

# TEKNIK PENYUSUNAN DOKUMEN KEBIJAKAN KORPORASI DAN SOP YANG TERINTEGRASI DENGAN CORPORATE GOVERNANCE



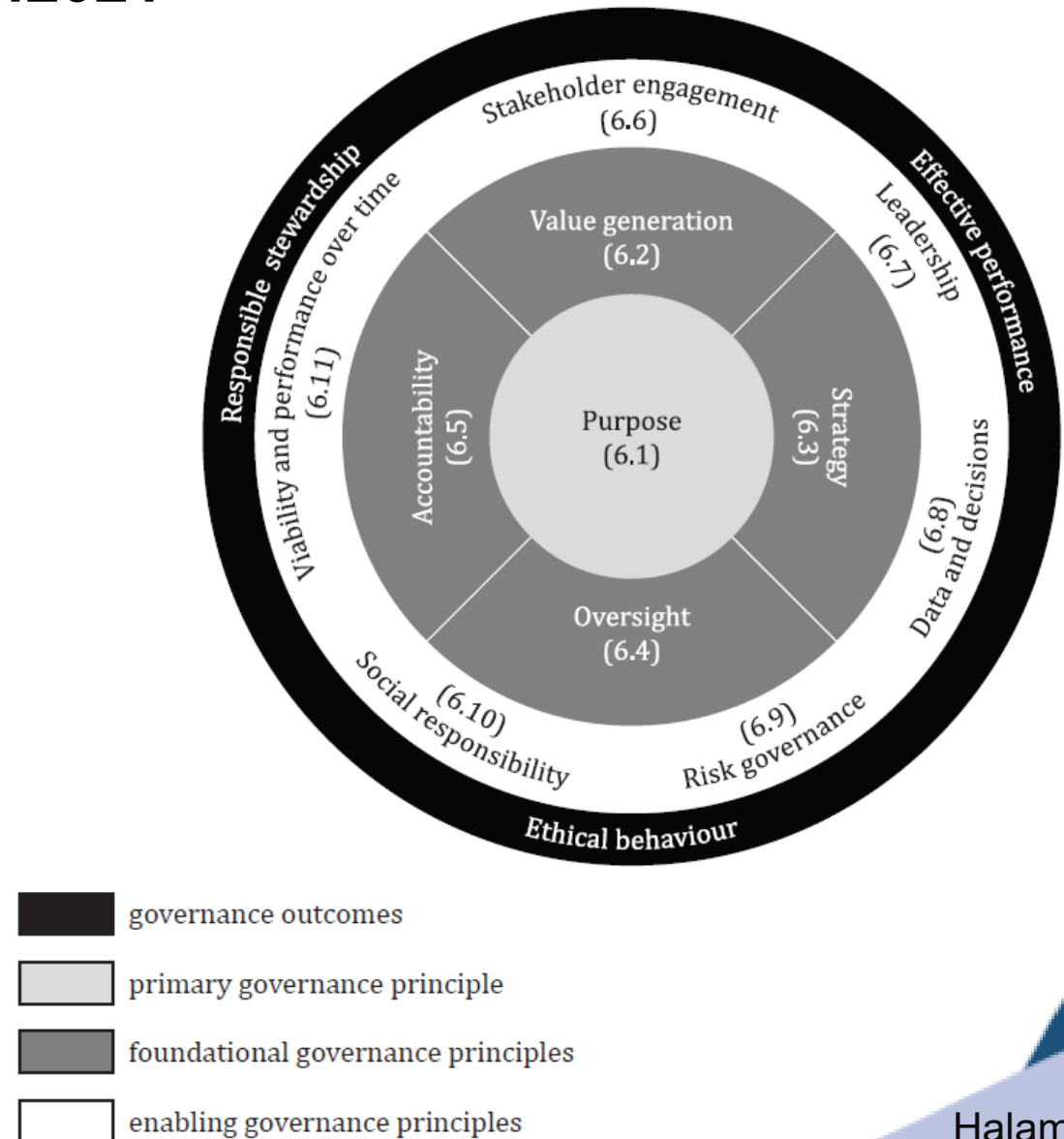
# About ISO Center Indonesia

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.

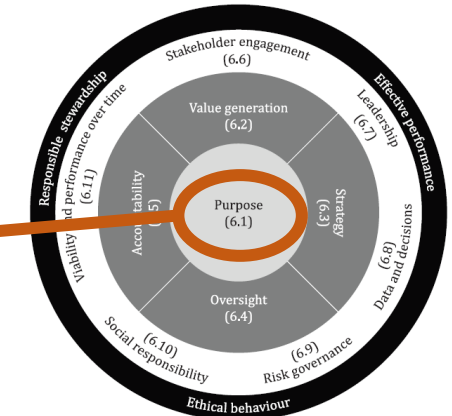
Semua itu kami persembahkan untuk Anda!

# Pengertian Tata Kelola Organisasi (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.
- **ISO 37000:2021** menjelaskan **3 layers of governance principles** bagi organisasi dalam rangka mencapai **3 governance outcomes**: *effective performance, ethical behaviour* dan *responsible stewardship*



# Ilustrasi Governance Principles dalam ISO 37000:2021



## 6.1 Purpose

### 6.1.1 Prinsip

Dewan Komisaris/Dewan Pengarah harus memastikan bahwa alasan keberadaan organisasi didefinisikan dengan jelas sebagai *purpose*. *Purpose* ini harus mendefinisikan perhatian organisasi terhadap lingkungan alam, masyarakat dan pemangku kepentingan organisasi. Dewan Komisaris/Dewan Pengarah 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 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

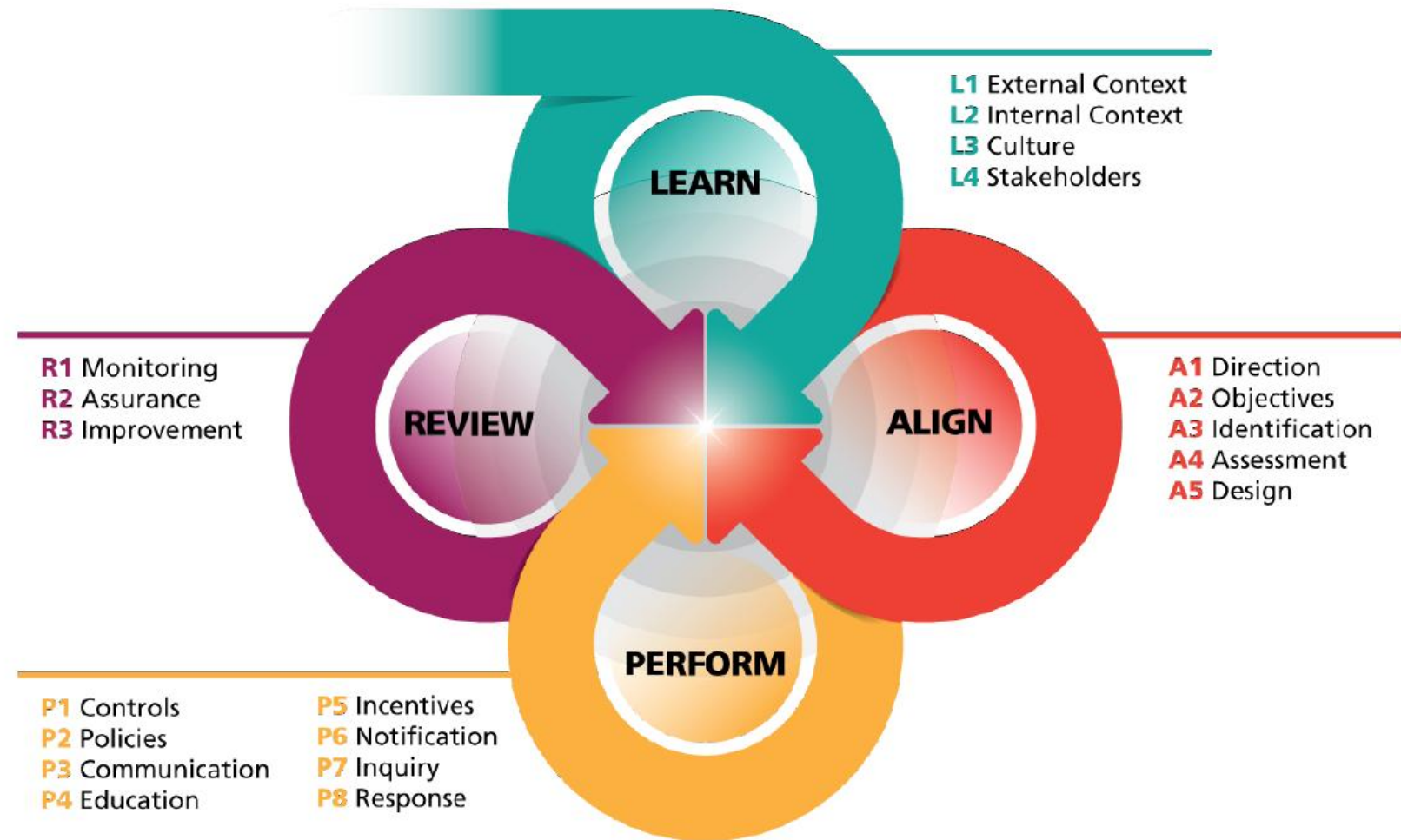
.....



# Framework GRC Terintegrasi

## OCEG - GRC Capability Model 3.0 (Red Book)

OCEG (Open Compliance and Ethic Group) GRC Capability Model menjelaskan prinsip-prinsip bagaimana suatu organisasi menjalankan siklus proses GRC yang terintegrasi dalam rangka menerapkan **principle performance** (mencapai kinerja dengan mengelola ketidakpastian dan tanpa mengkompromikan integritas)



# Pengertian Tata Kelola Korporasi yang Baik (GCG) - KNKG

- *Good Corporate Governance* (Governansi Korporasi yang Baik) adalah suatu **struktur dan proses** yang digunakan oleh korporasi untuk **mengarahkan dan mengawasi aktivitas usahanya**.
- Pada dasarnya, governansi korporat mencakup **tanggung jawab para pemangku kepentingan dalam 10 prinsip governansi korporat Indonesia**
- Adapun pemangku kepentingan utama dalam governansi korporat adalah:
  - Perseroan: **Para Pemegang Saham, Direksi, dan Dewan Komisaris.**
  - Yayasan: **Pembina, Pengawas, dan Pengurus**
- Sedangkan pemangku kepentingan lainnya adalah **karyawan, pemasok, customer, bank, kreditor, regulator, dan masyarakat luas.**



GCG versi KNKG tidak menjelaskan struktur tata kelola tapi menjelaskan hubungan dan tanggung jawab para pemangku kepentingan

# 10 Prinsip Governansi Indonesia - 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.



# GCG Pada BUMN

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara  
Nomor : PER — 01/MBU/2011 Tentang Penerapan GCG Pada BUMN

**GCG BUMN**  
(PER-01/MBU/2011)

1. Ketentuan Umum: Definisi istilah dan Kewajiban BUMN menerapkan GCG.
2. Prinsip dan Tujuan GCG
3. Pemegang Saham & Pemilik Modal.
4. Tanggung Jawab Dewan Komisaris (dan Dewan Pengawas untuk Perum).
5. Tanggung Jawab Direksi.
6. Auditor Eksternal.
7. Pengelolaan Informasi
8. Pengelolaan K3-LH dan Kesempatan Kerja.
9. *Stakeholder Relation*
10. Etika Berusaha, Anti Korupsi dan Donasi
11. Program Pengenalan BUMN
12. Pengukuran Terhadap GCG
13. Lain-lain

# GCG untuk BUMN – Definisi (PER-01/MBU/2011)

## Pasal 1

Dalam Peraturan ini, yang dimaksud dengan:

1. Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

# GCG untuk BUMN – Prinsip (PER-01/MBU/2011)

## 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.

# Indikator Kinerja GCG BUMN

(Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN No: SK-16/S.MBU/2012 Tentang Indikator/Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan GCG pada BUMN)

**INDIKATOR KINERJA  
GCG BUMN  
(SK- 16/S.MBU/2012)**

Indikator Kinerja BUMN:

1. Aspek Komitmen terhadap GCG (kelengkapan dokumen, pelaksanaan GCG, pengukuran GCG, pengelolaan anti-suap/gratifikasi, dan pelaporan LHKPN).
2. Aspek Pemegang Saham, Pemilik Modal dan RUPS (ketaatan terkait hak dan kewajiban pemegang saham, pemilik modal serta RUPS sesuai anggaran dasar dan ketentuan yang berlaku).
3. Aspek Dewan Komisaris/Dewan Pengawas (pelatihan, pembagian tugas, eksekusi tugas dalam pengawasan)
4. Aspek Direksi (pelatihan, pembagian tugas, eksekusi tugas dalam menjalankan Perusahaan).
5. Aspek Transparansi (penyediaan informasi, penyediaan akses informasi, pelaporan).
6. Aspek Lainnya (aspek keunggulan sebagai best practice, penyimpangan terhadap ketentuan).

- |    |                  |               |
|----|------------------|---------------|
| 1. | Nilai di atas 85 | : Sangat Baik |
| 2. | 75 < Nilai ≤ 85  | : Baik        |
| 3. | 60 < Nilai ≤ 75  | : Cukup Baik  |
| 4. | 50 < Nilai ≤ 60  | : Kurang Baik |
| 5. | Nilai ≤ 50       | : Tidak Baik  |

# Framework CRC Terintegrasi

## GRC Forum Indonesia & OJK: Panduan Model Keunggulan GRC

Merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai dalam menerapkan GRC sebagai representasi prinsip-prinsip penerapan GRC. Model Keunggulan tersebut bersifat recursive (siklus berkesinambungan) yang terdiri dari elemen-elemen di bawah ini:

### a. Pembelajaran

Kemampuan belajar berkelanjutan dan terarah berdasarkan input dari hasil revidu untuk mendukung kemampuan beradaptasi.

### b. Adaptif

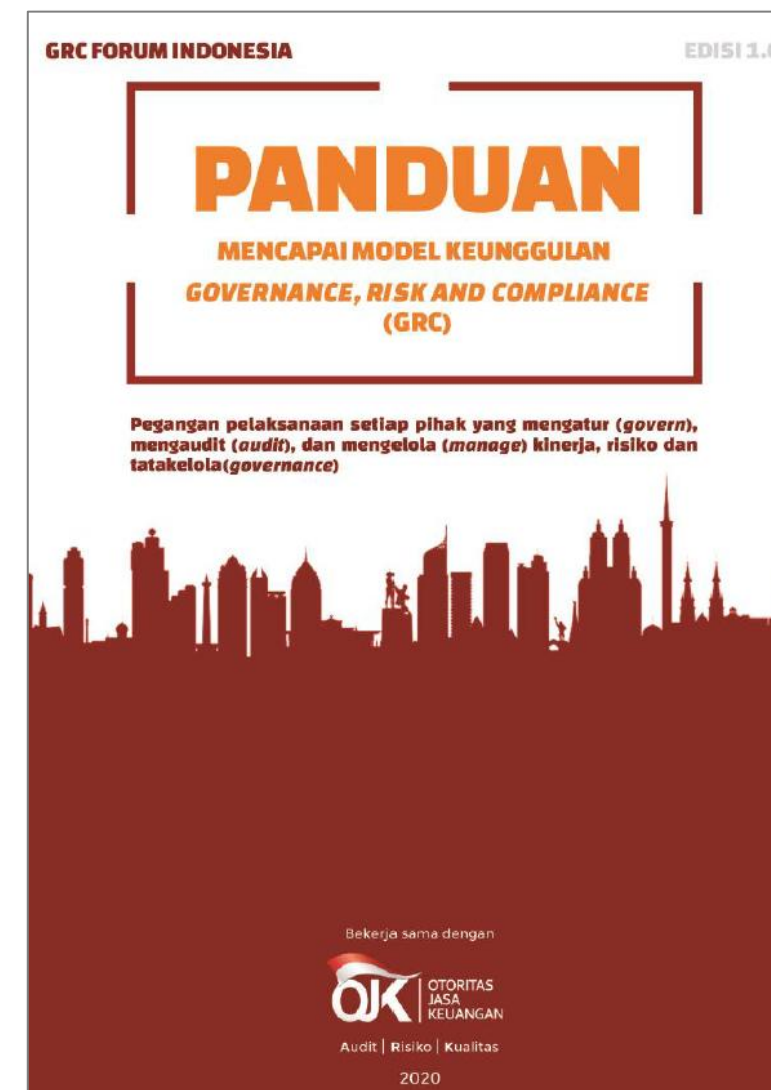
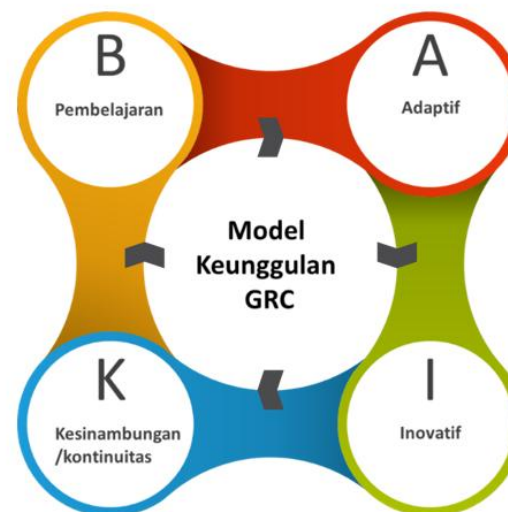
Kemampuan beradaptasi secara tepat terhadap dinamika perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

### c. Inovatif

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

### d. Kesinambungan/kontinuitas

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



# Acuan Pengukuran GRC

## GRC Forum Indonesia & OJK: Panduan Model Keunggulan GRC

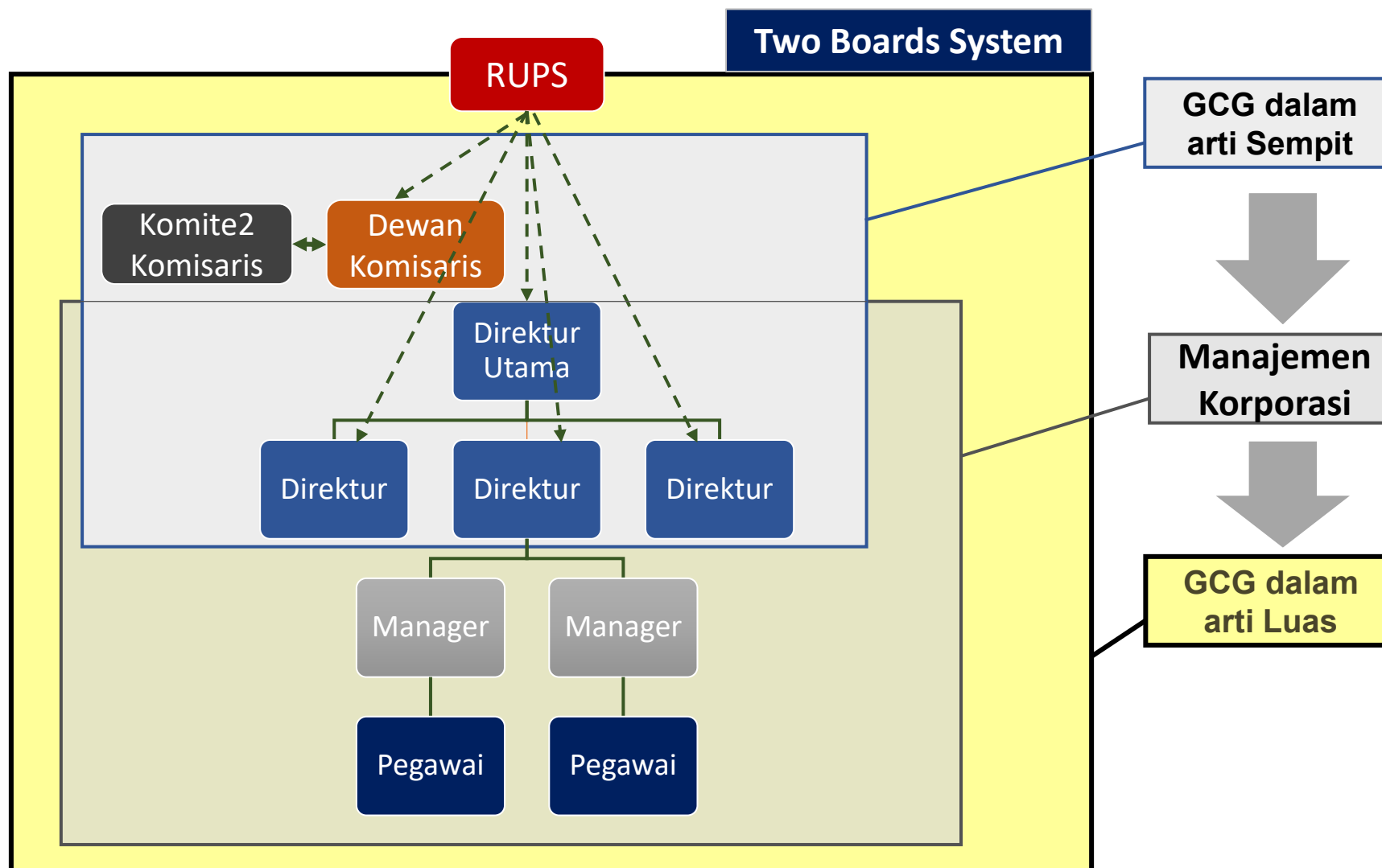
Masing-masing komponen keunggulan terdiri dari beberapa kriteria yaitu:

- Komponen Keunggulan Process memiliki 4 (empat) kriteria;
- Komponen Keunggulan People (sumber daya manusia) memiliki 3 (tiga) kriteria; dan
- Komponen Keunggulan Tools (metodologi dan sistem informasi) memiliki 2 (dua) kriteria.

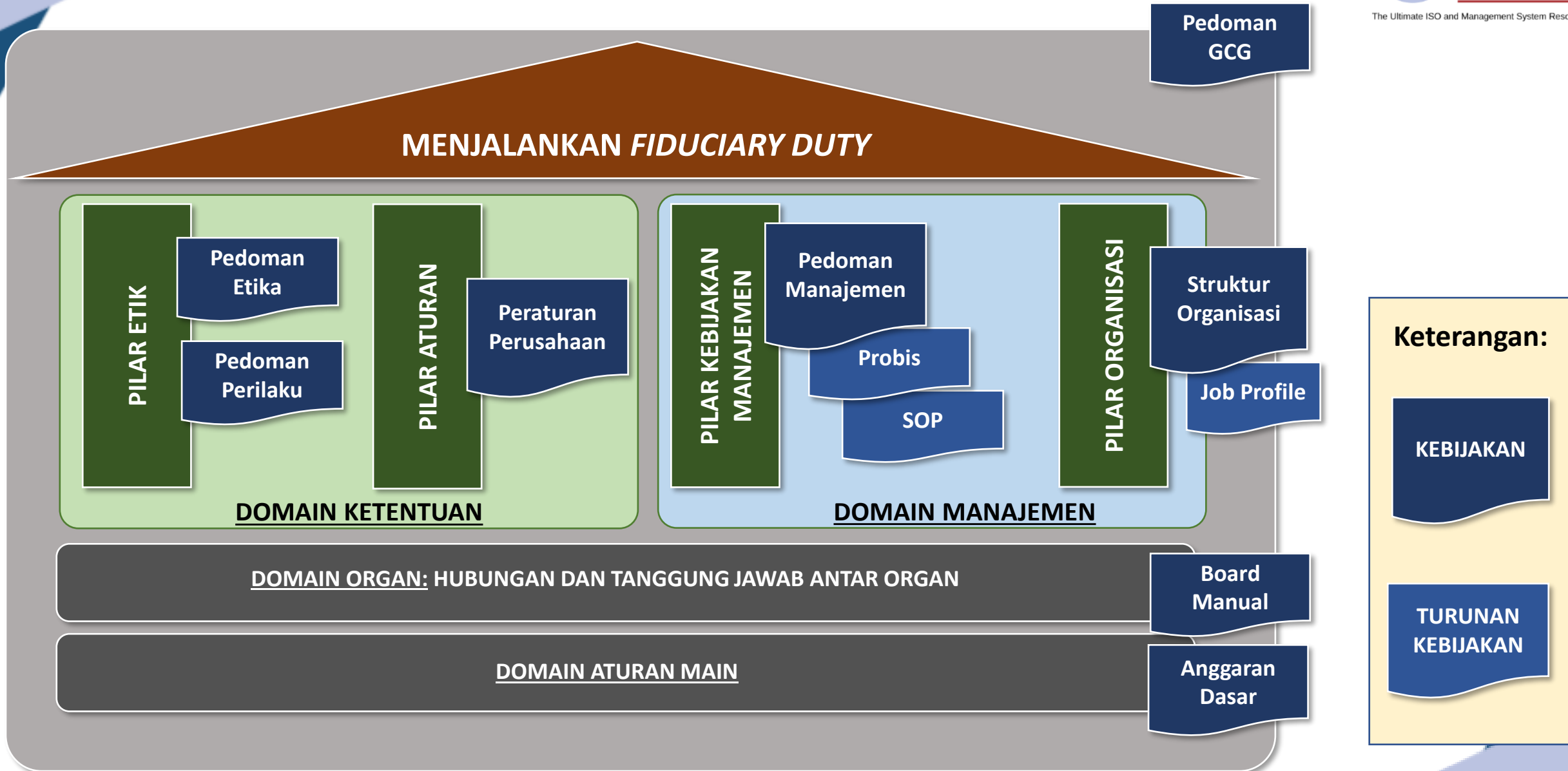
<i>Aspek Process</i>	<i>Aspek People</i>	<i>Aspek Tools</i>
<b>Proses dan Kapabilitas</b>	<b>Sumber Daya Manusia dan Kompetensi</b>	<b>Metodologi dan Sistem Informasi</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseminasi informasi dan komunikasi secara transparan, relevan, handal, dan tepat waktu.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

**Catatan:** Tabel ini adalah atribut maturitas

# Konsep GCG Dalam Arti Luas Pada Perseroan Terbatas

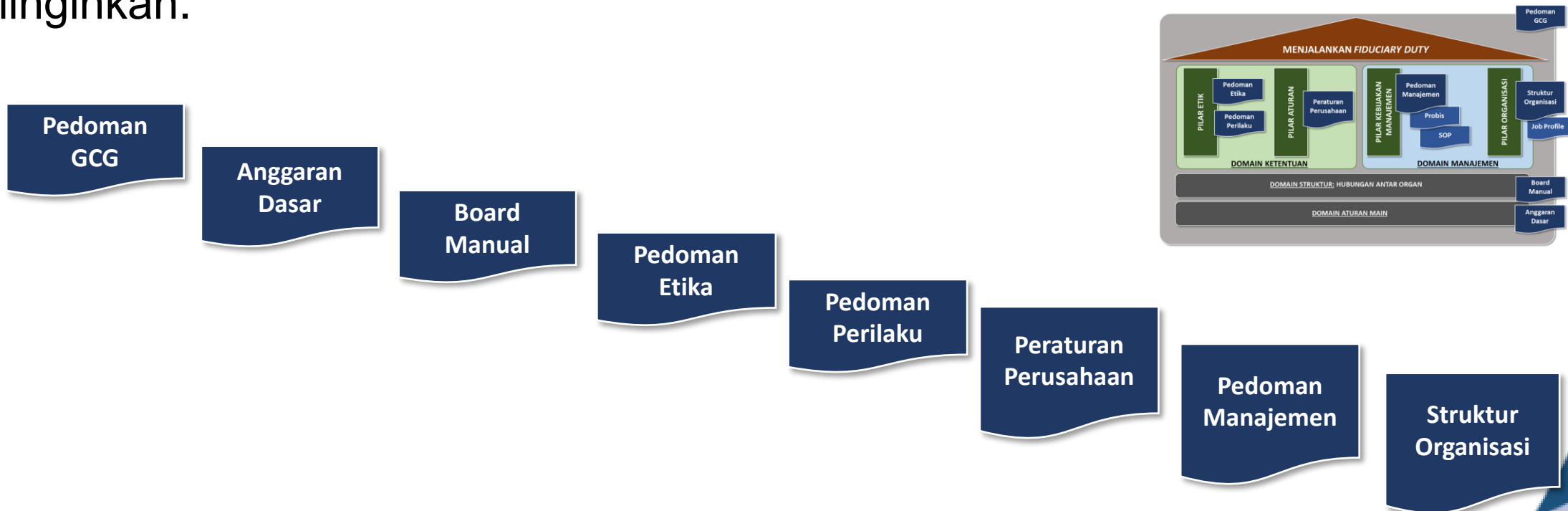


# Struktur GCG Dalam Arti Luas (Best Practice)



# Pengertian Dokumen Kebijakan Korporasi

Merupakan dokumen formal dan tertulis yang berisi intensi, aturan main, uraian dan/atau ketentuan tentang bagaimana suatu korporasi mengarahkan dan mengelola kegiatannya, sehingga terwujudnya *Corporate Governance* yang diinginkan.



# Prinsip Kebijakan Korporasi yang Baik



- Kebijakan korporasi harus patuh terhadap peraturan-perundangan yang berlaku.
- Kebijakan korporasi terdiri dari ketentuan yang sifatnya permanen, bukan putusan-putusan sesaat untuk hal-hal tertentu (*ad hoc*). Untuk putusan-putusan sesaat dapat menggunakan SK (Surat Keputusan)
- Kebijakan korporasi tidak berlaku surut, karena akan merusak integritas sistem.
- Kebijakan korporasi harus dapat memberikan kepastian pelaksanaannya dan harus dapat dimengerti oleh *audience* yang melaksanakannya.
- Tidak boleh ada kebijakan korporasi yang saling bertentangan.
- Tidak boleh ada kebijakan korporasi menuntut suatu tindakan yang melebihi apa yang bisa dilakukan.
- Kebijakan korporasi tidak boleh terlalu sering diubah-ubah.
- Kebijakan korporasi setelah ditetapkan harus disosialisasikan dan di-resosialisasikan secara berkala kepada *audience* terkait.

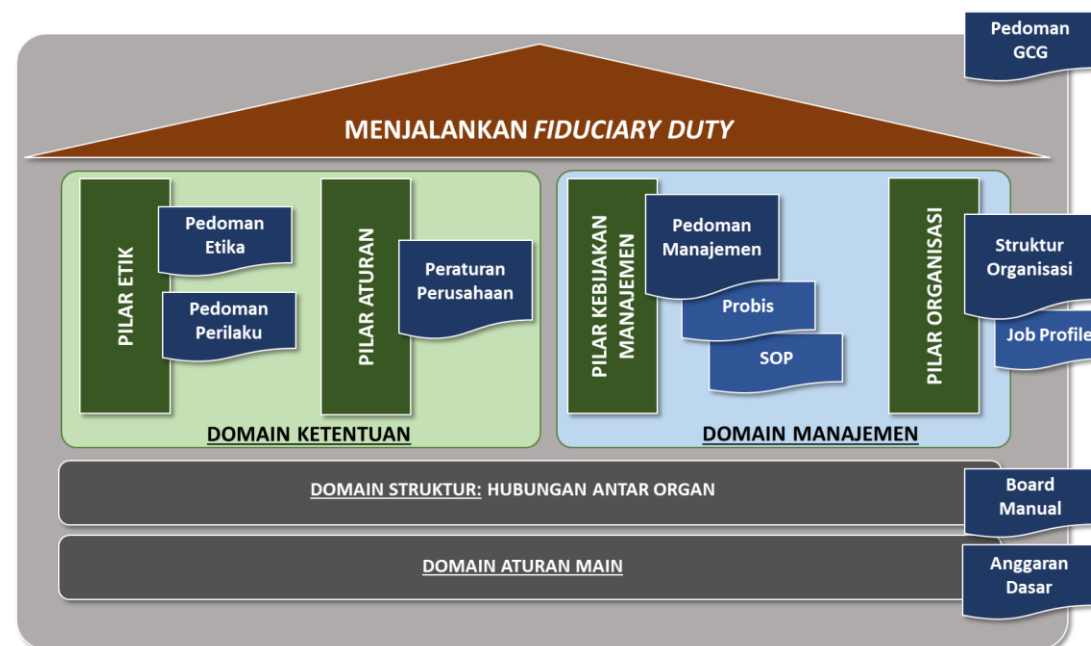
## Aspek *Legal Drafting* dalam Penyusunan Kebijakan Korporasi

- *Legal drafting* adalah proses perancangan naskah hukum atau naskah lainnya yang akan dijadikan dasar hukum/dasar aturan/ketentuan untuk pelaksanaan suatu kegiatan.
- *Legal drafting* diperlukan agar kebijakan korporasi yang disusun dapat memberikan kepastian dalam pelaksanaannya.
- Dengan demikian, dalam penyusunan kebijakan korporasi perlu untuk melibatkan (atau setidaknya dilakukan tinjauan) oleh orang yang memiliki kompetensi *legal drafting*.



# Pedoman GCG

- Pedoman GCG (Pedoman Umum GCG/*GCG Charter/GCG Code*) adalah dokumen yang menjelaskan **struktur GCG Korporasi secara umum**, biasanya mencakup maksud, tujuan, referensi, prinsip, kebijakan umum, organ perusahaan, hubungan antar lembaga, dsb.
- Pedoman GCG menjadi perekat **keseluruhan dokumen-dokumen GCG**.



# Contoh Isi dari Pedoman Tata Kelola Perusahaan (GCG Code)

## **BAB I: PENDAHULUAN**

- 1.1: Latar Belakang
- 1.2: Maksud dan Tujuan
- 1.3: Ruang Lingkup
- 1.4: Landasan Hukum
- 1.5: Penjelasan Istilah

## **BAB II: PRINSIP UMUM TATA KELOLA PERUSAHAAN**

- 2.1: Keterbukaan
- 2.2: Akuntabilitas
- 2.3: Tanggung Jawab
- 2.4: Independensi
- 2.5: Kewajaran dan Kesetaraan

# Contoh Isi dari Pedoman Tata Kelola Perusahaan (GCG Code)

## **BAB III: STRUKTUR TATA KELOLA PERUSAHAAN**

3.1: Bagan Struktur Tata Kelola Perusahaan

3.2: Penjelasan Elemen-Elemen Tata Kelola Perusahaan

## **BAB IV: PENJELASAN UMUM ORGAN PERUSAHAAN**

4.1: RUPS

4.2: Dewan Komisaris

4.3: Direksi

4.4: Fungsi-Fungsi Pendukung Organ Perseroan

# Contoh Isi dari Pedoman Tata Kelola Perusahaan (GCG Code)

## **BAB V: PRINSIP-PRINSIP HUBUNGAN DENGAN PARA PEMANGKU KEPENTINGAN**



- 5.1: Hubungan dengan Induk dan Anak Perusahaan
- 5.2: Hubungan dengan Pelanggan
- 5.3: Hubungan dengan Otoritas
- 5.4: Hubungan dengan Pesaing
- 5.5: Hubungan dengan Masyarakat Sekitar

## **BAB VI: KEBIJAKAN UMUM PENGELOLAAN PERUSAHAAN**

- 5.1: Kebijakan Umum Terkait Domain Ketentuan Perusahaan
- 5.2: Kebijakan Umum Terkait Domain Manajemen Perusahaan

## **BAB VII: PENUTUP**

# Anggaran Dasar (dan Anggaran Rumah Tangga)

- **AD atau Anggaran Dasar** adalah aturan-aturan penting yang mengikat sebuah kelompok atau organisasi, misalnya tujuan pembentukan organisasi, struktur kepengurusan, agenda rapat rutin, dan lain sebagainya.
- Sedangkan **ART atau Anggaran Rumah Tangga** adalah penjelasan lebih lanjut dari poin-poin yang tercantum pada Anggaran Dasar. Contohnya ketentuan teknis organisasi, ketentuan operasional, kode etik, dan masih banyak lagi lainnya. **ART ini seringkali digantikan dengan dokumen lain sesuai kebutuhan (lihat arsitektur GCG pada slide sebelumnya).**
- Fungsi AD bisa diibaratkan sebagai *rule of the game*, yaitu menjadi landasan bagi sebuah komunitas untuk melaksanakan kegiatannya dalam rangka mencapai tujuannya.

# Anggaran Dasar Perseroan

(UU No 40 tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas - Pasal 8)

Anggaran Dasar Perseroan, setidaknya memuat:

1. Nama dan tempat kedudukan Perseroan;
2. Maksud dan tujuan serta kegiatan usaha Perseroan;
3. Jangka waktu berdirinya Perseroan;
4. Besarnya jumlah modal dasar, modal ditempatkan, dan modal disetor;
5. Jumlah saham, klasifikasi saham apabila ada berikut jumlah saham untuk tiap klasifikasi;
6. Hak-hak yang melekat pada setiap saham, dan nilai nominal setiap saham;
7. Nama jabatan dan jumlah anggota Direksi dan Dewan Komisaris;
8. Penetapan tempat dan tata cara penyelenggaraan RUPS;
9. Tata cara pengangkatan, penggantian, pemberhentian anggota Direksi dan Dewan Komisaris;
10. Tata cara penggunaan laba dan pembagian dividen; serta
11. Hal-hal lain yang diperlukan.

# Board Manual



## BOARD MANUAL

Hubungan Tata Kerja Dewan Komisaris dan Direksi

- Board Manual adalah dokumen yang menjelaskan hak, kewajiban, tugas dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi sebagai organ utama Perseroan, serta proses hubungan dan fungsi antara kedua organ tersebut.
- Board Manual ini merupakan salah satu softstructure dari good corporate governance, sebagai penjabaran dari Pedoman GCG Perseroan (*GCG Code*) yang mengacu kepada Anggaran Dasar Perseroan.

# Board Manual - Substansi Ketentuan Terkait Dewan Komisaris

1. Pengertian
2. Susunan
3. Masa Jabatan
4. Tugas Umum
5. Wewenang
6. Kewajiban
7. Tanggung Jawab
8. Etika Jabatan
9. Mekanisme Pelaporan dan  
Pertanggungjawaban
10. Rapat Dewan  
Komisaris
11. Organ Pendukung
12. Evaluasi Kinerja

# Board Manual - Substansi Pembahasan Terkait Direksi

1. Pengertian
2. Susunan
3. Uji Kelayakan
4. Etika Jabatan
5. Masa Jabatan
6. Tugas Umum
7. Wewenang
8. Kewajiban
9. Tanggung Jawab
10. Mekanisme Pelaporan dan Pertanggungjawaban
11. Rapat Direksi
12. Organ Pendukung Direksi
13. Evaluasi Kinerja
14. Pelibatan Dewan Komisaris dan/atau RUPS

# Pedoman Etika dan Perilaku

## Nilai-Nilai Inti Perusahaan

### Perusahaan

- Etika Bisnis.
- Etika Organisasi kepada Karyawan.
- Etika Organisasi kepada Pelanggan.
- Etika Organisasi dengan Pemasok.
- Etika Organisasi dengan Pemerintah.
- Etika Organisasi kepada Masyarakat.
- Etika Organisasi dengan Pesaing/Organisasi Sejenis Lainnya.

### Insan

- Perilaku terhadap Terhadap Aturan dan Ketentuan.
- Perilaku terkait Kesetaraan/Anti Diskriminasi.
- Perilaku terkait Kerahasiaan Informasi.
- Perilaku terkait K3 dan LH.
- Perilaku terkait Benturan Kepentingan.
- Perilaku terkait Hadiah/Pemberian.
- Perilaku terkait Penggunaan Aset Organisasi.
- Perilaku terkait NAPZA (Narkoba, Psikotropika dan Zat Adiktif lainnya).

# Peraturan Perusahaan

Merupakan aturan-aturan yang mengikat (aturan main) bagi insan organisasi yang terikat hubungan kerja, yang tidak di luar pilar etik, sesuai dengan standar yang berlaku (Kemnaker).



# Peraturan Perusahaan

## BAB I KETENTUAN UMUM

- Istilah - istilah
- Maksud dan Tujuan

## BAB II HUBUNGAN KERJA

- Penerimaan Karyawan
- Masa Percobaan
- Pengangkatan, Penempatan, dan Pindahan Karyawan
- Karyawan Tidak Teta
- Evaluasi dan Penilaian Kinerja
- Promosi
- Demosi

## BAB III WAKTU KERJA

- Hari Kerja dan Jam Kerja
- Hari Libur
- Cuti Tahunan
- Istirahat Haid dan Istirahat Melahirkan / Keguguran
- Istirahat Sakit
- Ijin Meninggalkan Pekerjaan dengan Upah Penuh
- Ijin Meninggalkan Pekerjaan pada Waktu Jam Kerja
- Meninggalkan Pekerjaan Tanpa Ijin / Mangkir

## BAB IV PENGUPAHAN

- Sistem Pengupahan
- Struktur dan Skala Upah
- Lembur
- Upah Selama Sakit
- Tunjangan Uang Makan
- Tunjangan Uang Transport
- Tunjangan Hari Raya Keagamaan
- Bantuan Bagi Karyawan yang Ditahan Pihak Berwajib

## BAB V PENGOBATAN

- Umum
- Pengobatan Rawat Jala
- Perawatan di Rumah Sakit (Rawat Inap)
- Melahirkan

## BAB VI FASILITAS KERJA

- Peralatan Kerja
- Pakaian Kerja
- Perjalanan Dinas Dalam Negeri dan Luar Negeri

## BAB VII JAMINAN SOSIAL DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

- Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan
- Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan
- Fasilitas Ibadah
- Bantuan Kematian
- Bantuan Kematian bagi Keluarga Karyawan

## BAB VIII PENINGKATAN KETERAMPILAN KARYAWAN

- Pelatihan dan Pendidikan Karyawan

## BAB IX TATA TERTIB KERJA

- Pencatatan Kehadiran Kerja
- Tanda Pengenal Karyawan (ID Card)
- Kewajiban - kewajiban Karyawan
- Tindakan Disiplin
- Pelanggaran Tata Tertib Kerja

## BAB X PENYELESAIAN KELUH KESAH

- Tata Cara Penyelesaian Keluh Kesah

## BAB XI PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)

- Pemutusan Hubungan Kerja karena Pelanggaran Peraturan Tata Tertib
- Pemutusan Hubungan Kerja karena Pelanggaran Berat
- Pemutusan Hubungan Kerja karena Sakit Berkepanjangan dan Ketidakmampuan Bekerja karena Alasan Kesehatan
- Pemutusan Hubungan Kerja karena Tidak Dapat Mencapai Standar Prestasi Kerja
- Pemutusan Hubungan Kerja karena Alasan Mendesa
- Pemutusan Hubungan Kerja karena Usia Pensiun
- Pemutusan Hubungan Kerja karena Alasan Lainnya
- Uang Pisah

## BAB XII PENUTUP

- Interpretasi dan Amandemen
- Penutup

# Pedoman Manajemen

- Intinya adalah arahan-arahan terkait operasional perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya, dan tidak ada standar bakunya.
- *Best Practicenya*, dapat mengikuti sesuai dengan *value chain* organisasi, misalnya:

## 1. Klaster Value Chain “Manage”:

- ✓ Pedoman Manajemen Kinerja (perencanaan, KPI, dsb.).
- ✓ Pedoman Manajemen Risiko.
- ✓ Pedoman Komunikasi Internal dan Eksternal.
- ✓ Pedoman Manajemen Kelangsungan Bisnis.
- ✓ Pedoman Manajemen Kepatuhan.
- ✓ Pedoman Pengelolaan Gratifikasi dan Benturan Kepentingan.
- ✓ Pedoman Pelaporan Dugaan Pelanggaran (Whistle Blowing System/WBS).
- ✓ Pedoman Audit Internal (Audit Charter).
- ✓ Pedoman Pengelolaan Sistem Manajemen Terintegrasi (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, dsb.)

# Pedoman Manajemen (2)

## 2. Klaster Value Chain “Core”:

- ✓ Pedoman Pemasaran dan Penjualan
- ✓ Pedoman Produksi/Operasi/dan sejenisnya
- ✓ Pedoman Pelayanan Pelanggan

## 3. Klaster Value Chain “Support”:

- ✓ Pedoman Pengelolaan Keuangan (pengelolaan AR, pengelolaan AP, pengendalian biaya, akuntansi, dan pajak)
- ✓ Pedoman Pengadaan dan SCM
- ✓ Pedoman Pengelolaan Aset
- ✓ Pedoman Pengelolaan Fasilitas
- ✓ Pedoman Tata Kelola Teknologi Informasi
- ✓ Pedoman K3 dan Lingkungan Hidup
- ✓ Pedoman Organisasi dan SDM
- ✓ Pedoman Tanggung Jawab Sosial

# Proses Bisnis

**Proses bisnis** adalah satu rangkaian aktivitas yang terstruktur dan terukur, yang berjalan di dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk memenuhi *business objective* yang spesifik.

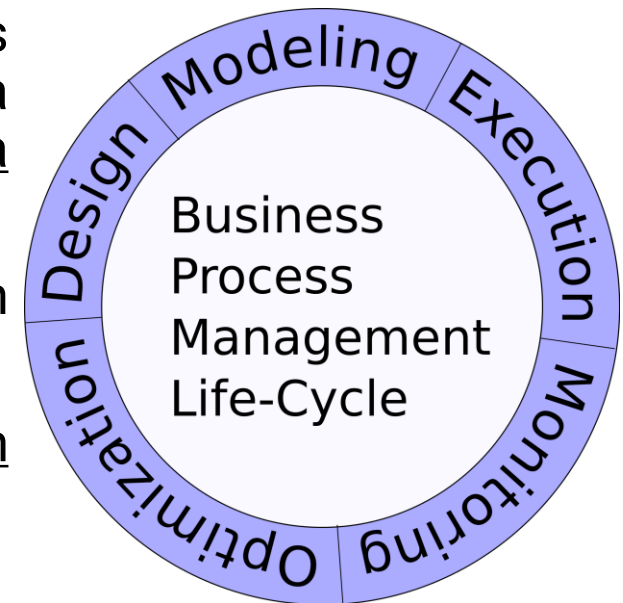
## Sejarah dan definisi-definisi proses bisnis:

- **Adam Smith (1776):** One man draws out the wire; another straightens it; a third cuts it; a fourth points it; a fifth grinds it at the top for receiving the head; to make the head requires two or three distinct operations; to put it on is a peculiar business.
- **Thomas Davenport (1993):** a structured, measured set of activities designed to produce a specific output for a particular customer or market.

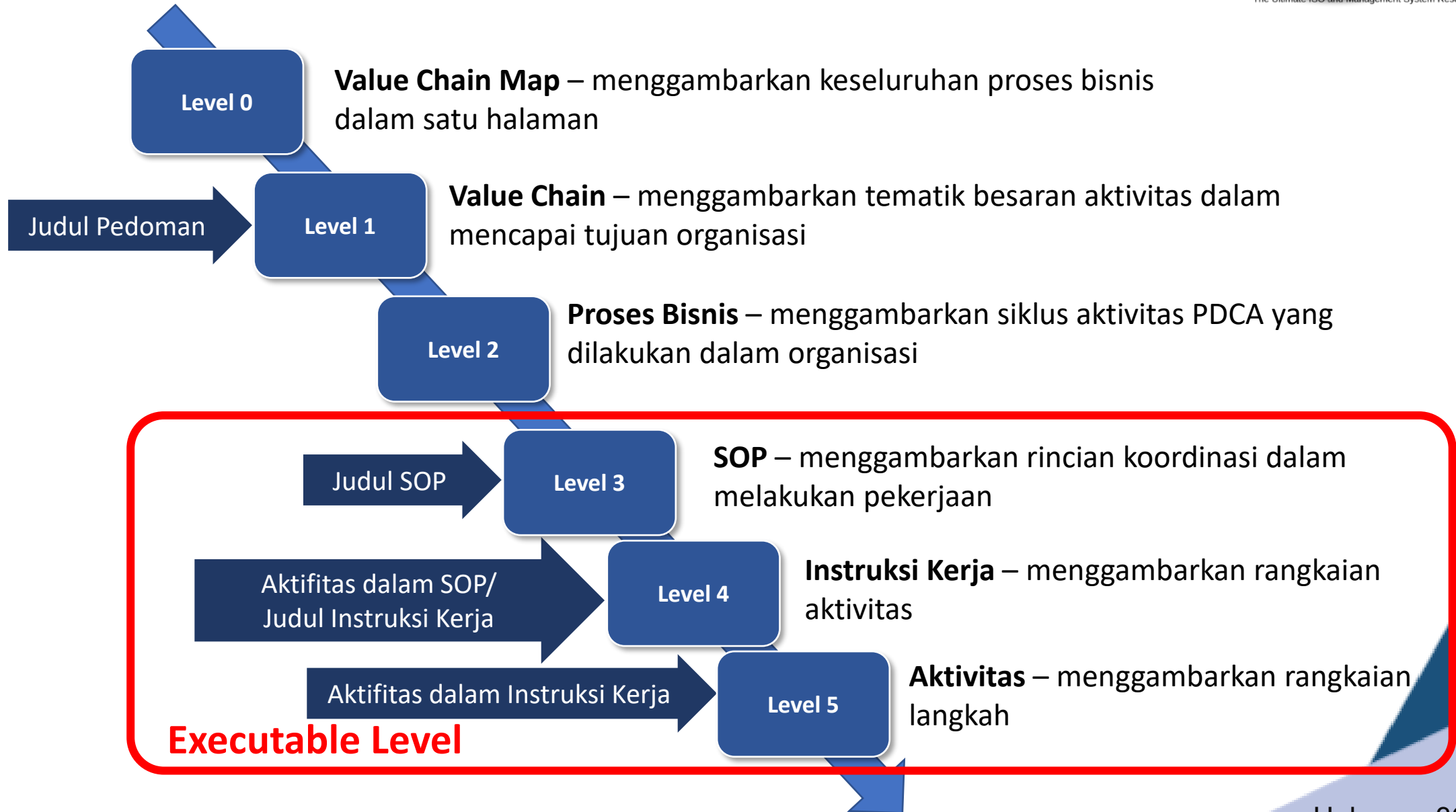


# Manajemen Proses Bisnis

- **Desain** proses bisnis berarti identifikasi (discovery) proses bisnis beserta keterkaitannya dan kepemilikannya. Luaran dari tahapan ini biasanya berupa Peta/Daftar Proses Bisnis perusahaan (L0-L1-L2, dsb)
- **Pemodelan** proses bisnis berarti menyusun alur proses bisnis beserta target kinerjanya, hingga siap di-eksekusi. Luaran dari tahapan ini biasanya berupa Cross Function Diagram, SOP, Instruksi Kerja (L3-L4-L5, dsb).
- **Eksekusi** proses bisnis berarti mensosialisasikan dan menerapkan proses bisnis, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.
- **Monitoring** proses bisnis berarti memantau, mengukur dan menganalisis kinerja proses bisnis.
- **Optimisasi** proses bisnis berarti melakukan peningkatan kinerja proses bisnis.



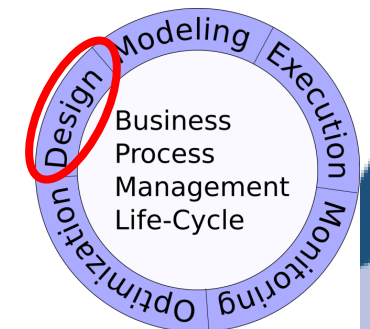
# Contoh Hirarki Proses Bisnis



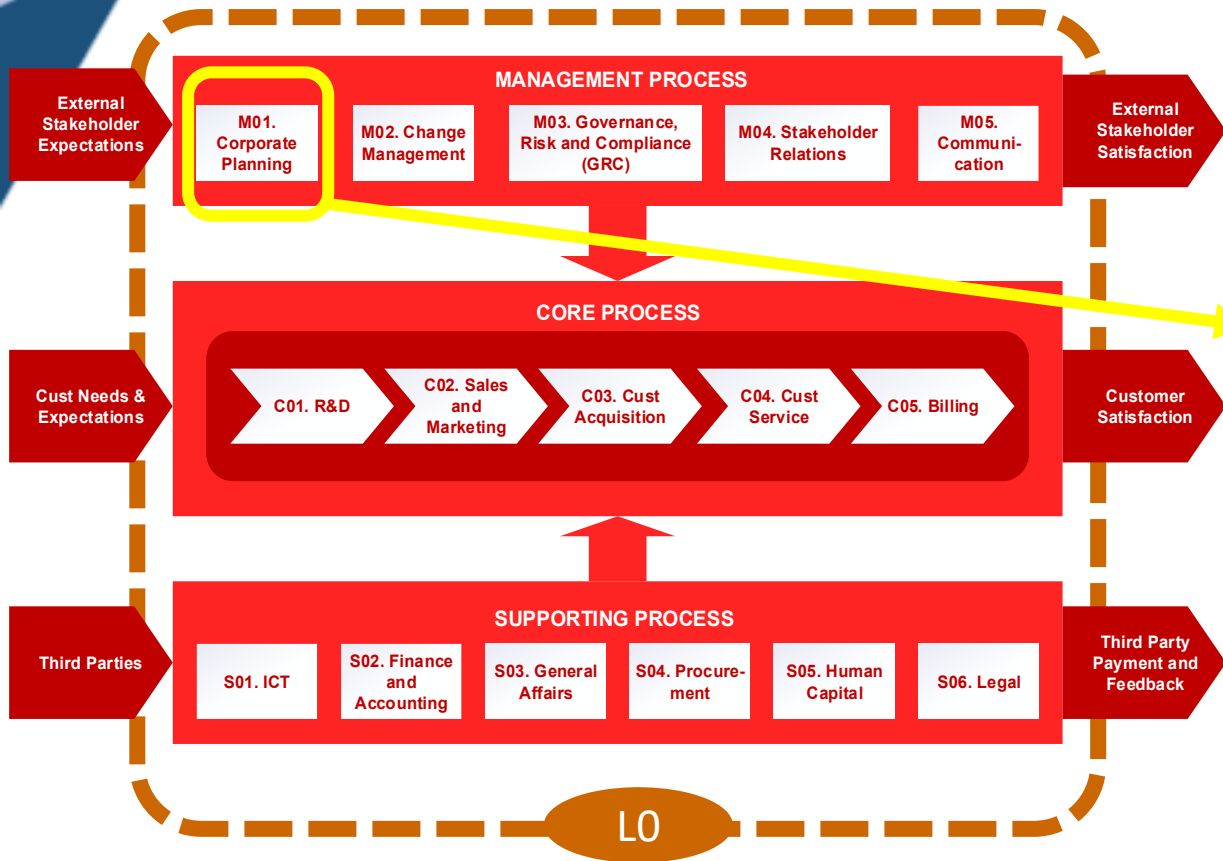
# Konteks Desain/Perancangan Proses Bisnis

- **INPUT:** Identifikasi kebutuhan bisnis:
  1. Arahkan & Pengendalian (*Direct & Control*) dari Manajemen Strategis
  2. Pelajari *industry best practice* (atau framework yang ada) yang relevan
  3. Kebutuhan akan perbaikan/improvement
- **AKTIFITAS DESAIN:** Identifikasi proses bisnis yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan sesuai dengan best practice/framework.
- **OUTPUT:** Mendapatkan semesta (peta/daftar) proses bisnis yang harus dikelola di Perusahaan/Organisasi.

**Catatan: Hal ini selaras dengan Sistem Manajemen berbasis ISO klausul 4 (Konteks Organisasi)**



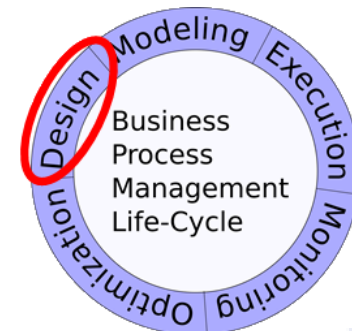
# Contoh Keluaran Desain Proses Bisnis



Hierarki Proses					Reference	
L1	L2	L3				
M01	Corporate Planning	M01.01	Planning	M01.01.01	Long Term Planning	- ISO 9K/14K/45K/27K Clause 6.1, 6.2 - CSAL Framework - Article 3.1.a
				M01.01.02	Annual Planning Monitoring	IFRS Chapter 6 clause 6.1.1.1
				M01.01.03	Division KPI Establishment	- ISO 9K/14K/45K/27K Clause 6.2 - Permeneg BUMN No 02/MBU/2013
	M01.02	Monev	M01.02.01	Planning Monitoring	PMK No 7/Ext/M/2015	
			M01.02.02	Division KPI Establishment / KPI Evaluation	- Management Requirement: KPI Management Policy	
M02	Change Management	M02.01	Program Management	M02.01.01	Program Initiation	- FMM Framework - Financial Process No. 31
				M02.01.02	Program Monitoring	... dst
	M02.02	Change Management	M02.02.01	Change Initiation	... dst ...	
			M02.02.02	Change Planning	... dst ...	
		M02.02.03	Change Execution & Closeout	... dst ...		
		M02.02.04	Change QA & Monitoring	... dst ...		
M03	dst...	dst..	dst..	dst..	dst..	... dst ...
				dst..	dst..	... dst ...
		dst..	dst..	dst..	dst..	... dst ...
				dst..	dst..	... dst ...
		dst..	dst..	dst..	dst..	... dst ...
				dst..	dst..	... dst ...

L1-L3

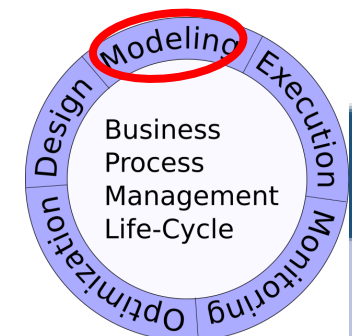
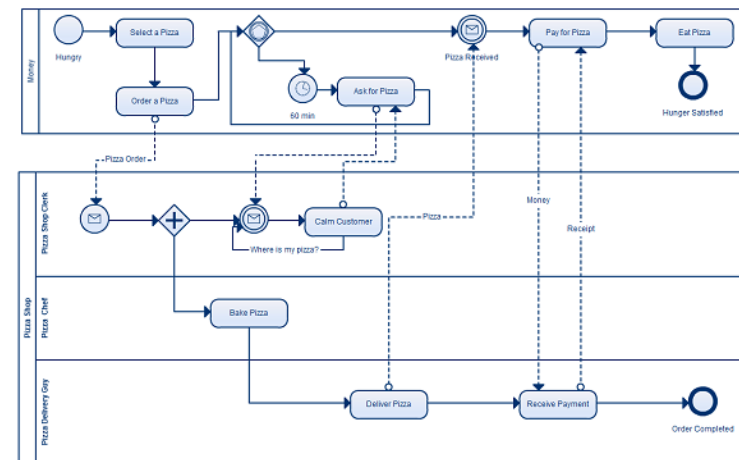
**Catatan:** L1 (level category) dapat disetarakan dengan Pedoman Manajemen (lihat halaman 32 dan 33).



# Konteks Pemodelan Proses Bisnis

Intinya memodelkan proses bisnis terhadap proses-proses yang telah teridentifikasi pada tahap sebelumnya, sehingga:

- **Jelas alur logikanya.**
- Dapat dieksekusi (*executable*).
- **Terdokumentasi dengan baik.**



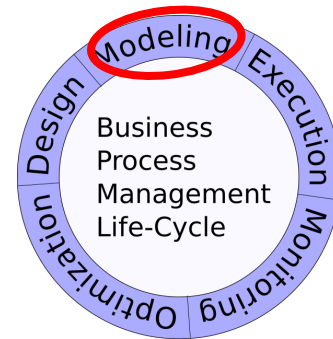
# Contoh Keluaran Pemodelan Proses Bisnis (SOP)

STANDARD OPERATING PROCEDURE										NOMOR: <b>L3</b>		
DASAR HUKUM	KETERKAITAN	PEMLIK	LINGKUP	PENGESAHAN PEMLIK PROSES						LOGO		
UU Perbankan No ... PBI No. ...15/2/DPPK/2013	S-02-001 SOP ... S-02-003 SOP ...	Fungsi Manajemen Data	Seluruh Perusahaan	KEPALA DIVISI MANAJEMEN DATA								
								Tgl. Pembuatan:	30/05/2017			
								Tgl. Revisi:	-			
								Tgl. Efektif:	30/05/2017			
								NAMA	Revisi Ke: 0			
Ketentuan Umum												
No	AKTIVITAS	ALUR PROSES							STANDAR MUTU BAKU			KETERANGAN
		Pihak Ketiga	Sta f	Ka b l d	Kaca b				Kele ng- kapa n	Waktu	Luara n	
1	Mengajukan permohonan										Formulir Permohonan	
2	Menyusun draft tanggapan								Formulir Permohonan	1 hari	Draf Tanggapan	
3	Menelaah dan menyetujui tanggapan								Draf Tanggapan	2 hari	Persetujuan	
4	Mengirim tanggapan								Tanggapan yang Disetujui	1 hari	Tanggapan	
5	Menerima tanggapan											

**1** Process Identity

**2** Process Flow

**L4**





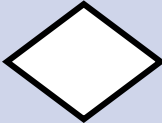
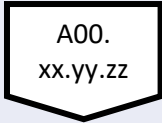
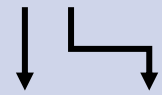

# Identitas Dokumen SOP

1









No	Identitas	Keterangan
1	Nama	Nama prosedur
2	Nomor	Nomor prosedur operasional: A00.xx.yy.zz
3	Lingkup	Kantor Pusat, Wilayah, Cabang, atau Kab/Kota
4	Dasar Hukum	Peraturan yang relevan
5	Keterkaitan	Prosedur operasional yang berkaitan
6	Pemilik	Penanggung jawab proses
7	Pengesahan Pemilik Proses	Jabatan dan nama pemilik prosedur
8	Tanggal Pembuatan	Tanggal pembuatan awal
9	Tanggal Revisi	Tanggal revisi terakhir
10	Tanggal Efektif	Tanggal berlaku revisi terakhir
11	Revisi Ke	Nomor revisi terakhir, berurut dari 1
12	Ketentuan Umum	Berisi aturan-aturan umum (do's and don't's) dalam menjalankan proses bisnis

# Notasi Diagram Alur Kerja Prosedur Operasional

2

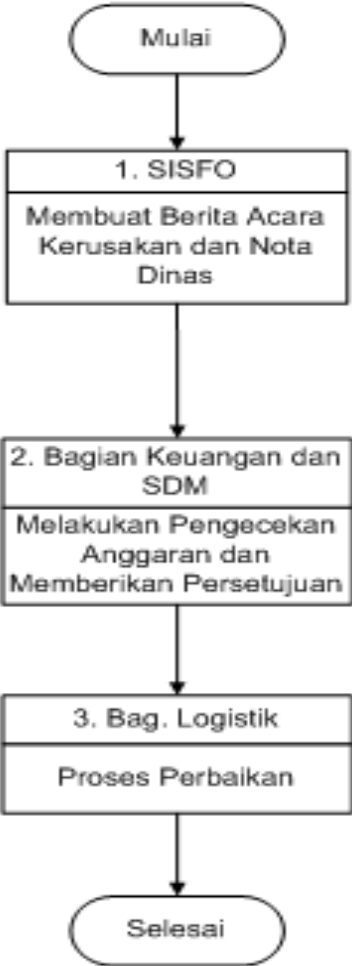
No	Notasi	Bentuk	Simbol	Fungsi
1	Terminator	Kapsul		Mulai atau berakhir
2	Proses	Kotak		Aktivitas oleh satu aktor
3	Keputusan	Belah Ketupat		Kegiatan pengambilan keputusan
4	Penghubung	Segi Lima		Hubungan ke prosedur lain
5	Arah	Panah		Arah aktivitas
6	Proses Eksternal	Kotak dengan sisi ganda		Menjelaskan proses bisnis eksternal yang berkaitan

# Contoh Penggambaran Alur Kerja - Swimlane

No	AKTIVITAS	ALUR PROSES							STANDAR MUTU BAKU		
		Pelaksana Subbid Audit Internal	Kasubbid Audit Internal	Kasubbid Manajemen Risiko Enterprise	Kasubbid Manajemen Risiko Bisnis	Komite Audit	Kabid Manajemen Risiko	Kepala Badan	Masukan	Durasi Waktu	Keluaran
1	Meminta Profil Risiko								Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan	1 hari	Nota Dinas Permintaan Profil Risiko
2	Memberikan Profil Risiko Enterprise								Nota Dinas Permintaan Profil Risiko	2 hari	Profil Risiko Enterprise
3	Memberikan Profil Risiko Bisnis								Nota Dinas Permintaan Profil Risiko	2 hari	Profil Risiko Bisnis
4	Menyusun Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT								Profil Risiko Bisnis dan Profil Risiko Enterprise	2 hari	Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT
5	Mereviu usulan RKPT dan Profil Risiko Auditi								Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT	1 hari	Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT Final 1
6	Mereviu serta memberikan saran/masukan terhadap Usulan RKPT dan Profil Risiko Auditi								Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT Final 1	2 hari	Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT Final 2
7	Menyetujui Usulan RKPT dan Profil Risiko Auditi								Profil Risiko Auditi dan Usulan RKPT Final 2	3 hari	Profil Risiko Auditi dan RKPT
8	Mendokumentasikan usulan RKPT dan Profil Risiko Auditi								Profil Risiko Auditi dan RKPT	1 hari	Profil Risiko Auditi dan RKPT

# Alternatif Penggambaran Alur Kerja - *Business Flow*

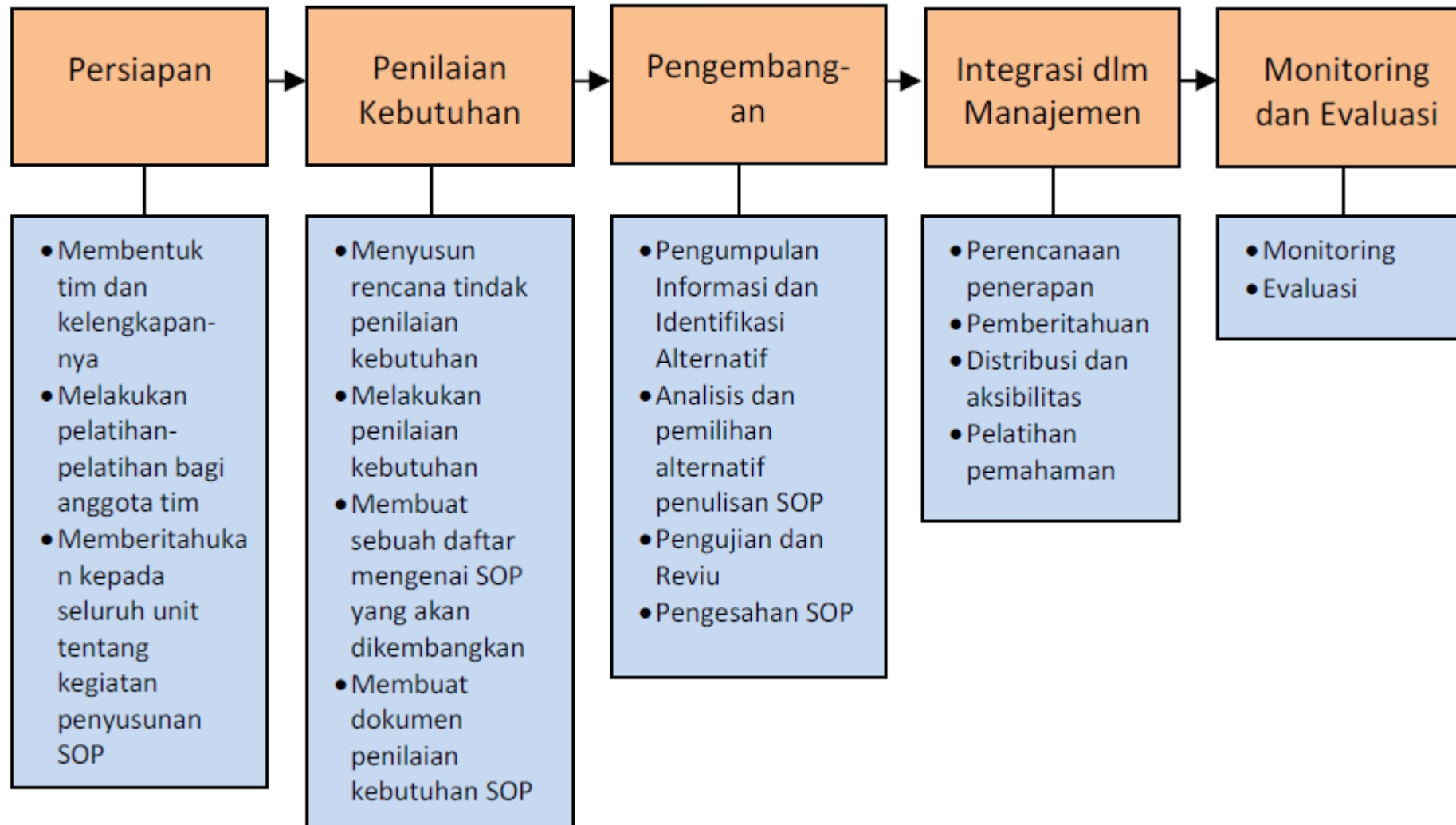
## Pemeliharaan Sarana IT

Flow Proses	Deskripsi Proses	Rekaman
 <pre> graph TD     Start([Mulai]) --&gt; Step1[1. SISFO Membuat Berita Acara Kerusakan dan Nota Dinas]     Step1 --&gt; Step2[2. Bagian Keuangan dan SDM Melakukan Pengecekan Anggaran dan Memberikan Persetujuan]     Step2 --&gt; Step3[3. Bag. Logistik Proses Perbaikan]     Step3 --&gt; End([Selesai])         </pre>	<p>1.a. SISFO membuat Berita Acara Kerusakan sebagai dokumen internal SISFO                      1.b. SISFO melaporkan kerusakan sarana kampus yang disertakan dengan dokumen daftar sarana kampus yang mengalami kerusakan                      1.c. SISFO membuat ND (Nota Dinas) kerusakan sarana                      1.d. SISFO menyerahkan ND ke bagian Logistik                      1.e. SISFO mengajukan spesifikasi dan harga sarana pengganti.</p> <p>2.a. BKS melakukan pengecekan pada dokumen perkiraan biaya                      2.b. Apabila anggaran disetujui oleh BKS, maka lanjutkan ke proses perbaikan                      2.c. Apabila anggaran tidak disetujui oleh BKS, maka SISFO membuat kembali perkiraan biaya sarana kampus yang mengalami kerusakan</p> <p>3. Bag. Logistik melakukan pengadaan barang sesuai dengan spesifikasi dan harga yang telah disetujui.</p>	<p>1.a. Daftar sarana kampus yang mengalami kerusakan                      1.b. Nota Dinas kerusakan</p>

# Prinsip SOP yang Baik

- **Kemudahan dan kejelasan.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;
- **Efisiensi dan efektivitas.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus merupakan aktivitas yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;
- **Keselarasan.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus selaras dengan aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP lain yang terkait;
- **Keterukuran.** Output dari aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
- **Dinamis.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- **Berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna;
- **Kepatuhan hukum.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku;
- **Kepastian hukum.** Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam SOP harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

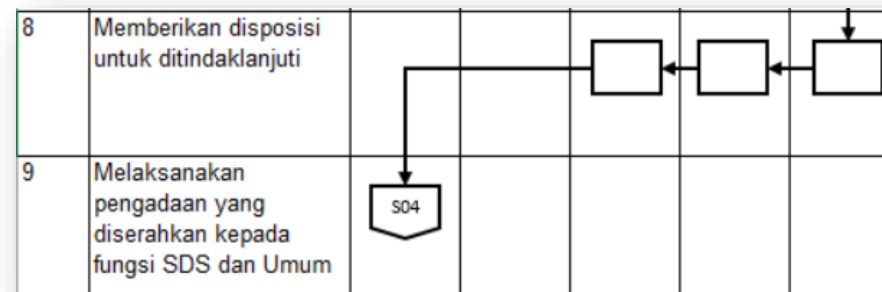
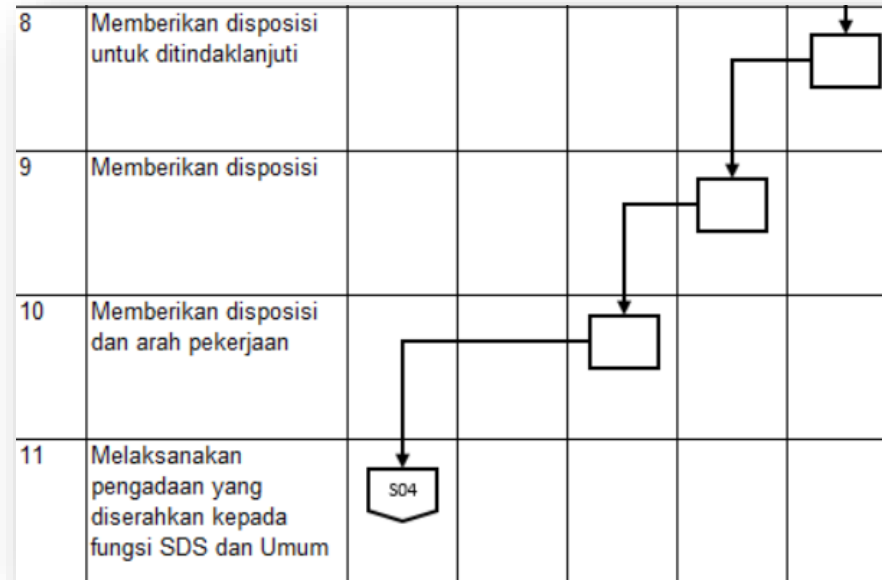
# Langkah-Langkah Penyusunan SOP



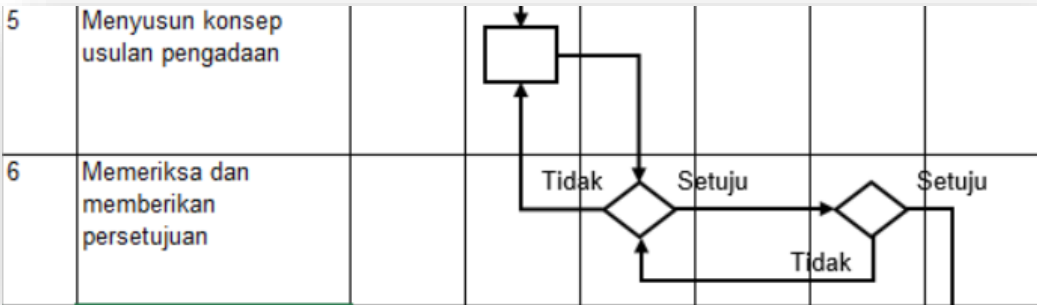
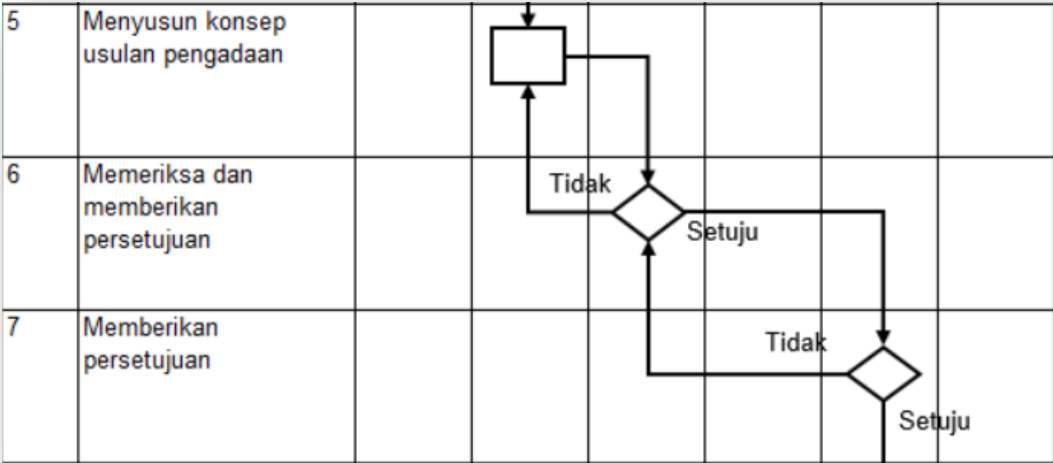
# Beberapa Tips Penyusunan Alur Kerja SOP

1. Gunakan struktur kalimat kata kerja (dapat dengan subyek/tanpa subyek).
2. Simbol “keputusan” (belah ketupat) hanya jika menghasilkan hasil beberapa keputusan yang benar-benar berbeda.
3. Jika terdapat dua pihak yang melakukan suatu proses bersama-sama, ambil salah satu saja sebagai pihak yang akuntabel (pihak lainnya yang turut serta dapat dijelaskan pada kolom keterangan).
4. Optimalkan agar tidak terlalu banyak baris:
  - Untuk kasus bertingkat (disposisi bertingkat/persetujuan bertingkat agar dibuat satu baris seperti contoh pada slide berikut ini).
  - Pelaku yang mengerjakan beberapa proses yang berturutan agar digambarkan menjadi satu proses saja. Rincian proses yang berturutan tersebut dapat dijelaskan pada kolom keterangan (jika sederhana) atau pada instruksi kerja (jika kompleks).

# Optimasi Alur Kerja - Disposisi Bertingkat



# Optimasi Alur Kerja - Persetujuan Bertingkat








# Tips Umum Pemeriksaan SOP Sebelum Disahkan

1. Periksa apakah kalimat yang dituliskan/flow yang digambarkan telah dapat dimengerti.
2. Uji apakah setiap kondisi yang mungkin telah diakomodasi.
3. Periksa apakah telah sesuai dengan persyaratan standar yang diharuskan (contoh: standar nasional/internasional).
4. Periksa apakah digunakan bahasa yang baku dan tidak ada istilah rancu.
5. Periksa terhadap kesalahan tulis.

Catatan: *Urutan langkah-langkah pemeriksaan di atas jangan dibalik.*

# Prinsip Instruksi Kerja yang Baik

Systems2win Continuously improving tools for continuous improvement		Work Instructions	
* Title	Sample	* Date (original)	<date>
* Document Number	<Document Control Number>	* Revised	<date>
* Version	Proposed	* Effective	<date>
* Status	▼NOT RELEASED		
* Author	<name>		
Description	Optional brief description of the process.		
+ Safety Warnings	 <b>Danger — poisons from the solvent can be absorbed through the skin</b>		
Safety Equipment			
Parts & Materials	You can use both words and icons. Hide any unused rows.		
ID: <Document Control Number>	* Version: Proposed	* Effective: <date>	* Expiration Date: <date>
Step	Instructions	Step	Instructions
Step 1	 <p>Complete the Quick Start Training so that you know the fundamentals for how to use and how to find help for ANY Systems2win template</p> <p><a href="http://www.systems2win.com/quickstart/index.htm">http://www.systems2win.com/quickstart/index.htm</a></p>	Step 2	 <p>Familiarize yourself with the training for this template on this Sample worksheet, and the Help sheet, and the online training &amp; videos</p> <p><a href="http://www.systems2win.com/solutions/jobinstructions.htm">http://www.systems2win.com/solutions/jobinstructions.htm</a></p>
Step 3	 <p>Click the button to 'Open a blank Template sheet'</p> <p>This button is found on both the Sample and Help sheets.</p>	Step 3	<p>Important concept to understand</p> <p><b>This is the only Systems2win template that is not WYSIWYG (What You See is What You Get)</b></p> <p>You do your editing on the Master Data Entry Sheet (which appears when you click the button to 'Open a Blank Template sheet')</p> <p>Near the end of these instructions, you will eventually click the button to 'Generate Report', which will generate the final report(s) that you will then print or distribute as a PDF</p>

Filename: WorkInst-Sample.xlsx, From Systems2win template: WorkInst.xlsx, Worksheet: ALL, Page 1 of 9

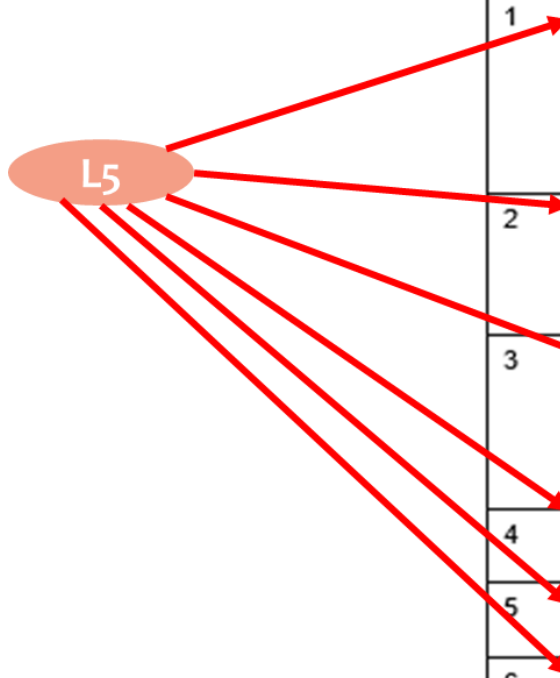
- Instruksi kerja adalah satu proses yang dilakukan oleh satu pelaku.
- Biasanya untuk menggambarkan proses teknis, seperti bagaimana menjalankan mesin, menggunakan alat ukur, dsb.
- Dapat menyertakan foto atau ilustrasi multimedia agar lebih menjelaskan.
- *User manual, user guide* adalah termasuk kelas dokumen instruksi kerja.
- Instruksi kerja dibuat dalam format bebas (dokumen, multimedia/video, dsb.), namun intinya mendetailkan aktivitas di dalam SOP yang perlu dirincikan.

# Contoh Luaran Pemodelan Proses Bisnis (Instruksi Kerja)

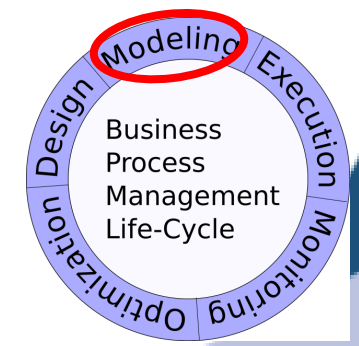
Nomor	Judul INSTRUKSI KERJA		LOGO
	Menyalakan Genset		
Penanggung Jawab	SOP Terkait	Pelaksana	Lokasi
Manajer GA	S-GA-001 Operasional Gedung	Staf Engineering	Seluruh Kantor

No	Instruksi Kerja	Rincian Aktifitas	Kondisi
1	Memeriksa air radiator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buka Tutup Radiator, lihat posisi air</li> <li>Tambahkan jika kurang. Pastikan menggunakan cairan radiator khusus (Glycol), jangan menggunakan air biasa.</li> </ul>	Pastikan level air radiator berada di posisi antara minimum dan maksimum
2	Memeriksa Oli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabut dipstick oli, lihat posisi oli.</li> <li>Tambahkan Jika Kurang. Pastikan menggunakan Oli SAE 0W-30, API minimum SN</li> </ul>	Pastikan oli berada di posisi antara minimum dan maksimum
3	Memeriksa BBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buka tutup pengisian BBM, lihat posisi BBM</li> <li>Tambahkan jika kurang. Pastikan menggunakan bensin Pertalite/Pertamax</li> </ul>	Pastikan BBM berada di atas posisi minimum
4	Menyalakan genset	Putar kunci kontak ke arah kanan, hingga genset menyala	-
5	Pemanasan genset	Biarkan genset menyala salam 3 menit	-
6	Penyaluran listrik	Menuju panel listrik yang ada di atas genset, buka menggunakan kunci L yang disediakan, kemudian putar saklar ke arah kanan (ke posisi "Listrik AC")	-

L5



L4



# 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)