lulus pendidikan lanjutan di Southern New Hampshire University – USA tahun 1989 dengan gelar Master of Business Administration in International Business.

Mengawali karir perbankan di HSBC Indonesia sejak tahun 1989 dengan menduduki beberapa posisi di antaranya Senior Vice President National Trade Finance (2000-2001), Senior Vice President Compliance and Control (2001), hingga dipercaya menjabat sebagai Compliance Director HSBC Indonesia sampai 2003. Pada tahun 2003-2004 menjabat sebagai Komisaris PT HSBC Securities Indonesia, tahun 2003-2006 sebagai Chief Human Resources Officer HSBC Indonesia, dan selama tahun 2006-2007 ditempatkan di HSBC Global Processing Malaysia. Karir di HSBC Indonesia masih berlanjut hingga dipercaya menjabat sebagai Chief Operating Officer pada tahun 2007-2009, dan sebagai Chief Risk Officer selama 2009. Pada akhir 2009 berkarir sebagai Consultant – Risk Management di Bank Ekonomi Rahardja (member HSBC Group) dan kemudian menjabat sebagai Director & Chief Risk Officer di Bank yang sama. Menjabat sebagai Direktur Utama PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 23 Juni 2014 dan mendapatkan keputusan efektif dari OJK tanggal 18 September 2014.



### **Evi Afiatin Ismail**

Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko

Warga negara Indonesia, lahir di Kuningan pada 6 Agustus 1969. Memiliki pengalaman kerja yang cukup variatif selama kurang lebih 21 tahun yaitu 16 tahun bergelut pada sektor perbankan, 4 tahun sebagai direktur keuangan pada perusahaan otomotif, dan 1.5 tahun pada sektor consumer goods.

Karir perbankan diawali di Bank Universal (sekarang Bank Permata) sebagai lulusan terbaik Banker Development Program angkatan V, kemudian mendapatkan kesempatan kerja di National Australian Bank (Melbourne), Senior Vice President di BII – Maybank sebagai Credit Underwriter Head Commercial Banking, dan menjabat sebagai Kepala Grup Manajemen Risiko dan Kepatuhan di BRI Syariah sebelum menjabat sebagai Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk yang diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan

tanggal 23 Juni 2014 dan mendapatkan keputusan efektif dari OJK tanggal 18 September 2014.

Salah satu lulusan terbaik dari Institut Teknologi Bandung jurusan Teknik Kimia, mendapatkan beasiswa dari British Chevening untuk mendapatkan gelar MSc (Chemical Engineering) dengan predikat High Distinction dari University of Wales, Inggris, dan memperoleh beasiswa dari University of Melbourne untuk mendapatkan gelar Master of Applied Finance dengan predikat High Distinction.

Selain menjadi Pembicara di berbagai seminar dan pelatihan, khususnya di bidang Manajemen Risiko, Manajemen Keuangan dan Strategi Keuangan, sampai dengan saat ini masih terdaftar sebagai dosen dan pembimbing tesis di Program Magister Akuntansi, Universitas Indonesia.



**Indra Yurana Sugiarto**  
Direktur Bisnis Korporasi

Warga negara Indonesia, lahir di Jakarta pada 4 Juni 1966. Lulus dari Universitas Trisakti pada 1990 sebagai Sarjana Ekonomi. Pada tahun 1993 meraih gelar dari Southern New Hampshire University sebagai Master of Business Administration in Marketing dan Master of Science in Computer Information System pada tahun 1995.

Pada awal karirnya, yang bersangkutan bekerja pada John Hancock Insurance Company International Group Department di Boston, USA pada tahun 1992-1993. Kemudian memulai karir perbankan di Bank PDFCI pada tahun 1995-1999 sebagai Associate dan Relationship Manager - Corporate Banking. Setelah itu, pada periode tahun 1999-2002 bergabung di sebuah perusahaan Multinasional sebagai Deputy Country Head – Trade Structured Finance, sebagai Relationship Manager dan Credit Marketing Head pada salah satu Bank BUMN dan Bank Swasta Campuran. Selama tahun 2003-2007 menjabat sebagai Trade Finance Business Development Division Head, Corporate Banking Head, Malaysian Corporation Banking Head, Corporate Banking III Group Head di Bank Niaga, Jakarta. Setelah Bank Niaga berganti menjadi Bank CIMB Niaga, dipercaya untuk menduduki beberapa jabatan diantaranya Corporate Banking I Group Head, Head of Global Corporate Indonesia dan Head of Corporate Client Solution 2 selama tahun 2007-2014. Menjabat sebagai Direktur Bisnis Korporasi di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 23 Juni 2014 dan mendapatkan keputusan efektif dari OJK tanggal 18 September 2014.

Telah mengikuti berbagai training dan seminar, baik di dalam maupun di luar negeri.



**Hery Syafril**  
Direktur Keuangan

Warga negara Indonesia, lahir di Medan pada 8 September 1969. Meraih gelar Sarjana Akuntansi dari Universitas Indonesia. Pengalaman berkarir sebagai Akuntan Publik - Ernst & Young (1993-2003), Chief Financial Officer & Legal Entity Controller - JP Morgan Indonesia (JP Morgan Chase Bank Jakarta Branch & PT JP Morgan Securities Indonesia) pada tahun 2003-2009, Controller - PT Bank Rabobank International Indonesia (2009-2012), CFO & Finance Director - PT Bank QNB Kesawan Tbk (2012-2015). Menjabat sebagai Direktur Keuangan dan Strategi PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 7 September 2015 dan saat ini masih menunggu hasil Uji Kemampuan dan Kepatutan dari OJK.



**Purnomo Budiwibowo Soetadi**  
Direktur Bisnis Ritel

Warga negara Indonesia, lahir di Tegal pada 13 Juli 1968. Meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Padjajaran. Pengalaman berkarir di Perbankan diantaranya sebagai Assistant Vice President - Branch Manager Standard Chartered Bank, Medan Branch (2002), Vice President - Regional Head Standard Chartered Bank, Jakarta Region (2003-2004), Senior Vice President - Pemimpin Wilayah Regional II Jawa Barat, Bank Danamon (2005-2008), Senior Vice President - Pemimpin Divisi Retail Banking Network Distribution, Bank Danamon (2009-2010), Executive Vice President - Pemimpin Divisi Customer Management & Marketing, Bank Negara Indonesia (2011-2015). Menjabat sebagai Direktur Bisnis Retail PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak diangkat pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 7 September 2015 dan saat ini sedang dalam proses Uji Kemampuan dan Kepatutan dari OJK.

## **PROFIL ANGGOTA KOMITE AUDIT PIHAK INDEPENDEN**



Achmad Arifin  
Pihak Independen

Merupakan Warga Negara Indonesia yang dilahirkan di Tegal 25 Maret 1954, merupakan Lulusan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia tahun 1987. Sebelum menjabat sebagai Anggota Komite Audit Bank Muamalat Indonesia sejak Mei 2015, beliau telah berpengalaman di industri perbankan bidang operasional maupun internal audit di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk maupun sebagai Kepala Divisi Internal Audit pada PT Bank Mutiara Tbk.

Disamping itu ybs. juga aktif sebagai pengurus Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB) dan sebagai Assessor Bidang Internal Audit dibawah naungan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

## **PROFIL ANGGOTA KOMITE NOMINASI DAN REMUNERASI PEJABAT EKSEKUTIF YANG MEMBAWAHKAN SDM**



Gatot Basuki Soeseno  
Sarosa

Lahir di Tegal 21 November 1957. Menjabat sebagai Division Head, Human Capital, PT Bank Muamalat Indonesia Tbk sejak 1 Maret 2011. Sebelum bergabung dengan PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk bekerja sebagai Senior Partner & Consultant di PT Multi Talenta Indonesia, perusahaan konsultan manajemen SDM (2006-2011); serta di PT Bank Bumiputera Indonesia Tbk (2000-2005) menjabat berbagai posisi seperti Direktur Compliance, Direktur SDM & Service Quality Assurance serta Group Head Human Resources. Memperoleh gelar Sarjana Kehutanan dari Institut Pertanian Bogor (1980), serta MBA dari University of New Orleans, AS (1991) dan Diploma SDM dari University of Connecticut di Hartford, AS Connecticut, AS (1994).



**LAMPIRAN 1****DAFTAR KONSULTAN  
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**

<b>No.</b>	<b>Nama Konsultan</b>	<b>No. Kontrak</b>	<b>Nama Proyek/ Lingkup Pekerjaan</b>	<b>Jangka Waktu</b>
1.	KarimSyah Law Firm	Persetujuan dalam Surat Penawaran No.0204RNA15 tgl 17/11/2015	Jasa Hukum	1 (satu) tahun
2.	Pradjoto & Associates	Perjanjian kerahasiaan tgl 17 Oktober 2014	Jasa Hukum	6 Bulan
3.	Radjiman Bilita & Partners	Perjanjian kerahasiaan tgl 19 Mei Oktober 2014	Jasa Hukum	12 Bulan
4.	Citra Citrawinda	Surat Kuasa tgl 03 Maret 2009	Jasa Konsultan HAKI	+/- 6 (enam) tahun
5.	PT Justika Siar Publika	Form Indoensian Legal Brief tgl 04 Maret 2015	Update informasi seputar hukum & perundang-undangan,	1 (satu)
6.	PT Datindo Entrycom (Biro Administrasi Efek)	Akta Perjanjian No. 1 Tanggal 1 Mei 2013	Pengelolaan Administrasi Saham	Berlangsung terus menerus hingga salah satu memutuskan perjanjian
7.	Andrew Tani	009/BMI/PKS/II/2015	Training Eksternal	2 Tahun
8.	Mc Kensiy	Perjanjian Kerahasiaan Tanggal 21 Januari 2015	Konsultan Bisnis	Februari 2015
9.	Maulana Ibrahim	094/HCD/PKWT/IX/2015	Advisory	15 Oktober – 14 Oktober 2017