

BUMN UNTUK
INDONESIA

barata indonesia
FEW+

Pelatihan Griya

Manajemen Risiko Korporasi

berbasis ISO 31000 2018

Surabaya, 30-31 Mei 2024

PROXSIS



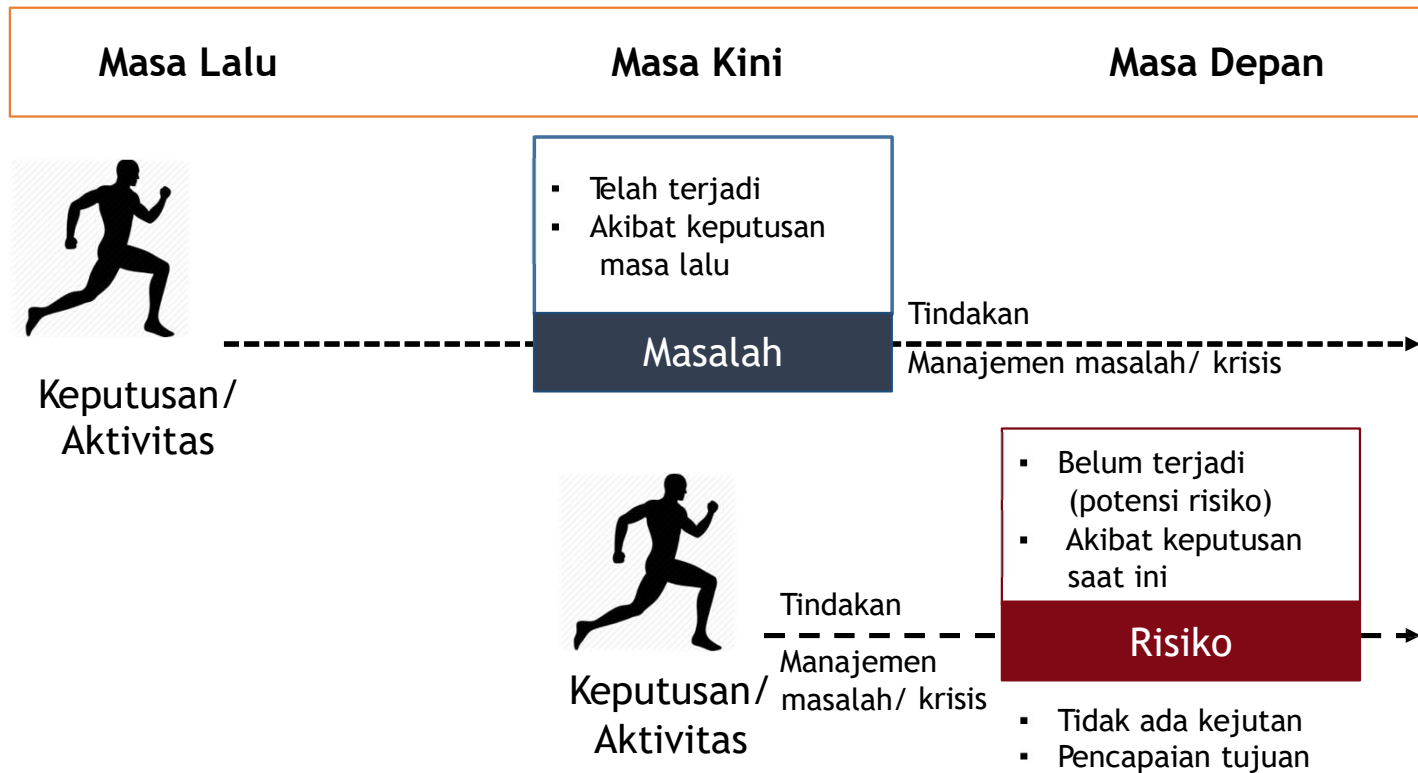
Agenda



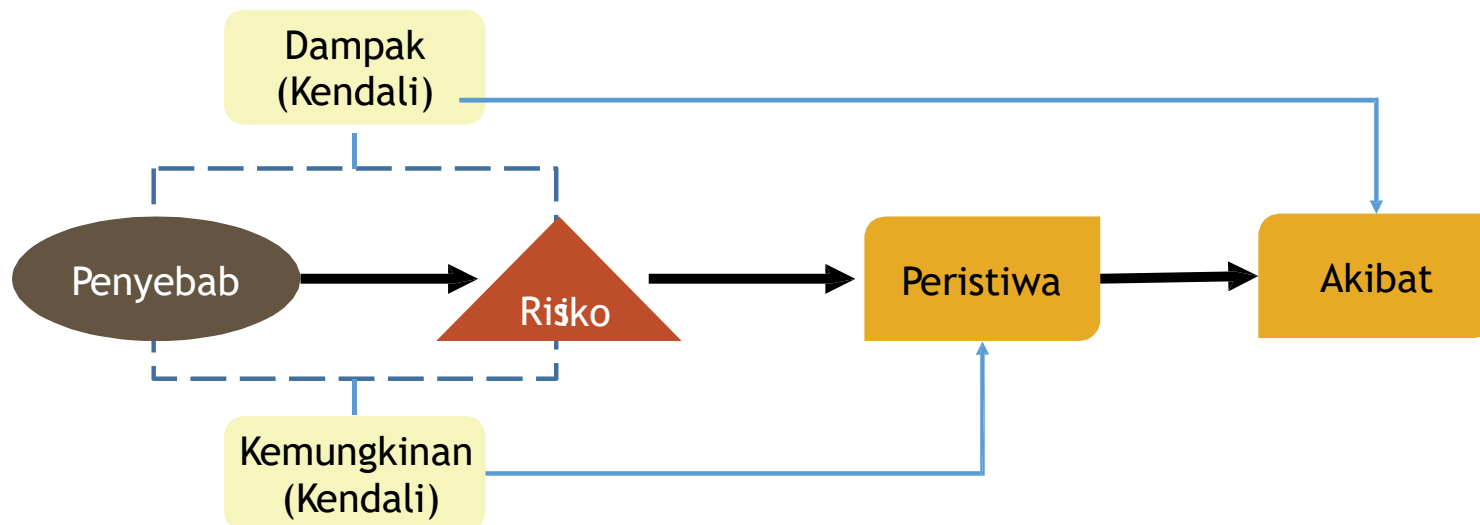
Dasar Manajemen Risiko

1. Arti Risiko
2. Pemilik Risiko
3. Jenis Risiko
4. Manajemen Risiko
5. Standar ISO 31000

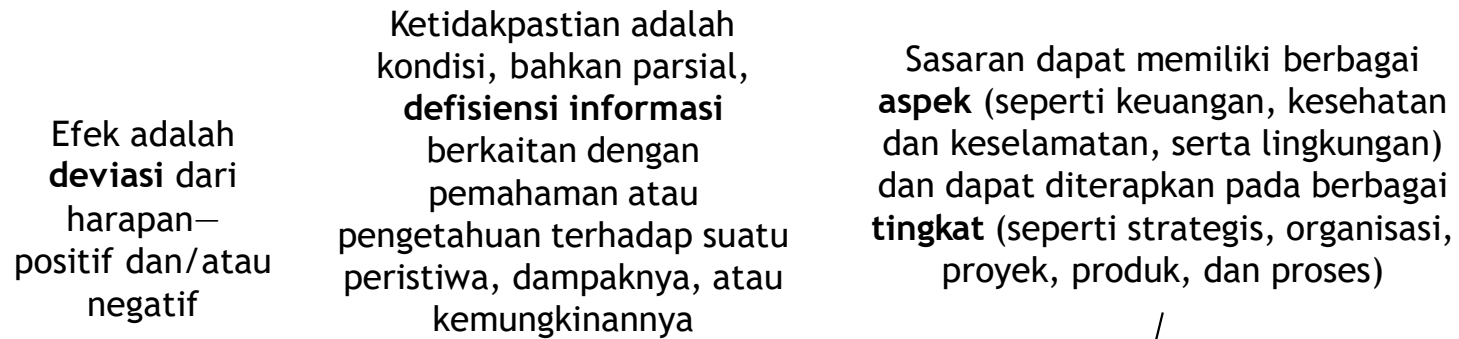
Risiko versus Masalah



Risiko, Penyebab, Akibat, dan Kendali



Definisi Formal Risiko



$$\text{Risiko} = \text{efek} \text{ ketidakpastian} \text{ pada} \text{sasaran}$$

ISO IEC Guide 73, 2009

- Risiko sering ditandai dengan merujuk kepada potensi **peristiwa** dan **dampak**, atau kombinasi keduanya
- Risiko sering dinyatakan dengan kombinasi **dampak** suatu peristiwa (termasuk perubahan keadaan) dan **kemungkinan** keterjadian

Pemilik Risiko

PEMILIK
RISIKO

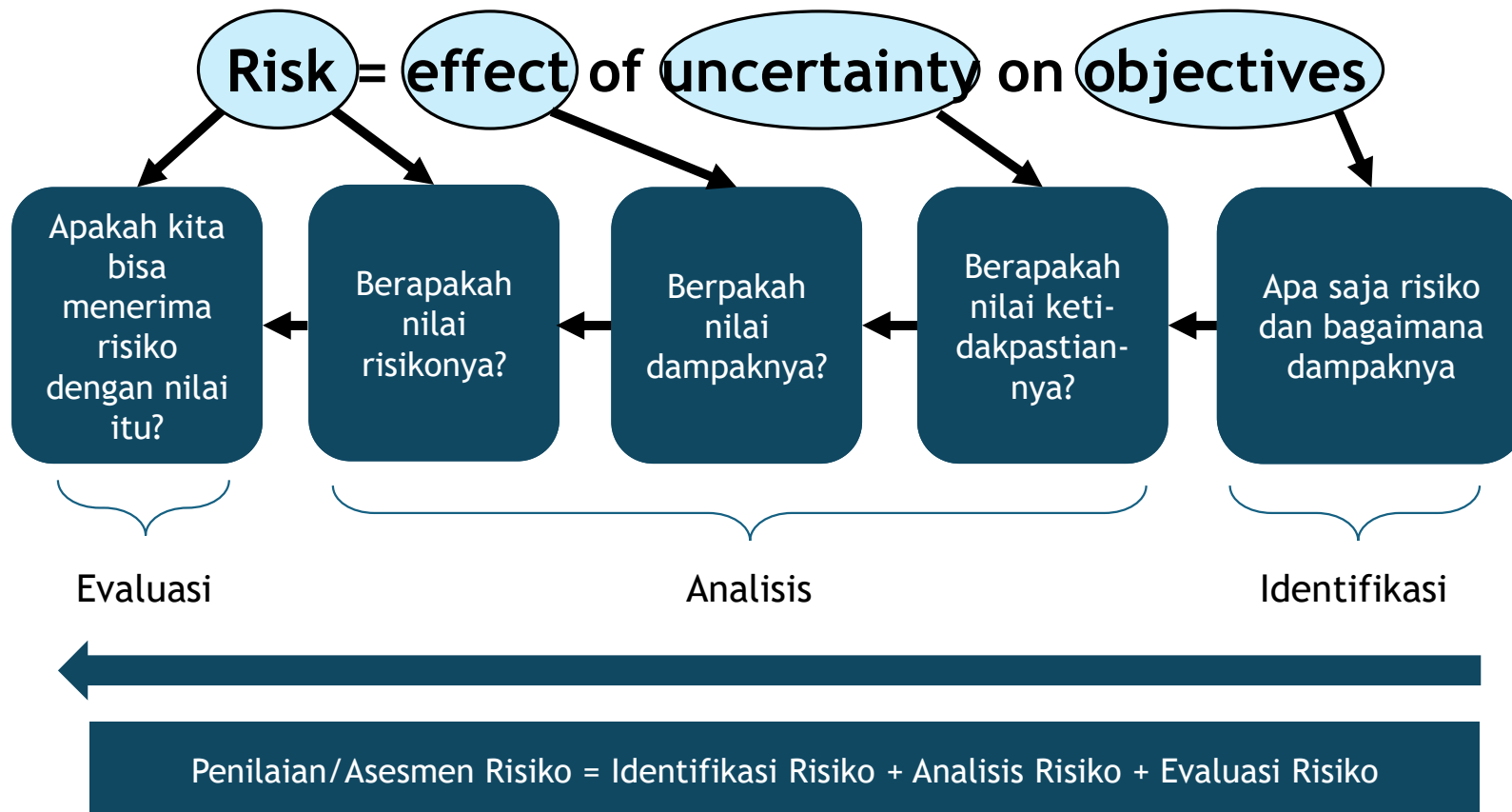
=

Orang atau entitas dengan **akuntabilitas**
dan **wewenang** untuk mengelola risiko

*(Person or entity with the **accountability**
and **authority** to manage risk – ISO 31000)*

Konsep Dasar Manajemen Risiko (1/2)

Identifikasi Risiko Saja Tidak Cukup → Risiko Perlu Dinilai (Assesmen)



Semesta Risiko dan Taksonomi Risiko

Organisasi (*best practice* melalui Unit/ Fungsi Manajemen Risiko) sebaiknya mendefinisikan semesta risiko/*risk universe* (risiko apa saja yang ada di organisasi) beserta struktur/taksonominya, melalui:

- Kajian dari rencana strategis organisasi
- Kajian best practice industry
- Agregasi dari hasil identifikasi risiko operasional tahun sebelumnya.

Tujuan: Agar seluruh risiko yang ada di organisasi dapat teridentifikasi

Enam Pertanyaan Mendasar Manajemen Risiko

Apa yang mau saya capai?

Apa saja yang memengaruhi hal tersebut?

Manakah yang paling penting?

Apa yang harus saya lakukan?

Apakah itu berhasil? Perubahan apa yang terjadi?

Proses ini sering disebut sebagai proses
informal/intuitif/alamiah

Ketegori dan Definisi Risiko

Risiko Proyek

Risiko kerugian yang diakibatkan ketidakpastian kondisi yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan proyek atau tidak beroperasi sesuai dengan yang diharapkan

Risiko K3, Lingkungan dan Komunitas

Risiko kerugian yang timbul sebagai akibat dari kegagalan dalam mengelola standar minimum keselamatan, kesehatan, standar minimum lingkungan dan nilai-nilai kemasyarakatan.

Risiko Keuangan/Finansial

Risiko kerugian yang diakibatkan ketidaktepatan dalam pengelolaan aset dan kewajiban perusahaan yang berdampak terhadap laba aktual dari operasi yang akan lebih rendah.

Definisi

Risiko Operasional

Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan.

Risiko Reputasi

Risiko kerugian yang diakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan.

Risiko Hukum dan Kepatuhan

Risiko kerugian sebagai akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis, serta akibat tidak mematuhi peraturan perundang-undangan & ketentuan yang berlaku.

Risiko Strategis

Risiko kerugian yang terkait akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Hierarki Pemilik Risiko

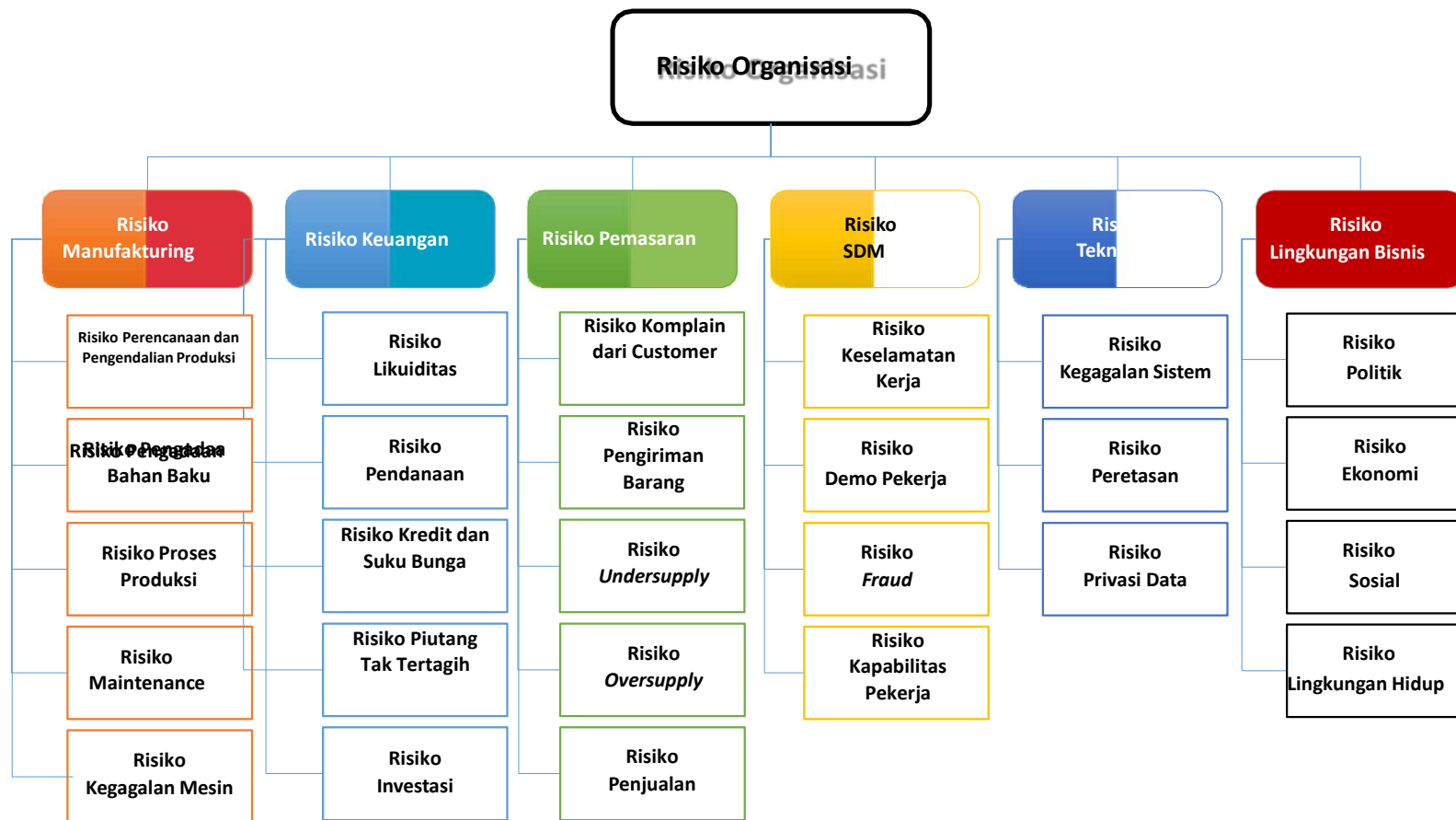


Mengapa Risiko Perlu Dikelola?

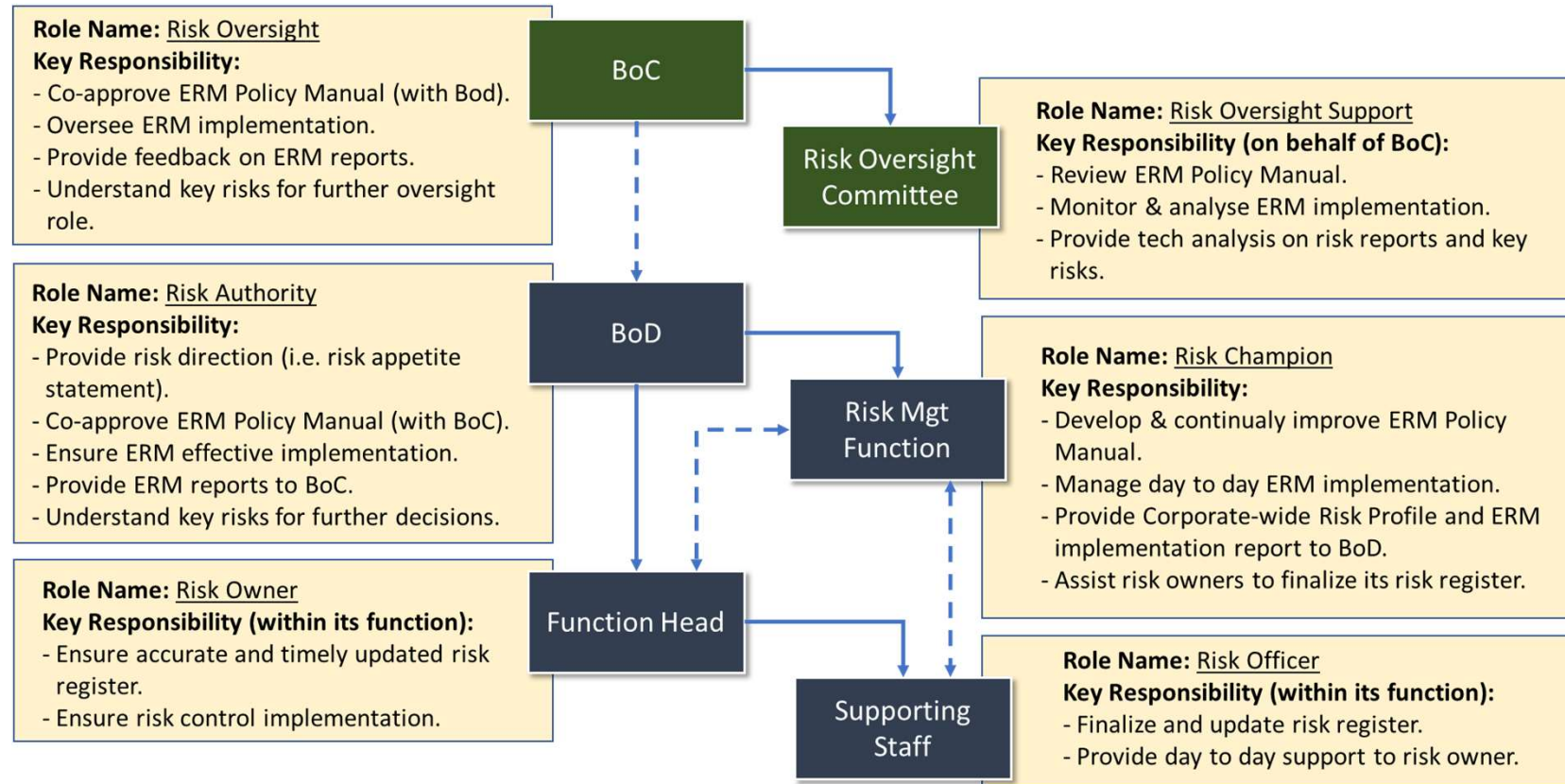
Risiko ada di mana saja, perlu sistematika yang baik untuk identifikasi, penilaian dan juga penyelarasan



Jenis Risiko



Kepemimpinan dan Komitmen dalam Konteks Perseroan di Indonesia



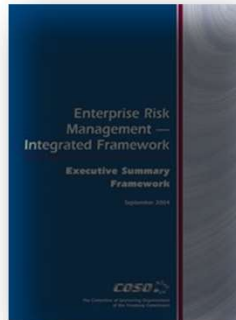
Fungsi Manajemen Risiko pada Unit Kerja

Pengukuran tugas dan tanggung jawab unit kerja terkait dalam menjalankan fungsi manajemen risiko menggunakan Responsibility Assignment Matrix (RACI Matrix)

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Pemantau Risiko	Direksi	Fungsi Manajemen Risiko	Divisi Operasional	External Stakeholder
1.	Persiapan	I		A	R	I	-
2.	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	A	R	C	I
3.	Menentukan konteks	I	C	A	R	C	I
4.	Asesmen Risiko						
	a. Identifikasi Risiko	I	I	C	R	A/R	-
	b. Analisis Risiko	I	I	C	R	A/R	-
	c. Evaluasi Risiko	I	I	A	C	R	I
5.	Perlakuan Risiko	I	I	A	C	R	C/I
6.	Monitoring dan Review	I	R	A	R	C	I
7.	Pelaporan Manajemen Risiko	C	C	A	R	R/C	-

- ☐ **Responsible**= Person working on activity
- ☐ **Accountable**= Person with decision authority
- ☐ **Consult**= Key stakeholder who should be included in decision or work activity
- ☐ **Inform**= Needs to know of decision or action

Standar Internasional Manajemen Risiko



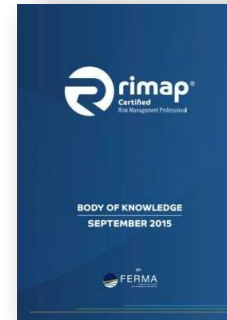
COSO ERM
(2004)



ISO 31000
(2009)



BS 31100
(2011)



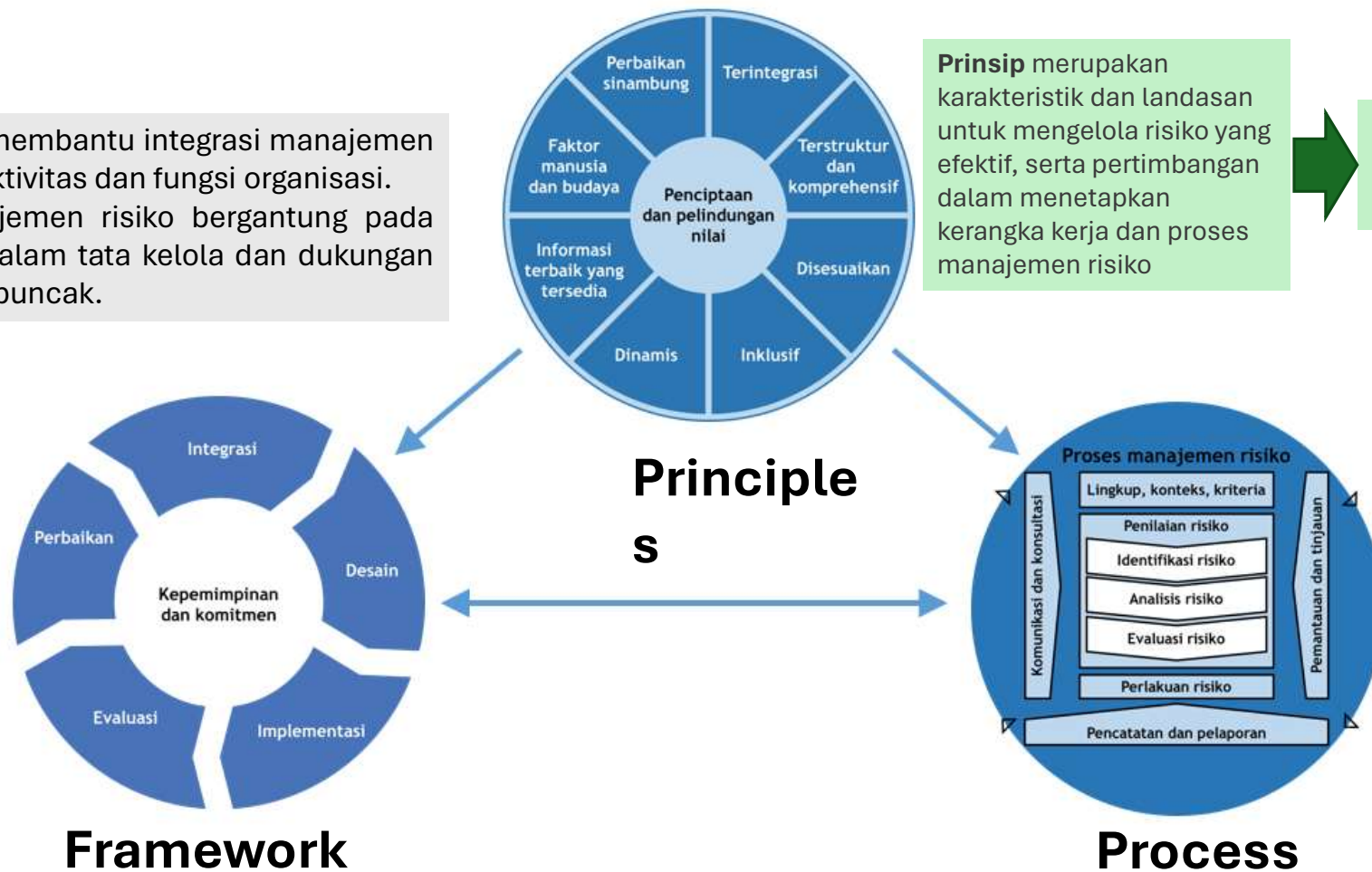
FERMA RIMAP
(2015)



OCEG GRC CM
(2015)

Risk Management ISO 31000 : 2018 (1/2)

Kerangka kerja membantu integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola dan dukungan dari manajemen puncak.



Risk Management ISO 31000 : 2018 (2/2)

Prinsip Manajemen Risiko

A. Prinsip-Prinsip MR

- Tujuan MR
- Visi, Misi dan Nilai-Nilai
- Lingkup Prinsip MR (8 Prinsip)

Kerangka Kerja Manajemen Risiko

A. Kepemimpinan dan *Komitmen*

- B. Integrasi
- C. Perancangan
- D. Penerapan (Implementasi)
- E. Evaluasi
- F. Perbaikan.

- ❖ *Risk Governance (incl. Org. Structure)*
- ❖ *Risk Appetite & Risk Tolerance*
- ❖ *Risk Culture & Awareness*
- ❖ *Boards Oversight*
- ❖ *Three Line Model & BPM*
- ❖ *Risk Management Strategy*
- ❖ *Risk Policy : standard, procedure,*
- ❖ *Risk Limit.*
- ❖ *Infrastructure : Organisasi, Komite,*

Proses Manajemen Risiko

A. Komunikasi dan Konsultasi

B. Lingkup, Konteks dan Kriteria

1. Konteks Internal dan Eksternal
2. Kriteria Risiko

C. Penilaian Risiko

1. Identifikasi Risiko
2. Analisis Risiko
3. Evaluasi Risiko

D. Perlakuan Risiko

E. Monitoring dan Kaji-ulang

F. Pencatatan dan Pelaporan

Prinsip Manajemen Risiko

2018



Kerangka Kerja Manajemen Risiko

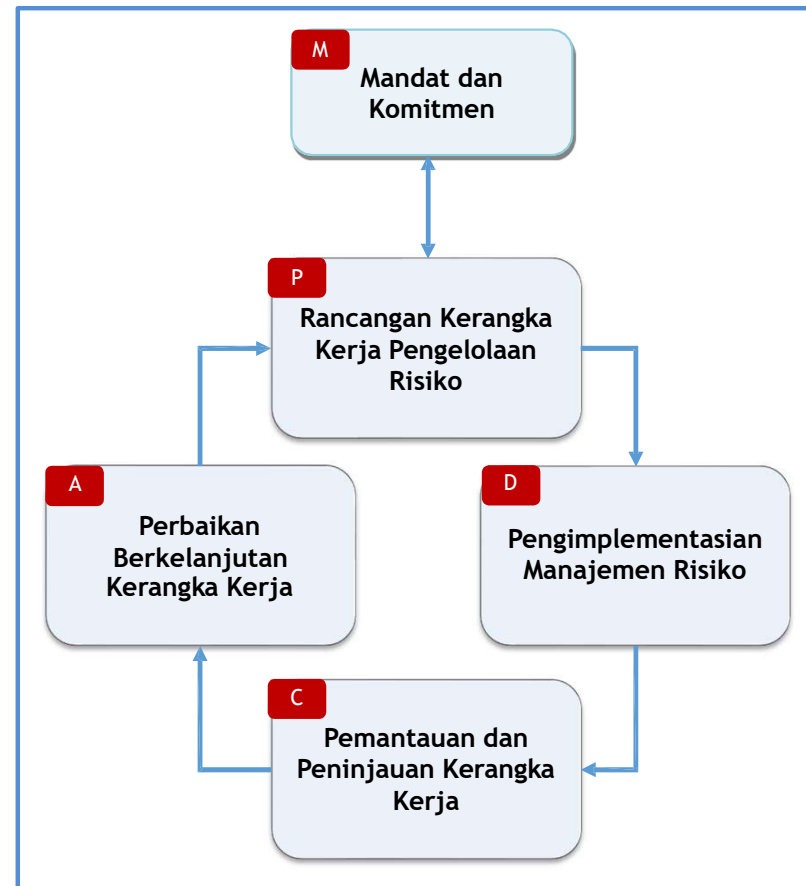
2018



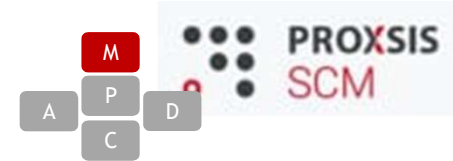
Definisi Kerangka Kerja

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi

“... set of components that provide the foundations and organizational arrangements for designing, implementing, monitoring, reviewing and continually improving risk management throughout the organization.”



Mandat dan Komitmen

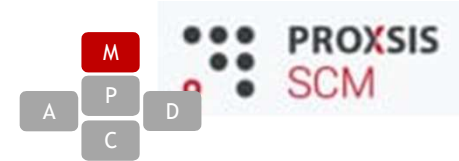


Mandat adalah

- (1) Kekuasaan untuk melakukan kewenangan kekuasaan dari suatu badan atau organ kekuasaan atas nama badan atau organ kekuasaan tersebut.
- (2) Instruksi atau wewenang yang diberikan oleh organisasi (perkumpulan dan sebagainya) kepada wakilnya untuk melakukan sesuatu dalam perundingan, dewan, dan sebagainya.

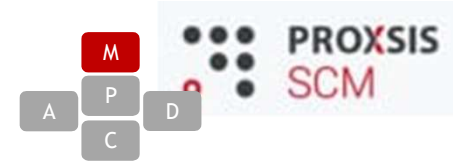
Komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu; kontrak.

Penerapan Mandat dan Komitmen

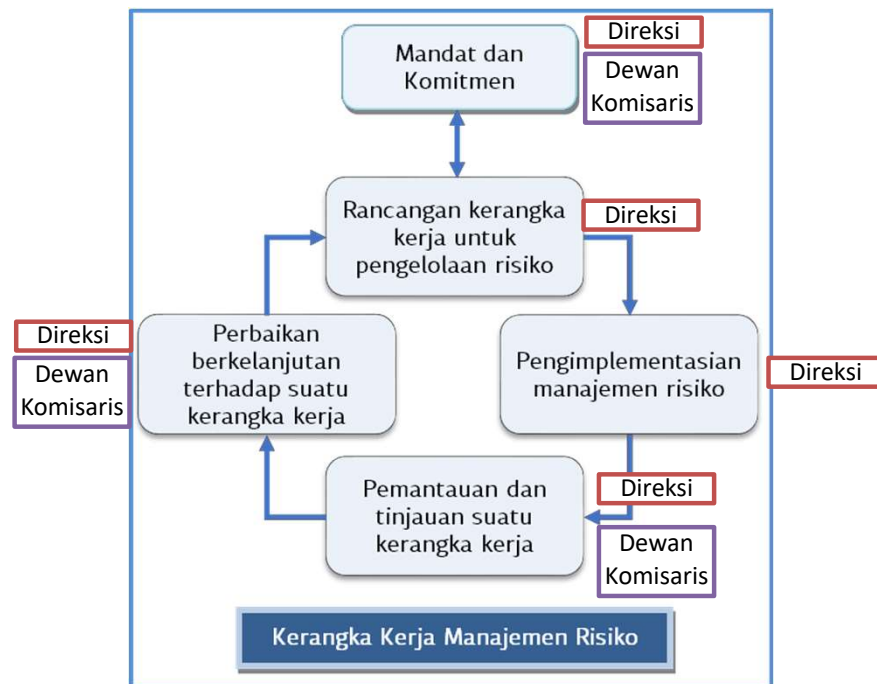


- Penerapan manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan memerlukan komitmen dan dukungan yang terus menerus dari Pimpinan Puncak dan anggota manajemen lainnya. Pelaksanaan mandat dan komitmen ini dinyatakan dengan:
 - Menetapkan strategi dan kebijakan manajemen risiko. Ini merupakan pernyataan sikap dan arah organisasi dalam manajemen risiko;
 - Memastikan keselarasan kebijakan manajemen risiko dengan budaya perusahaan;
 - Memastikan keselarasan sasaran manajemen risiko dengan sasaran perusahaan;
 - Menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi;
 - Memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundangan
- Pimpinan puncak harus menyatakan komitmennya dengan:
 - Menyusun suatu kerangka risk governance dan risk oversight dengan:
 - Menetapkan struktur risk governance dan risk oversight;
 - Menetapkan akuntabilitas, peran dan tanggung jawab pengelolaan risiko di tiap tingkatan organisasi;
 - Membentuk unit manajemen risiko;
 - Menyediakan sumber daya yang memadai untuk pengembangan kapabilitas organisasi dalam mengelola risiko;
 - Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko selalu sesuai dengan kebutuhan organisasi dan berjalan efektif, melalui pemantauan dan pengkajian secara berkala.

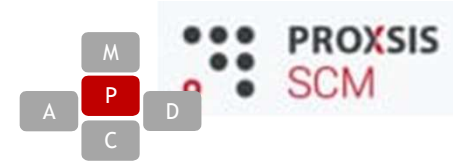
Mandat dan Komitmen dalam Konteks Indonesia



Untuk konteks Indonesia, Pimpinan Puncak Perseroan Terbatas diatur oleh UU No.40 tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas. Mandat dan komitmen Dewan Komisaris dan Direksi dilaksanakan sesuai ketentuan undang-undang.



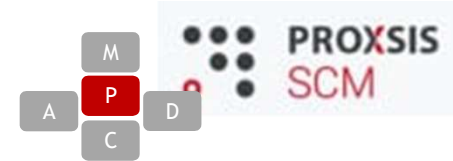
Rancangan Kerangka Kerja



- Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan kerangka kerja manajemen risiko:
 - Kerangka kerja harus sesuai dengan kebutuhan organisasi
 - Kerangka kerja didesain untuk menunjukkan tata kelola serta struktur organisasi, ukuran organisasi, serta sumber daya yang ada dalam organisasi
 - Kerangka kerja dirancang untuk menunjukkan karakteristik dari industri di mana organisasi berada, batasan eksternal dan kebutuhan pelaporannya
 - Kerangka kerja menunjukkan karakteristik dari karyawan dan juga supply/supplier contracts.
- Terdapat beberapa bukti yang dapat menunjukkan penilaian kerangka kerja manajemen risiko yang baik, antara lain:
 - Konten Kebijakan Manajemen Risiko
 - Rencana Manajemen Risiko
 - Mekanisme Akuntabilitas
 - Alokasi Sumber Daya
 - Komunikasi dan Pelaporan

Unsur Rancangan Kerangka Kerja

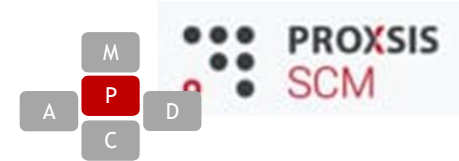
1. Pemahaman organisasi dan konteksnya
2. Penetapan kebijakan manajemen risiko
3. Akuntabilitas
4. Integrasi ke dalam proses organisasi
5. Sumber daya
6. Penetapan mekanisme komunikasi dan pelaporan internal
7. Penetapan mekanisme komunikasi dan pelaporan eksternal



Organisasi dan Konteksnya



Konteks Eksternal dan Internal



Konteks Eksternal

- Lingkungan
- *Trend & key drivers*
- Pemangku kepentingan

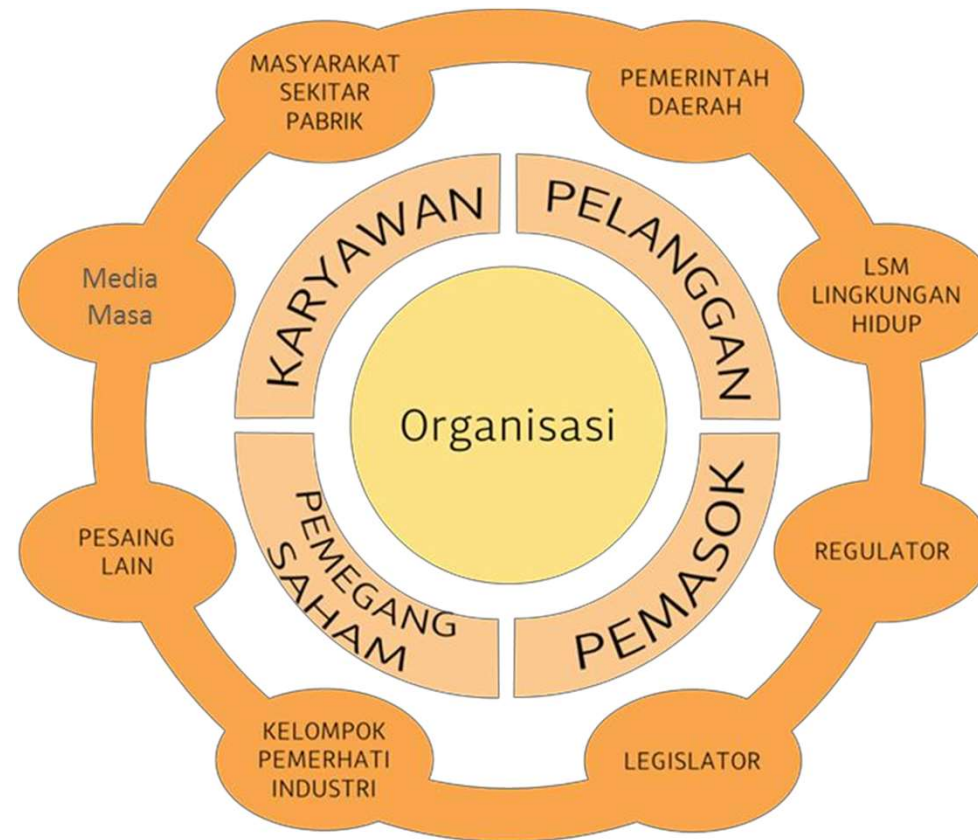
Konteks Internal

- *Governance, struktur, roles & responsibilities*
- Kapabilitas organisasi (*financial, kompetensi, teknologi, pengetahuan, system management, dll.*)
- Strategi, budaya perusahaan, jumlah SDM

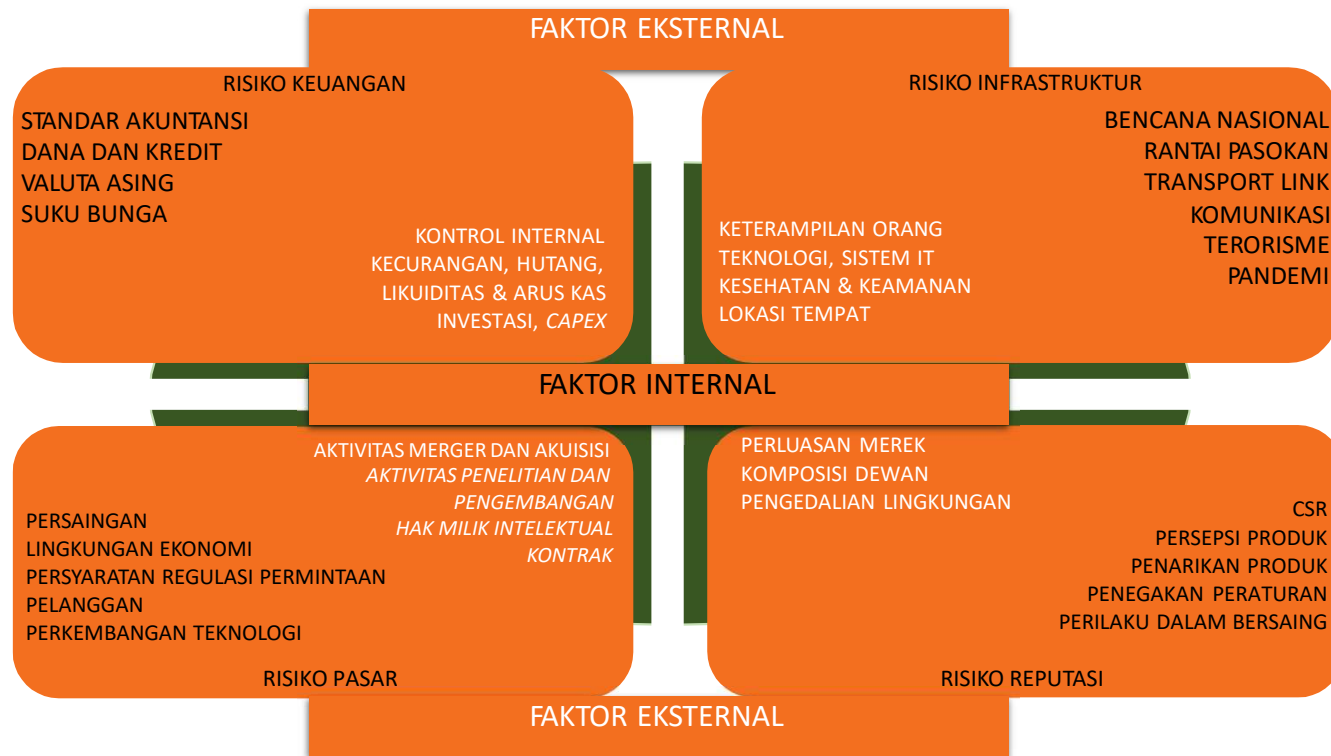
Faktor Mikro dan Makro



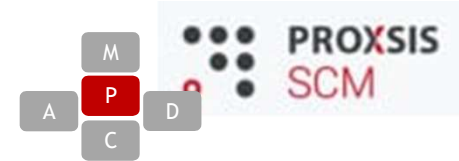
Analisis Pemangku Kepentingan



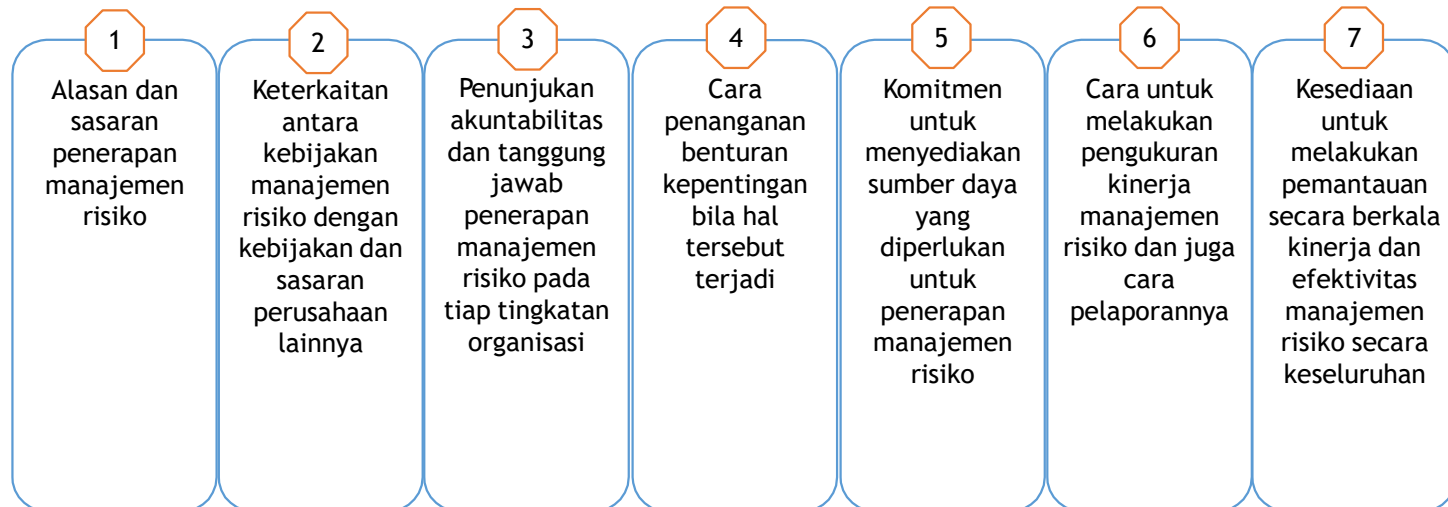
Cakupan Manajemen Risiko



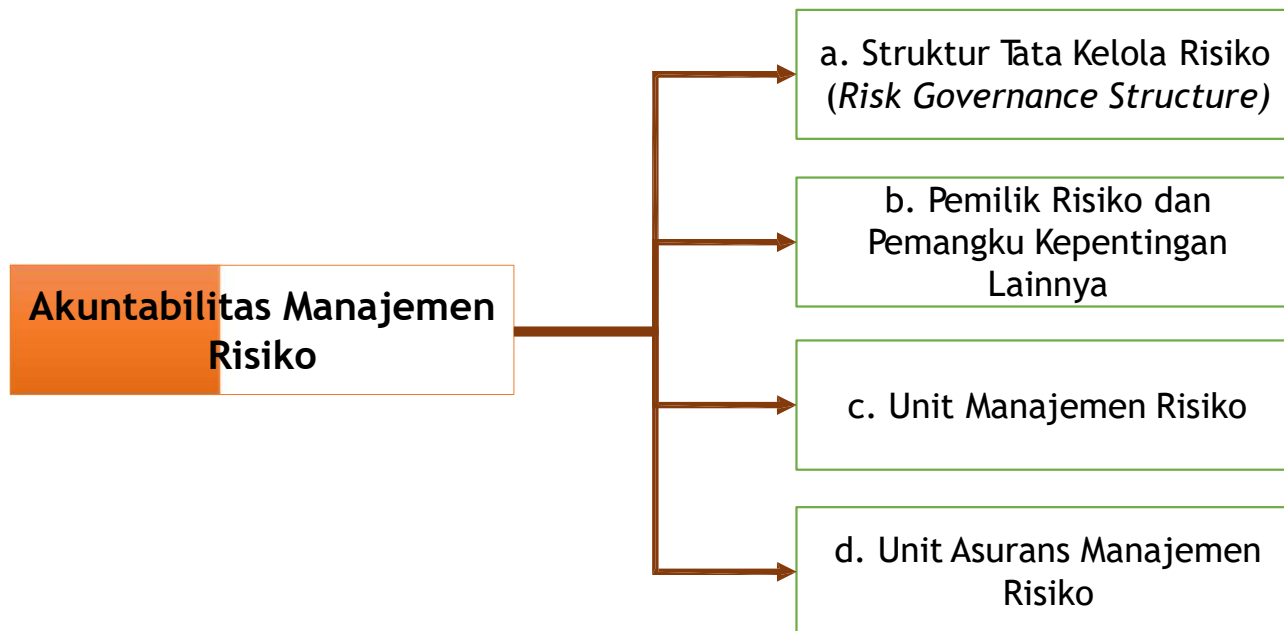
Kebijakan Manajemen Risiko



Kebijakan manajemen risiko merupakan pernyataan niat dari Direksi dan Dewan Komisaris untuk memberikan komitmennya dalam menerapkan manajemen risiko. Kebijakan ini antara lain berisi:



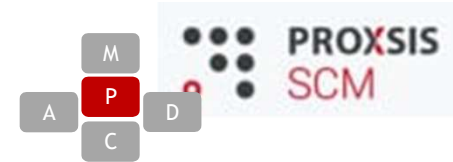
Akuntabilitas Manajemen Risiko



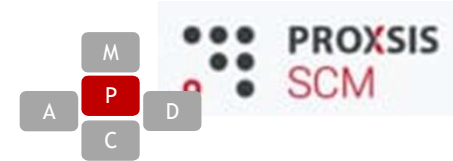
Integrasi ke dalam Proses Organisasi

Manajemen risiko dapat diintegrasikan antara lain ke dalam:

- Proses bisnis
- Proses perencanaan strategis
- Proses perencanaan dan *budgeting*
- Manajemen proyek
- Audit



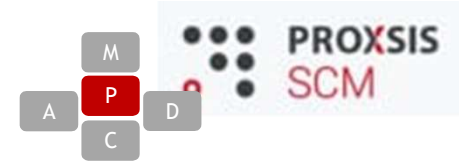
Sumber Daya



Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan bagi penerapan manajemen risiko, antara lain meliputi:

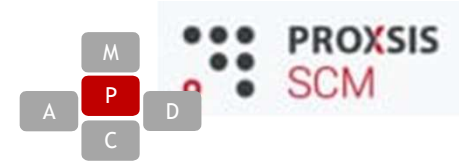
- Alokasi anggaran yang memadai
- Sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan (termasuk di dalamnya pelatihan yang memadai bagi para pemangku kepentingan)
- *Knowledge management system* (termasuk di dalamnya informasi, buku) yang terkait
- Peralatan teknis terkait metodologi manajemen risiko yang diperlukan, termasuk sistem informasi manajemen risiko

Mekanisme Komunikasi dan Pelaporan



- Mekanisme informasi dan pelaporan yang efektif diperlukan untuk mewujudkan komunikasi/konsultasi manajemen risiko di internal dan eksternal organisasi. Adapun tujuan dari mekanisme informasi dan pelaporan manajemen risiko ini adalah untuk menunjang praktik manajemen risiko yang efektif di seluruh lingkungan organisasi.
- Tujuan dari mekanisme informasi dan pelaporan manajemen risiko ini adalah untuk menunjang praktik manajemen risiko yang efektif di seluruh lingkungan organisasi.

Rencana Komunikasi dan Pelaporan



No	Tipe Media	Pengguna	Frekuensi	Konten	Tujuan
1.	Laporan tahunan	Pemangku Kepentingan Eksternal dan Internal	Tahunan	Pengungkapan tentang aktivitas dan laporan manajemen risiko, untuk membuktikan bahwa manajemen risiko telah dikelola dengan baik	
2.	Laporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris	Direksi dan Dewan Komisaris	Per Kuartal	- Muncul risiko (emerging risk) baru yang membutuhkan perhatian anggota dewan; - Heat map risiko milik perusahaan	Memantau keefektifan dalam memperlakukan 10 risiko teratas
3.	Risiko Operasional	Kepala Bagian Operasi	Per Bulan	- Profil risiko unit - Laporan status risiko dan perkembangan mitigasinya	

Pengimplementasian Manajemen Risiko



Kerangka Kerja

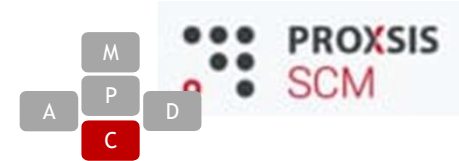
- Peran dan tanggung jawab pengelolaan risiko pada tiap tingkatan
- Pelaksanaan program manajemen perubahan
- Pelatihan dan pengembangan manajemen risiko
- Pengadaan sumber daya yang diperlukan
- Jadwal pelaksanaan

Proses

- Komunikasi dan Konsultasi
- Penetapan Konteks
- Penilaian Risiko
- Perlakuan Risiko
- Pemantauan dan Peninjauan

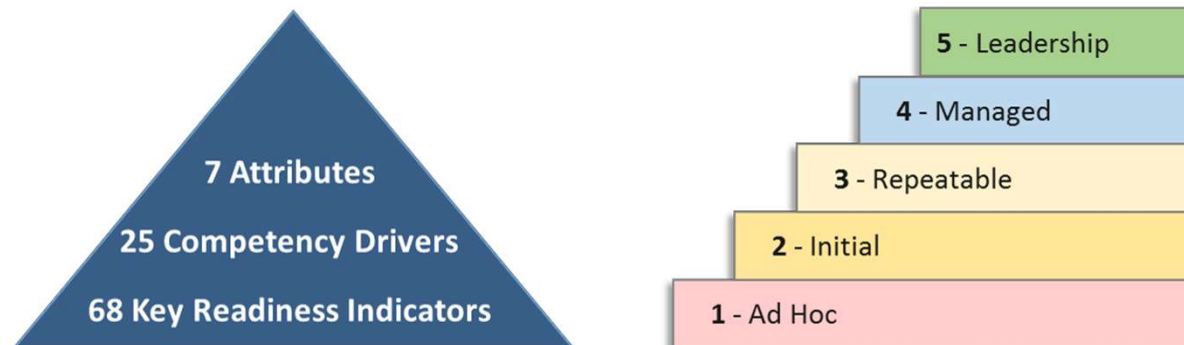
Pemantauan dan Peninjauan Kerangka Kerja

- Pemastian efektivitas dan efisiensi kerangka kerja
- Pengukuran kinerja manajemen risiko
- Pengukuran kemajuan kerja rencana penerapan manajemen risiko
- Pemantauan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko
- Pemantauan perubahan internal dan eksternal
- Pemantauan kepatuhan terhadap regulasi



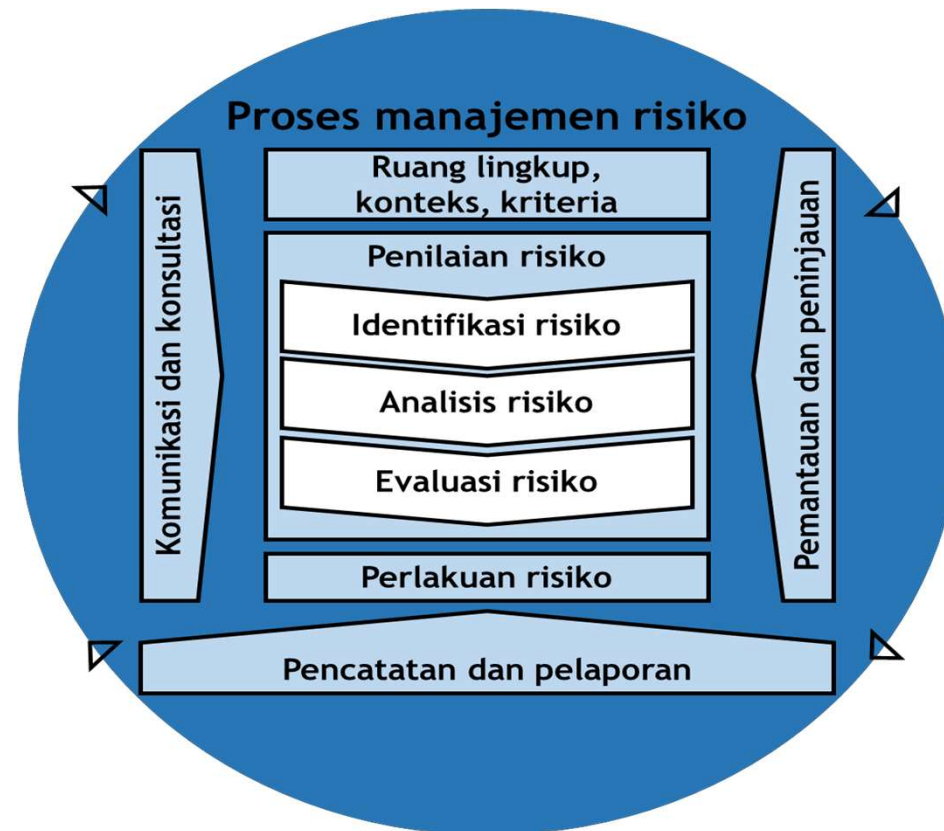
Perbaikan Berkelanjutan Kerangka Kerja

- Perbaikan kepatuhan
- Perbaikan efektivitas



Proses Manajemen Risiko

2018



Proses Manajemen Risiko

1. Profil Risiko
2. Komunikasi dan Konsultasi
3. Penetapan Konteks
4. Penilaian Risiko
5. Perlakuan Risiko
6. Pemantauan dan Peninjauan

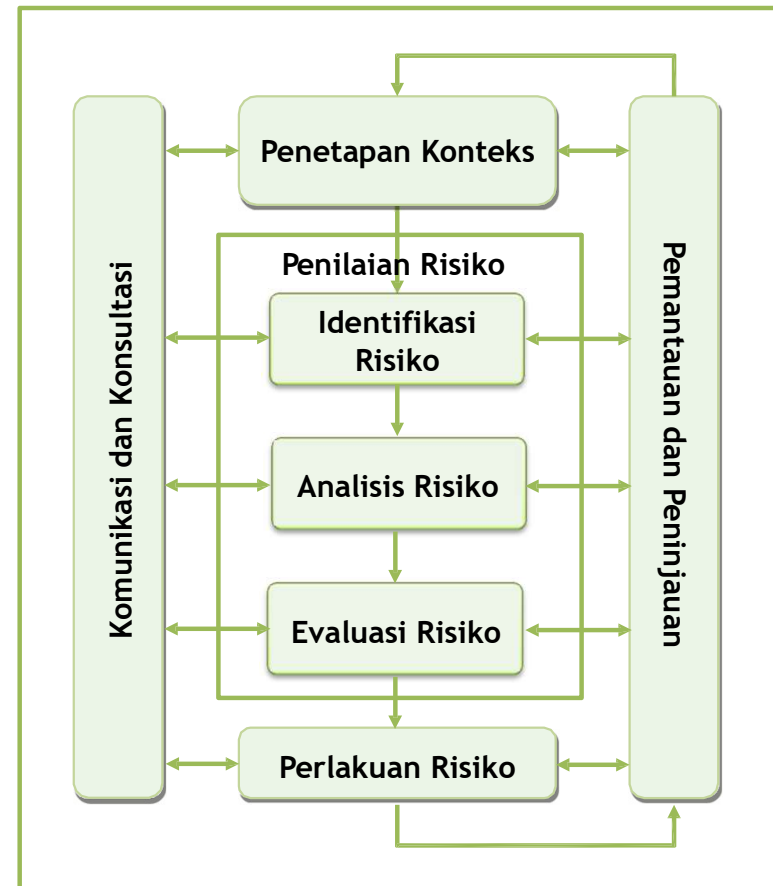
Profil Risiko

- Profil risiko (*risk profile*) adalah uraian dari risiko yang telah dinilai pada suatu organisasi.
- Profil risiko dikumpulkan dari unit kerja untuk kemudian diagregasikan di tingkat organisasi.
- Pendekatan yang dilakukan merupakan gabungan antara pendekatan bawah ke atas (BKA, *bottom-up*), yang menghasilkan profil risiko operasional, dengan pendekatan atas ke bawah (AKB, *top-down*), yang menghasilkan profil risiko strategis.



Definisi Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko adalah penerapan sistematis kebijakan, prosedur, dan pelaksanaan untuk kegiatan komunikasi, konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan peninjauan risiko



Komunikasi dan Konsultasi

- Komunikasi dan konsultasi adalah proses terus menerus dan berulang yang dilakukan oleh organisasi untuk menyediakan, membagi, atau memperoleh informasi, dan untuk terlibat dalam dialog dengan para pemangku kepentingan mengenai pengelolaan risiko.
- Tujuan komunikasi dan konsultasi:
 - Menentukan konteks dengan benar
 - Memahami kepentingan seluruh pemangku kepentingan
 - Mendapatkan manfaat dari berbagai macam keahlian (multidisiplin)
 - Membantu memastikan bahwa semua risiko telah teridentifikasi dengan baik
 - Membantu proses manajemen perubahan
 - Memperoleh dukungan dan persetujuan untuk tindakan perlakuan risiko



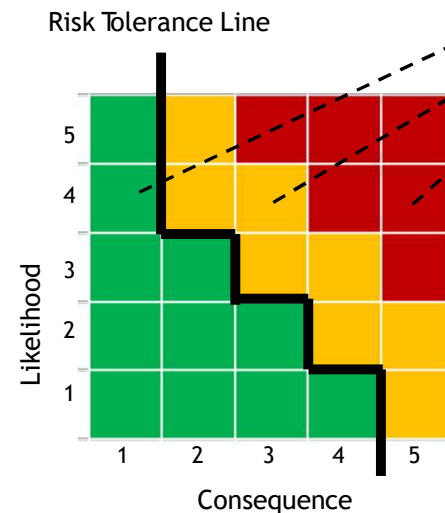
Penetapan Konteks

- Konteks eksternal
- Konteks internal
- Konteks manajemen risiko
 - Tanggung jawab
 - Kedalaman dan keluasan aktivitas
 - Lingkup proses, produk, proyek, atau aset
 - Metodologi penilaian risiko
 - Indikator kinerja pengelolaan risiko
- Kriteria risiko
 - Kriteria kemungkinan risiko
 - Kriteria dampak risiko
 - Kriteria tingkat risiko
 - Toleransi risiko



Kriteria Risiko

Level	Likelihood	Probability	Frequency
5	Near certainty	≥80%	Daily
4	High likely	60% to <80%	Weekly
3	Likely	40% to <60%	Monthly
2	Low likelihood	20% to <40%	Trimonthly
1	Not likely	<20%	Yearly



Level	Risk Level
Low	Department
Medium	Division
High	Director

Level	Consequence	Revenue	Performance
1	Very small	<1 deviation	<5% deviation
2	Small	1% to <5% deviation	5% to <10% deviation
3	Medium	5% to <10% deviation	10% to <20% deviation
4	Large	10% to <15% deviation	20% to <40% deviation
5	Very large	≥15% deviation	≥40% deviation



Penilaian Risiko



- Penilaian atau asesmen risiko adalah keseluruhan proses dari
 - identifikasi risiko,
 - analisis risiko, serta
 - evaluasi risiko.
- *ISO 31010 Risk Assessment Techniques* berisi 31 teknik untuk melakukan penilaian atau asesmen risiko.

Contoh Kertas Kerja Penilaian Risiko



No.	Objective/KPI	Risk Event	Risk Cause	Potential Impact	Controls	CE

No.	Objective/KPI	Risk Event	LR	CR	RS	NT	Treatment Type

No.	Objective/KPI	Risk Event	Treatment Plan	PiC	Start Date	Cost

CE: Control Effectiveness
 LR: Likelihood Rating
 CR: Consequence Rating
 RS: Risk Score
 NT: Need Treatment (Y/N?)
 PiC: Person in charge (for risk treatment)

Identifikasi Risiko



- Identifikasi risiko merupakan proses untuk menemukan, mengenali, menguraikan dan menggambarkan risiko. Secara lebih spesifik menemukan “sumber risiko”, apa “pemicu” yang menimbulkan terjadinya “peristiwa berisiko” dan apa “potensi dampaknya” terhadap sasaran organisasi.
- Secara singkat meliputi proses untuk menentukan “apa, di mana, bilamana, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi” yang mempunyai dampak pada pencapaian sasaran organisasi.
- Tujuan dari identifikasi risiko adalah menghasilkan sebanyak mungkin risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran organisasi. Ini penting karena risiko yang tidak teridentifikasi, tidak akan diproses dalam tahap berikutnya (analisis dan evaluasi risiko).

Analisis Risiko



- Analisis risiko adalah proses untuk memahami sifat-sifat risiko dan kemudian menentukan peringkat risiko. Analisis risiko merupakan dasar untuk menentukan proses evaluasi risiko di mana akan ditentukan proses perlakuan risiko yang sesuai dan paling efektif.
- Proses analisis risiko dilakukan sebagai berikut:
 - Identifikasi dan evaluasi pengendalian risiko yang ada
 - Menentukan tingkat kemungkinan dan dampak risiko
 - Menentukan peringkat risiko
 - Dokumentasi proses analisis risiko

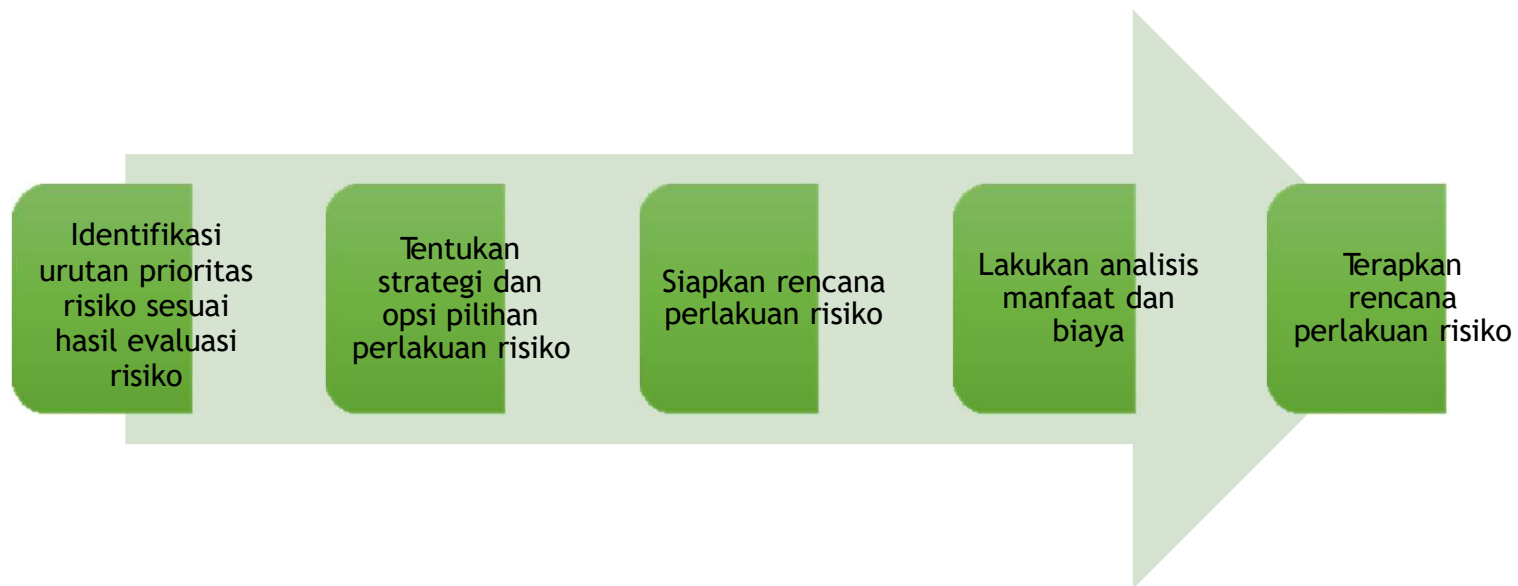
Evaluasi Risiko



- Evaluasi risiko adalah proses yang membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah suatu risiko dapat diterima atau tidak.
- Hasil dari proses ini adalah prioritas risiko yang memerlukan perlakuan risiko dan juga jenis perlakuan risiko yang akan dilakukan.
- Proses evaluasi risiko dilaksanakan sebagai berikut:
 - Menyusun peringkat risiko berdasarkan hasil dari analisis risiko
 - Mempertimbangkan keseluruhan profil risiko
 - Menyusun daftar prioritas risiko untuk perlakuan risiko lebih lanjut

Perlakuan Risiko

- Perlakuan risiko adalah proses identifikasi, seleksi, dan penerapan tindak lanjut terhadap risiko-risiko yang dalam hasil evaluasi risiko tidak masuk dalam peringkat risiko yang dapat diterima atau dapat ditoleransi.
- Tujuan dari perlakuan risiko adalah menurunkan atau menghilangkan dampak dari risiko-risiko tersebut di atas yang dapat mengganggu pencapaian sasaran organisasi hingga masuk ke dalam kriteria "dapat diterima".



Opsi Perlakuan Risiko



Pemantauan dan Peninjauan



- Definisi:

- Pemantauan: Pemeriksaan, pengawasan, observasi, atau penentuan secara kritis yang berkelanjutan terhadap status guna mengidentifikasi perubahan dari tingkat kinerja yang diperlukan atau diharapkan.
- Peninjauan: Kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas dari pokok persoalan guna mencapai sasaran yang ditetapkan.

- Laporan:

- Kelemahan pengendalian risiko
- Kelemahan sistem manajemen risiko
- Kegagalan tindak lanjut atas temuan kelemahan
- Kegagalan dari mitigasi
- Analisis dan refleksi pascakejadian

- Tujuan:

- Memastikan bahwa pengendalian risiko berjalan efektif dan efisien sesuai dengan rancang bangun dan secara operasi
- Memperoleh informasi terkini guna peningkatan asesmen risiko
- Mendapatkan pelajaran dari peristiwa risiko yang telah lalu, perubahan yang terjadi, tren, keberhasilan maupun kegagalan penanganan risiko
- Mendeteksi perubahan konteks internal maupun eksternal, termasuk perubahan kriteria risiko dan kondisi risiko itu sendiri, yang menuntut penyesuaian perlakuan risiko serta kemungkinan perubahan prioritas
- Mengidentifikasi kemungkinan timbulnya risiko baru

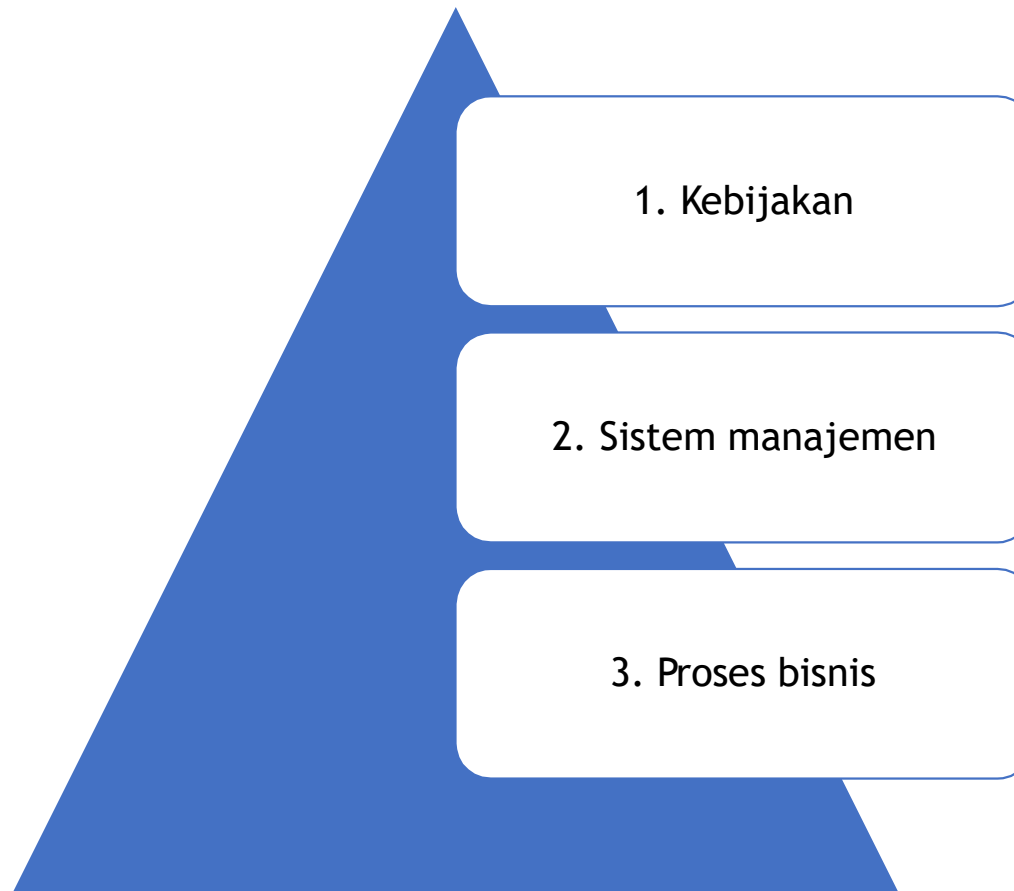
Tiga Lapis Pertahanan

1. Tiga Lapis Pertahanan
2. Integrasi Sistem Manajemen
3. Hierarki Proses Bisnis

Three Lines of Defense (IIA, 2013)



Integrasi Sistem Manajemen ISO



Integrasi Tingkat 1: Kebijakan

- Hal yang diintegrasikan adalah alasan atau arah.
- Tujuan: mendapatkan komitmen yang sama untuk semua aspek sistem manajemen yang diimplementasikan.

Judul Kebijakan Manajemen Terintegrasi
Alasan/motivasi (mengapa?) <i>Contoh: PT. XYZ merupakan perusahaan kelas dunia yang...</i>
Hal-hal apa yang diutamakan (selanjutnya menjadi acuan untuk sasaran sistem manajemen) <i>Contoh: Oleh sebab itu kami mengutamakan..., ..., dan ...</i>
Komitmen pemenuhan terhadap pemenuhan persyaratan, terhadap peningkatan, dsb... <i>Contoh: Untuk mencapai itu semua kami berkomitmen...</i>

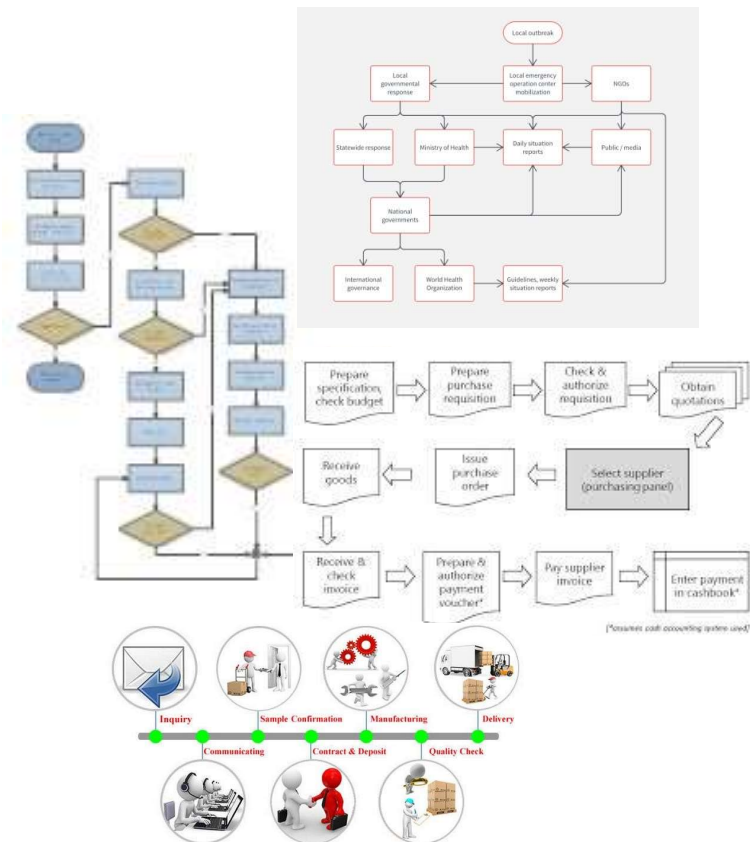
Integrasi Tingkat 2: Sistem Manajemen

- Hal yang diintegrasikan adalah pengelolaan perusahaan secara sistem manajemen, sehingga satu pendekatan menyelesaikan banyak aspek, misalnya mutu, lingkungan, K3, keamanan informasi, kelangsungan usaha, dsb.
- Tujuan:
 - Peningkatan efektivitas (lebih terjaminnya pencapaian tujuan penerapan sistem manajemen).
 - Peningkatan efisiensi (lebih sedikitnya sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan penerapan sistem manajemen).
- Praktik yang baik: Walaupun sudah tidak diwajibkan, Pedoman Manajemen sebaiknya tetap dibuat untuk dapat menjelaskan aspek integrasinya.
- Catatan: Masih banyak proses bisnis yang redundan, terutama di bagian operasional (klausul 8).

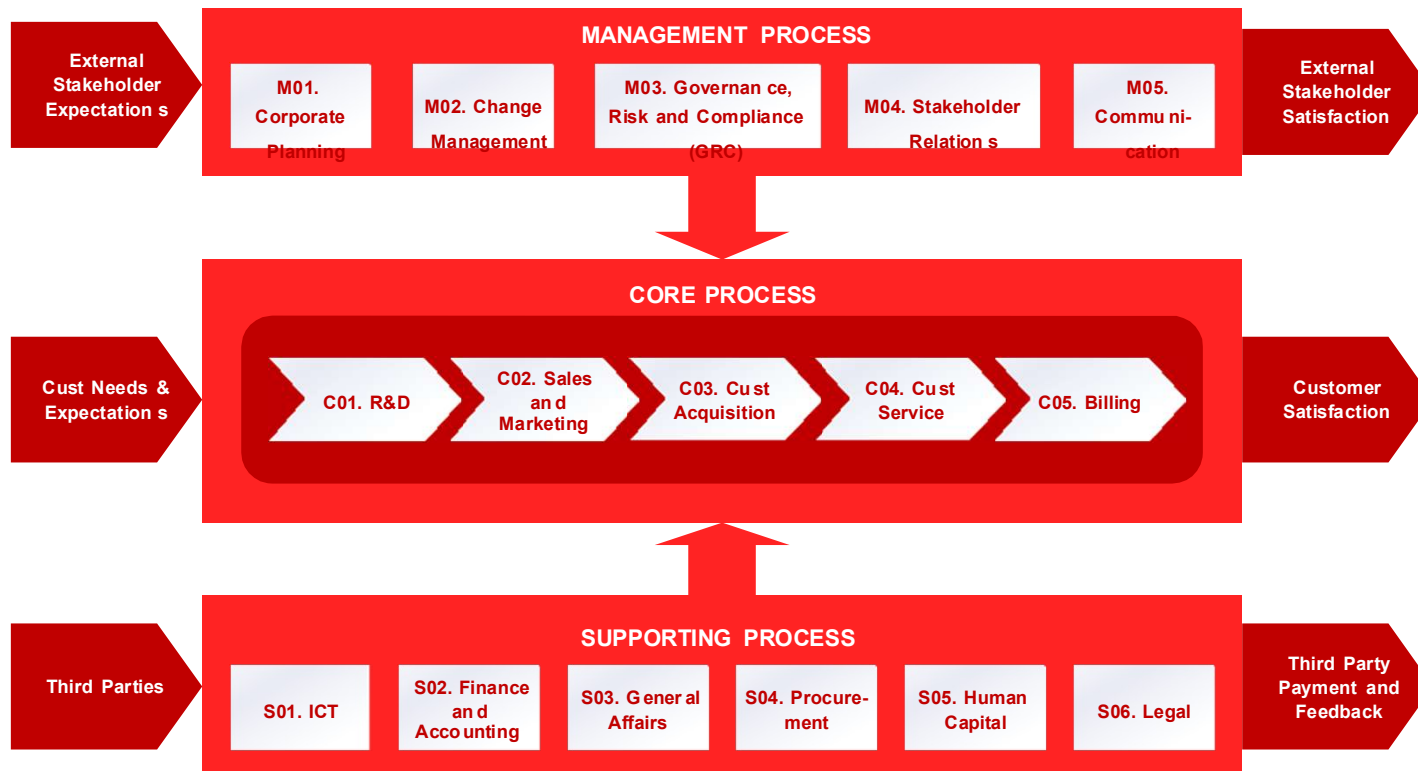


Integrasi Tingkat 3: Proses Bisnis

- Hal yang diintegrasikan adalah setiap proses bisnis yang ada di organisasi, sehingga satu aktivitas menyelesaikan banyak aspek (terkait mutu, lingkungan, K3, keamanan informasi, kelangsungan, dsb).
- Tujuan:
 - Peningkatan efektivitas proses bisnis
 - Pengurangan kompleksitas proses
- Untuk itu diperlukan pengelolaan desain proses bisnis yang baik.
- Sebaiknya dilakukan setelah integrasi tingkat 2 selesai.



Contoh Proses Level 0



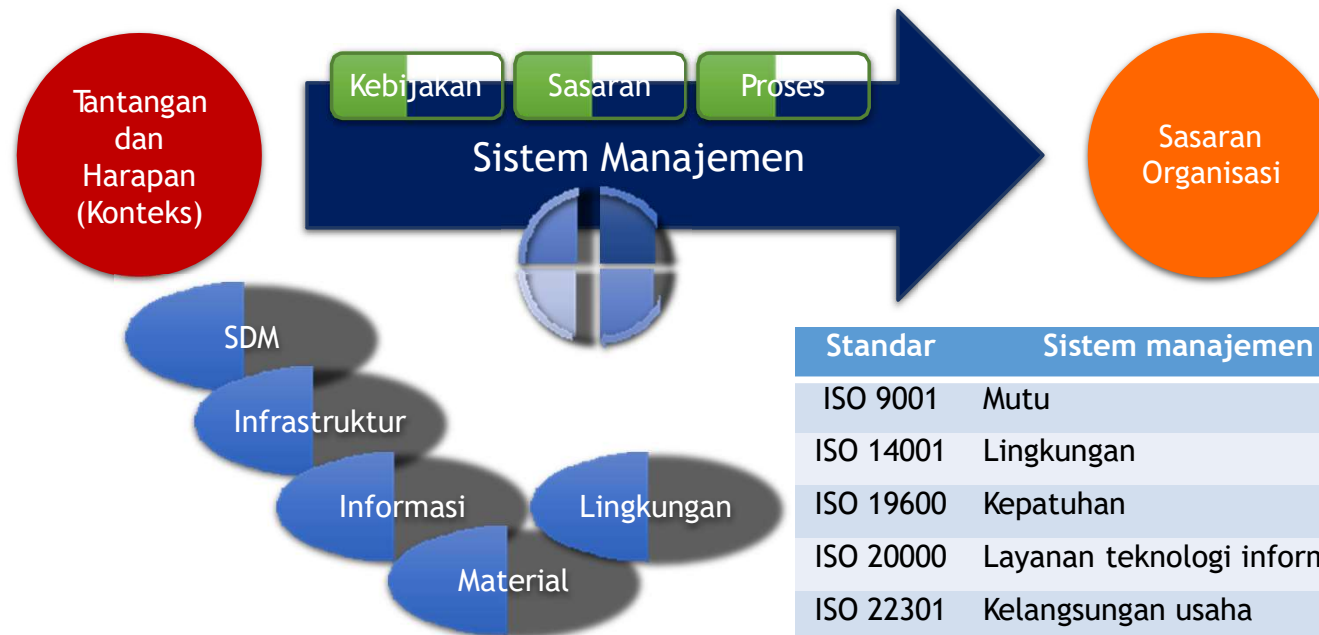
Contoh Proses Level 1-2-3

Business Process						Requirement/Fremwork/Regulation
L1 (Process)		L2 (Sub-Process)		L3 (SOP)		
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 Monitring	PMK No 7/Ext/VI/2015
				M01.02.02	Division KPI Establishmentl KPI Evaluation	... dst
M02	Change Management	M02.01	Program Management	M02.01.01	Program Initiation	... dst
				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 ...

Pemikiran Berbasis Risiko

1. Sistem Manajemen ISO
2. ISO Annex SL:2011
3. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015
4. Pemikiran Berbasis Risiko (RBT)
5. Struktur ISO 9001:2015
6. Klausul RBT di ISO 9001:2015
7. Alur Proses Klausul RBT

Sistem Manajemen ISO

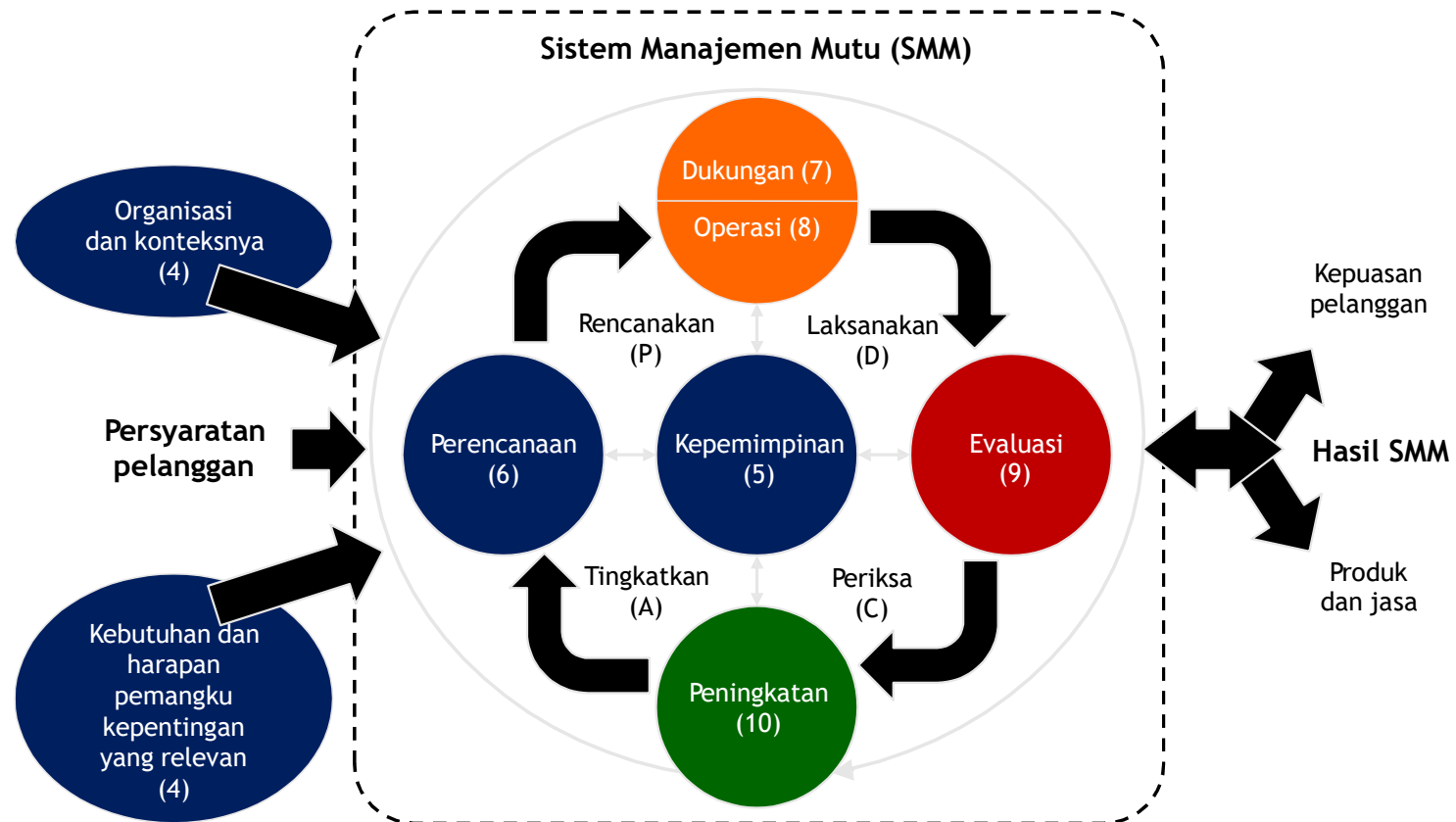


Standar	Sistem manajemen	Kode
ISO 9001	Mutu	QMS
ISO 14001	Lingkungan	EMS
ISO 19600	Kepatuhan	CMS
ISO 20000	Layanan teknologi informasi	ITSM
ISO 22301	Kelangsungan usaha	BCMS
ISO 27001	Keamanan informasi	ISMS
ISO 30301	Rekaman	MSR
ISO 37001	Antipenyuapan	ABMS
ISO 45001	Kesehatan dan keselamatan	HSMS
ISO 55001	Aset	AMS

ISO Annex SL:2011



Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015



Pemikiran Berbasis Risiko (*Risk-Based Thinking*/RBT)

- Salah satu perubahan penting pada ISO 9001:2015 adalah pencantuman "pemikiran berbasis risiko" (*risk-based thinking*, RBT) bersama dengan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) terhadap pendekatan proses.
- RBT memungkinkan suatu organisasi untuk menentukan faktor-faktor yang dapat menyebabkan proses dan SMM menyimpang dari hasil yang direncanakan.
- Dari pengenalan ini, organisasi selanjutnya dapat menerapkan pengendalian preventif guna meminimalkan efek negatif dan memaksimalkan peluang.
- Pengenalan konsep RBT ini menggambarkan integrasi antara manajemen mutu dengan manajemen risiko.
- RBT dijelaskan secara khusus pada lampiran A.4 serta diterapkan secara umum pada klausul-klausul lain.

Klausul RBT di ISO 9001:2015 (1)

- Klausul 4.4 Manajemen mutu dan prosesnya
 - Organisasi harus **menangani risiko dan peluang** sesuai ketentuan 6.1.
- Klausul 5.1 Kepemimpinan dan komitmen
 - Manajemen puncak **mendorong** pendekatan proses dan **pemikiran berbasis risiko**.
 - Manajemen puncak **memastikan penentuan dan penanganan** risiko dan peluang yang dapat memengaruhi kesesuaian produk dan layanan, serta kemampuan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Klausul 6.1 Tindakan penanganan risiko dan peluang:
 - Organisasi harus mempertimbangkan isu eksternal dan internal (4.1) dan persyaratan pemangku kepentingan (4.2), serta **menentukan risiko dan peluang** yang perlu ditangani untuk
 - memberi pemastian bahwa SMM dapat mencapai hasil yang diharapkan;
 - meningkatkan efek yang menguntungkan;
 - mencegah atau mengurangi efek yang merugikan; serta
 - mencapai peningkatan.
 - Organisasi harus **merencanakan tindakan** untuk menangani risiko dan peluang serta bagaimana (1) mengintegrasikan dan menerapkan tindakan tersebut pada QMS dan (2) mengevaluasi keefektifan tindakan tersebut.
 - Tindakan penanganan risiko dan peluang harus **sebanding dengan potensi dampak** terhadap kesesuaian produk dan layanan.

Klausul RBT di ISO 9001:2015 (2)

- Klausul 9.1 Pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi
 - Hasil analisis dari pemantauan dan pengukuran digunakan **mengevaluasi efektivitas tindakan penanganan** risiko dan peluang.
- Klausul 9.3 Tinjauan manajemen
 - Tinjauan manajemen **memperhatikan efektivitas tindakan penanganan** risiko dan peluang.
- Klausul 10.2 Ketidaksesuaian dan tindakan korektif
 - Saat muncul ketidaksesuaian, organisasi harus **memutakhirkan** risiko dan peluang.

Alur Proses Klausul RBT



