



MANUAL MANAJEMEN RISIKO



MANUAL MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

1. Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	2
1.2. Istilah dan Definisi	2
1.3. Corporate Governance dan Manajemen Risiko	8
1.4. Pelaksanaan Manajemen Risiko	9
2. Proses Bisnis	9
2.1. Proses Bisnis Departemen Corporate Secretary	10
2.2. Proses Bisnis Departemen Satuan Pengawasan Intern	11
2.3. Proses Bisnis Departemen Manajemen Risiko	11
2.4. Proses Bisnis Departemen Pengadaan	11
2.5. Proses Bisnis Departemen Pengembangan Bisnis	12
2.6. Proses Bisnis Departemen Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan	13
2.7. Proses Bisnis Departemen Produksi	14
2.8. Proses Bisnis Departemen Quality Operation	15
2.9. Proses Bisnis Departemen Perencanaan dan Pengembangan Produksi	17
2.10. Proses Bisnis Departemen Engineering	18
2.11. Proses Bisnis Departemen Teknologi Informasi	19
2.12. Proses Bisnis Departemen Akuntansi	19
2.13. Proses Bisnis Departemen Keuangan	20
2.14. Proses Bisnis Departemen Sumber Daya Manusia dan Umum	20
2.15. Proses Bisnis Departemen Marketing	23
3. Lingkup Penerapan	24
4. Prinsip-prinsip Manajemen Risiko	24
5. Kerangka Manajemen Risiko	25
5.1. Mandat dan Komitmen	26
5.2. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	27

5.2.1. Memahami Organisasi dan Konteksnya	27
5.2.2. Kebijakan Manajemen Risiko	28
5.2.3. Integrasi Ke Dalam Proses Organisasi	29
5.2.4. Akuntabilitas	29
5.2.5. Sumber Daya	30
5.2.6. Pembuatan Mekanisme Pelaporan dan Komunikasi Internal	30
5.2.7. Pembuatan Mekanisme Pelaporan dan Komunikasi Eksternal	31
5.3. Penerapan Manajemen Risiko	31
5.3.1. Proses Bisnis	32
5.3.2. Ukuran Keberhasilan Proses	32
5.3.3. Ukuran Risiko	32
5.3.4. Tindakan Pengendalian	33
5.4. Monitoring dan Review Kerangka Kerja	33
6. Proses Manajemen Risiko	34
6.1. Komunikasi dan Konsultasi	34
6.2. Menetapkan Konteks	35
6.3. Identifikasi Risiko	36
6.4. Analisis Risiko	37
6.5. Evaluasi Risiko	37
6.6. Perakuan Risiko	38
6.7. Monitoring dan Review	39
6.8. Dokumen Proses Manajemen Risiko	39
7. Manajemen Risiko Di PT Phapros Tbk	42
7.1. Definisi Risiko	43
7.2. Risiko Rutin	43
7.2.1. Identifikasi Risiko	43
7.2.2. Pengukuran Risiko	44
7.2.3. Pengendalian Risiko	45
7.2.4. Pemantauan Risik	45
7.3. Risiko Non Rutin / Proyek	45

7.4. Laporan	46
7.5. Diagram Alir	46
8. Daftar Pustaka	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hubungan antara prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko	1
Gambar 2. Komponen dan kerangka kerja manajemen risiko	26
Gambar 3. Prinsip Dasar Manajemen Risiko	32
Gambar 4. Proses Manajemen Risiko	34
Gambar 5. Tahapan Identifikasi Risiko	43
Gambar 6. Contoh Peta Risiko	44
Gambar 7. Diagram Alir Pelaksanaan Manajemen Risiko	46

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Ringkasan Teknik & Metode Penerapan Manajemen Risiko ISO 31000	40
Tabel 2. Contoh Nilai Dampak dan Peluang	44

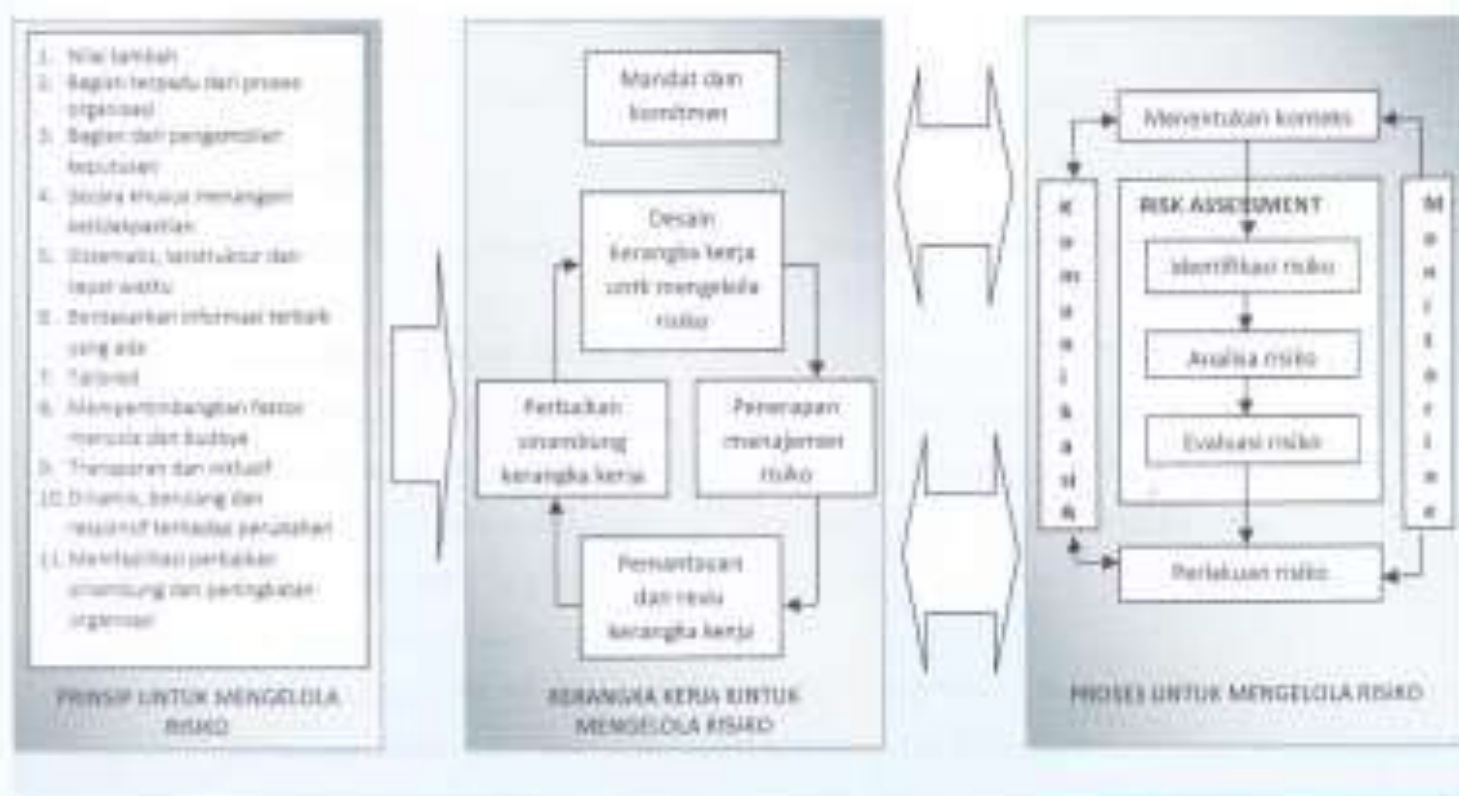
1. PENDAHULUAN

Setiap aktivitas organisasi, apapun jenis dan seberapa pun besarnya, pasti menghadapi pengaruh dari faktor internal maupun eksternal yang membuatnya tidak pasti dalam pencapaian tujuan. Efek ketidakpastian ini terhadap tujuan organisasi adalah "risiko".

Semua kegiatan organisasi melibatkan risiko. Organisasi mengelola risiko dengan melakukan identifikasi, analisa dan evaluasi kemudian penanganan risiko. Selama proses ini, mereka berkomunikasi dan berkonsultasi dengan stakeholder kemudian mengawasi dan memeriksa serta melakukan kontrol terhadap risiko yang ada.

Penerapan manajemen risiko yang baik harus memastikan bahwa organisasi tersebut mampu memberikan perlakuan yang tepat terhadap risiko yang akan memengaruhinya. Dengan demikian, secara keseluruhan akan lebih memastikan pencapaian sasaran organisasi.

Hubungan antara prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko ditunjukkan dalam Gambar 1.



1.1 Latar Belakang

Risiko selalu melekat pada setiap kegiatan apapun yang kita kerjakan. Bahkan, tidak melakukan sesuatu pun tidak lepas dari risiko yang tidak terduga. Organisasi harus mengelola risiko-risiko yang mungkin dihadapinya secara *logis, sistematis, terstruktur*, dan *terdokumentasi* dengan baik. Organisasi perlu mengetahui penyebab kegagalan dalam mencapai sasaran. Dengan demikian dapat dilakukan manajemen risiko dengan benar. Oleh karena itu, seluruh anggota organisasi harus menyadari potensi penyebab kegagalan pencapaian sasaran. Jika tidak, maka yang terjadi bukanlah manajemen risiko, melainkan manajemen *bensiko*.

ISO 31000 merupakan Standar manajemen risiko yang generik, yang berarti standar ini tidak menafikan standar-standar manajemen risiko yang dibuat untuk keperluan yang spesifik dan khusus. Keduanya dapat berjalan berdampingan dan saling melengkapi (*harmonisasi*). Satu hal yang membedakan ISO 31000 dengan standar manajemen risiko yang lain adalah perspektif ISO 31000 yang lebih luas dan lebih konseptual dibandingkan dengan lainnya.

1.2 Istilah dan definisi

- Risiko (*risk*)

Pengaruh dari ketidak pastian terhadap sasaran/tujuan (*objectives*).

CATATAN

1. Pengaruh adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, baik positif ataupun negatif.
2. Sasaran dapat mempunyai beberapa aspek, misalnya aspek keuangan, kesehatan, keselamatan, lingkungan hidup, dan mempunyai beberapa tingkatan seperti tingkat strategis, seluruh perusahaan, proyek, produk, jasa, dan proses.
3. Risiko sering dinyatakan dengan mengacu pada suatu peristiwa yang mungkin terjadi, dampak peristiwa tersebut, dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi pencapaian sasaran.
4. Risiko sering dinyatakan dalam bentuk kombinasi dampak dan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa, atau perubahan situasi/ lingkungan.

- *Manajemen risiko (risk management)*

Upaya terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan organisasi terkait dengan risiko.

- *Kebijakan manajemen risiko (risk management policy)*

Pernyataan arahan dan maksud organisasi terkait dengan manajemen risiko.

- *Pemangku kepentingan (stakeholders)*

Setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.

CATATAN:

Pengambil keputusan juga dianggap sebagai pemangku kepentingan.

- *Aseamen risiko (risk assessment)*

Keseluruhan proses meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.

- *Sumber risiko (risk source)*

Segala sesuatu yang baik, hal itu sendiri atau bersama-sama dengan lainnya, mempunyai potensi melekat (inheren) yang dapat menimbulkan risiko.

CATATAN:

1. Risiko tidak akan terjadi bila tidak terjadi interaksi antara sumber risiko dengan orang, organisasi, atau benda-benda lainnya.
2. Sumber risiko dapat merupakan sesuatu yang terukur (*tangible*) atau yang tidak terukur (*intangible*).

- *Peristiwa (event)*

Kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu.

CATATAN:

1. Sifat, kemungkinan, dan dampak dari suatu peristiwa tidak selalu dapat diketahui dengan baik.
2. Sebuah peristiwa dapat terjadi beberapa kali (berulang) dan akibat dan penyebab yang berbeda-beda.
3. Kemungkinan dari sebuah peristiwa dapat diperkirakan.

4. Sebuah peristiwa dapat terdini dari satu atau lebih kondisi tertentu.
5. Sebuah peristiwa yang mempunyai dampak seringkali disebut sebagai "kejadian".
6. Sebuah peristiwa dimana tidak terdapat kerugian, seringkali juga disebut "near miss (hampir kena)", "near hit (hampir kena)", "close call", atau "dangerous occurrence (kejadian yang berbahaya)".

- *Pemangku risiko (risk owner)*

Orang, bagian, atau organisasi yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko serta perlakuan risiko yang terkait.

- *Analisis risiko (risk analysis)*

Proses untuk memahami sifat risiko dan menentukan peringkat risiko.

CATATAN

Analisis risiko merupakan dasar untuk evaluasi risiko dan landasan keputusan perlakuan risiko.

- *Ketidakpastian (uncertainty)*

Suatu keadaan atau kondisi dimana terdapat kekurangan informasi atau ketidakjelasan informasi terkait dengan kemungkinan dan / atau dampak dari suatu peristiwa.

- *Kemungkinan (likelihood)*

Kesempatan / kemungkinan bahwa akan terjadi.

CATATAN

1. Panduan ini menggunakan kata "likelihood" mengacu pada pengertian bahwa sesuatu diharapkan akan terjadi, dimana harapan ini dinyatakan baik secara objektif ataupun subjektif dengan menggunakan ukuran seperti probabilitas, frekuensi terjadinya untuk suatu jangka waktu tertentu, atau model matematik tertentu.
2. Istilah bahasa Inggris "likelihood" tidak ditemui padanannya yang tepat dalam bahasa lain. Ini berbeda dengan istilah probability yang sering ditafsirkan secara sempit sebagai istilah statistik. Oleh karena itu, panduan ini menggunakan istilah

likelihood dengan maksud dan pengertian yang lebih luas, yang juga dimiliki oleh bahasa lain.

- *Paparan risiko (exposure)*

Suatu kondisi tertentu dimana sebuah organisasi sangat mungkin mengalami suatu peristiwa.

- *Dampak (consequence)*

Akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran organisasi.

CATATAN:

1. Sebuah peristiwa dapat menimbulkan berbagai dampak.
2. Suatu dampak dapat dipastikan, tetapi juga tidak dapat dipastikan, begitu juga dampak ini dapat bersifat positif, tetapi juga dapat bersifat negatif.
3. Dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif atau kualitatif.

- *Probabilitas (probability)*

Ukuran untuk menyatakan harapan terjadinya suatu peristiwa yang dinyatakan dalam angka 0 sampai dengan 1. Angka 0 menyatakan peristiwa tersebut tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan peristiwa tersebut pasti terjadi.

- *Frekuensi (frequency)*

Suatu ukuran dari kemungkinan terjadinya peristiwa yang dinyatakan dalam jumlah peristiwa yang terjadi dalam suatu periode tertentu.

- *Pengendalian (control)*

Kegiatan untuk mengubah tingkat risiko menjadi lebih rendah.

CATATAN:

1. Kegiatan pengendalian adalah hasil dari perlakuan risiko.
2. Kegiatan pengendalian meliputi antara lain proses kerja, kebijakan, praktik, atau tindakan untuk mengubah risiko.

- *Peringkat risiko (level of risk)*

Besarnya atau kegawatan risiko dinyatakan melalui kombinasi besaran dampak dan kemungkinan.

- *Evaluasi risiko (risk evaluation)*

Proses untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko dan kemudian ditentukan apakah peringkat risiko dapat diterima atau ditolerir.

CATATAN

Evaluasi membantu dalam membuat keputusan terhadap perlakuan risiko.

- *Selera risiko (risk appetite)*

Jumlah dan jenis risiko yang siap untuk ditangani atau diterima oleh organisasi.

- *Toleransi risiko (risk tolerance)*

Kesiapan organisasi dalam menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upayanya mencapai sasaran organisasi.

CATATAN

Ketentuan hukum dan peraturan perundangan dapat pula memberikan batasan terhadap toleransi risiko.

- *Perlakuan risiko (risk treatment)*

Proses untuk mengembangkan, memilih, dan menerapkan pengendalian risiko.

CATATAN

1. Perlakuan risiko antara lain meliputi:

- Menghindari risiko dengan menentukan tidak melaksanakan kegiatan yang berisiko tersebut.
- Mencari peluang dengan tetap melaksanakan kegiatan yang berisiko.
- Menghilangkan sumber risiko.
- Mengubah besar dan sifat dari kemungkinan timbulnya risiko.
- Mengubah dampak.
- Berbagi risiko dengan pihak lain.
- Memilih untuk tetap menerima risiko tersebut.

2. Perlakuan risiko yang menangani dampak negatif risiko seringkali disebut dengan pengurangan risiko (*mitigation*), eliminasi risiko, pencegahan risiko, reduksi risiko, represi risiko, dan koreksi risiko.

- *Penerimaan risiko (risk acceptance)*

Keputusan yang matang untuk menerima suatu risiko tertentu.

CATATAN:

1. Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa proses perlakuan risiko atau ketika proses tersebut sedang berjalan.
2. Penerimaan risiko dapat pula berupa proses.
3. Risiko yang diterima harus di-monitor dan di-review.

- *Penghindaran risiko (risk avoidance)*

Keputusan untuk tidak terlibat atau menarik diri dari suatu kegiatan berdasarkan pertimbangan peringkat risiko.

CATATAN:

Penghindaran risiko dapat dilakukan karena hasil evaluasi risiko atau ketentuan hukum.

- *Berbagi risiko (risk sharing)*

Salah satu perlakuan risiko adalah mendistribusikan risiko dengan pihak-pihak lain.

CATATAN:

1. Ketentuan perundang-undangan dapat membatasi atau melarang pembagian risiko ini.
2. Pembagian risiko dapat dilakukan melalui asuransi atau jenis perjanjian lain.
3. Pembagian risiko dapat menciptakan risiko baru atau mengubah risiko yang ada.

- *Mitigasi risiko (risk mitigation)*

Tindakan untuk mengurangi dampak yang tidak diinginkan.

- *Risiko tersisa (residual risk)*

Risiko yang masih ada setelah dilaksanakan perlakuan risiko.

CATATAN

1. Termasuk risiko tersisa adalah risiko yang tidak teridentifikasi.
2. Risiko tersisa sering juga disebut sebagai retensi risiko yang ditahan.

- *Pelaporan risiko (risk reporting)*

Suatu bentuk komunikasi untuk menyampaikan informasi mengenai status risiko dan pengelolannya kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

- *Daftar risiko (risk register)*

Rekaman informasi mutakhir dari risiko yang telah teridentifikasi.

CATATAN

Kadang-kadang digunakan juga istilah *risk log* untuk *risk register*.

- *Profil risiko (risk profile)*

Gambaran keseluruhan atau sekumpulan risiko-risiko organisasi.

CATATAN

Kumpulan risiko tersebut dapat merupakan kumpulan untuk seluruh organisasi atau untuk bagian tertentu dari organisasi, atau sesuai dengan kebutuhan.

1.3 Corporate Governance dan Manajemen Risiko

Corporate Governance (CG) diartikan sebagai suatu sistem tentang bagaimana sebuah organisasi dipimpin, diarahkan, dan dikendalikan. CG berkepentingan untuk meningkatkan kinerja organisasi demi kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan, dan pertumbuhan ekonomi nasional.

CG merupakan suatu tata hubungan yang seimbang (*check and balance*) antar-organ perseroan (Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan Direksi), antara Direksi dengan para manajer dan para karyawan, serta organisasi dengan para pemangku kepentingan. Tata hubungan ini dilaksanakan dalam suatu proses dan struktur serta dilandasi oleh prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness* (kewajaran).

Bila *corporate governance* tidak berlangsung dengan baik maka organisasi tersebut berada dalam kondisi risiko yang terburuk.

1.4 Pelaksanaan Manajemen Risiko

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen risiko adalah:

- a. Manajemen risiko memerlukan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.
- b. Mengelola risiko memerlukan komunikasi.
- c. Manajemen risiko mempertimbangkan ancaman dan peluang.
- d. Manajemen risiko memerlukan pemikiran yang komprehensif dan mendasar.
- e. Manajemen risiko memerlukan pemikiran antisipatif ke depan.
- f. Manajemen risiko harus mempertimbangkan manfaat dan biaya.

2. PROSES BISNIS

Kegiatan usaha PT Phapros, Tbk saat ini adalah membuat/memproduksi dan atau memperdagangkan obat-obatan (*medicine*). Untuk menjalankan proses tersebut Manajemen telah membentuk empat Direktorat dilengkapi dengan departemen-departemen di bawahnya sebagai berikut :

- a. Direktorat Utama
 - Corporate Secretary
 - Departemen Satuan Pengawas Intern
 - Departemen Manajemen Risiko
 - Departemen Pengadaan
 - Departemen Pengembangan Bisnis
- b. Direktorat Produksi
 - Departemen Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan
 - Departemen Produksi
 - Departemen Perencanaan dan Pengembangan Produksi
 - Departemen Quality Operation
 - Departemen Engineering

c. Direktorat Keuangan

- Departemen Teknologi Informasi
- Departemen Akuntansi
- Departemen Keuangan
- Departemen Sumber Daya Manusia dan Umum

d. Direktorat Pemasaran

- Departemen OTC
- Departemen Ethical
- Departemen OGB

2.1 Proses Bisnis Departemen Corporate Secretary

UNIT KERJA : Corporate Secretary

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Corporate Communication Representation	Menyediakan layanan kinerja perusahaan di depan ke publik eksternal sesuai dengan peraturan dari Regulasi	1. Penyerahan laporan keuangan tahunan ke Bapepam max. 5 bulan dari waktu tutup tahun setiap tahun 2. Penyerahan laporan keuangan setengah tahunan ke Bapepam max. 2 bulan dari 30 Juli setiap tahun 3. Response Time follow up tanggapan informasi yang masuk maksimal 30 hari 4. Penyerahan Laporan Tahunan ke Bapepam 2 minggu sebelum RUPST (Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan)
2	Pengelolaan Administrasi Saham	Proses pengelolaan administrasi saham sesuai peraturan yang berlaku	1. Tidak ada kesalahan administrasi saham 100% setiap tahun
3	Penanganan RUPGLB	Proses penanganan RUPGLB sesuai dengan peraturan Bapepam	1. Kesesuaian pelaksanaan dengan jadwal RUPGLB 100% setiap tahun
4	Penanganan Aktivitas Meeting Board of Management	Proses penanganan aktivitas meeting Board of Management sesuai jadwal task	1. Dibatasi 1x10 paling lambat 1 minggu setelah pelaksanaan

2.2 Proses Bisnis Departemen Satuan Pengawasan Intern

UNIT KERJA | SPI

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Penyusunan Program Kerja Audit	Memastikan bahwa program kerja audit telah sesuai dengan RKAP dan Standar dan Standar Utama	1. Realisasi audit sesuai dengan program kerja audit yang harus dibuat harus 100% dengan periode pengelompokan 3 bulan sekali
2	Pelaksanaan Audit	Memastikan bahwa pelaksanaan audit telah sesuai dengan PKAT dan Standar Kerja Profesional Auditor	1. Sifat Pelanggaran dan Denda + Field Audit + Reporting + 1 bulan
3	Evaluasi Tidak Lanjut Hasil Audit	Memastikan bahwa tidak lanjut dari hasil audit telah dilakukan oleh auditor dan dimonitor secara berkala dengan laporan dari auditor	1. URA + TL maksimal 2 minggu

2.3 Proses Bisnis Departemen Manajemen Risiko

UNIT KERJA | Manajemen Risiko

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Proses Manajemen Risiko	Memastikan bahwa pelaksanaan identifikasi risiko, pengumpulan risiko, penilaian dan evaluasi risiko sudah optimal sesuai dengan kebijakan perusahaan	1. Laporan penilaian dan evaluasi risiko dibuat 3 bulan sekali 2. Laporan analisis proyek maksimal 1 bulan setelah diterimanya masukan proyek Untuk not require dibuat maksimal 2 minggu setelah mendapatkan 1 kebutuhan informasi tertentu

2.4 Proses Bisnis Departemen Pengadaan

UNIT KERJA | PENGADAAN

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Seleksi dan evaluasi pemasok	Memastikan pemasok yang memproduksi barang maupun jasa ke PT. Pharus, Tbk sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan	Evaluasi vendor dilakukan 1 tahun sekali
2	Pengadaan barang dan jasa	Memastikan barang dan jasa yang diterima telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan	On time delivery Bahan Baku 70 %, Bahan Kimia Primer 75 %, Bahan Kimia Sekunder 85 %
3	Penetapan LC	Memastikan dokumen yang diperlukan untuk aplikasi LC telah sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan	Lead time pencairan LC hari kerja
4	Overview	Memastikan pengeluaran barang dan pengeluaran lainnya ke vendor yang dibebaskan	Periode pengajuan waktu setiap waktu maksimal setiap 1 tahun sekali

2.5 Proses Bisnis Departemen Pengembangan Bisnis

UNIT KERJA Pengembangan Bisnis

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDICATOR
1	Tinjauan Bisnis Saat Ini	Memastikan bahwa sistem dan tanggung jawab dalam melakukan tinjauan bisnis yang sedang berjalan dapat dilaksanakan secara baik dan benar	1. Tersedianya Laporan Tinjauan Bisnis ke BOD paling lambat bulan Mei setiap tahun.
2	Proposal, Penerapan, & Evaluasi Bisnis Baru	Melakukan proses bisnis tingkat Departemen BOD atau Laporan Tinjauan Bisnis yang terkait dengan Usulan Pengembangan Bisnis pelaksanaan dan memastikan bahwa sistem dan tanggung jawab dalam pengembangan bisnis baru dapat dilaksanakan secara baik dan benar dengan membuat Proposal	1. Kesiapan Proposal Pengembangan Bisnis Baru. 2. Tingkat kesiapan budget dan schedule proyek.
3	Tinjauan Portofolio produk dan Proposal	Memastikan bahwa tersedia sistem dan tanggung jawab dalam melakukan tinjauan portofolio produk baik existing produk maupun perencanaan produk baru dan membuat proposal untuk menguji portofolio produk terakhir yang berakurasi dari internal dan eksternal perusahaan.	1. Tersedianya laporan Performance existing produk ke BOD. 2. Jumlah UPB yang ditinjau oleh Direksi.
4	Realisasi Produk Baru dan Evaluasi Kinerja	Memastikan bahwa sistem dan tanggung jawab dalam melaksanakan produk baru dan melakukan evaluasi kinerja produk baru dapat dilaksanakan secara baik dan benar	1. Jumlah produk baru yang di-launching setiap tahun. 2. Tersedianya Laporan Analisa Kinerja Produk Baru.
5	Registrasi Produk	Memastikan bahwa ketika proses registrasi produk baru, existing (perubahan) maupun perjanjian lain disinkronkan dan dijalankan dengan baik dan tepat waktu oleh Staf Registrasi	1. Pengembangan Lama/Waktu Registrasi. 2. Frekuensi pertemuan Tambahan data masing-masing tahap evaluasi.
6	Pengembangan Produk Lisensi / Import / Licensed / Imported Product Development	Memastikan bahwa tersedia sistem dan tanggung jawab dalam melakukan pengembangan produk lisensi / import.	1. Jumlah produk Lisensi yang di-launching setiap waktu tertentu

2.6 Proses Bisnis Departemen Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan

UNIT KERJA : UPP

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Make Production Schedule	Tersedianya sistem yang memonitor Pengelakan permintaan produk dan persediaan, pemeliharaan produk dan seleksi produk sesuai kebutuhan marketing dan pelanggan internal	KPI dan KAC sesuai dengan kebutuhan akan September
2	Pemeliharaan Produk dan Material, Perencanaan dan Eksekusi	Tersedianya sistem yang memonitor pemeliharaan produk dan material baik untuk PT, Phapros Tbk maupun produk pelanggan seperti review dan substitusi untuk pemenuhan permintaan produk dan marketing dan pelanggan lainnya	1. Memonitor Total Unit Produksi Produk ke Rencana Produk Bulanan yang ditetapkan minimal 47.50 % dengan periode pengukurannya satu bulan sekali 2. Tidak ada penyangkutan dari produk baru dengan periode pengukurannya satu tahun sekali 3. Responsansi Perding Order : Pawan maksimum 2 % dan Produk lainnya maksimum 1.5 % dengan periode pengukurannya satu tahun sekali 4. Mengurangi resiko produk Un-Plan : Pawan maksimum 5 % dan Produk lain maksimum 3 % dengan periode pengukurannya satu tahun sekali
3	Tell Out Manufacturing	Tersedianya sistem pengelakan tell out manufacturing yang dapat menerima permintaan produk yang di tell out ke luar sesuai dengan kebutuhan current OMP	Menerima produk produk tell out sesuai dengan rencana produksinya, periode pengukurannya 1 tahun sekali atau 1 periode kerja extra
4	Tell in Manufacturing	Tersedianya sistem yang memonitor Pengelakan tell in manufacturing yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan current OMP dan dapat menerima keinginan pelanggan	Pengiriman produk pesanan pelanggan sesuai dengan awal yang telah ditetapkan bersama dengan periode pengukurannya setiap tahun sekali

UNIT KERJA : Gudang Bahan

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Penerimaan dan penyimpanan material	Menerima material yang diterima dari sesuai dengan PO yang diterima dan memelihara penyimpanan yang telah ditetapkan	1. Responsansi waktu material diterima sesuai dengan order penerimaan dengan periode pengukurannya satu bulan sekali 2. Tidak ada kerusakan barang saat penyimpanan sesuai dengan waktu
2	Pelayanan material	Menerima pelayanan material sesuai dengan permintaan dan pelayanan internal dengan pelayanan yang ditetapkan	1. Responsansi time pelayanan material ke PTTC sesuai dengan periode pengukurannya satu bulan sekali 2. Tingkat kepuasan pelayanan (jumlah dan jenis barang) dengan periode pengukurannya satu tahun sekali
3	Evaluasi stok bahan	Menerima evaluasi stok bahan produk jadi, sesuai proses flow dan system menurut prosedur yang telah ditetapkan	Salah satu dari dua sistem untuk proses ini dan klarifikasi online dengan periode pengukurannya per bulan

UNIT KERJA : DIVISI PRODUK JADI

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Perencanaan dan penyempurnaan produk jadi	Mempastikan barang yang diterima telah sesuai dengan standar fisik dan sistem serta barang diterima dengan akurat dan sesuai dengan standar.	1. Respon time pengembalian barang setiap produk selesai di sistem sampai transfer data dan produksi hingga periode pengumpulan setiap bulan. 2. Penguasaan kemampuan barang saat dijumlahkan dibuat dalam satu tahun.
2	Pengiriman produk jadi	Mempastikan barang yang diterima telah sesuai dengan standar fisik dan sistem.	Keseluruhan pengiriman barang hingga periode pengumpulan satu tahun sekali.
3	Penerimaan barang tentukan	Mempastikan pengiriman produk ke lokasi telah sesuai dengan persyaratan.	Penerimaan barang hingga barang barang tentukan maksimal tanggal 15.
4	Eksekusi sistem berbasis	Mempastikan eksekusi produk jadi, sesuai standar fisik dan sistem serta prosedur yang telah ditetapkan.	Eksekusi sistem fisik dan sistem untuk produk jadi dan sistem operasi dengan periode pengumpulan yang telah.

2. 7 Proses Bisnis Departemen Produksi

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Revisi dan Sistem Produk	Mempastikan analisis dan evaluasi terhadap Rencana Produk yang sesuai dengan standar dengan standar fisik yang akan digunakan yang telah ditetapkan dalam evaluasi.	1. Total unit produksi terhadap rencana produksi jumlah yang dianggap untuk produk ini, min. 80% dan produk kembali min. 80% (77.5%), 80% (80% & 80.5%) dengan periode pengumpulan setiap bulan sekali. 2. Mengurangi waktu non produksi untuk program dengan setiap tahun. 3. Target perantara back order diberikan setiap tahun.
2	Penerimaan produk	Mempastikan bahwa pengiriman barang, pengiriman CPO, pengiriman barang produksi diterima sesuai persyaratan.	Kualitas, pengiriman dan waktu harus 100% setiap minggu sekali.
3	Penerimaan Produk	Mempastikan proses produksi sesuai standar. Untuk: Injeksi dan Sirip, Tablet, Tablet Gigit, Kapsul, Sirip kering, Sirip Sachet, Sirip Sachet, Agromed sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.	1. Proses produksi yang tepat terhadap standar (kualitas) dianggap minimal 75% dengan periode pengumpulan setiap bulan. 2. Proses yang produksi untuk produk tertentu target ditetapkan setiap tahun. 3. Proses back order target ditetapkan.
4	Penerimaan Proses Pengiriman	Mempastikan proses pengiriman sesuai standar. Untuk: Injeksi dan Sirip, Tablet, Tablet Gigit, Kapsul, Sirip kering, Sirip Sachet, Sirip Sachet, Agromed sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.	1. Proses pengiriman produk jadi terhadap work order dianggap minimal 75% dengan periode pengumpulan setiap bulan. 2. Proses yang produksi untuk produk tertentu target ditetapkan setiap tahun dengan periode pengumpulan setiap bulan sekali. 3. Proses back order target ditetapkan.

2. 8 Proses Bisnis Departemen Quality Operation

[illegible]

10	Desain Produk	Membuatkan bahwa baik produk existing maupun produk baru telah dilakukan pengujian usability sesuai dengan kriteria yang berlaku	1. Ketersediaan data evaluasi usability dengan menggunakan aktual kesesuaian = 100%
11	Pengembangan Sampel Perlagan	Membuatkan bahwa setiap jenis produk telah dibuat sampel perlagan, sesuai dengan kriteria dan spesifikasi yang berlaku yang telah ditetapkan, untuk tujuan keberhasilan produksi yang berlaku	1. Ketersediaan sampel perlagan 1 (satu) jenis CD atau format 100% dengan periode pengujian yang sesuai
12	Pemilihan Produk	Membuatkan bahwa produk jadi yang akan dibuat dan dikurasi telah dilakukan sesuai kriteria yang berlaku	1. Sampel hasil CD baik akan ready dengan periode pengujian 1 tahun sekali
13	Kualitas Mutu Produk	Membuatkan bahwa produk yang akan dibuat sesuai dengan kriteria untuk memastikan kualitas produk yang akan dihasilkan sesuai dengan kriteria yang berlaku, untuk memastikan mutu dan integritas produk yang dihasilkan	1. Ketersediaan Mutu Produk Tahunan dilakukan sesuai rencana yang telah dibuat = 100%
14	Pemrosesan Bahan dari Produk	Membuatkan bahwa bahan dari produk yang dibuat telah dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas	1. Pemrosesan bahan dari Produk dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku = 100%
15	Validasi dan Kalibrasi	Membuatkan bahwa alat ukur yang digunakan untuk pengujian telah dilakukan validasi dan kalibrasi sesuai dengan kriteria yang berlaku	1. Validasi dan Kalibrasi dilakukan sesuai dengan kriteria yang berlaku dengan periode pengujian yang sesuai 2. Up date alat ukur / instrument berdasarkan kriteria 100% dilakukan dengan periode pengujian yang sesuai
16	Pengujian Fisika Mekanik	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Pengujian Fisika Mekanik dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Pengujian Fisika Mekanik dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku
17	Pengujian Kimia	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Pengujian Kimia dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Pengujian Kimia dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku
18	Pengujian Fisika Mekanik	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Pengujian Fisika Mekanik dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Pengujian Fisika Mekanik dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku
19	Validasi Jarak dan Waktu KLL	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Validasi Jarak dan Waktu KLL dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Validasi Jarak dan Waktu KLL dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku
20	Validasi Jarak dan Waktu KLL	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Validasi Jarak dan Waktu KLL dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Validasi Jarak dan Waktu KLL dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku
21	Pengujian Fisika Mekanik	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Pengujian Fisika Mekanik dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Pengujian Fisika Mekanik dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku
22	Aspek Kimia	Membuatkan bahwa setiap proses / kegiatan yang dilakukan dengan baik sehingga tidak terdapat cacat dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan	1. Aspek Kimia dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku 2. Aspek Kimia dilakukan dengan 100% sesuai kriteria yang berlaku

2. 9 Proses Bisnis Departemen Perencanaan dan Pengembangan Produksi

UNIT KERJA : PPP

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Perancangan & Pengembangan Produk	Memastikan terdapatnya RPP, RPPR dan NWPPR sebagai panduan untuk pengembangan Produk.	1. Keterbacaan Produk baru di gudang 2. Ketepatan nomor registrasi dimana dari Pengembangan Baru 3. Ketepatan terhadap jadwal / NWP 4. Produk sesuai dengan RPP / Kesesuaian terhadap persyaratan
2	Pengembangan Formula dan Technical Support	Memastikan bahwa produk yang dikembangkan sesuai dengan RPP / RPPR dan NWPPR	1. Ketepatan terhadap jadwal / NWP 2. Produk sesuai dengan RPP / Kesesuaian terhadap persyaratan
3	Pengembangan Analisa	Memastikan bahwa metode analisa bahan awal dan produk jadi yang dikembangkan sesuai dengan RPP / RPPR dan NWPPR	1. Ketepatan terhadap jadwal / NWP 2. Produk sesuai dengan RPP / Kesesuaian terhadap persyaratan
4	Pengembangan Kemasan	Memastikan kemasan yang dikembangkan sesuai dengan RPP / RPPR dan NWPPR	1. Ketepatan terhadap jadwal / NWP 2. Produk sesuai dengan RPP / Kesesuaian terhadap persyaratan
5	Kompleksi dan Dokumentasi Pengembangan Produk	Memastikan terdapatnya Dokumen Pengembangan Produk sesuai dengan NWPPR	1. Ketepatan terhadap jadwal / NWP 2. Kesesuaian terhadap persyaratan
6	Standarisasi Bahan Awal	Memastikan bahwa bahan awal yang digunakan dalam proses produksi telah mendapatkan persetujuan sebelum digunakan untuk tujuan komersial	1. Ketepatan penyediaan sourcing terhadap jadwal / NWP dan jumlah 2. DMSA / DMSB ditetapkan sesuai jadwal
7	Registrasi Produk	Memastikan bahwa semua proses registrasi produk baru, produk existing (variasi / reformulasi) maupun perbaikan telah disinkronisasi dan ditetapkan	1. Memenuhi target yang ditetapkan pada Sistem mutu tiap tahunnya
8	Transfer Teknologi Produk	Melakukan proses Transfer Teknologi Produk baik proses di lab, kemas maupun analisa untuk produk internal, produk Toll In / Toll Out dan produk Lisensi / Impor	1. Ketepatan terhadap jadwal / NWP 2. Produk sesuai dengan kesepakatan perjanjian Toll 3. Perubahan produk sesuai dengan persyaratan WHO, ICH Q 6. 5, 10 dan Arah Registrasi

2. 10 Proses Bisnis Departemen Engineering

[illegible]

2.11 Proses Bisnis Departemen Teknologi Informasi

UNIT KERJA : Teknologi Informasi

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR
1	Pengembangan & Penerapan Teknologi Informasi	Memastikan Pengembangan TI hingga implementasinya sesuai dengan yang direncanakan dan target yang ditetapkan	1. Ketepatan waktu & kualitas pengembangan TI sesuai dengan Planning (Business Plan) / Project Harpa 101% sesuai Rencana Plan dengan periode pengumpulan 1 tahun sekali
2	Back Up Data & Disaster Recovery System	Memastikan keamanan pemulihan data pada komputer server	1. Pemulihan/Backup Data System MTG Pnc 100% dilakukan sesuai jadwal
3	Pemeliharaan dan Peningkatan Hardware & Software	Memastikan bahwa hardware/software yang digunakan berfungsi dengan baik di dalam mendukung operasional perusahaan	1. Rasioasi Pemeliharaan hardware 100% sesuai jadwal 2. Pemenuhan Pemeliharaan Peningkatan Komputer Minimal 3 kali/tahun 3. Pemenuhan Pemeliharaan Modul Reporting maksimal 8 kali
4	Pengawasan Teknologi Informasi	Memastikan bahwa akses informasi diberikan bagi personel yang berwenang Memastikan bahwa sistem komputer dalam kondisi aman	1. Pemeliharaan akses user operasional QAO Pnc 100% sesuai jadwal 2. Pemenuhan pemeliharaan sistem dalam QAO Pnc

2.12 Proses Bisnis Departemen Akuntansi

UNIT KERJA : AKUNTANSI

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDIKATOR (KPI)
1	Penyusunan Laporan Keuangan Perusahaan	Prosedur ini menjelaskan proses Penyusunan Laporan Keuangan Perusahaan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibuat sesuai dengan PUKB dan peraturan lainnya yang berlaku sebagai pedoman penyusunan laporan keuangan bagi Perusahaan publik	a) Pembuatan Laporan bulanan tanggal 10 hari b) Pembuatan Laporan Tahunan 30 hari kerja c) Menutupi dgn Wajar dan Baik
2	Penyusunan Laporan Manajemen	Prosedur ini menjelaskan proses penyusunan laporan manajemen untuk menghasilkan laporan manajemen perusahaan yang meliputi: a) Waku transaksi untuk pengendalian keputusan dan mengawasi biaya secara berkala	a) Penyusunan laporan manajemen setiap 4 bulan sekali tanggal 21 setiap bulan b) Pemenuhan keterlambatan data ke bagian Akuntansi maksimum dalam waktu maksimal 7 hari kerja
3	Penyusunan RANP	Prosedur ini menjelaskan proses penyusunan anggaran perusahaan untuk menghasilkan laporan penyusunan anggaran oleh masing masing departemen telah sesuai dengan rencana dan kebijakan manajemen RANP. Rancangan anggaran oleh perusahaan dan seluruh biaya	Qual RANP kea untuk siklus pada bulan September
4	Pemenuhan Kewajiban dan Laporan Pajak	Prosedur ini menjelaskan proses Pemenuhan Kewajiban dan Laporan Pajak untuk menghasilkan laporan Pemenuhan Kewajiban dan Laporan pajak yang benar dan tepat waktu sesuai dengan kewajibannya pada waktu pajak	a) Tidak ada keterlambatan penyetoran pajak firm an b) TSP saat melakukan penyetoran ke Bank c) Zero Finding oleh pemeriksaan kewajiban Pajak dan RANP Pajak

2.13 Proses Bisnis Departemen Keuangan

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDICATOR
1	Manajemen Kas	Prosedur ini menjelaskan proses pengelolaan dana perusahaan untuk memastikan keuangan perusahaan dan pemenuhan dana untuk kebutuhan operasional perusahaan yang aman dan terjangkau.	Data perusahaan tahun pemenuhan Cash flow bulanan yang diterima dan disalurkan tiap waktu 1 minggu setelah awal bulan (maksudnya 15) dengan metode yang aman sesuai bentuk.
2	Penerimaan dan Kasir	Prosedur ini menjelaskan proses penerimaan dan Kasir untuk memastikan semua arus masuk perusahaan dengan benar sesuai dengan instruksi.	1) Kelengkapan Dokumen Penerimaan, form 100% lengkap dengan dokumen dan foto pendukung setiap waktu. 2) Penerimaan Foto setiap waktu dengan bentuk pengukur waktu bulat.
3	Pembayaran Pajak dan Pembayaran Hutang yang	Prosedur ini menjelaskan proses pembayaran pajak dan pembayaran utang dan setiap waktu dengan tepat sesuai dengan peraturan yang berlaku.	1) Pajak dan pembayaran tepat waktu sesuai batas waktu dengan periode pengukur waktu 3 bulan. 2) Pajak tepat waktu sesuai batas waktu dan batas waktu dengan periode pengukur waktu 3 bulan.
4	Pembayaran Hutang yang	Prosedur ini menjelaskan proses pembayaran hutang dan pembayaran utang untuk memastikan semua proses pembayaran sesuai, tepat waktu dan tidak salah.	1) Kelengkapan dokumen pembayaran 100% lengkap dengan semua pendukung setiap waktu. 2) Pembayaran Hutang: 1) Sajian - Tahan waktu setiap hari kerja, dan 100% kelengkapan dengan periode pengukur 3 bulan. 2) Momen tepat waktu sesuai pembayaran rekening maka per 10 hari kerja dengan periode pengukur waktu 3 bulan.

2.14 Proses Bisnis Departemen Sumber Daya Manusia dan Umum

UNIT KERJA / ADMINISTRASI KARYAWAN

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)
1	Administrasi Karyawan	Prosedur ini menjelaskan proses administrasi karyawan untuk memastikan semua proses administrasi karyawan dapat berjalan dengan benar.	Tidak ada kesalahan input data pengalihan, kualitas hasil kerja, ketepatan, dan ketepatan proses input data, harus 100% dengan periode pengukur 1 tahun sekali.
2	Rekrutmen	Prosedur ini menjelaskan proses rekrutmen untuk memastikan semua karyawan dapat bergabung dengan perusahaan.	Rekrutmen karyawan dapat berjalan dengan proses rekrutmen.
3	Dana Pensiun	Prosedur ini menjelaskan proses pembayaran pensiun untuk memastikan semua karyawan dapat bergabung dengan perusahaan.	Tidak ada kesalahan dalam pengalihan manfaat pensiun harus 100% sesuai dengan periode pengukur 1 tahun sekali.
4	Hakungan Industri	Prosedur ini menjelaskan proses pembayaran hakungan industri dan PPH untuk memastikan semua pembayaran sesuai dengan proses PPH sesuai aturan yang berlaku.	PPH yang dibayarkan harus sesuai dengan periode pengukur 1 tahun sekali.

INSTRUKSI : TRAINING DAN REGISTRASI

NO	AKTIVITAS UTAMA	TOPIK	KEY PERFORMANCE INDIKATOR (KPI)
1	Registrasi	Prosedur ini menjelaskan proses pendaftaran untuk memastikan bahwa karyawan yang diterima PT Phagrus Tbk memenuhi kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan di PT Phagrus Tbk.	1. Kebutuhan karyawan baru yang diterima sesuai dengan kualifikasi minimal yang dibutuhkan dan tidak melebihi 100% total tes dengan periode pengujian setiap tahun. 2. Evaluasi program pelatihan PHVT internal dan hingga eksekusi hasil kontrol dengan periode pengujian setiap satu tahun.
2	Pengukuran Kompetensi	Prosedur ini menjelaskan proses pengukuran untuk memastikan bahwa karyawan PT Phagrus Tbk memenuhi kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan di PT Phagrus Tbk.	1. Tersedianya uji kompetensi untuk setiap jabatan dalam cara pengukurannya. 2. Tingkat tercapainya hasil hasil evaluasi kompetensi min 80% sesuai target, dengan siklus pengukuran setiap tahun.
3	Pelatihan	Prosedur ini menjelaskan proses pelatihan untuk memastikan bahwa karyawan PT Phagrus Tbk mendapatkan pelatihan agar mempunyai kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan di PT Phagrus Tbk.	1. Tersedia pelatihan min 80% sesuai dengan pelatihan dengan periode pengujian setiap tahun. 2. Evaluasi pelatihan untuk setiap terakreditasi min 80% tercapai melalui pelatihan uji dengan siklus pengukuran satu tahun.
4	Sistem Manajemen Kinerja	Prosedur ini menjelaskan proses Sistem Manajemen Kinerja untuk memastikan bahwa setiap karyawan PT Phagrus Tbk melakukan kinerja berdasarkan Key Performance Indicator yang jelas.	Evaluasi PA dilaksanakan oleh manajemen setiap 100% sesuai waktu yang telah ditentukan.
5	Peningkatan Kualitas	Prosedur ini menjelaskan proses peningkatan kualitas untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia dan kompetensi untuk setiap jabatan di PT Phagrus Tbk dan menyediakan.	Pelaksanaan program pengembangan ke-100% sesuai dengan program, dengan periode pengukuran setiap tahun.
6	Sistem Manajemen	Prosedur ini menjelaskan proses sistem manajemen untuk memastikan bahwa sistem internal yang ditetapkan PT Phagrus Tbk mampu mendukung karyawan.	Pelaksanaan hasil keputusan Sistem Manajemen dan Operasi yang terdapat 100% sesuai dengan periode pengukuran satu tahun sekali.

UNIT KERJA : PELAYANAN UMUM

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)
1	Pengadaan Kabinet Kabinet Barang, Taspen dan Orang	Prosedur ini menjelaskan proses pengadaan barang masuk dan keluar, taspen dan orang di bagian maupun kantor pusat untuk memastikan bahwa arus keluar masuk barang, taspen dan orang teridentifikasi dan terkontrol dengan baik untuk memastikan atau meminimalkan terjadinya gangguan/kesalahan terhadap aktivitas perusahaan	1. Keakuratan security system = 2 periode pengukuran per tahun 2. Keakuratan terhadap pelayanan keamanan = 2 periode pengukuran per tahun 3. Rasio realisasi biaya security system vs anggaran maks 100% 4. Rasio realisasi biaya taspen vs anggaran maks 100%
2	Pelayanan Umum	Prosedur ini menjelaskan proses pelayanan umum perusahaan untuk memastikan bahwa semua aspek yang terkait dengan kegiatan pelayanan umum perusahaan teridentifikasi dan terkontrol dengan baik	Komplet terhadap pelayanan administrasi dan transportasi
3	Pengadaan Barang dan Jasa	Prosedur ini menjelaskan proses pengadaan barang dan jasa untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dan kegiatan di area kerja terdapat secara dalam bentuk laporan sesuai dengan perundangannya	1. Ketepatan perencanaan JPP & R baru & revisi sesuai dengan periode pengukuran tiap bulan 2. Realisasi SPK/Agreement tiap agas/menter baru & revisi untuk tiap bulan 3. Ketepatan realisasi biaya SPK/Agreement baru
4	Pengelolaan dan Pemeliharaan Fasilitas Kantor	Prosedur ini menjelaskan proses pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas kantor untuk memastikan agar semua fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dapat berfungsi atau dapat digunakan dengan baik dan semua terdapat mempunyai akses atau dapat memiliki fasilitas fasilitas tersebut	1. Keakuratan gangguan keefektifan yang dapat diidentifikasi untuk pemeliharaan yang diberikan dan waktu = 2 minggu, periode pengukuran per tahun 2. Kualitas pengelolaan pemeliharaan dan pemeliharaan untuk pemeliharaan pemeliharaan dan pemeliharaan keefektifan > 100% 3. Keakuratan laporan yang bisa digunakan untuk proses evaluasi kondisi keefektifan pemeliharaan yang pernah mengalami pemeliharaan maks tanggal 15 per bulan
5	Pengelolaan Limbah	Prosedur ini menjelaskan proses pengelolaan limbah untuk memastikan bahwa limbah-limbah yang dihasilkan tidak, baik gas, limbah dan limbah dengan baik serta tidak menimbulkan permasalahan/kesalahan lingkungan dan akses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	1. Pemupukan BMD, 100% dengan pengakuan setiap tahun 2. Ketepatan pemeliharaan limbah 55 hari waktu akses dengan yg yang berlaku dengan periode pengukuran setiap tahun
6	Pengelolaan Asst	Prosedur ini menjelaskan proses pengelolaan aset untuk memastikan bahwa semua aset perusahaan teridentifikasi dan terkontrol dengan baik	

2. 15 Proses Bisnis Departemen Marketing

NO	AKTIVITAS UTAMA	TUJUAN	KEY PERFORMANCE INDICATOR
1	Sales Forecast	Mensahkan rolling forecast bulanan sesuai dengan dinamika pasar serta dapat diakukan dengan baik dan benar	Deviasi forecast terhadap realisasi (average 3 bulan) a. Rata-rata : 20% setiap bulan b. Deviasi : 30% setiap bulan (di luar batas toleransi) c. OTG : 10% setiap bulan d. Agreement : 30% setiap bulan e. Hoopla : 20% setiap bulan
2	Launching Produk Baru	Mensahkan launching produk baru sesuai dengan Marketing Program yang telah ditetapkan	Kecepatan realisasi program launching produk by a. Time : 100% activity 80% by program launching b. Volume sales 80% by program launching
3	Program Promosi & Sales, Diskon dan Estimasi	Mensahkan kegiatan promosi dan penjualan sesuai dengan target dan benar	1. Realisasi program promosi vs rencana promosi 100% (periode pengukuran 3 bulan) 2. Realisasi biaya budget promosi vs rencana 100% (periode pengukuran 3 bulan) 3. Rata-rata tingkat penjualan (by value) rata-rata 100% dari KKM per bulan (periode pengukuran 3 bulan) 4. Realisasi program promosi upstream vs rencana promosi bulanan rata-rata 10% (periode pengukuran bulanan)
4	Product Availability Monitoring	Mensahkan produk tersedia pada target outlet with distributor yang telah ditetapkan	1. Persentase Product Availability untuk Produk Baru dilakukan setiap 3 bulan sekali 2. Persentase Product Availability untuk Produk Lama dilakukan setiap 12 bulan sekali
5	Product Inventory Control	Mensahkan persediaan produk selalu terkontrol sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi	Persentase jumlah barang yang memenuhi permintaan stock level yang ditetapkan
6	Warranty, Komplain dan Pengembalian dan Penggantian Kualitas Pelanggan	Mensahkan rencana penanganan, penyelesaian dan penanganan kualitas pelanggan	Persentase penyelesaian, penanganan dan penanganan kualitas pelanggan 1. Persentase penyelesaian masalah komplain pelanggan 2. Jumlah komplain yang telah selesai (dari total komplain) yang telah selesai dengan produk T&L, T&L Ado, T&L Ado dilakukan per 3 bulan
7	Pengangan Reklamasi Pelanggan	Mensahkan setiap keluhan dan pengangan dapat diangan dengan baik	1. Jumlah keluhan yang telah selesai (dari total keluhan) yang telah selesai dengan produk T&L, T&L Ado, T&L Ado dilakukan per 3 bulan 2. Jumlah keluhan yang telah selesai (dari total keluhan) yang telah selesai dengan produk T&L, T&L Ado, T&L Ado dilakukan per 3 bulan
8	Hotline Service	Mensahkan setiap keluhan dan pengangan dapat diangan dengan baik dan benar	Jumlah keluhan yang telah selesai (dari total keluhan) yang telah selesai dengan produk T&L, T&L Ado, T&L Ado dilakukan per 3 bulan
9	Marketing Event	Mensahkan sistem dan tanggung jawab dalam pelaksanaan marketing event dapat dipertanggungjawabkan dengan baik dan benar	1. Realisasi sistem dengan budget 2. Persentase realisasi rencana vs realisasi penyelenggaraan event
10	Pengangan Order	Mensahkan Produk yang dapat diangan sesuai dengan persyaratan pelanggan	Jumlah time dan pelayanan pelanggan yang dapat diangan ke Distributor sesuai target

3. LINGKUP PENERAPAN

Standart internasional ini menyediakan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko. Standar ini dapat digunakan untuk organisasi, perusahaan publik, perusahaan swasta, organisasi nirlaba, kelompok, ataupun perseorangan.

Perlu ditegaskan bahwa ISO 31000 ini tidak dimaksudkan untuk proses sertifikasi. Sesuai dengan ini maka agak sulit dilakukan sertifikasi untuk penerapan manajemen risiko ISO 31000 karena:

- Pertama, terkait dengan pencapaian sasaran organisasi.
- Kedua, terkait dengan metodologi dan teknik identifikasi serta analisis risiko.
- Ketiga, terkait dengan unsur ketidakpastian dalam risiko.
- Keempat, Proses manajemen risiko merupakan bagian yang integral dari proses bisnis dan proses organisasi.

Penerapan manajemen risiko sebagai bagian tak terpisahkan dari proses organisasi memberikan manfaat, antara lain:

- a. Mengurangi keputan (yang kurang menyenangkan).
- b. Eksplorasi dan eksploitasi peluang.
- c. Hubungan dengan pemangku kepentingan yang semakin baik.
- d. Peningkatan Reputasi.
- e. Perlindungan terhadap Direksi dan pejabat lainnya.

Standar internasional ini bertujuan untuk melakukan harmonisasi proses manajemen risiko dalam berbagai macam standar yang sudah ada saat ini atau yang nantinya akan dibuat.

4. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko suatu organisasi hanya dapat efektif bila mampu menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Manajemen risiko haruslah memberi nilai tambah.
2. Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.
3. Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.
4. Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian.
5. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.

6. Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.
7. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya.
8. Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.
9. Manajemen risiko harus transparan dan inklusif.
10. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.
11. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut.

Penerapan manajemen risiko adalah bagian dari penerapan *good corporate governance*. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko juga perlu dikawal oleh prinsip-prinsip tertentu sehingga kongruen dengan penerapan GCG dan bisa berjalan secara efektif.

Menerapkan manajemen risiko berarti melakukan manajemen perubahan. Proses perubahan pada tingkat individu secara sederhana digambarkan dengan tahapan *tahu*, *sadar*, *mau*, dan *mampu*. Pada tataran organisasi proses "*tahu*" adalah visi perubahan. Tahap berikutnya "*sadar*" adalah pemahaman *pro*- dan *kontra* perubahan ini, juga ancamannya. Hal ini menimbulkan semangat motivasi untuk melakukan perubahan, sehingga terjadi "*mau*", yaitu motivasi untuk berubah. Dengan terciptanya motivasi maka organisasi hendaknya mengadakan pelatihan guna melengkapi tiap individu dengan ketrampilan yang dibutuhkan sehingga tercipta tahapan "*mampu*".

Prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko merupakan panduan, sekaligus berfungsi sebagai jangkar selama proses penerapan manajemen risiko. Selain itu, prinsip-prinsip tersebut juga dapat menjadi "*filter*" untuk melihat apakah aktivitas manajemen risiko yang dilaksanakan memang layak atau tidak.

5. KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Bagian ini akan menggambarkan komponen-komponen dari kerangka kerja manajemen risiko yang diperlukan dan hubungannya satu sama lain.



5.1 Mandat dan Komitmen

Manajemen risiko dapat efektif dengan syarat adanya komitmen yang kuat sehingga perlu perencanaan yang matang dan strategi yang tepat.

Untuk itu perlu dilaksanakan:

- Mengartikulasikan manajemen risiko dan menetapkan kebijakan manajemen risiko.
- Menetapkan indikator kinerja.
- Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan strategi dan sasaran organisasi.
- Memastikan kepatuhan terhadap aturan perundang-undangan.
- Menugaskan secara jelas dan dengan akuntabilitas serta tanggung jawab unit manajemen risiko pada tingkatan memadai.
- Memastikan bahwa tersedia alokasi sumber daya.
- Mengomunikasikan manfaat manajemen risiko.
- Memastikan kerangka kerja manajemen risiko.

Tata kelola manajemen risiko yang baik terdiri dari tiga aspek, yaitu aspek struktural, operasional, dan perawatan.

Aspek struktural terdiri dari:

- Komitmen
- Kebijakan manajemen risiko
- Akuntabilitas dan Kepemimpinan
- Pembentukan unit kerja manajemen risiko
- Administrator pada masing-masing unit kerja
- Penyediaan sumber daya yang diperlukan

Aspek operasional terdiri dari:

- Penyusunan buku panduan
- Peluncuran, sosialisasi, dan pelatihan
- Teknik dan metode implementasi proses
- Sistem pelaporan internal dan eksternal
- Monitoring dan pengukuran kinerja
- Tata usaha dan administrasi data serta informasi

Aspek perawatan terdiri dari:

- Pendidikan dan pelatihan berlanjut
- Komunikasi publikasi
- Review dan audit tata kelola manajemen risiko
- Benchmarking

5.2 Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

5.2.1 Memahami Organisasi dan Konteksnya

Sebelum mulai merencanakan dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, sangat penting untuk memahami kondisi dan sifat organisasi serta konteks internal maupun eksternalnya.

Konteks eksternal organisasi antara lain:

- Lingkungan budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi, geografis, kondisi alam, baik secara domestik, regional, maupun internasional.
- Faktor kunci dan kecenderungan (*trends*) yang mempunyai dampak terhadap sasaran organisasi.
- Persepsi dan nilai-nilai yang dianut para pemangku kepentingan eksternal organisasi.

Konteks internal organisasi antara lain :

- Kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan (dana, waktu, proses, sistem, teknologi).
- Sistem informasi, arus informasi, dan proses pengambilan keputusan baik formal maupun informal.
- Para pemangku kepentingan internal.
- Kebijakan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran tersebut.
- Persepsi, nilai-nilai, budaya organisasi.
- Standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi.
- Struktur(misalnya governance, peran, dan akuntabilitas)

5.2.2 Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko harus secara jelas menyatakan komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dengan penerapan manajemen risiko. Selain itu, kebijakan ini juga secara jelas menyatakan hal-hal sebagai berikut:

- Hubungan antara kebijakan manajemen risiko dengan sasaran organisasi serta kebijakan lainnya.
- Alasan penerapan manajemen risiko.
- Akuntabilitas dan tanggung jawab untuk manajemen risiko.
- Cara menanganinya bila terjadi benturan kepentingan.

- Kemampuan organisasi dalam menerima menerima risiko (*risk appetite*) dan jenis risiko yang tidak dapat diterima.
- Proses, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengelola risiko.
- Ketersediaan sumber daya bagi mereka yang mendapatkan akuntabilitas serta tanggung jawab dalam mengelola risiko.
- Bagaimana kinerja manajemen risiko akan diukur dan dilaporkan.
- Komitmen untuk selalu melakukan review dan verifikasi secara berkala terhadap manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan perbaikannya secara berlanjut.

5.2.3 Integrasi Ke Dalam Proses Organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan.

Harus terdapat perencanaan manajemen risiko untuk seluruh organisasi (*organization-wide risk management plan*), untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan benar-benar menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis.

5.2.4 Akuntabilitas

Manajemen harus menetapkan secara jelas akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko organisasi. Termasuk dalam tugas ini adalah penerapan, perawatan, dan pengembangan proses manajemen risiko. Begitu juga untuk memastikan kecukupan tindakan pengendalian risiko yang ada. Hal ini dapat dilaksanakan dengan:

- Menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan, dan merawat kerangka kerja manajemen risiko.

- Menentukan masing-masing pemangku risiko (*risk owners*) yang bertanggung jawab untuk melaksanakan penanganan risiko dan menjaga pengendalian risiko serta melaporkan informasi tentang risiko.
- Menetapkan ukuran kinerja, mekanisme pelaporan internal dan eksternal, serta proses eskalasinya sampai ke pimpinan puncak organisasi.
- Memastikan tersedianya sistem pemberian persetujuan, pengakuan, hadiah, dan sanksi.

5.2.5 Sumber Daya

Manajemen organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan manajemen risiko. Pertimbangan harus diberikan antara lain terhadap hal-hal berikut:

- Personalia dengan pengalaman, keterampilan, dan kemampuan yang memadai serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan.
- Sumber daya lain yang diperlukan untuk setiap tahapan penerapan manajemen risiko.
- Proses dan prosedur terdokumentasi dengan baik dan sistem dokumentasinya.
- Sistem informasi dan manajemen pengetahuan (*Knowledge management system*).

5.2.6 Pembuatan Mekanisme Pelaporan dan Komunikasi Internal

Manajemen Organisasi haruslah membangun mekanisme sistem pelaporan dan komunikasi internal. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa:

- Komponen kunci kerangka kerja manajemen risiko dan setiap perubahan yang terjadi dapat dikomunikasikan dengan baik keseluruhan pihak terkait.
- Tersedianya cukup laporan tentang efektifitas kerangka kerja manajemen risiko dan hasil dari proses manajemen risiko.
- Informasi hasil penerapan manajemen risiko selalu tersedia di tiap tingkatan yang memerlukan dan pada waktu yang diperlukan.
- Terselenggaranya proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal.

5.2.7 Pembuatan Mekanisme Pelaporan dan Komunikasi Eksternal

Manajemen organisasi hendaknya mengembangkan dan menerapkan sebuah rencana tentang cara mereka akan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kegiatan ini antara lain meliputi:

- Pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal dan memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif.
- Pelaporan ke pihak eksternal sesuai dengan tuntutan kepatuhan hukum serta penerapan *good corporate governance*.
- Melaksanakan pengungkapan informasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- Menyampaikan umpan balik dan laporan atas proses komunikasi dan konsultasi.
- Menggunakan komunikasi untuk membina dan meningkatkan kepercayaan kepada organisasi.
- Berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama pada saat terjadi krisis atau keadaan darurat.

5.3 Penerapan Manajemen Risiko

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- Menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini.
- Menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi.
- Mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
- Mendokumentasikan proses pengambilan keputusan termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko.
- Menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko.
- Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.



Gambar 3. Prinsip Dasar Manajemen Risiko

Beberapa hal yang harus dipersiapkan dalam penerapan manajemen risiko:

5.3.1 Proses Bisnis

Manajemen risiko pada prinsipnya digunakan untuk mendukung proses bisnis, sehingga kita perlu mengetahui proses bisnis itu sendiri. Proses bisnis terdiri dari tiga elemen, yaitu:

- *Input* merupakan segala sesuatu yang menjadi masukan atau bahan baku bagi proses tersebut.
- Transformasi merupakan semua kegiatan untuk mengubah seluruh masukan menjadi *output*.
- *Output* merupakan sasaran dari proses tersebut.

5.3.2 Ukuran Keberhasilan Proses

Suatu proses dikatakan berhasil dan berlangsung dengan baik ditentukan oleh ukuran-ukuran yang diterapkan pada ketiga elemen proses tersebut. Ukuran yang menjadi acuan keberhasilan suatu proses bisnis adalah *output* proses. Ini harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau proses berikutnya (ukuran eksternal), bukan ukuran yang kita tetapkan sendiri (ukuran internal).

5.3.3 Ukuran Risiko

Risiko juga mempunyai beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, antara lain sumber risiko (*source of risk*), kemungkinan terjadinya risiko

(*likelihood*, harap dibedakan dengan *probability*), dan dampak risiko terhadap sasaran proses bisnis (*impacts* atau *consequences*).

5.3.4 Tindakan Pengendalian

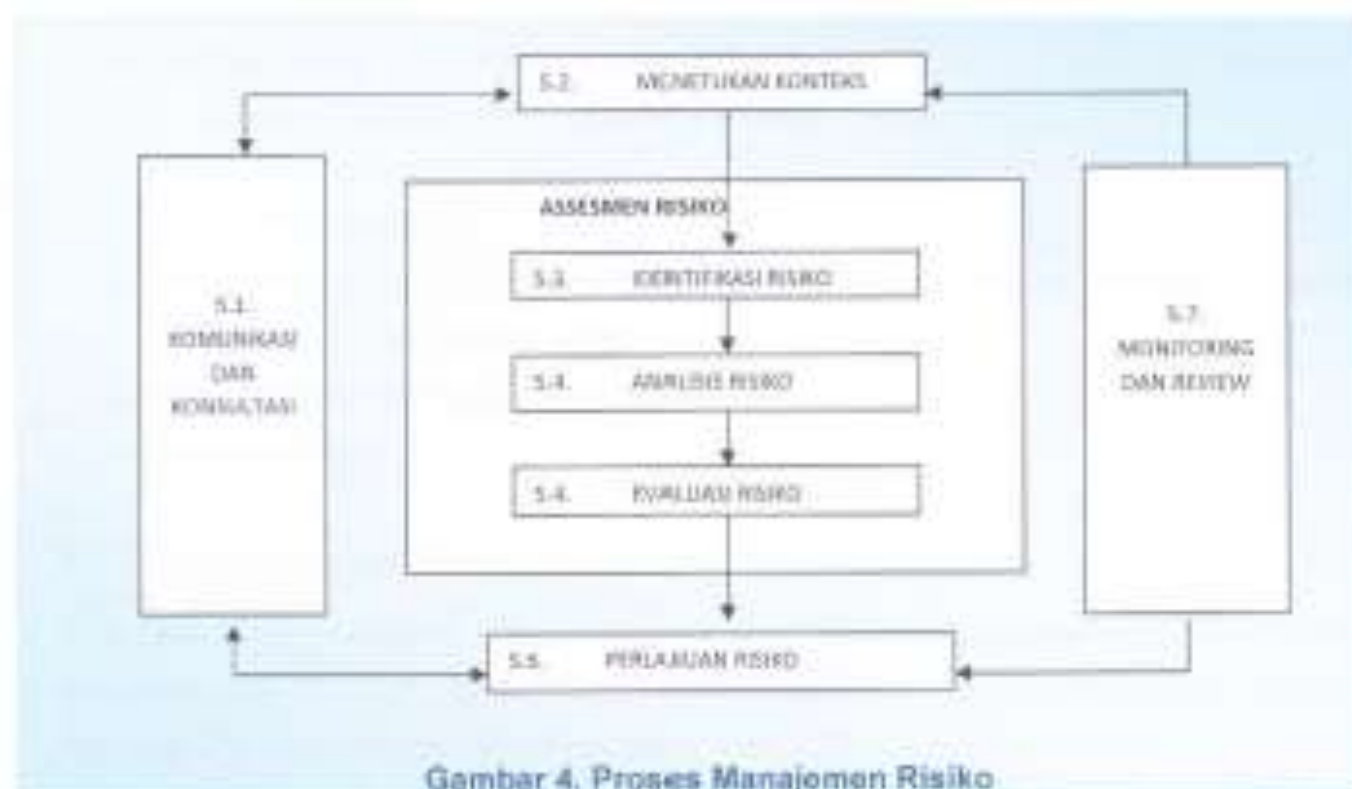
Tindakan pengendalian adalah kebijakan prosedur untuk memastikan bahwa kemungkinan kesalahan dalam suatu proses dapat dicegah atau dihindari. Dalam manajemen risiko tindakan pengendalian ada dua, yaitu dengan menangani sumber risiko yang berarti mencegah terjadinya risiko dan menangani dampak risiko atau mengantisipasi apa yang harus dilakukan bila terjadi risiko guna memperkecil dampak yang diakibatkan.

5.4 Monitoring Dan Review Kerangka kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- Menetapkan ukuran kinerja.
- Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal.
- Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi.
- Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala.
- Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

6. PROSES MANAJEMEN RISIKO



6.1 Komunikasi dan Konsultasi

Proses manajemen risiko meliputi lima kegiatan, yaitu komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, asesmen risiko, serta *monitoring* dan *review*.

Komunikasi dan konsultasi merupakan proses interaktif dalam hal tukar-menukar informasi dan pendapat mengenai risiko dan pengelolaannya. Proses ini berjalan secara internal dalam organisasi, divisi, dan unit bisnis, atau keluar ditujukan pada *external stakeholder*.

Secara internal, komunikasi yang efektif mencakup:

1. Nilai penting dan relevansi dari manajemen risiko efektif
2. Sasaran dan target organisasi
3. Toleransi dan selera risiko yang ditetapkan organisasi
4. Istilah dan terminologi risiko yang dikenal serta digunakan
5. Akuntabilitas dari setiap pihak yang terlibat dan berkepentingan dengan manajemen risiko

Elemen-elemen esensial program komunikasi dan konsultasi antara lain:

1. Tujuan komunikasi
2. Partisipan yang perlu dilibatkan, misalnya:
 - a. Stakeholders (intitusi maupun individu)
 - b. Para ahli
 - c. Tim komunikasi
3. Persepektif para partisipan yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan paket informasi dan metode komunikasi
4. Metode komunikasi yang efektif, serta
5. Proses evaluasi

6.2 Menetapkan Konteks

Menetapkan konteks merupakan penentuan batasan atau parameter internal dan eksternal yang dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko menentukan lingkup kerja dan kriteria risiko untuk proses-proses selanjutnya.

- *Konteks eksternal* adalah lingkungan eksternal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkan. Dengan memastikan siapa saja pemangku kepentingan eksternal, apa saja kepentingan dan sasarannya sehingga dapat dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko.
- *Konteks internal* adalah lingkungan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkan. Konteks internal adalah segala sesuatu didalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola risiko.
- *Konteks proses manajemen risiko* adalah konteks dimana proses manajemen risiko diterapkan. Konteks proses manajemen risiko akan berubah sesuai kebutuhan organisasi.
- *Organisasi harus menyusun kriteria risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko.* Kriteria risiko harus disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala.

6.3 Identifikasi Risiko

Organisasi harus melakukan identifikasi sumber risiko, area dampak risiko, peristiwa dan penyebabnya, serta potensi akibatnya. Identifikasi risiko juga dilakukan terhadap sumber-sumber risiko, baik yang didalam kendali maupun yang diluar kendali organisasi. Teknik identifikasi yang digunakan organisasi hendaknya sesuai dengan sasaran, kemampuan dan jenis risiko yang dihadapi oleh organisasi. Semua hal yang secara signifikan dapat menimbulkan risiko harus dipertimbangkan dan diperhatikan.

Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang harus dikelola organisasi melalui proses yang sistematis dan terstruktur. Sasaran identifikasi risiko adalah mengembangkan daftar sumber risiko dan kejadian yang komprehensif serta memiliki dampak pada pencapaian sasaran dan target yang teridentifikasi dan konteks.

Informasi yang dikumpulkan pada proses identifikasi risiko antara lain:

1. Sumber risiko: stakeholders, benda, atau kondisi lingkungan yang dapat memicu timbulnya risiko.
2. Kejadian: peristiwa yang dapat terjadi dan berdampak terhadap pencapaian sasaran dan target.
3. Konsekuensi: dampak terhadap aset organisasi atau stakeholders.
4. Pemicu (apa dan mengapa): faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya suatu peristiwa berisiko.
5. Pengendalian: langkah-langkah antisipasi dan pencegahan awal yang dapat dilaksanakan.
6. Perkiraan kapan risiko terjadi dan dimana risiko itu dapat terjadi.

Beberapa metode yang telah diuraikan terdahulu merupakan metode yang akan dipergunakan untuk proses identifikasi risiko. Metode-metode tersebut adalah:

1. Pengujian dokumen (*document review*)
2. Analisis pemangku kepentingan (*stakeholders analysis*)
3. *Risk breakdown structure* (RBS)
4. Metode pemetaan proses bisnis (*business process mapping*)

Semua metode yang digunakan pada akhirnya harus dikompilasikan untuk menghasilkan apa yang menjadi tujuan proses identifikasi risiko, yaitu daftar risiko. Daftar risiko berisi meliputi tiga hal, yaitu bagian pertama pengendalian dokumen, bagian kedua identifikasi risiko, dan bagian ketiga adalah riwayat risiko.

6.4 Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan upaya untuk memahami risiko lebih dalam. Tujuan dari analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi, juga semua peluang yang mungkin dihadapi organisasi.

Alasan-alasan yang diperlukan analisis risiko secara kualitatif atau kuantitatif, yaitu:

- Untuk memperoleh lebih banyak informasi tentang konsekuensi atau peluang
- Untuk lebih memahami risiko dan penyebabnya
- Dimana kriteria keputusan memerlukan analisis yang lebih mendalam
- Membantu setiap orang memilih opsi-opsi
- Menyediakan pemahaman yang lebih baik tentang risiko
- Menyediakan pemahaman mengenai risiko tersisa setelah strategi penanganan risiko diterapkan

6.5 Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko bertujuan untuk membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas implementasi perlakuan risiko-risiko tersebut. Keputusan dalam mengevaluasi biasanya didasarkan pada peringkat risiko dari hasil analisis risiko atau didasarkan atas nilai ambang yang ditetapkan sesuai dengan:

- Tingkat dampak yang telah ditentukan
- Kemungkinan timbulnya suatu kejadian tertentu
- Efek kumulatif dari beberapa kejadian
- Rentang ketidakpastian terhadap tingkat-tingkat risiko pada satu level kepercayaan

Kriteria risiko yang paling sederhana hanya memisahkan antara risiko yang perlu ditangani dengan yang tidak perlu ditangani. Saat ini, kebanyakan pihak membagi risiko kedalam tiga kelompok.

1. Kelompok atas: adalah kelompok dimana terdapat risiko-risiko yang berbahaya dan tidak bisa ditiadakan sehingga langkah mitigasi risiko (*risk reduction*) harus diambil, berapapun biayanya.
2. Kelompok tengah: adalah kelompok risiko dimana perlu ada analisis manfaat-biaya guna mengukur perbandingan antara peluang serta dampak buruknya.
3. Kelompok bawah: adalah kelompok risiko dimana aspek positif atau negatif, risiko tersebut sangat sepele atau terlalu kecil sehingga tidak butuh penanganan risiko secara khusus.

6.6 Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko meliputi upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko, kemudian menerapkan pilihan tersebut.

Pilihan perlakuan risiko tidak harus bersifat khusus untuk satu situasi tertentu, juga tidak harus berlaku umum. Pilihan-pilihan perlakuan risiko antara lain:

- Menghindari risiko, artinya membatalkan kegiatan yang menimbulkan kemungkinan terjadinya risiko tersebut.
- Mencari peluang yang tepat dengan membatalkan atau memulai suatu kegiatan yang mungkin menimbulkan atau meningkatkan risiko.
- Menghilangkan sumber risiko.
- Mengubah sifat atau tingkat kemungkinan terjadinya risiko.
- Mengubah dampak risiko.
- Berbagi risiko dengan pihak lain.
- Memilih mempertahankan tingkat risiko yang ada.

Memilih opsi perlakuan risiko yang paling tepat memerlukan pertimbangan antara biaya dan upaya penerapannya, dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh dari sisi operasi, hukum, tanggung jawab sosial, dan tuntutan lainnya, misalnya aspek lingkungan hidup.

Tujuan pembuatan rencana perlakuan adalah menyusun rencana yang terdokumentasi dengan baik tentang bagaimana pilihan perlakuan risiko yang terseleksi akan diterapkan. Rencana perlakuan risiko sekurang-kurangnya harus berisikan:

- Manfaat yang diharapkan.
- Ukuran kinerja dan hambatan yang ada.
- Kejelasan mengenai siapa yang berhak memberikan persetujuan terhadap rencana tersebut dan siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan rencana tersebut.
- Rincian tindakan yang diusulkan.
- Mekanisme pelaporan dan *monitoring*-nya.
- Sumber daya yang diperlukan.
- Waktu dan jadwal yang diperlukan.

6.7 Monitoring dan Review

Monitoring dan *review* harus menjadi bagian yang sudah direncanakan dalam proses manajemen risiko. Petugas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan proses *monitoring* dan *review* harus ditentukan secara tegas.

Proses *monitoring* dan *review* harus mencakup semua aspek dari proses manajemen risiko dengan tujuan agar:

- Terdapat proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa, perubahan, dan kecenderungan (*trends*) yang terjadi.
- Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan risiko itu sendiri yang memerlukan perubahan atau revisi perlakuan risiko, atau bahkan perubahan prioritas risiko.
- Memastikan bahwa pengendalian risiko dan perlakuan risiko masih tetap efektif, baik secara desain maupun pelaksanaannya.
- Mengidentifikasi terjadinya risiko-risiko yang baru.

6.8 Dokumentasi Proses Manajemen Risiko

Semua kegiatan manajemen risiko harus dapat dilacak dan ditelusuri. Dalam proses manajemen risiko, laporan dan dokumentasi merupakan landasan untuk melakukan perbaikan metode, teknik, alat, sekaligus keseluruhan proses.

Keputusan dalam menyusun sistem pengarsipan dan dokumentasi manajemen risiko harus memperhatikan:

- Manfaat penggunaan ulang informasi tersebut untuk keperluan manajemen.
- Biaya dan upaya dalam menyusun serta mempertahankan sistem pengarsipan tersebut.
- Tuntutan hukum dan peraturan perundangan serta kebutuhan operasional atas informasi serta arsip tersebut.
- Kemudahan akses informasi, kemudahan untuk memperoleh ulang data, cara dan media penyimpanannya.
- Masa retensi informasi dan data.
- Sensitivitas informasi.

Tabel 1. Ringkasan Teknik & Metode Penerapan Manajemen Risiko ISO 31000

No	TAHAPAN	METODE / TEKNIK
1.	Prinsip-prinsip Manajemen Risiko	• Penggunaan prinsip manajemen perubahan, baik dari aspek individual maupun aspek organisasi
2.	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	
	1. Mandat dan Komitmen	• Menyusun dokumen yang secara jelas menggariskan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris, terkait dengan pelaksanaan manajemen risiko
	2. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	• Pemahaman konteks organisasi: Document review Stakeholders analysis Risk breakdown structure • Penyusunan kebijakan penerapan manajemen risiko • Risk governance structure: Infrastruktur organisasi, Akuntabilitas pelaksanaan – RACI matrix Business Process Mapping – Process Profile Worksheet
	3. Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	• Penerapan kerangka kerja manajemen risiko: RACI matrix Business Process Mapping – Process

		Profile Worksheet • Penerapan proses manajemen risiko
	4. Monitoring dan review	• Process profile worksheet sebagai dasar monitoring dan review: - Ukuran keberhasilan - Risiko yang diantisipasi - Tindakan pengendalian - Sasaran bisnis proses tersebut
	5. Perbaiki Kerangka Kerja Secara Berlanjut	• Penerapan prinsip PDCA (Plan – Do – Check – Action)
3	Proses Manajemen Risiko	
	1. Komunikasi dan konsultasi	• Stakeholders Analysis • RACI matriks • Teknik komunikasi
	2. Menetapkan konteks	• Pemahaman konteks organisasi - Rencana strategis organisasi - Document review - Stakeholders analysis • Taksonomi risiko baik untuk lingkungan eksternal dan internal • Kriteria risiko • Selera risiko
	3. Asesmen Risiko	
	a. Identifikasi Risiko	Pendalaman dari teknik yang pernah dipakai sebelumnya dan khususnya: • Risk Breakdown Structure (RBS) • Controlled Risk Self-Assessment (CRSA) • Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)
	b. Analisis Risiko	Metode kualitatif: • Skema pemeringkatan risiko • Analisis sebab-akibat Metode kuantitatif: • Benchmarking • Analisis sensitivitas • Skenario atau simulasi • Simulasi Monte Carlo
	c. Evaluasi Risiko	Metode kualitatif: • Pemeringkatan risiko • Urgency Assessment Metode kuantitatif: • Decision Tree Analysis • Expected Monetary Value • NPV, IRR
	4. Perlakuan Risiko	• Strategi perlakuan risiko: hindari, berbagi, mitigasi atau terima • Strategi tanggap darurat dan pemulihan bencana • Pembuatan rencana perlakuan risiko

		• Pertimbangan manfaat dan biaya. • Pemahaman adanya risiko tersisa
	5. Monitoring dan review	• Siapa melakukan monitoring dan review? • Apa yang perlu dipantau dan ditinjau? • Informasi yang harus dievaluasi? • Prosedur yang digunakan dan seberapa sering? • Proses pelaporannya dan siapa yang berhak untuk membacanya?
	6. Dokumentasi proses manajemen risiko	• Rekaman proses yang terdiri dari data dasar (risk register) dan rekaman proses dari tiap tahapan; • Penyimpanan dokumen terutama yang merupakan evidence hukum (surat keputusan, risalah rapat, dll.) • Penggunaan teknik knowledge management untuk menjaga pengetahuan yang diperoleh dari bentuk lisan menjadi bentuk tertulis

7. MANAJEMEN RISIKO DI PT. PHAPROS, Tbk

Setiap aktivitas bisnis perusahaan tidak lepas akan risiko, oleh karena itu penerapan manajemen risiko merupakan hal yang penting. Manajemen PT. Phapros, Tbk telah berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko di perusahaan. Hal ini tercermin dari kebijakan perusahaan poin 4 yang berbunyi "*Menetapkan sistem pengelolaan risiko dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan*".

Penerapan manajemen risiko ini tentunya harus didukung dengan peran aktif oleh setiap karyawan di setiap level, bagian atau unit. Untuk itu sudah ditetapkan oleh manajemen tim *Key Person Area Fungsional (KPAF)* yang akan membantu sebagai counterpart Departemen Manajemen Risiko di unitnya masing-masing. Sehingga dengan penerapan manajemen risiko ini diharapkan akan tercipta *budaya sadar risiko* untuk setiap insan Phapros yang pada akhirnya akan melapangkan jalan bagi tercapainya tujuan perusahaan.

7.1 DEFINISI RISIKO

- **BPKP** → ketidakpastian atas terjadinya sebuah peristiwa yang mungkin dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan.
- **ISO 31000 : 2009** → “ *Risk is the effect of uncertainty on objectives* ” yang berarti risiko adalah efek dari ketidakpastian pada tujuan.

7.2 RISIKO RUTIN

Risiko yang mungkin timbul akibat aktivitas / proses rutin. Contoh : proses produksi, entri data, pengiriman produk, pembayaran tagihan, menjalankan mesin, dan lain-lain. Proses manajemen risiko yang dilakukan meliputi : identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan risiko.

7.2.1 IDENTIFIKASI RISIKO

Identifikasi dilakukan dengan diskusi langsung dengan KPAF / Kepala unit. Proses identifikasi diawali dengan melihat Proses Bisnis yang berisi aktivitas utama pada tiap unit. Dari aktivitas utama tersebut bisa dijabarkan lagi menjadi aktivitas yang lebih rinci. Berdasarkan aktivitas ini akan ditentukan sumber risiko dan jenis risiko yang ada pada tiap unit. Jenis risiko yang diidentifikasi adalah risiko yang akan berdampak terhadap kualitas dan kelangsungan hidup perusahaan.



Gambar 5. Tahapan Identifikasi Risiko.

Semua risiko yang sudah teridentifikasi akan diberi No. ID dalam Registrasi Risiko.

7.2.2 PENGUKURAN RISIKO

Dari setiap risiko yang sudah teridentifikasi dilakukan pengukuran untuk menentukan Tingkat Risiko. Tingkat Risiko diperoleh dari perkalian nilai Dampak (consequence) dan Peluang (likelihood). Adapun contoh nilai Dampak dan Peluang sebagai berikut :

	NILAI	PELUANG
Lead Time Lama	1	0 - 1 kali per Tahun
Rework / Penyimpangan SOP / Retur	2	2 - 3 kali per Tahun
Reject / Susut	3	4 - 5 kali per Tahun
Recall	4	6 - 7 kali per Tahun
Ijin dicabut	5	Lebih dari 7 kali per Tahun

Tabel 2. Contoh Nilai Dampak dan Peluang

$$\text{TINGKAT RISIKO} = \text{DAMPAK} \times \text{PELUANG}$$

Berdasarkan nilai tingkat risiko yang diperoleh selanjutnya dibuat ranking dari nilai yang terbesar sampai nilai terkecil. Dari hasil tersebut bisa dibuat profil risiko yang ada pada unit tersebut. Selanjutnya dibuat Peta Risiko untuk menggambarkan risiko yang tinggi, sedang dan rendah. Berikut adalah gambar contoh peta risiko.



Gambar 6. Contoh Peta Risiko

Dari hasil Peta Risiko dapat ditetapkan Risiko Utama. Risiko Utama yang dimaksud di sini yang kemudian dilakukan Pengendalian dan Pemantauan Risiko.

7.2.3 PENGENDALIAN RISIKO

Pengendalian risiko bertujuan untuk menghilangkan atau mengurangi peluang dan dampak risiko yang akan terjadi terutama untuk jenis risiko tinggi. Beberapa contoh pengendalian risiko adalah sebagai berikut :

- Menghilangkan aktivitas yang berisiko tinggi.
- Membuat Instruksi Kerja.
- Modifikasi alat / mesin.
- Hedging.
- Asuransi.
- Training / pelatihan.

7.2.4 PEMANTAUAN RISIKO

Pemantauan dilakukan untuk menilai efektivitas pengendalian risiko yang sudah ditetapkan. Diharapkan setelah dilakukan pengendalian risiko nilai peluang dan dampak akan turun sesuai yang diharapkan.

7.3 RISIKO NON RUTIN / PROYEK

Risiko non rutin adalah risiko –risiko yang mungkin timbul akibat dari aktivitas yang dilakukan non rutin, misalnya :

- Investasi.
- Perubahan sistem.
- Akuisisi pabrik.
- Pembangunan gedung baru.

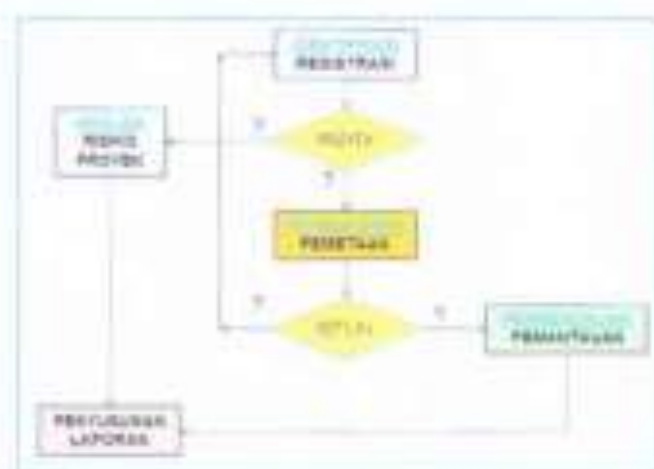
Untuk risiko non rutin ini dilakukan analisa risiko proyek dan risk response.

7.4 LAPORAN

Berdasarkan analisa risiko-rutin dan non rutin yang sudah dilakukan dibuat laporan hasil analisa risiko. Laporan ditujukan kepada Direktur Utama. Dengan perintah Direktur Utama, laporan bisa didistribusikan ke Direksi dan bagian lainnya yang terkait.

7.5 DIAGRAM ALIR

Dari penjelasan di atas bisa digambarkan diagram alir untuk pelaksanaan manajemen risiko di PT. Phapros, Tbk sebagai berikut :



Gambar 7. Diagram Alir Pelaksanaan Manajemen Risiko

8. DAFTAR PUSTAKA

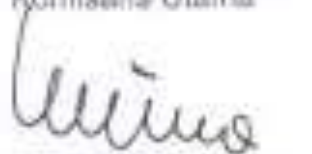
- Leo J. Susilo, Victor Riwu Kaho. Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000. PPM Jakarta, 2010.
- --, ISO/FDIS 31000:2009, Risk Management – Principles and Guidelines, ISO, 2009.

Ditetapkan di Jakarta
Tanggal 30 AUG 2013

Dewan Komisaris



Dandoss Matram, SE
Komisaris Utama



Ir. Harry Poetranto
Komisaris

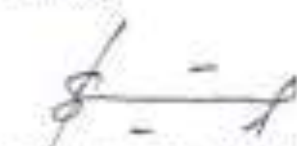


Drs. Masrizal Achmad Syarif, Apt
Komisaris



Prof. Dr.dr. Farid Antasa Maeloek, SpOG
Komisaris

Direksi



Drs. Iswanto, Apt. MM
Direktur Utama



Drs. Budi Ruseno, MM
Direktur Keuangan



Dra. Barokat Sri Utami, Apt. MM
Direktur Produksi



Dra. Syamsul Huda, Apt
Direktur Pemasaran