

# INTERPRETASI DAN PENERAPAN ISO 37000:2021: GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS — GUIDANCE



# ISO Center Indonesia

ISO CENTER INDONESIA adalah penyedia layanan terkait ISO dan Sistem Manajemen yang komprehensif. Kami adalah The Ultimate ISO and Management System Resources yang siap meningkatkan kinerja organisasi Anda melalui penyediaan informasi, pelatihan, implementasi, dan asesmen standar internasional berbasis ISO dan sistem manajemen yang efektif, efisien, out of the box, dan menggunakan metode terkini yang di-enable oleh teknologi dan AI. Jangan lupa untuk selalu kunjungi situs kami dan mengakses tautan Articles yang memuat kajian-kajian terkini kami dan Download yang berisi video-video pembelajaran, e-book hasil riset kami, dan alat-alat bantu yang berupa kertas-kertas kerja dan template yang selalu kami kinikan.

Semua itu kami persembahkan untuk Anda!

# Siapakah ISO?



International Organization for Standardization

Like a symphony, it takes a lot of people working together to develop a standard.

ISO's role is similar to that of a conductor, while the orchestra is made up of independent technical experts.

We're ISO, the International Organization for Standardization. We develop and publish International Standards.

ISO creates [documents that provide requirements](#), specifications, guidelines or characteristics that can be used consistently to ensure that materials, products, processes and services are fit for their purpose.

We've published 22386 International Standards, which you can buy from our [members](#) or the [ISO Store](#).

Bringing real and measurable benefits to almost every sector imaginable, standards underpin the technology that we rely on and ensure the quality that we expect.



## Benefits

Whether you run a business, work for a company or government, or want to know how standards contribute to products and services that you use, you'll find it here.



# Mengapa Dunia Perlu Standar?

Bayangkan, di akhir tahun 1990-an, *handphone* pada saat itu, satu merk beda tipe → chargernya berbeda (apalagi kalau beda merk).

- Apa yang terjadi pada produsen?
- Apa yang terjadi pada konsumen?
- Bagaimana dengan dampak lingkungan (limbah/sampah)?



# Standar-Standar ISO yang Populer



Standards

About us

News

Taking part

Store



EN ▾

## **ISO 6** CAMERA FILM SPEED

One of the earliest ISO standards, ISO 6 allowed photographers to select the right film for their subject.

## **ISO 639** LANGUAGE CODES

Describe languages in an internationally accepted way with this standard.

## **ISO 4217** CURRENCY CODES

Avoid confusion when referring to world currencies with this standard.

## **ISO 8601** DATE AND TIME FORMAT

ISO 8601 is the internationally accepted way to represent dates and times.

## **ISO 9660** ISO IMAGES FOR COMPUTER FILES

The standard that enabled Compact Discs.

## **ISO 13216** ISOFIX CHILD SEATS FOR CARS

ISOFIX child seats for cars with ISO 13216.

## **ISO 13485** MEDICAL DEVICES

Manage quality throughout the life cycle of a medical device with ISO 13485.

## **ISO 14000 FAMILY** ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Improve your environmental performance with this family of standards.

## **ISO/IEC 17025** TESTING AND CALIBRATION LABORATORIES

Testing and calibration performed using standard methods, non-standard methods, and laboratory-developed methods

## **ISO 20121** SUSTAINABLE EVENTS

Manage the social, economic and environmental impacts of your event with this standard.

## **ISO 22000** FOOD SAFETY MANAGEMENT

Inspire confidence in your food products with this family of standards.

## **ISO 26000** SOCIAL RESPONSIBILITY

Help your organization to operate in a socially responsible way with this standard.

## **ISO 31000** RISK MANAGEMENT

Manage the risks that could jeopardize your company's performance with this ISO

## **ISO 37001** ANTI-BRIBERY MANAGEMENT SYSTEMS

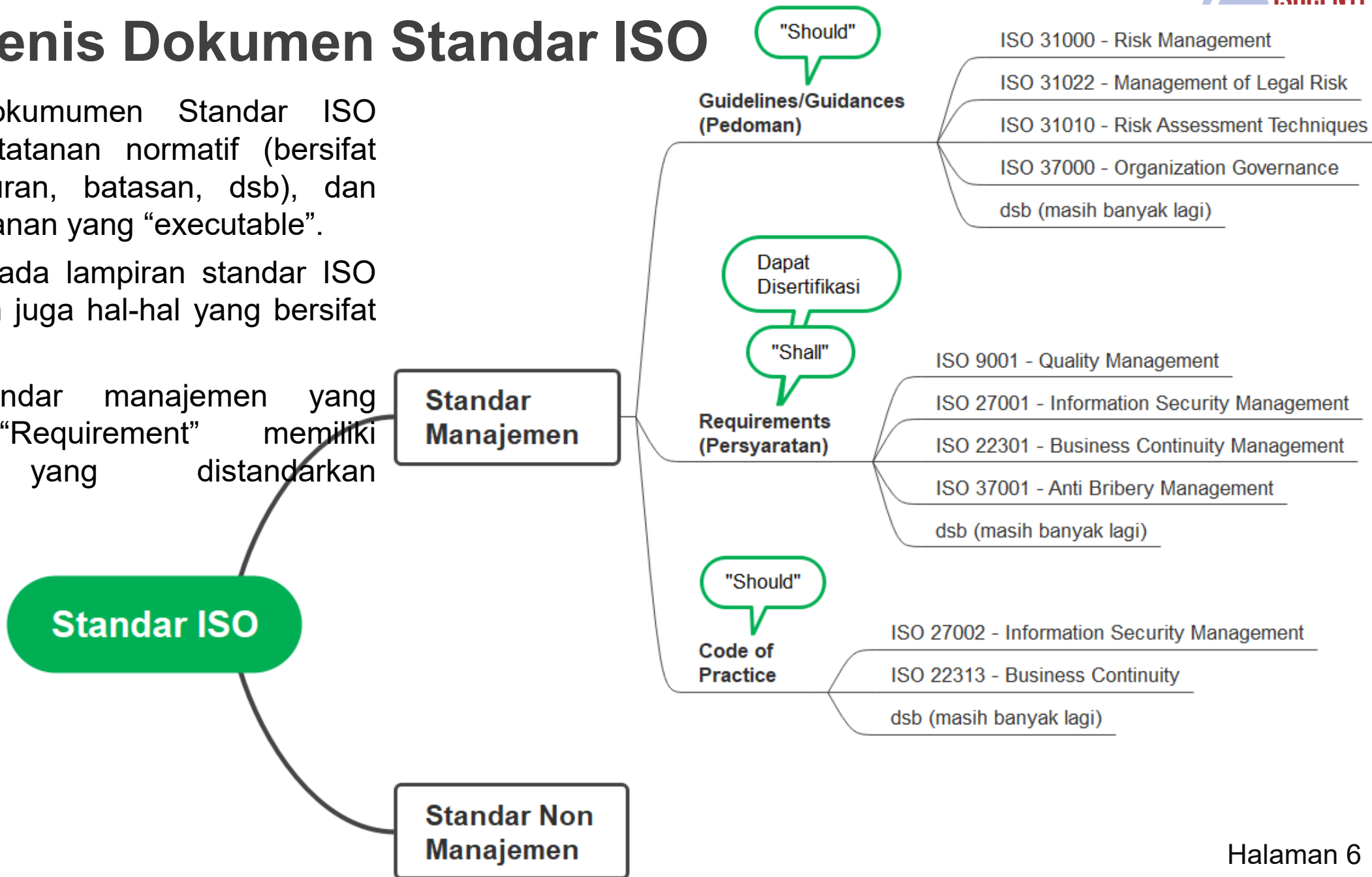
Prevent, detect and address bribery.

## **ISO 3166** COUNTRY CODES

Avoid confusion when referring to countries and their subdivisions with this standard.

# Jenis-Jenis Dokumen Standar ISO

- Dokumen-dokumen Standar ISO berada di tatanan normatif (bersifat kaidah, ukuran, batasan, dsb), dan bukan di tatanan yang "executable".
- Seringkali pada lampiran standar ISO disampaikan juga hal-hal yang bersifat informatif.
- Hanya standar manajemen yang berjenis "Requirement" memiliki struktur yang distandarkan (Annex SL)



# ISO/TC 309 – Komite Teknis Penyusun ISO 37000



## ISO/TC 309

Governance of organizations

[About](#) | [News](#) | [Projects](#) ▾ | [Contact](#)

### Who are we?

ISO/TC 309 Governance of Organizations was established in September 2016 to address "standardization in the field of governance relating to aspects of direction, control and accountability of organizations".

### Our Standards

TC309 has [responsibility for standards](#) on:

- Governance - [ISO 37000](#) Governance of organizations - Guidance, published on 14 September 2021
- Compliance Management Systems - [ISO 37301](#), published on 13 April 2021
- Anti-bribery Management Systems - [ISO 37001](#), published in October 2016
- Whistleblowing Management Systems - [ISO 37002](#), published on 27 July 2021
- Governance maturity model - [ISO 37004](#), in development since June 2021
- Selecting, Creating and Using Indicators - [ISO 37005](#), in development since June 2021
- Indicators of Effective Organizational Governance: Guidance - [ISO 37006](#), in development since June 2021
- Guidelines for Efficiency Measurement - [ISO 37007](#), in development since February 2021
- Internal Investigations of Organizations: Guidance - [ISO 37008](#), in development since September 2021

### Our Members

Our [growing membership](#) reflects the growing interest in governance as a distinct discipline. We are also pleased to involve a number of key external liaison organizations in our work, including [ACCA](#), [EBRD](#), [ecoDa](#), [FIEC](#), [IFC](#), [ISACA](#), [OECD](#) and [The CQI](#).

# Pengertian Tata Kelola Organisasi (*Organization/Corporate Governance*) – ISO 37000:2021

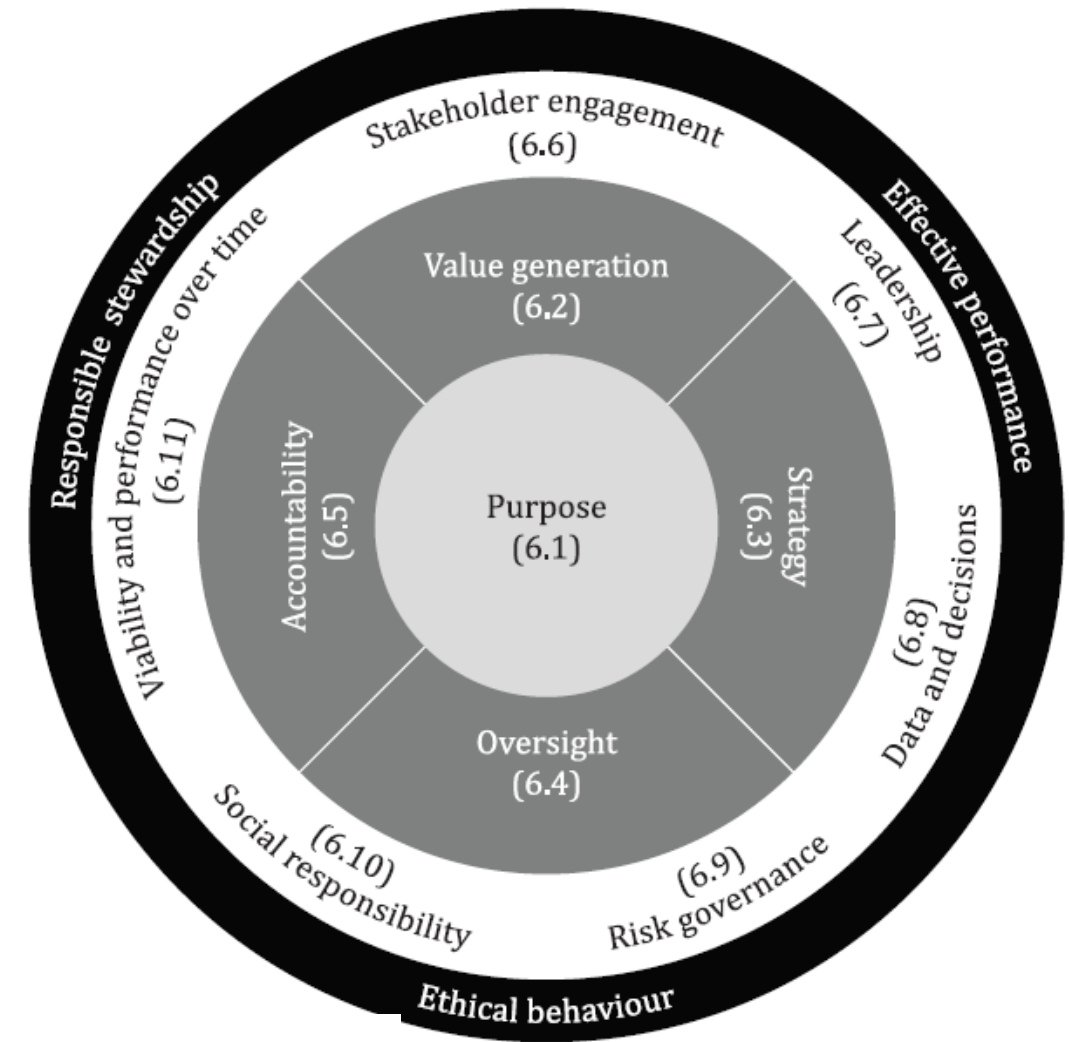
Tata Kelola Organisasi (*Organization Governance*) adalah sistem berbasis manusia untuk mengarahkan, mengawasi dan mengelola secara akuntabel suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.







- **Mengarahkan (*direct*)**, berarti memastikan bahwa organisasi telah pada arah yang benar (tidak melenceng) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- **Mengawasi (*oversee*)**, berarti ada mekanisme pengawasan agar organisasi tetap berada pada arah yang benar untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- **Mengelola (*manage*)**, berarti sumber daya yang ada di organisasi harus dikelola sehingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

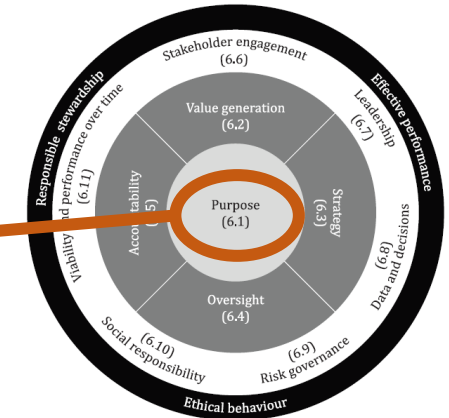
# Inti Bahasan Dalam ISO 37000:2021

- **ISO 37000:2021** menjelaskan **3 layers of governance principles** bagi organisasi (khususnya bagi *Governing Body*) dalam rangka mencapai **3 governance outcomes**: *effective performance, ethical behaviour* dan *responsible stewardship*.
- **ISO 37000:2021** tidak membicarakan struktur, tapi membicarakan prinsip-prinsip



-  governance outcomes
-  primary governance principle
-  foundational governance principles
-  enabling governance principles

# Ilustrasi Pembahasan Governance Principles dalam ISO 37000:2021



## 6.1 Purpose

### 6.1.1 Prinsip

*Governing Body* harus memastikan bahwa alasan keberadaan organisasi didefinisikan dengan jelas sebagai *purpose*. *Purpose* ini harus mendefinisikan perhatian organisasi terhadap lingkungan, masyarakat dan pemangku kepentingan organisasi. *Governing Body* juga harus memastikan bahwa seperangkat nilai organisasi yang terkait didefinisikan dengan jelas.

### 6.1.2 Alasan

*Purpose* harus diartikulasikan dengan jelas, dengan aktivitas organisasi yang selaras, dan seperangkat nilai organisasi yang:

- a) menciptakan kejelasan bagi pemangku kepentingan organisasi tentang niat, perilaku, keputusan, dan kegiatan organisasi terkait dengan mereka;
- b) memberikan pemahaman kepada pemangku kepentingan tentang identitas organisasi;
- c) ...

# Ilustrasi Pembahasan Governance Principles dalam ISO 37000:2021 (lanjutan)

## 6.1.3 Aspek-aspek Penerapan

### 6.1.3.1 Umum

### 6.1.3.2 Mendefinisikan *Purpose*

- a. ...
- b. ...
- c. ...

### 6.1.3.3 Mendefinisikan *Value*

- a. ...
- b. ...
- c. ...

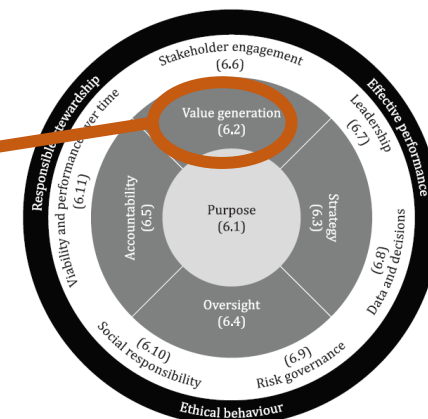
### 6.1.3.4 Komitmen terhadap *Purpose* dan *Value*

- a. ...
- b. ...
- c. ...

## 6.2 Value Generation

dst

ISO 37000 hanya menjelaskan prinsip-prinsip tata kelola dan tidak menjelaskan struktur tata kelola

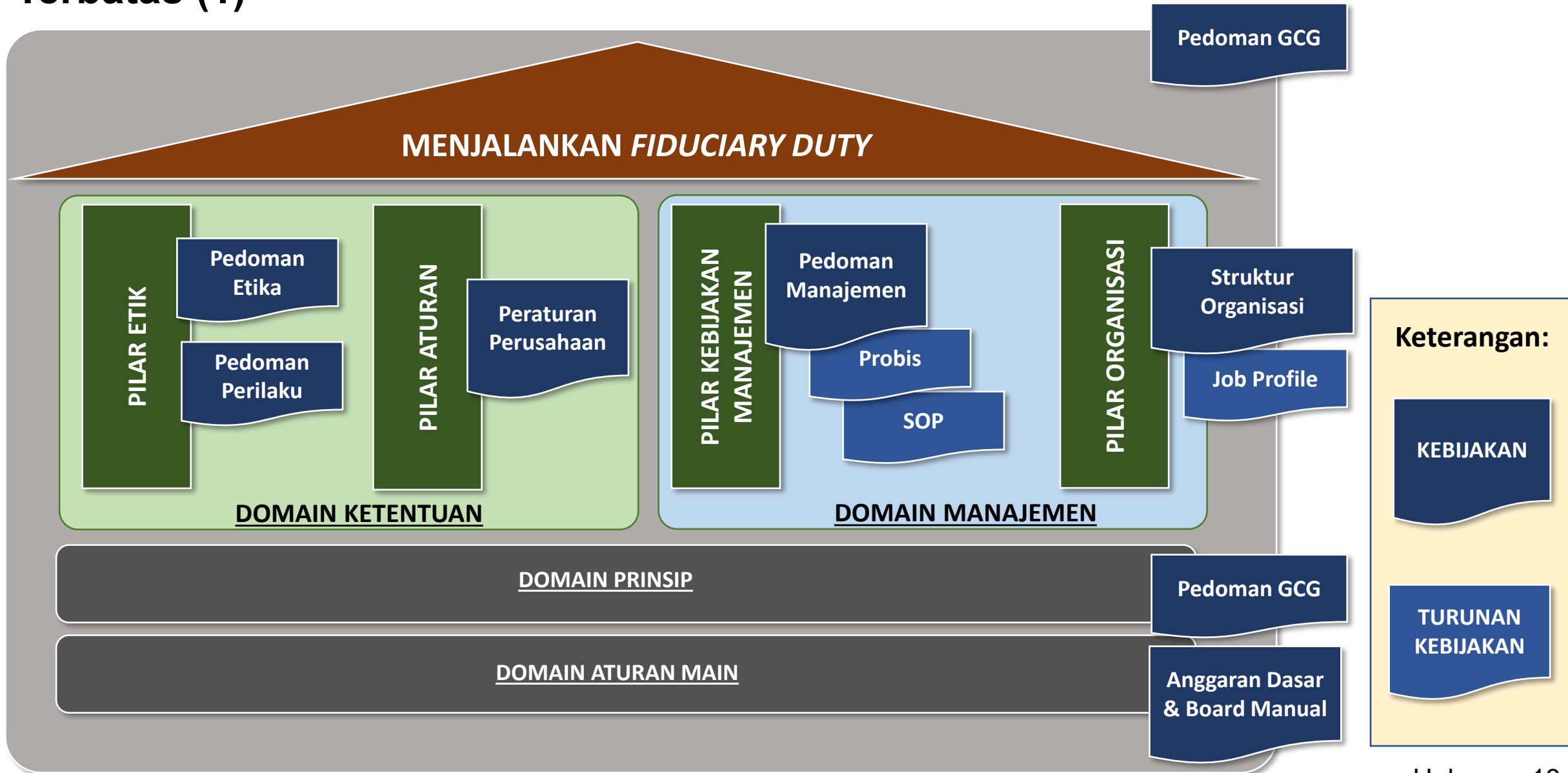


# Prinsip vs Struktur

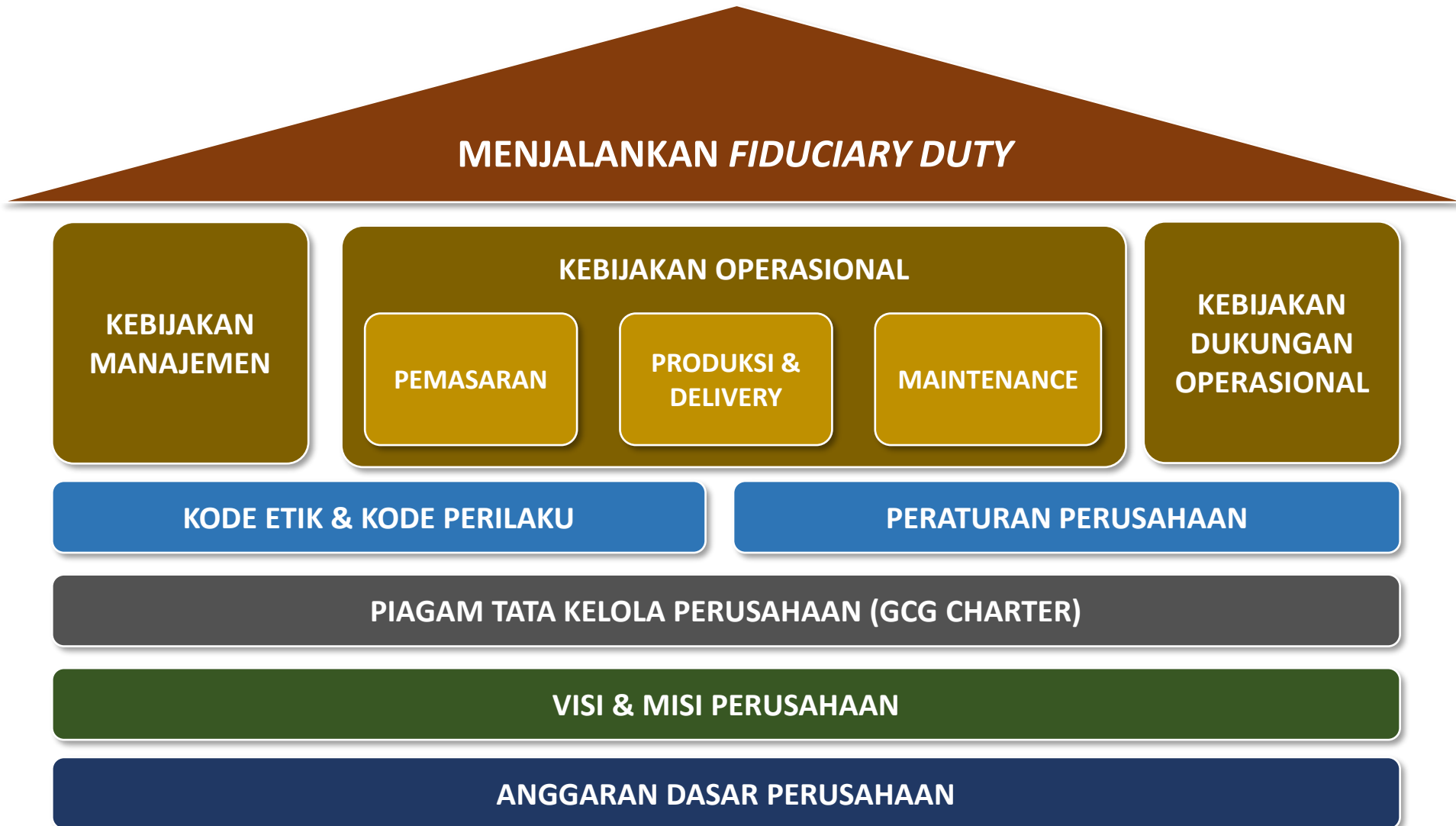
“Prinsip adalah fondasi untuk membangun struktur”



# Contoh Struktur Tata Kelola Organisasi berdasarkan pada Perseroan Terbatas (1)



# Contoh Struktur Tata Kelola Organisasi berdasarkan pada Peseroan Terbatas (2)

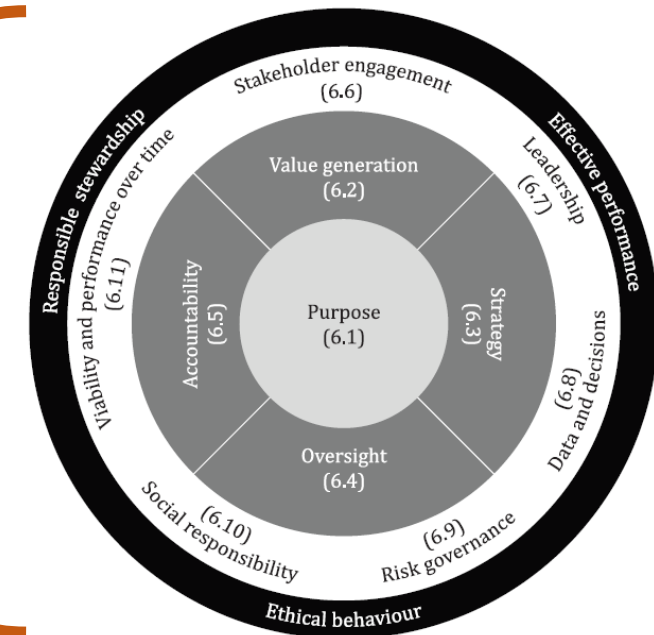


# Positioning ISO 37001:2021 dalam Struktur GCG Perusahaan

MENJALANKAN *FIDUCIARY DUTY*

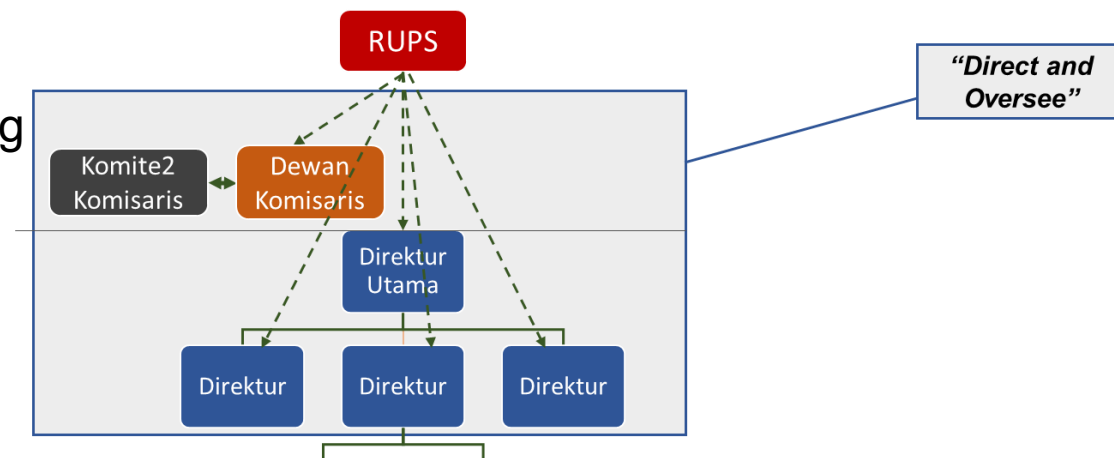


Menjadi referensi bagi penyusunan piagam tata kelola perusahaan, bagian prinsip



# Prinsip Tata Kelola Lain yang Cukup Populer: KNKG

1. Hak pemegang saham, rapat umum pemegang saham, dan hak para pemangku kepentingan utama lainnya;
2. Peran dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris;
3. Komposisi dan remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris;
4. Kerja sama antara Direksi dan Dewan Komisaris;
5. Peningkatan kualitas anggota Direksi dan Dewan Komisaris;
6. Investor institusional, pasar modal, dan perantara lainnya;
7. Perilaku etis;
8. Governansi, risiko, dan kepatuhan;
9. Pengungkapan dan transparansi;
10. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.



# Prinsip Tata Kelola Lain yang Cukup Populer: PER 01/MBU/2011 (untuk BUMN Family)

## BAB II PRINSIP DAN TUJUAN

### Bagian Kesatu Prinsip

#### Pasal 3

Prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam Peraturan ini, meliputi:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

# ISO 37000:2021

Licensed to PT Proxis Solusi Bisnis / Romi Sutrisno (romi.sutrisno@gmail.com)  
 ISO Store Order: OP-666183 / Downloaded: 2021-10-13  
 Single user licence only, copying and networking prohibited.

## INTERNATIONAL STANDARD

# ISO 37000

First edition  
2021-09

### Governance of organizations — Guidance

*Gouvernance des organismes — Recommandations*



Reference number  
ISO 37000:2021(E)

© ISO 2021

ISO Store Order: OP-666183 / Downloaded: 2021-10-13  
 Single user licence only, copying and networking prohibited.

ISO 37000:2021(E)

### Contents

	Page
Foreword .....	v
Introduction .....	vi
<b>1 Scope .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Normative references .....</b>	<b>1</b>
<b>3 Terms and definitions .....</b>	<b>1</b>
3.1 Governance and organization .....	1
3.2 Principles and outcomes .....	3
3.3 Roles .....	5
<b>4 The governance of organizations .....</b>	<b>6</b>
4.1 General .....	6
4.2 Integrated governance .....	7
4.2.1 General .....	7
4.2.2 Governance and delegation .....	7
4.2.3 Governance and management .....	8
4.2.4 Governance and sustainability .....	8
4.2.5 Governance and stakeholders .....	8
4.3 The governing body .....	8
4.3.1 Composition and structure .....	8
4.3.2 Competence .....	9
<b>5 Overview .....</b>	<b>9</b>
<b>6 Principles of governance .....</b>	<b>13</b>
6.1 Purpose .....	13
6.1.1 Principle .....	13
6.1.2 Rationale .....	13
6.1.3 Key aspects of practice .....	13
6.2 Value generation .....	15
6.2.1 Principle .....	15
6.2.2 Rationale .....	15
6.2.3 Key aspects of practice .....	15
6.3 Strategy .....	17
6.3.1 Principle .....	17
6.3.2 Rationale .....	17
6.3.3 Key aspects of practice .....	17
6.4 Oversight .....	19
6.4.1 Principle .....	19
6.4.2 Rationale .....	20
6.4.3 Key aspects of practice .....	20
6.5 Accountability .....	22
6.5.1 Principle .....	22
6.5.2 Rationale .....	22
6.5.3 Key aspects of practice .....	22
6.6 Stakeholder engagement .....	24
6.6.1 Principle .....	24
6.6.2 Rationale .....	24
6.6.3 Key aspects of practice .....	24
6.7 Leadership .....	25
6.7.1 Principle .....	25
6.7.2 Rationale .....	25
6.7.3 Key aspects of practice .....	25
6.8 Data and decisions .....	28
6.8.1 Principle .....	28
6.8.2 Rationale .....	28

© ISO 2021 - All rights reserved

iii

Licensed to PT Proxis Solusi Bisnis / Romi Sutrisno (romi.sutrisno@gmail.com)  
 ISO Store Order: OP-666183 / Downloaded: 2021-10-13  
 Single user licence only, copying and networking prohibited.

ISO 37000:2021(E)

6.8.3 Key aspects of practice .....	28
6.9 Risk governance .....	30
6.9.1 Principle .....	30
6.9.2 Rationale .....	30
6.9.3 Key aspects of practice .....	31
6.10 Social responsibility .....	33
6.10.1 Principle .....	33
6.10.2 Rationale .....	33
6.10.3 Key aspects of practice .....	33
6.11 Viability and performance over time .....	34
6.11.1 Principle .....	34
6.11.2 Rationale .....	34
6.11.3 Key aspects of practice .....	34
Bibliography .....	36

# Pengertian Dasar Organization Governance menurut ISO 37000:2021

- Tata kelola organisasi yang baik meletakkan dasar bagi **pemenuhan tujuan organisasi secara etis, efektif dan bertanggung jawab** sesuai dengan harapan pemangku kepentingan.
- Luaran organisasi dari tata kelola yang baik ini adalah:
  1. kinerja yang efektif (*effective performance*);
  2. penatalayanan yang bertanggung jawab (*responsible stewardship*); dan
  3. perilaku etis (*ethical behaviour*).

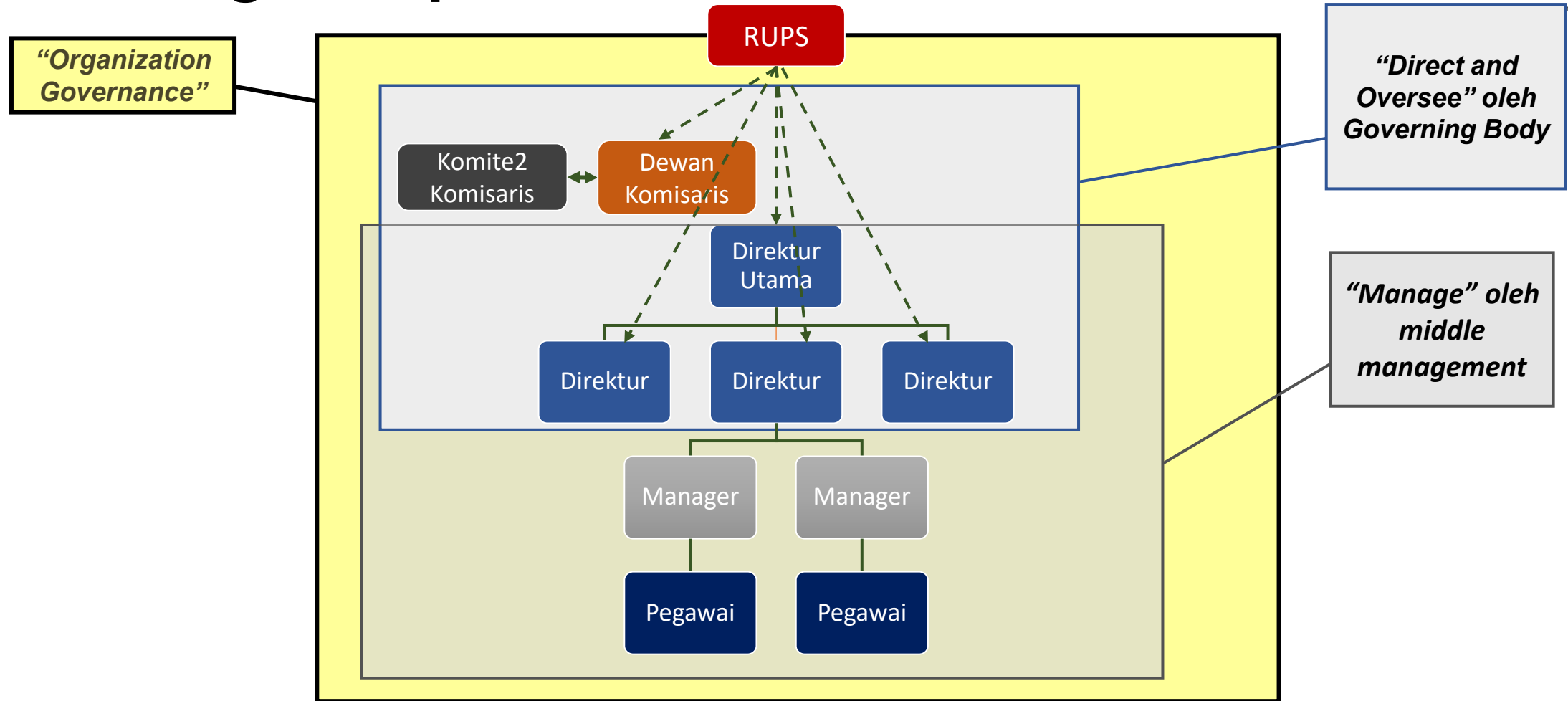
# Pengertian Dasar Organization Governance menurut ISO 37000:2021

- Tata kelola yang baik berarti bahwa **pengambilan keputusan dalam organisasi didasarkan pada etos, budaya, norma, praktik, perilaku, struktur, dan proses organisasi.**
- Tata kelola yang baik menciptakan dan memelihara organisasi dengan tujuan yang jelas yang **memberikan nilai jangka panjang yang konsisten dengan harapan pemangku kepentingan terkait.**
- Pelaksanaan tata kelola yang baik **didasarkan pada kepemimpinan, nilai-nilai, dan kerangka mekanisme, proses dan struktur yang sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi.**

# “Governing Group” menurut ISO 37001:2021

- Tata kelola dilaksanakan di seluruh organisasi oleh ***governing group***, termasuk:
  - ✓ pemangku kepentingan utama (contoh: RUPS);
  - ✓ *Governing Body* (yaitu orang atau sekelompok orang yang memiliki akuntabilitas tertinggi untuk seluruh Organisasi, contoh: Dekom-Direksi, Dewas-Badan Pengurus, Dewas-Direksi, dsb.);
  - ✓ *Middle Management*;
  - ✓ Fungsi internal organisasi lainnya.
- ***Governing body* bertanggung jawab untuk menetapkan dan memelihara kerangka kerja tata kelola organisasi yang terintegrasi** di seluruh organisasi yang mengoordinasikan kegiatan tata kelola ini sehingga organisasi mewujudkan kinerja yang efektif, penatalayanan yang bertanggung jawab, dan perilaku etis.
- **Kerangka tata kelola organisasi ini harus memastikan bahwa pengambil keputusan memiliki wewenang, kompetensi, dan sumber daya yang sesuai** untuk tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

# Governing Group di Perseroan Terbatas



**INGAT KEMBALI:** Tata Kelola Organisasi (*Organization Governance*) adalah sistem berbasis manusia untuk mengarahkan (*direct*), mengawasi (*oversee*) dan mengelola (*manage*) secara akuntabel suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

# Governing Body

- Komposisi dan struktur *Governing Body* bervariasi antar organisasi.
- Namun, *Governing Body*, harus tetap dilengkapi secara memadai untuk dapat memenuhi perannya.
- Penunjukan *Governing Body* harus transparan kepada pemangku kepentingan dan mempertimbangkan:
  - ✓ kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan pengalaman);
  - ✓ keragaman dan inklusi;
  - ✓ kemandirian untuk berpikir dan bertindak;
  - ✓ kapasitas;
  - ✓ integritas;
  - ✓ komitmen.

# Governance dan Management

- “Tata kelola” dan “manajemen” adalah aktivitas yang berbeda, perlu, dan saling melengkapi yang berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain.
- Tata kelola melibatkan pengaturan dan pertanggungjawaban atas pemenuhan tujuan organisasi dalam parameter yang ditetapkan untuk organisasi, sedangkan manajemen adalah tentang memenuhi tujuan terkait dengan membuat pilihan dalam parameter tersebut.
- *Governing Body* harus memastikan kejelasan peran dan tanggung jawab semua yang terlibat dan meminta pertanggungjawaban orang-orang yang mereka delegasikan.
- Tingkat pemisahan tugas antara *Governing Body* dan level manajemen di bawahnya bervariasi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.

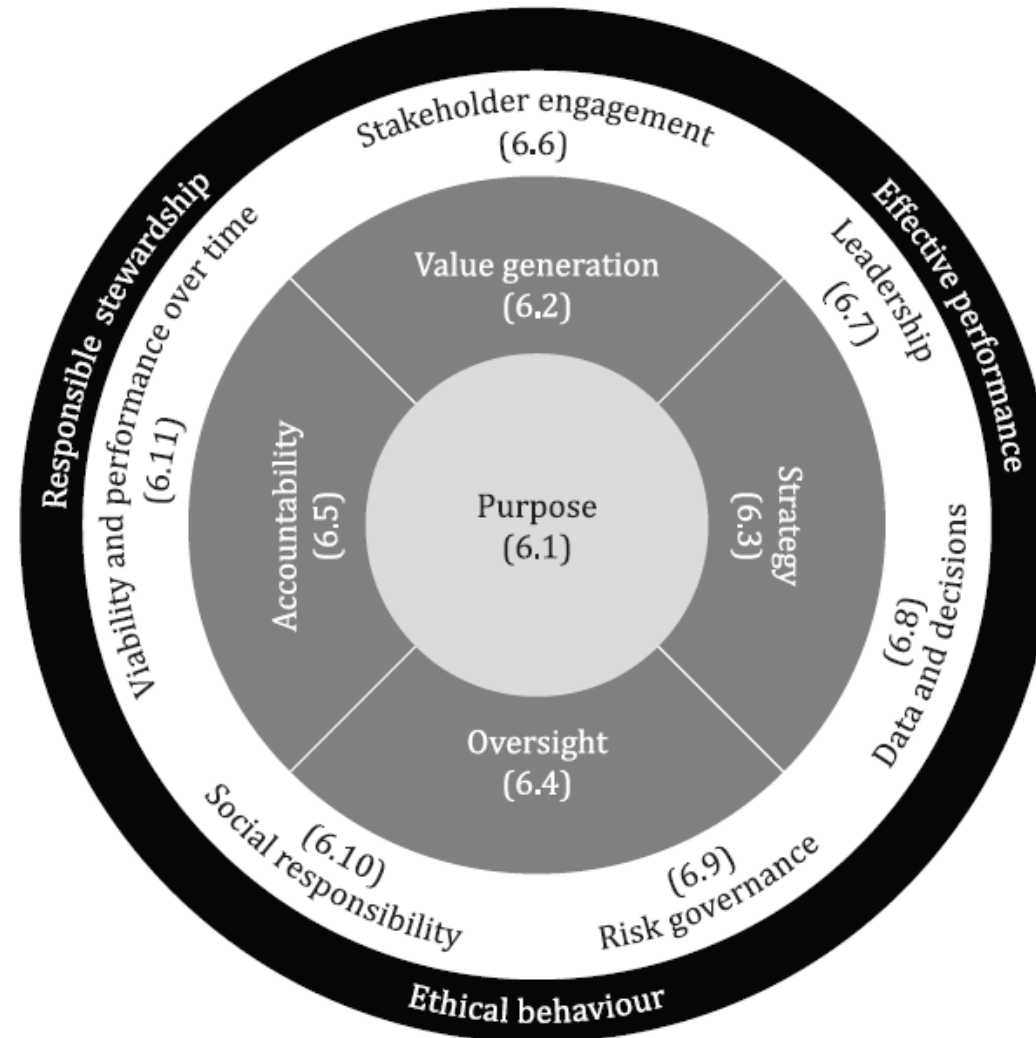
# Governance dan Sustainability





- Salah satu tujuan dari tata Kelola adalah untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk organisasi **dapat memenuhi tujuannya secara berkelanjutan.**
- Selain itu diharapkan organisasi juga dapat berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan yaitu pembangunan tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri, di mana hal ini, seperti program PBB yang berupa **“Sustainable Development Goals” (SDG).**

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

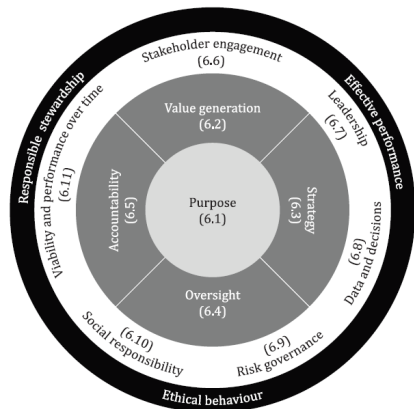


# Penjelasan Governance Outcome dan Governance Principels Menurut ISO 37000:2016



-  governance outcomes
-  primary governance principle
-  foundational governance principles
-  enabling governance principles

# Governance Outcome



- Kinerja yang efektif (*effective performance*), mencakup:
  - ✓ tercapai *purpose*-nya;
  - ✓ tercapai target kinerjanya;
  - ✓ tersampainya nilai bagi pemangku kepentingan;
  - ✓ tetap selarasnya dengan kebijakan dan harapan pemangku kepentingan terkait.
- Penatalayanan yang bertanggung jawab (*responsible stewardship*):
  - ✓ termanfaatkannya sumber daya secara optimal dan bertanggung jawab;
  - ✓ terseimbangkannya dampak positif dan negatif;
  - ✓ selarasnya dengan konteks global;
  - ✓ terpenuhinya kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan;
  - ✓ Timbulnya kepercayaan dan keyakinan masyarakat di mana organisasi tersebut beroperasi.

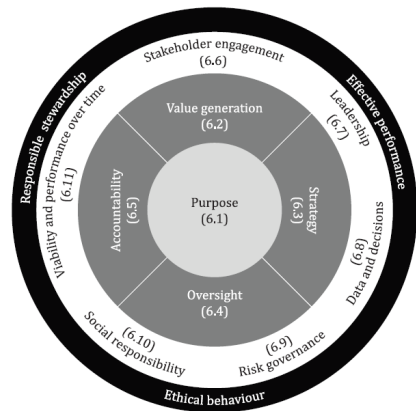
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles

enabling governance principles

# Governance Outcome (lanjutan)



- Perilaku etis (*ethical behaviour*):
  - ✓ terciptanya budaya menjunjung tinggi etika;
  - ✓ Terciptanya akuntabilitas melalui pelaporan yang akurat dan tepat waktu atas kinerja dan pengelolaan sumber dayanya;
  - ✓ Terciptanya keadilan dalam perlakuan, dan keterlibatan dengan, pemangku kepentingan;
  - ✓ integritas dan transparansi dalam memenuhi kewajiban, dan komitmennya;
  - ✓ kompetensi dan kejujuran dalam cara pengambilan keputusan.

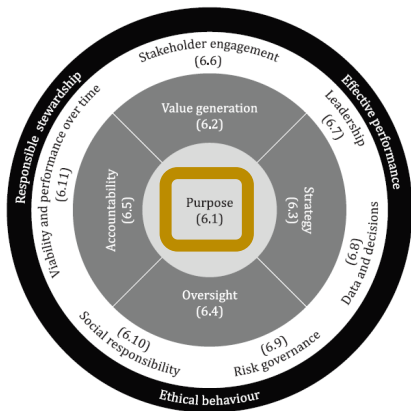
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles

enabling governance principles

# 6.1 Purpose

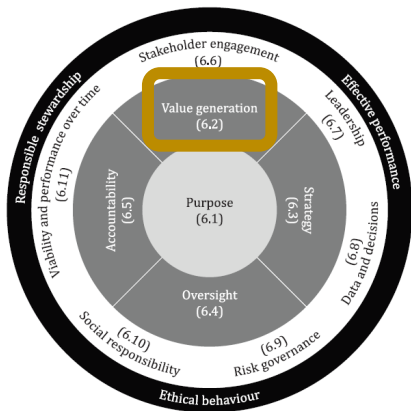


- Alasan keberadaan (*reason for existence*) organisasi harus terdefinisi dengan jelas sebagai *purpose*.
- *Purpose* berkaitan dengan idealisme para *founding fathers* pendiri organisasi.
- *Purpose* harus mendefinisikan perhatian organisasi terhadap lingkungan, masyarakat dan pemangku kepentingan organisasi.
- Seperangkat nilai inti (*core value*) organisasi harus didefinisikan dengan jelas, agar *purpose* dapat tercapai.

## Catatan:

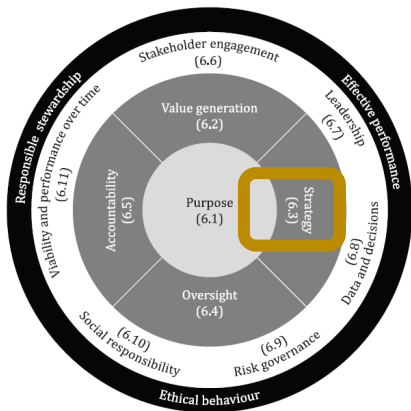
- Artefak dari *Purpose* seringkali berupa misi dan nilai inti organisasi.
- Nilai inti organisasi dapat diungkapkan melalui, misalnya, kode etik, kode etik dan/atau kebijakan kepatuhan.

## 6.2 Value Generation

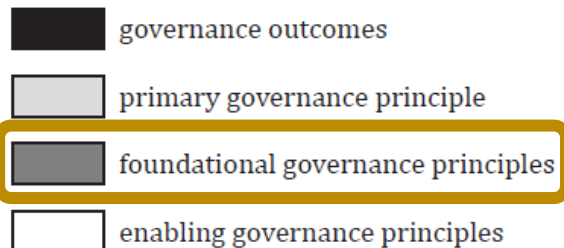


- *Governing Body* harus memastikan bahwa organisasi memiliki nilai yang berharga bagi para pemangku kepentingannya, terutama pemangku kepentingan eksternal.
- Nilai yang berharga ini dibangun atas dasar *purpose* yang telah didefinisikan sebelumnya.
- Nilai yang berharga ini dapat mengambil bentuk yang berbeda, dan untuk korporasi bisnis dapat berupa nilai-nilai yang ingin di-*deliver* kepada pelanggannya sehingga mereka mau membayarnya.
- Untuk korporasi bisnis, value generation didapatkan melalui analisis *business modelling*, STP (*Segmentation, Targeting and Possitioning*), dan kajian-kajian bisnis lainnya, di mana value generation ini adalah dasar dari penentuan produk.
- Value generation ini berbeda dengan *core value* (nilai inti), di mana nilai inti merupakan bagian dari *purpose (internal aspect)* sedangkan *value generation* terkait ke stakeholder eksternal (*external aspect*).

## 6.3 Strategy

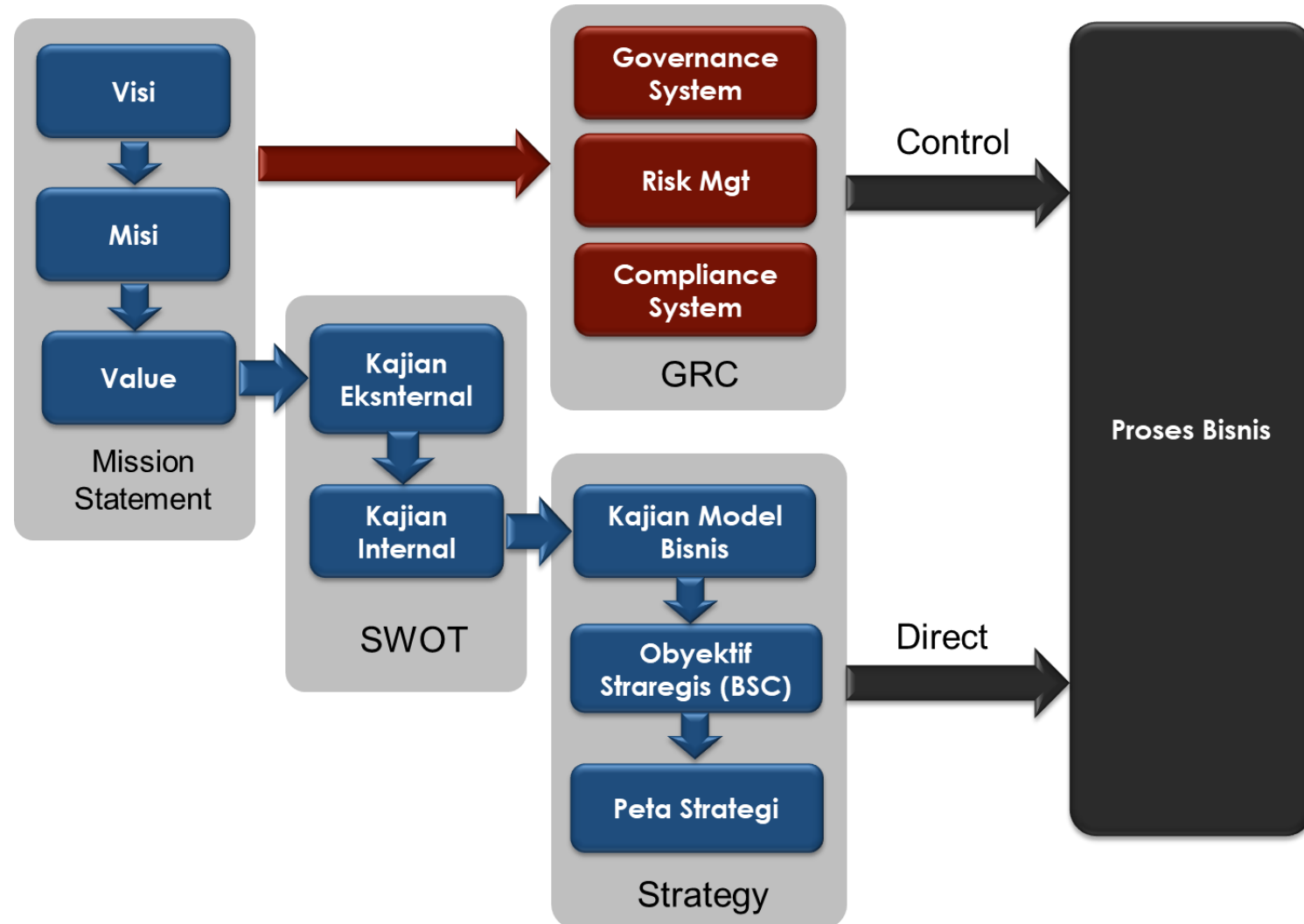
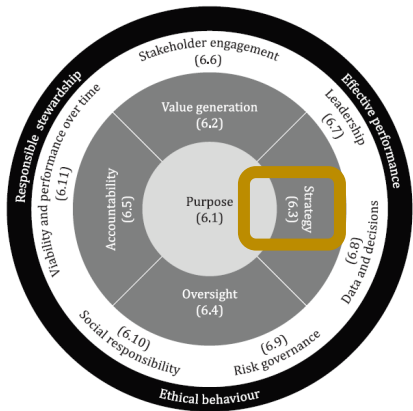


- Strategi adalah pola yang dikembangkan sehingga dapat memberikan arah untuk menyelaraskan dan memfokuskan upaya untuk memenuhi *purpose* organisasi dan *value generation*.
- Strategi yang efektif dapat berfungsi sebagai kerangka kerja pengambilan keputusan untuk memungkinkan berbagai komponen organisasi untuk menyelaraskan.
- Dalam penyusunan strategi, harus pula memperhitungkan peraturan-perundangan yang berlaku.
- Rencana strategis mendokumentasikan bagaimana organisasi mengejar strategi-nya dalam kurun waktu tertentu, biasanya jangka menengah atau jangka panjang.



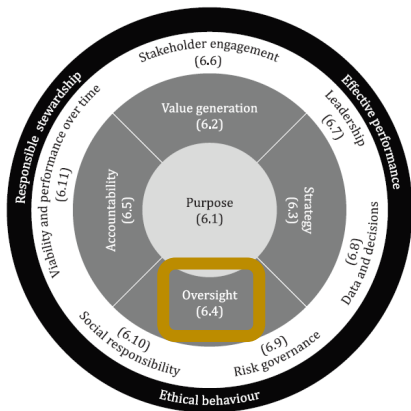
# 6.3 Strategy

Contoh substansi dari dokumen Rencana Strategis Organisasi:



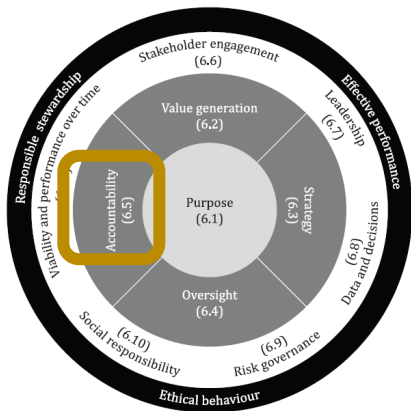
- governance outcomes
- primary governance principle
- foundational governance principles
- enabling governance principles

## 6.4 Oversight

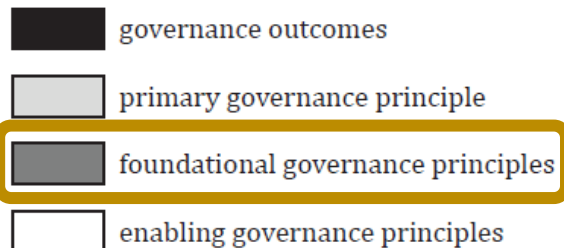


- Pengawasan tingkat tinggi (*oversight*) bertujuan agar *purpose* dan *value generation* tercapai melalui penerapan strategi yang efektif.
- Dari hasil pengawasan, jika ditemukan ketidaksesuaian, maka harus dilakukan tindakan perbaikan.
- Terdapat peran dari *Governing Body* yang bertugas melakukan oversight, seperti Dekom, Dewas, dsb.
- Mekanisme *oversight* dapat dilakukan melalui:
  - ✓ mengharuskan adanya laporan yang tepat waktu dan akurat tentang realisasi dari penerapan strategi.
  - ✓ menerapkan sistem pengendalian internal, termasuk sistem manajemen risiko, sistem manajemen kepatuhan, dan sistem keuangan kontrol;
  - ✓ memastikan status tindakan perbaikan atas ketidaksesuaian;
  - ✓ memastikan keakuratan laporan dan bukti yang diterimanya, dan efektivitas pengendalian internal sistem.

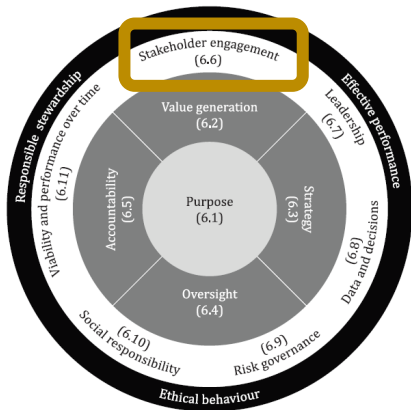
## 6.5 Accountability



- *Governing Body* harus dapat mendemonstrasikan *accountability* (tanggung jawab puncak) terhadap penerapan strategi yang telah ditetapkan.
- *Governing Body* harus mendefinisikan pendelegasian tanggung jawab secara *cascade down* ke level di bawahnya terkait dengan penerapan strategi, di mana hal ini dapat dilakukan melalui struktur organisasi, maktriks delegasi wewenang, profil tugas (*job profile*), dan lain sebagainya.
- Target kinerja atas eksekusi strategi juga harus diturunkan secara *cascade down* hingga level terbawah di organisasi, sehingga akuntabilitas setiap level dapat terukur.
- *Reward system* juga harus diterapkan untuk memastikan bahwa setiap level di Organisasi mengemban akuntabilitasnya secara profesional.



## 6.6 Stakeholder Engagement



- Organisasi memiliki berbagai pemangku kepentingan, masing-masing dengan jenis dan tingkat keterlibatan yang berbeda, dan dengan kepentingan, harapan, dan perhatian yang beragam dan terkadang saling bertentangan.
- Hubungan dengan pemangku kepentingan dapat didasarkan kepada aspek legal formal sesuai dengan peraturan perundangan/kewajiban kontraktual, ataupun dapat berupa hubungan non-formal dalam koridor etika dan efektivitas, sehingga dapat dipastikan *value generation* yang dihasilkan oleh Organisasi dapat diterima dengan baik oleh para pemangku kepentingan.
- Dalam membina hubungan dengan para stakeholder, keterlibatan adalah suatu kunci keberhasilan dan hal ini dapat dikedepankan.
- Dalam prakteknya, terdapat satu fungsi di organisasi yang dapat mengelola hubungan para pemangku kepentingan ini, dan *Governing Body* harus menjalankan peran pengawasannya (*oversee*) secara baik.

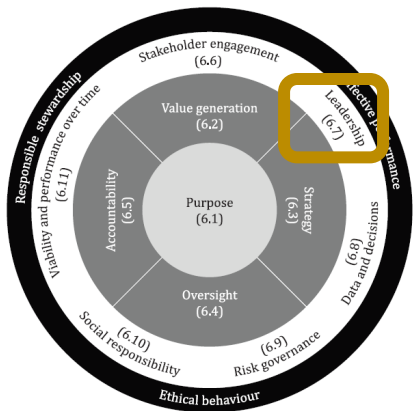
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles

enabling governance principles

## 6.7 Leadership



- Dalam sebuah organisasi, *Governing Body* harus mengatur nada (*tone from the top*) yang merupakan kerangka dari budaya Organisasi yang merefleksikan kebiasaan-kebiasaan dalam menerapkan nilai inti (*core value*) organisasi, di mana ini adalah esensi dari *leadership* (kepemimpinan).
- Kepemimpinan merupakan isu penting bagi *Governing Body*, di mana perilakunya sendiri memberikan model bagi perilaku organisasi.
- Dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan mengenai cara pemangku kepentingan harus diperlakukan dan cara tujuan harus dikejar, *Governing Body* menciptakan standar dan contoh untuk diikuti oleh orang lain.
- Kepemimpinan yang terlihat, bertanggung jawab, dan kompeten memastikan bahwa organisasi mengikuti harapan yang telah ditetapkan.
- Kepemimpinan yang efektif memberikan kejelasan dalam komunikasi dan pemahaman tentang harapan di seluruh organisasi.

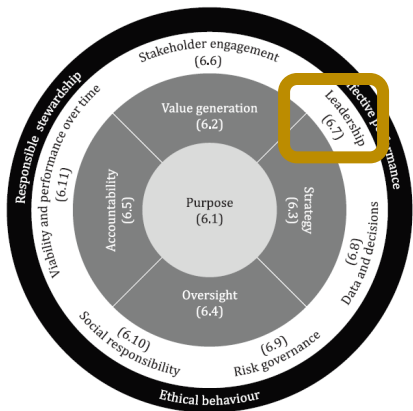
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles





enabling governance principles

# 6.7 Leadership

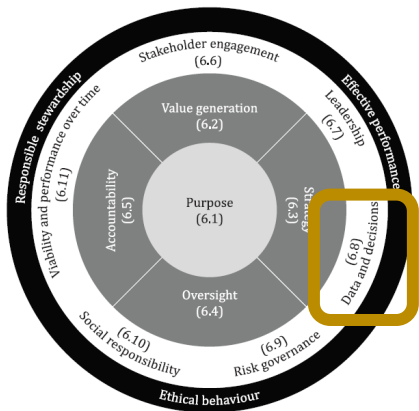


Contoh perilaku kepemimpinan yang baik:

Contoh nilai kepemimpinan	Contoh perilaku
Kejujuran dan integritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bertindak dengan itikad baik dan demi kepentingan terbaik organisasi.</li> <li>— Mengungkapkan konflik kepentingan aktual, potensial, atau yang dirasakan pada kesempatan paling awal dan mengelola konflik tersebut dengan tepat.</li> <li>— Bertindak secara etis dan patuh tata krama.</li> <li>— Tetapkan nada untuk organisasi dengan berperilaku dengan cara yang diharapkan oleh organisasi dan personelnnya berperilaku baik.</li> <li>— Kenali kegagalan dan kesalahan dan ambil yang tepat tindakan.</li> </ul>
Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mengambil Langkah ke menjadi dengan tepat diberitahukan dari semua aspek dari itu organisasi dan konteks di mana ia beroperasi (seperti hukum, lingkungan alam , sosial, ekonomi, teknis dan personil).</li> <li>— Bertindak dengan hati -hati, keterampilan, ketekunan dan loyalitas, dan mengambil langkah-langkah yang wajar untuk menjadi informasi tentang hal- hal tertentu untuk pengambilan keputusan.</li> </ul>
Transparansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bersikap terbuka tentang keputusan dan kegiatan yang memengaruhi lingkungan alam, masyarakat, dan ekonomi, dan bersedia mengomunikasikannya dengan cara yang jelas, akurat, tepat waktu, jujur, dan lengkap.</li> </ul>
Keanekaragaman dan inklusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Memastikan bahwa keragaman dan inklusi dipahami dan dimasukkan ke dalam semua pengambilan keputusan organisasi dengan memasukkan faktor -faktor seperti jenis kelamin, usia, etnis, orientasi seksual , pendidikan, perspektif, kebangsaan, disabilitas , dan kepercayaan.</li> </ul>

-  governance outcomes
-  primary governance principle
-  foundational governance principles
-  enabling governance principles

## 6.8 Data and Decisions



- Kegunaan utama dari sebuah data dalam konsep tata kelola organisasi adalah untuk memberikan informasi yang akurat dalam pengambilan keputusan, baik yang dilakukan oleh insan organisasi atau melalui proses otomatisasi.
- Saat ini, semakin banyak data yang diproses oleh proses bisnis di organisasi, dan seringkali data hanya menjadi ranah tanggung jawab fungsi teknologi informasi. Padahal sebenarnya, data adalah isu bagi organisasi.
- Untuk ini, kepemilikan data di organisasi harus ditentukan berdasarkan fungsi yang menghasilkan data tersebut dan tata kelola data dapat diterapkan agar integritas dari data dapat tetap dijaga.
- Setelah data dapat terjaga integritasnya, selanjutnya budaya pengambilan keputusan berbasis data harus ditekankan, dan diawali oleh inisiatif dari *Governing Body*.

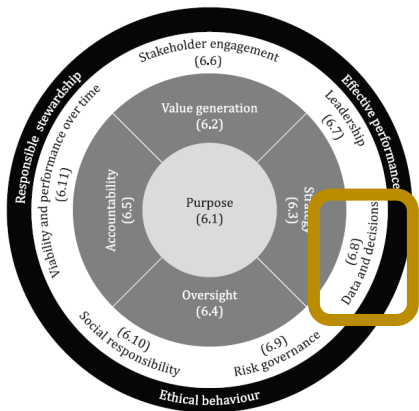
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles

enabling governance principles

## 6.8 Data and Decisions



- Peran *Governing Body* terkait dengan *data driven decision making*:
  - ✓ menjaga keseimbangan untuk setiap individu dapat mengekspresikan interpretasi independen mereka terhadap suatu informasi;
  - ✓ memastikan bahwa terdapat komitmen untuk mendukung keputusan kolektif, untuk mencatatnya dengan jelas dan untuk menindaklanjutinya;
  - ✓ mempertimbangkan tingkat independensinya terhadap pengambilan keputusan, termasuk kepentingan keuangan, posisi, asosiasi, hubungan, bias dan aliansi;
  - ✓ memastikan metode pengumpulan data yang tepat, persiapan dan penyampaian informasi secara tepat waktu;
  - ✓ memastikan integritas, akurasi, dan kelengkapan data dan informasi yang diterima sebagai bahan untuk membuat keputusan;
  - ✓ memastikan bahwa masukan yang beragam diberikan untuk proses pengambilan keputusan yang terbuka dan transparan serta pemahaman atas implikasinya.

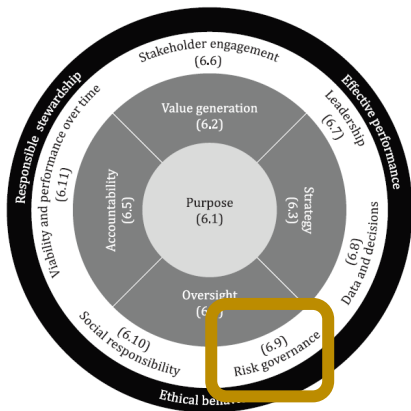
governance outcomes

primary governance principle

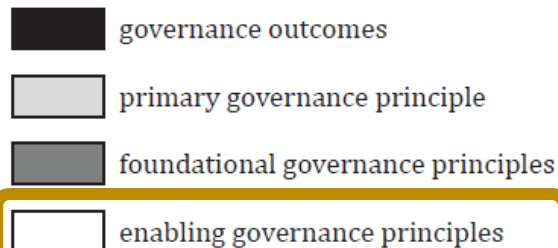
foundational governance principles

enabling governance principles

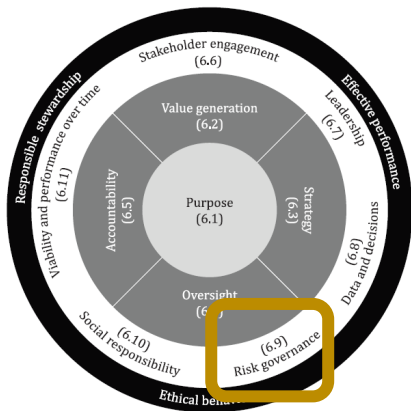
## 6.9 Risk Governance



- *Governing Body* harus memastikan bahwa ybs mempertimbangkan pengaruh ketidakpastian pada tujuan organisasi dan hasil strategis terkait.
- Ketidakpastian melekat dalam konteks di mana organisasi beroperasi serta di seluruh organisasi itu sendiri.
- Pengaruh ketidakpastian ini pada pencapaian tujuan organisasi, generasi nilai dan hasil strategis organisasi membuat tata kelola risiko menjadi penting bagi semua organisasi.
- *Governing Body* harus dapat menyeimbangkan risiko secara efektif. Misalnya, badan pengatur dapat membuat pendekatan yang mengurangi kemungkinan dan dampak dari hasil yang tidak dapat diterima, dan menyampaikannya dalam bentuk – misalnya - *risk appetite statement*.



## 6.9 Risk Governance



- Terkait dengan pengelolaan risiko, *Governing Body* juga harus memastikan hal-hal berikut ini:
  - ✓ memastikan bahwa *Governing Body* itu sendiri diberi informasi yang memadai dan proaktif tentang risiko baru dan yang muncul;
  - ✓ ketika mengevaluasi opsi strategis, pastikan bahwa ancaman dan peluang dinilai dan evaluasi sejauh mana opsi mendukung realisasi tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi;
  - ✓ ketika membuat pilihan strategis, pastikan bahwa pilihan ini seimbang dengan konteks risikonya, serta dipastikan bahwa risiko terkait diperlakukan dan dipantau;
  - ✓ menjelaskan kepada pemangku kepentingan terkait sifat dan tingkat risiko yang diterima bersama dengan jaminan bahwa organisasi akan beroperasi dalam batas risiko yang ditentukan dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

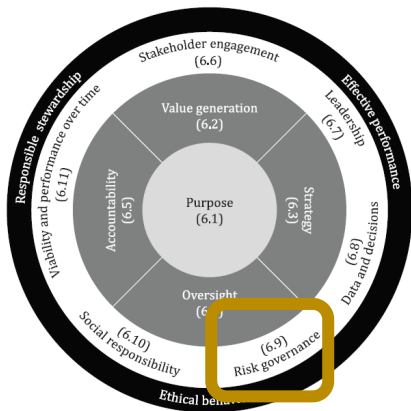
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles

enabling governance principles

## 6.9 Risk Governance



- Pengawasan yang dilakukan *Governing Body* dapat mencakup hal-hal sebagai berikut:
  - ✓ strategi untuk mengelola risiko telah diterapkan dalam batas risiko yang disepakati dan risiko terkait toleransi;
  - ✓ pilihan penanganan risiko konsisten dengan tata kelola kebijakan;
  - ✓ organisasi telah menilai, memperlakukan, memantau dan meninjau risiko sesuai dengan manajemen risiko yang telah ditetapkan;
  - ✓ proses untuk menilai risiko konsisten di seluruh organisasi, memungkinkan perbandingan dan prioritas yang efektif dari mempertaruhkan;
  - ✓ analisis data yang akurat telah digunakan untuk menilai risiko;
  - ✓ pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan hasil penilaian risiko dan konsisten dengan kebijakan tata kelola;
  - ✓ budaya risiko telah dipromosikan di seluruh organisasi;
  - ✓ kinerja manajemen risiko telah dievaluasi secara rutin.

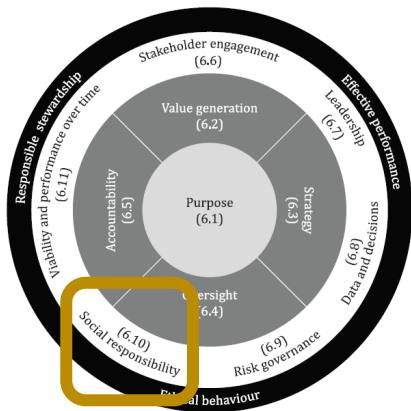
governance outcomes

primary governance principle

foundational governance principles

enabling governance principles

## 6.10 Social Responsibility



- *Governing Body* harus memastikan bahwa keputusannya transparan dan selaras dengan harapan masyarakat yang lebih luas.
- Masyarakat terdiri atas kelompok yang beragam dengan harapan yang beragam. Harapan-harapan ini dapat diharmonisasikan dengan *purpose* organisasi.
- Organisasi harus berperilaku dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial, dilakukan secara konsisten dan transparan sesuai dengan nilai-nilai inti organisasi, peraturan yang berlaku, dan harapan pemangku kepentingan dan masyarakat.
- Perilaku etis harus diterapkan dalam menjaga keseimbangan antara lingkungan sosial dan ekonomi. Konsekuensinya, organisasi secara proaktif berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dan dengan demikian, menciptakan dampak kesejahteraan yang berkelanjutan dan melindungi kebutuhan generasi mendatang.
- Program-program *social responsibility* harus diawasi dengan baik, sehingga terbebas dari kecurangan dan konflik kepentingan.

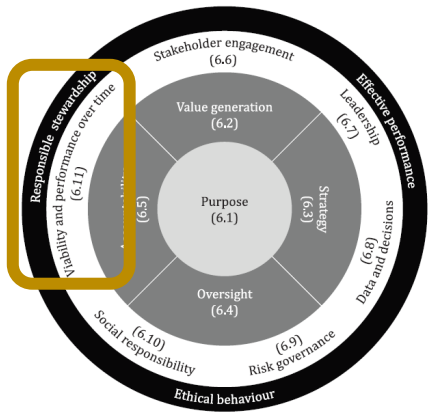
governance outcomes

primary governance principle

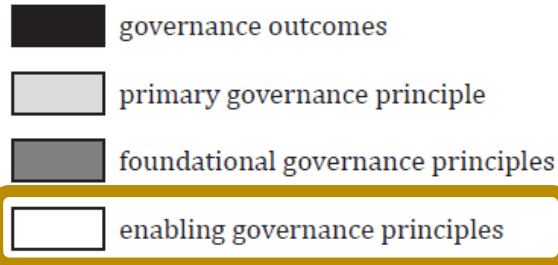
foundational governance principles

enabling governance principles

# 6.11 Viability and Performance Over Time



- *Governing Body* harus memastikan bahwa organisasi tetap bertahan, dan bekerja sepanjang waktu, tanpa mengorbankan kemampuan generasi sekarang dan yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan mereka, di mana ini adalah inti dari prinsip keberlangsungan (*sustainability*).
- *Sustainability* harus menjadi bagian dari strategi organisasi.
- Kontribusi organisasi dalam *sustainability* (seperti SDG yang dicetus oleh PBB) akan berdampak positif terhadap keberlangsungan organisasi itu sendiri. Jadi pada intinya, kontribusi organisasi kepada aspek sustainability, manfaatnya akan kembali kepada organisasi itu sendiri (konsep *business sustainability*).



# Bibliografi

- ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use
- ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility
- ISO 31000:2018, Risk management — Guidelines
- ISO 37001:2016, Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use
- ISO 37002:2021, Whistleblowing management systems — Guidelines
- ISO 37301:2021, Compliance management systems — Requirements with guidance for use
- ISO Guide 73:2009, Risk management — Vocabulary
- ISO Guide 82:2019, Guidelines for addressing sustainability in standards
- ISO/IEC 27001, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements
- ISO/IEC 38500:2015, Information technology — Governance of IT for the organization
- ISO/IEC 38505 (all parts), Information technology — Governance of IT — Governance of data
- ISO/IEC 38507, Information technology — Governance of IT — Governance implications of the use of artificial intelligence by organizations

## Bibliografi (2)

- IEC 31010, Risk management — Risk assessment techniques
- BS 13500:2013, Code of practice for delivering effective governance of organizations
- United Nations Sustainable Development Goals. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Information on the governance of organizations is available from: <https://committee.iso.org/home/tc309>

# Thank You!

## **ISO Center Indonesia (Jakarta)**

Permata Kuningan Building  
17th Floor, HR Rasuna Said.  
Kuningan Mulia, Menteng Atas,  
Setia Budi, South Jakarta City,  
Jakarta 12920

## **East Office (Surabaya)**

AMG Tower Lantai 17,  
Jl. Raya Dukuh Menanggal  
No 1A, East Java, Gayungan  
Surabaya, Indonesia 60234

### **Contact Us :**

Website : <https://isoindonesiacenter.com/>  
email : [admin@isoindonesiacenter.com](mailto:admin@isoindonesiacenter.com)  
telepon : +62 813-184-5942 (Sinthia - WhatsApp/Call)  
+62 895-2956-5008 (Louqman – WhatsApp/Call)  
+62 89-6551-88175 (Ardi - WhatsApp/Call)