



# **PT. Ancora Indonesia Resources, Tbk. dan Entitas Anak**

## **Pedoman Manajemen Risiko**

**ANCORA**  
INDONESIA RESOURCES

**Kebijakan Manajemen Risiko**  
**PT. Ancora Indonesia Resources, Tbk.**

PT. Ancora Indonesia Resources, Tbk. tidak luput dari risiko usaha, baik dari eksternal maupun internal, sehubungan dengan pengelolaan Perusahaan yang berpengaruh pada pencapaian tujuan Perusahaan.

Untuk meminimalisir risiko yang menjadi kendala pencapaian tujuan Perusahaan, maka diperlukan Pedoman Manajemen Risiko yang wajib dilaksanakan oleh seluruh lapisan manajemen dan karyawan. Oleh karena itu, Perusahaan berkomitmen untuk:

1. Menerapkan manajemen risiko secara terpadu sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) untuk mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan.
2. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik bisnis Perusahaan dan pengambilan keputusan.
3. Menjadikan manajemen risiko sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis risiko untuk mencapai realisasi setiap proses bisnis secara efektif dan efisien.
4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas.
5. Selalu menginformasikan kejadian risiko yang menyebabkan kerugian Perusahaan dan mengelola risiko di setiap unit kerja serta melaporkan realisasi pengendalian dan penanganan (mitigasi) risiko secara berkala sebagai bahan kaji ulang untuk proses manajemen risiko yang berkesinambungan.

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus-menerus kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk dipahami serta dievaluasi efektivitasnya secara berkala.

## **Bab I**

### **Pendahuluan**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan berusaha memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada pemegang saham dan *stakeholders*, tetapi dalam praktik bisnis, unsur ketidakpastian baik berasal dari lingkungan internal maupun eksternal dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan Perusahaan. Unsur-unsur ketidakpastian menjadi semakin besar akibat perubahan iklim bisnis yang semakin cepat dan kompleks. Unsur ketidakpastian merupakan risiko bisnis yang tidak mungkin dihindari, namun harus dikelola melalui suatu mekanisme yang dinamakan “manajemen risiko”.

Perusahaan yang mampu mengelola risiko dengan baik dipandang memiliki kemampuan sensitif untuk mendeteksi risiko, memiliki fleksibilitas untuk merespon risiko dan menjamin kapabilitas sumber daya untuk melakukan tindakan guna mengurangi tingkat risiko, sedangkan yang tidak dapat mengelola risiko dengan baik akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber dana dan waktu serta tidak tercapainya tujuan Perusahaan.

#### **1.2 Ruang Lingkup, Maksud, dan Tujuan**

Implementasi manajemen risiko pada seluruh aktivitas usaha yang dilaksanakan Perusahaan senantiasa berbasis pada risiko yang dikendalikan secara optimal, sehingga diharapkan tidak menimbulkan kerugian bagi Perusahaan. Pada beberapa kasus, dilakukan upaya untuk memanfaatkan risiko menjadi peluang yang dapat meningkatkan keuntungan Perusahaan.

Pedoman Manajemen Risiko merupakan panduan bagi PT. Ancora Indonesia Resources, Tbk. (selanjutnya disebut AIR) dalam penerapan manajemen risiko dan diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh karyawan mengenai substansi kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan Direksi sebagai acuan penerapan manajemen risiko bagi seluruh unit kerja. Dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan karakteristik risiko dan cara penanganannya.

#### **1.3 Istilah dan Definisi**

Istilah dan definisi yang digunakan dimaksudkan untuk menghindari kerancuan dan kesalahpahaman dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan. Penetapan istilah dan definisi disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman, sebagai berikut:

1. **Assessment Risiko** adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisa risiko, dan evaluasi risiko.
2. **Dampak (Consequence)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
3. **Identifikasi Risiko** adalah suatu proses untuk melakukan inventarisasi risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan.
4. **Indikasi** adalah tanda / gejala / sinyal / ciri dari risiko yang akan terjadi.
5. **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi.
6. **Kemungkinan (Likelihood)** adalah kesempatan / kemungkinan sesuatu terjadi.  
Catatan: perlu dibedakan antara *likelihood* dengan *probability*. Terminologi probabilitas adalah istilah matematik, terutama statistik, sehingga dalam praktiknya perlu diperhatikan kaidah-kaidah matematik terkait. Istilah *likelihood* atau kemungkinan adalah istilah yang lebih umum dan tidak terkait dengan kaidah matematik, sehingga dalam menentukan ukurannya dapat lebih bebas, baik subyektif, kualitatif ataupun kuantitatif, frekuensi atau juga dengan probabilitas (selama kaidah matematiknya dipenuhi).
7. **Kerangka Kerja Manajemen Risiko** adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor, dan *review* serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi.
8. **Komunikasi dan Konsultasi** adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara organisasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko.
9. **Kriteria Risiko** adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi.
10. **Manajemen Risiko** adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko.
11. **Matriks Risiko (Risk Matrix)** adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan.
12. **Menetapkan Konteks** adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko.
13. **Paparan (Exposure)** adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan / atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa.

14. **Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)** adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.
15. **Pemantauan (*Monitoring*)** adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi, dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko.
16. **Pemilik Risiko (*Risk Owner*)** adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko.
17. **Penanganan** adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi.
18. **Pengendalian** adalah upaya-upaya untuk merubah risiko.
19. **Pengkajian (*Review*)** adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas suatu obyek, proses, atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran.  
Catatan: *Review* dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.
20. **Peristiwa (*Event*)** adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu.
21. **Perlakuan Risiko** adalah proses untuk merubah risiko.  
Catatan: pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui pengurangan kemungkinan terjadinya risiko dan / atau mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi.
22. **Probabilitas (*Probability*)** adalah ukuran suatu kemungkinan terjadinya suatu yang dinyatakan dalam angka 0 dan 1, dimana angka 0 menyatakan tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan pasti terjadi.
23. **Profil Risiko** adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko.  
Catatan: kelompok risiko dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi atau hanya sebagian dari organisasi atau dari suatu proyek / proses.
24. **Proses Manajemen Risiko** adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, melakukan identifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan, memantau, dan mengkaji risiko.
25. **Rencana Manajemen Risiko** adalah pola atau skema dalam kerangka manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain, pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen

termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipakai dalam mengelola risiko.

26. **Risiko (*Risk*)** adalah dampak dari ketidakpastian pada sasaran.

Catatan:

- a. Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif maupun negatif.
  - b. Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek.
  - c. Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya.
  - d. Risiko sering disebut sebagai dampak suatu peristiwa dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut.
  - e. Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang, pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampak dan kemungkinan terjadinya.
27. **Risiko Eksternalistik** adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis, dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal. Yang termasuk faktor eksternal, antara lain: reputasi, lingkungan, sosial, dan hukum.
28. **Risiko Keuangan** adalah risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter Perusahaan karena gejolak berbagai variable makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba Perusahaan, dan pertumbuhan penjualan.
29. **Risiko Operasional** adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, teknologi atau faktor lain. Risiko operasional bisa terjadi pada dua tingkatan: teknis dan organisasi. Pada tataran teknis, risiko bisa terjadi apabila sistem informasi yang tidak memadai, kesalahan mencatat dan pengukuran risiko yang tidak akurat dan tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan dan pelaporan, sistem prosedur dan kebijakan tidak berjalan.
30. **Risiko Strategis** adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kekurangtanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
31. **Risiko Tersisa (*Residual Risk*)** adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko.
32. **Sasaran** adalah target / tujuan / segala sesuatu yang ingin dicapai oleh Perusahaan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis, dan ada batas waktu.

33. **Selera Risiko (*Risk Appetite*)** adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi.
34. **Sumber Risiko** adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (intrinsik) untuk menimbulkan terjadinya risiko.
35. **Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran.

## Bab II

### Prinsip Manajemen Risiko

#### 2.1 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko

1. Manajemen Risiko menciptakan nilai tambah.  
Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran Perusahaan secara nyata, selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk reputasi, *corporate governance*, efisiensi operasi, dan lain-lain.
2. Manajemen Risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.  
Manajemen risiko merupakan bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan dari kegiatan proses organisasi dalam mencapai sasaran.
3. Manajemen Risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan.  
Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi selengkap mungkin.  
Manajemen yang berwenang wajib memberikan keputusan penanganan atas risiko yang terjadi dan segera melaksanakan *contingency plan* yang telah direncanakan. Keputusan harus dipilih apabila hal yang dikhawatirkan memang terjadi dan segera dilaksanakan berdasarkan alternatif yang tersedia.
4. Manajemen Risiko secara khusus menangani ketidakpastian.  
Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan dan memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana cara penanganannya.
5. Manajemen Risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.  
Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu untuk memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan memberikan perbaikan.
6. Manajemen Risiko berdasarkan pada informasi yang terbaik.  
Informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli dan data lain yang tersedia.
7. Manajemen Risiko adalah khas untuk penggunaanya (*tailored*).  
Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal Perusahaan, sasaran Perusahaan, dan profil risiko Perusahaan.
8. Manajemen Risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.



Penerapan manajemen risiko haruslah mengenali kapabilitas Perusahaan, persepsi, dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar Perusahaan, khususnya yang menunjang atau menghambat sasaran Perusahaan.

9. Manajemen Risiko bersifat transparan dan inklusif.

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pada setiap tingkatan organisasi Perusahaan dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.

10. Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan.

Tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

11. Manajemen Risiko harus memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dan peningkatan organisasi.

Manajemen Perusahaan harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko.

## **Bab III**

### **Proses Manajemen Risiko**

#### **3.1. Proses Manajemen Risiko**

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus-menerus dalam satu siklus yang dijabarkan dalam tujuh tahapan yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu Perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga Perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan Perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.

#### **3.2 Komunikasi dan Konsultasi**

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan *stakeholders* baik internal maupun eksternal pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu dan perhatian *stakeholders* sehubungan dengan risiko atau isu yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholders* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

#### **3.3 Menentukan Konteks**

1. Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
2. Konteks manajemen risiko adalah konteks dimana manajemen risiko diterapkan.
3. Menentukan kriteria risiko:

a. Kriteria *Likelihood*

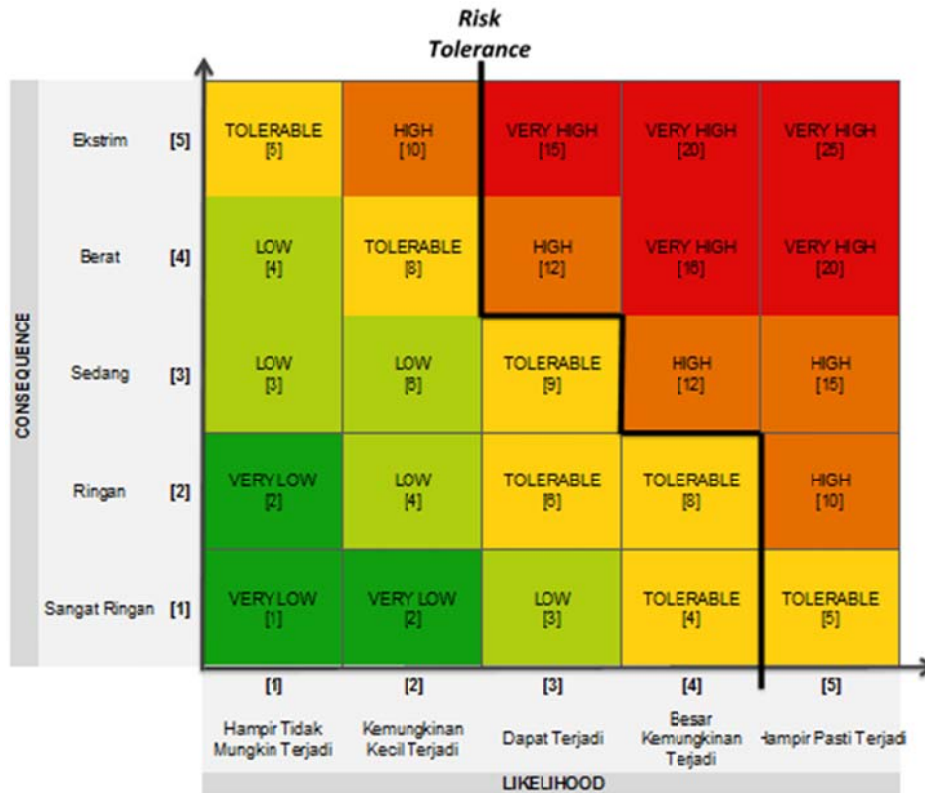
Rating	Potensi Risiko	Probabilitas	Nilai
Hampir Pasti Terjadi	Lebih dari 50 kejadian	0.90	5
Besar Kemungkinan Terjadi	21-50 kejadian	0.70	4
Dapat Terjadi	11-20 kejadian	0.50	3
Kemungkinan Kecil Terjadi	6-10 kejadian	0.30	2
Hampir Tidak Mungkin Terjadi	1-5 kejadian	0.10	1

b. Kriteria *Consequence*

Aspek	Sangat Ringan [1]	Ringan [2]	Sedang [3]	Berat [4]	Ekstrem [5]
Keuangan	s/d Rp. 5 Miliar	> Rp. 5 Miliar s/d Rp. 25 Miliar	> Rp. 25 Miliar s/d Rp. 50 Miliar	> Rp. 50 Miliar s/d Rp. 100 Miliar	> Rp. 100 Miliar
Kesehatan & Keselamatan	Ketidaknyamanan dalam bekerja dan terjadinya kecelakaan kerja yang dapat diatasi dengan P3K.	Ketidaknyamanan dalam bekerja dan terjadinya kecelakaan kerja yang dapat diatasi dengan berobat jalan.	Kecelakaan kerja yang berakibat cacat ringan dan memerlukan rawat inap di rumah sakit.	Kecelakaan kerja yang berakibat cacat tetap.	Kecelakaan kerja yang mengakibatkan kematian ( <i>fatal accident</i> ).
Lingkungan	Pencemaran di lingkungan kerja.	Pencemaran di lingkungan Perusahaan.	Pencemaran ke masyarakat.	Pencemaran ke masyarakat dan menimbulkan protes masyarakat.	Pencemaran lingkungan yang menimbulkan tuntutan hukum.
Produksi	Pabrik beroperasi normal dengan kondisi gangguan tidak berarti.	Pabrik beroperasi normal dengan gangguan yang menyebabkan perbaikan di tempat.	Pabrik beroperasi tidak normal dan perlu perbaikan dengan menurunkan tingkat produksi.	Pabrik shutdown dengan kerusakan yang harus diperbaiki s/d 5 hari.	Pabrik shutdown dengan kerusakan yang memerlukan perbaikan lebih dari 5 hari.
Keluhan Pelanggan	Adanya keluhan yang disampaikan secara lisan.	Adanya keluhan tertulis sebanyak 1-4 kasus dalam setahun.	Adanya keluhan tertulis sebanyak 5-10 kasus dalam setahun.	Adanya keluhan tertulis sebanyak 10-15 kasus dalam setahun.	Adanya keluhan tertulis lebih dari 15 kasus dalam setahun.
Reputasi	Publisitas jelek di internal Perusahaan.	Publisitas jelek di masyarakat dan media lokal.	Publisitas jelek di media provinsi.	Publisitas jelek di 1-2 media nasional.	Publisitas jelek di lebih dari 5 media nasional.

Kriteria *consequence* ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada:

- Strategi dan / atau aktivitas Perusahaan.
- Kepentingan *stakeholders*.
- Toleransi dan selera risiko (*Risk Tolerance & Risk Appetite*).



Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko:

1. Risiko yang berada di atas garis *Risk Tolerance* dan berada di level risiko mulai dari 16 sampai dengan 25 menjadi perhatian penuh Direksi dalam pengelolaannya.
2. Level risiko di atas garis *Risk Tolerance* sampai lebih kecil dari 16 menjadi perhatian penuh Manajer dan Direksi.
3. Level risiko di bawah garis *Risk Tolerance* sepenuhnya dalam tanggung jawab pengelolaan di tingkat operasional.

### 3.4 Assessment Risiko

Assesment risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja secara periodik. *Key person* sebagai perwakilan manajemen risiko di unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Assesment risiko antara lain, meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

### 3.5 Identifikasi Risiko

Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali Perusahaan maupun risiko yang di luar kendali Perusahaan.

Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Teknik identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain *Brainstorming* dan *Risk Breakdown Structure (RBS)*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

### **3.6 Analisis Risiko**

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap *consequence* dan *likelihood* didalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi diantaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik.

Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1) Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan *likelihood* bahwa konsekuensi akan terjadi.

Analisis kualitatif digunakan:

- a) Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci;
- b) Ketika level risiko tidak memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumberdaya; atau
- c) Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif.

#### **2) Analisis Semi Kuantitatif**

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus mengandung hubungan yang akurat dengan besaran yang sebenarnya dari *consequence* dan *likelihood*. Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan prioritasasi, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjuk angka-angka dan mengkombinasikannya.

Tujuannya untuk memperoleh prioritasasi yang lebih detail dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistik suatu risiko seperti dihasilkan dalam analisis kuantitatif. Terkadang layak untuk

mempertimbangkan bahwa *likelihood* terdiri dari dua elemen, biasanya merujuk kepada *likelihood* sebagai frekuensi paparan dan probabilitas.

Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi dimana hubungan antara kedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara frekuensi exposure dengan probabilitas.

### 3) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (daripada menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi kuantitatif) baik untuk *consequence* maupun untuk *likelihood*, dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

*Consequence* dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu. *Consequence* dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau manusia (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda.

*Likelihood* biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara paparan dan probabilitas.

## 3.7 Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, level risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila:

- 1) Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus;
- 2) Tidak tersedia penanganan untuk risiko;
- 3) Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima;
- 4) Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari analisis risiko akan

disampaikan kepada penanggung jawab tertinggi pengelola risiko di unit kerja untuk dilakukan validasi.

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

### **3.8 Mitigasi / Perlakuan Risiko**

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko.

Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengendalian dan penanganan.

#### **1) Pengendalian**

Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko. Pengendalian biasanya merupakan upaya-upaya yang telah dimiliki dan bersifat rutin untuk mengantisipasi terjadinya risiko. Contoh pengendalian dapat dalam bentuk prosedur, WI, dsb.

#### **2) Penanganan**

Penanganan adalah upaya-upaya yang akan dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko karena upaya-upaya yang sudah ada belum memadai.

Opsi perlakuan risiko secara umum meliputi

1. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
2. Mengurangi risiko (*risk reduction*), yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi paparan dampaknya, atau mengurangi keduanya.
3. Transfer risiko (*risk sharing*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain: asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, tindak lindung, transaksi nilai mata uang asing, dll.
4. Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut.

Dokumen utama yang dihasilkan dari tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi/ perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

### **3.9 Pemantauan & Pengkajian (*Monitoring & Review*)**

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan

*consequence* suatu *outcome* mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus proses manajemen risiko. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara periodik dan dilakukan bersama dengan proses *assessment* risiko dan penyampaian profil manajemen risiko unit kerja. Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko.