

... Sustainability is Our Goals



Risk Management for Educational Services

Learning Objectives

KNOWLEDGE & SKILL

Upon completion of this training, delegates will be able to explain:

- Pemahaman konsep manajemen resiko
- Identifikasi Resiko yang terkolaborasi dengan sistem manajemen mutu
- Mampu melakukan penilaian Resiko
- Menetapkan pengendalian Resiko
- Monitoring dan evaluasi efektifitas pengendalian Resiko di departemennya

Sustainable High Performance Organizations

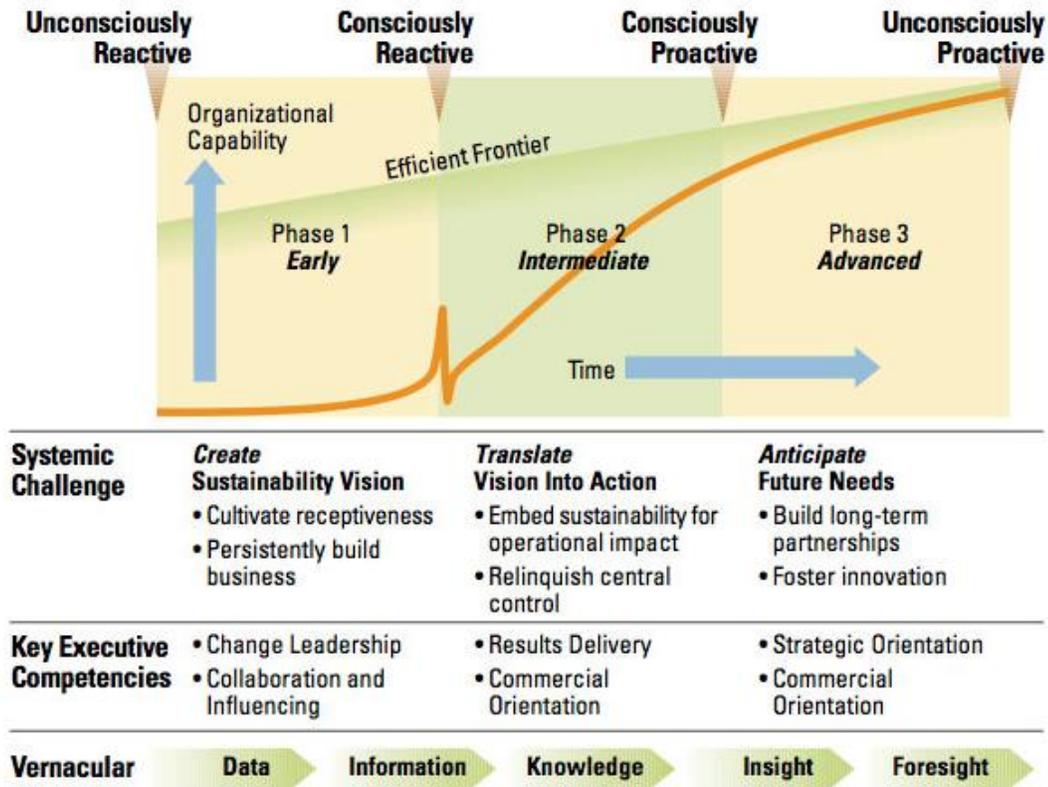


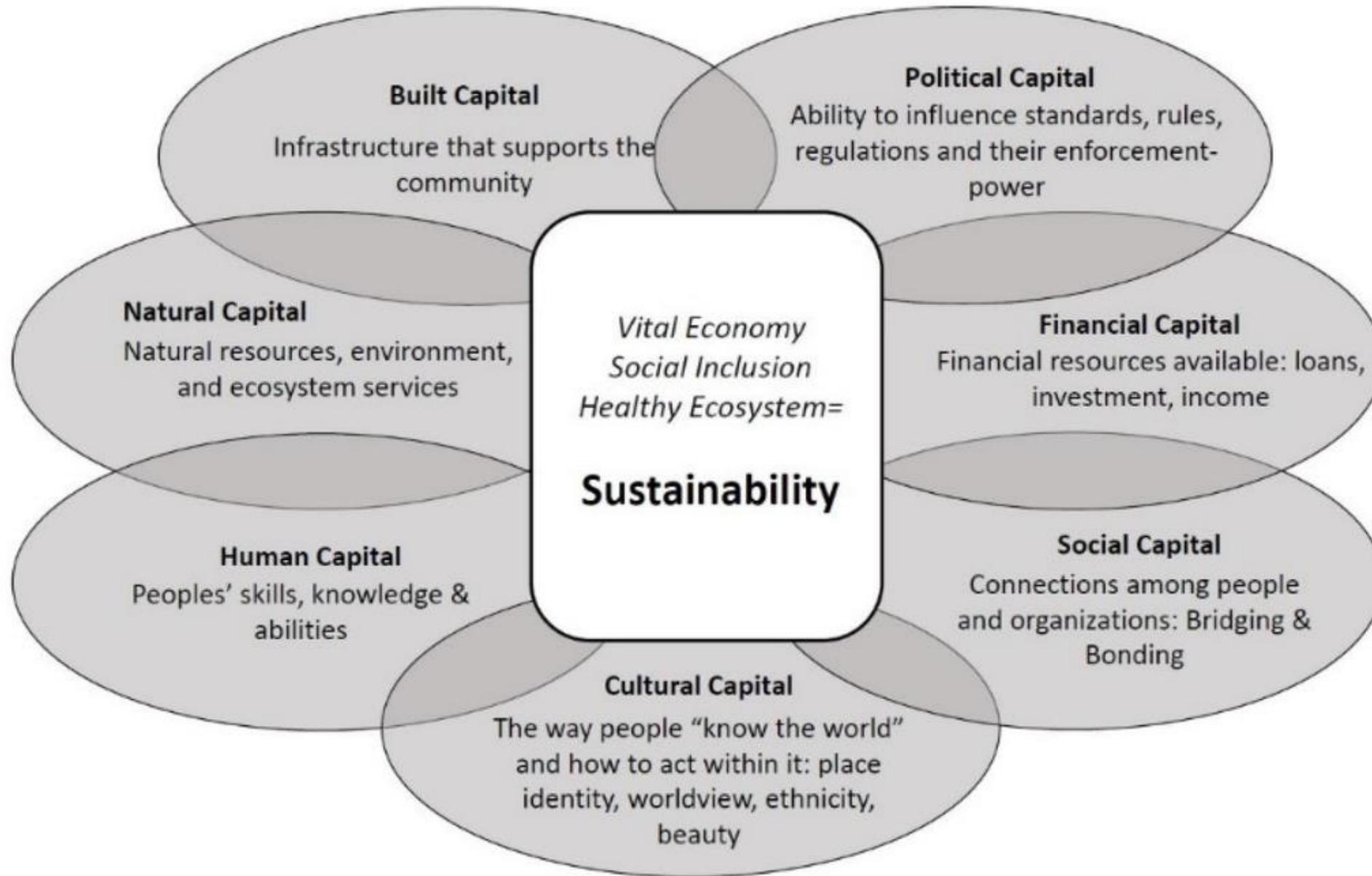
DEFINING ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

- ❖ Sustainable organizations seek to implement **sustainability strategies** which provide them with **economic** and **cultural benefits** attained through **environmental responsibility**.
- ❖ Through "implementing sustainability strategies, firms can **integrate long-run profitability** with their efforts to **protect the ecosystem**, providing them with opportunities to achieve the traditional **competitive advantages** and **cost leadership** and **market differentiation** via environmental responsibility".
- ❖ Sustainable business organizations participate in **environmentally friendly or green practices** in order to make certain that all **processes, products, and manufacturing activities** sufficiently address current environmental concerns while still retaining a profit.
- ❖ Concurrently, it is a business that "meets the needs of the present world without compromising the ability of the future generations to meet their own needs."

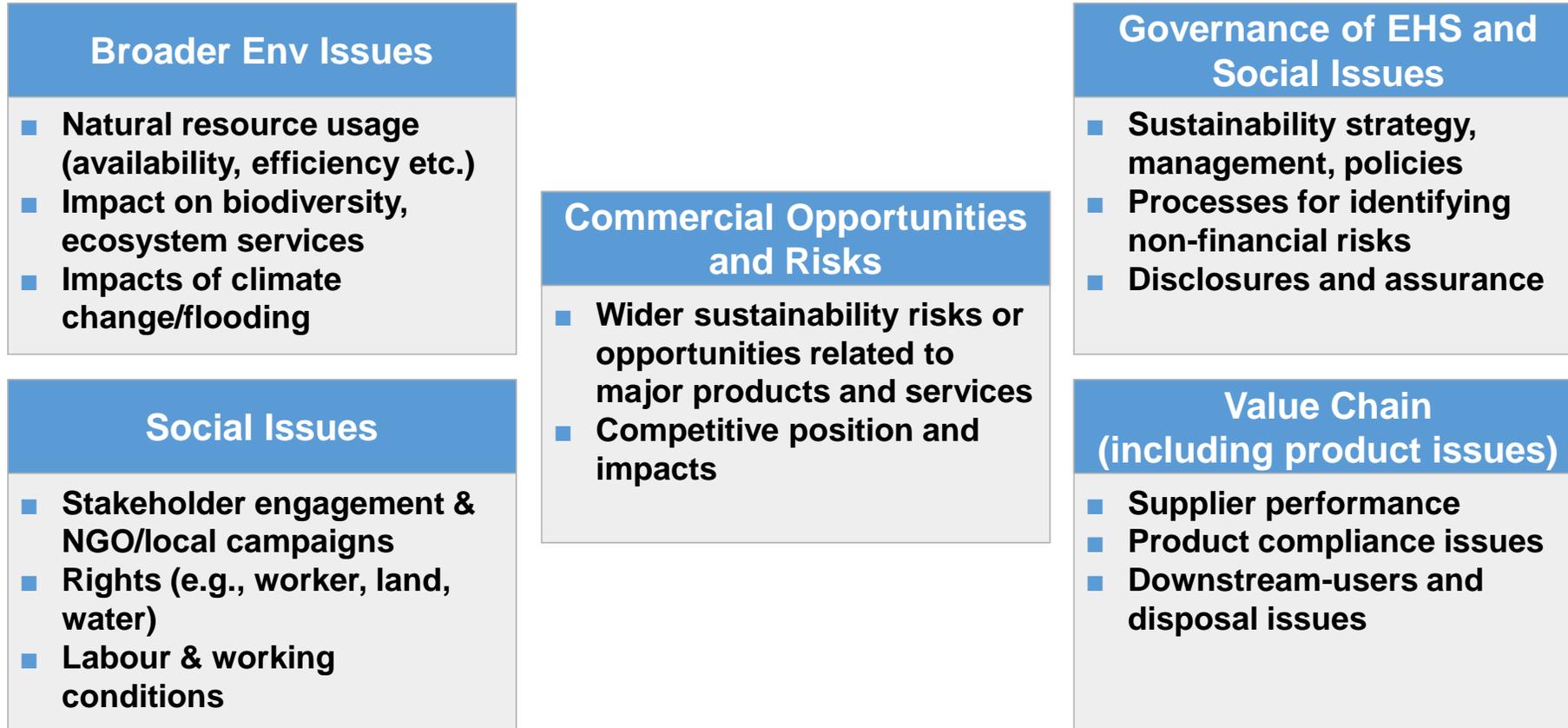
THE THREE PHASES OF A SUSTAINABILITY INITIATIVE

As an organization moves through the phases of a sustainability initiative, its capabilities grow: sustainability evolves from a non-issue to a core value, and business metrics that may have been absent become robust and consistent.





Broader Sustainability



CONSEQUENCES





Sustainability Organisation

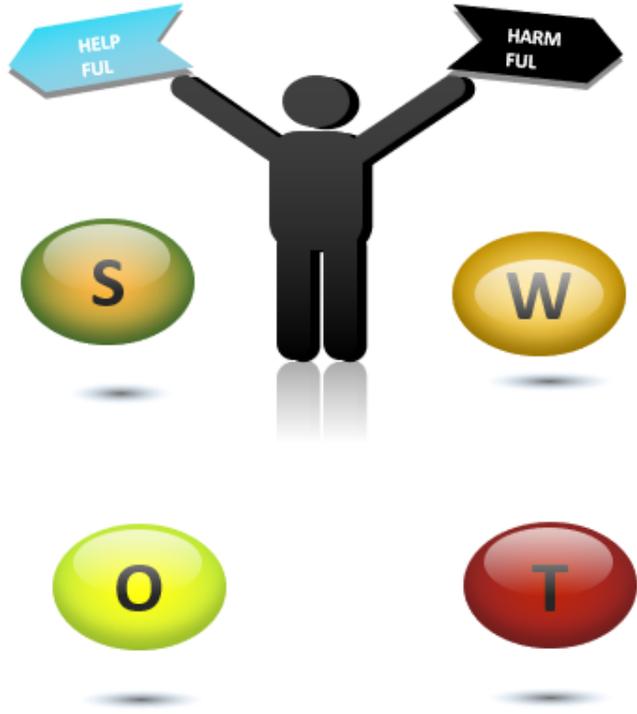


Organisational Excellence

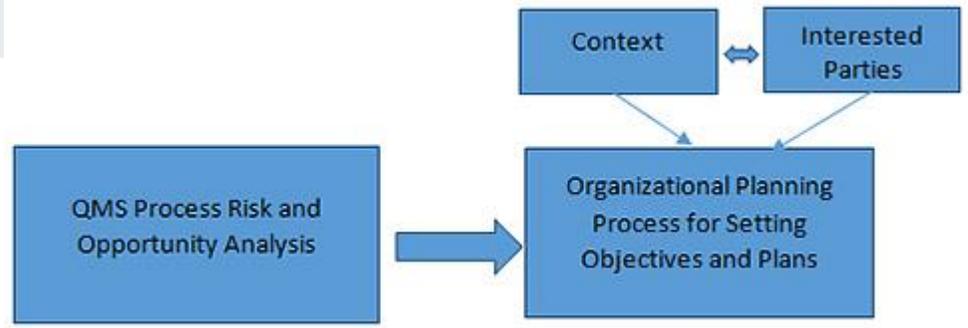
Risk Management Overview

- ISSUE INTERNAL & EKSTERNAL
- P** Politic
 - E** Economy
 - L** Legal
 - E** Environmental
 - T** Technology
 - S** Social

VS

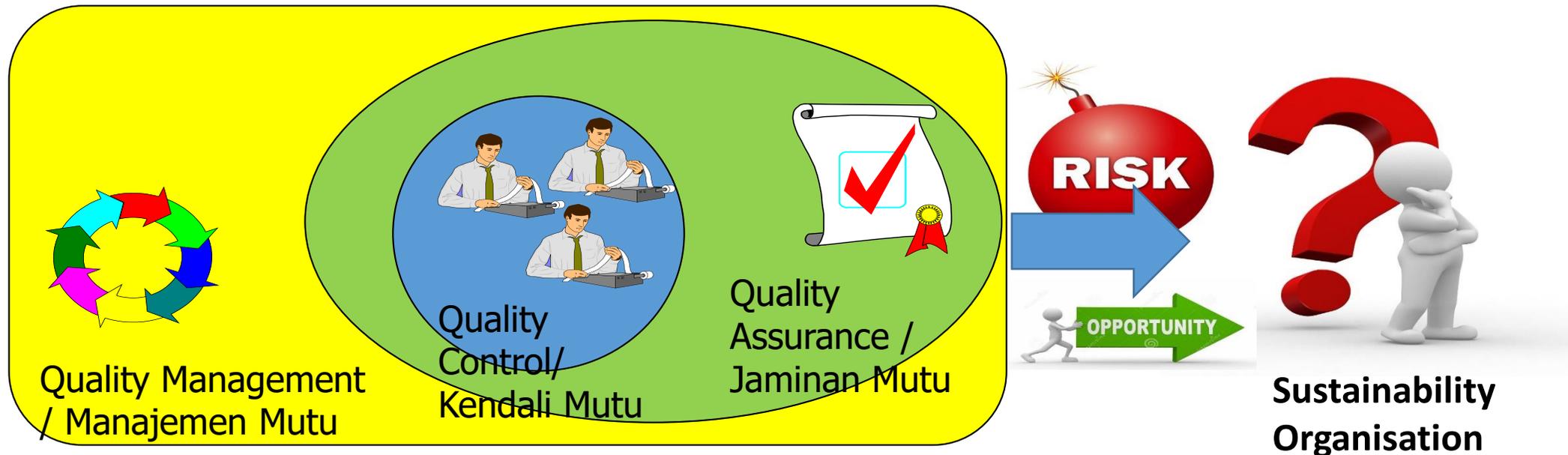


6.1.1 Ketika merencanakan untuk sistem manajemen mutu , organisasi harus mempertimbangkan isu-isu dimaksud dalam 4.1 dan persyaratan sebagaimana dimaksud dalam 4.2



risiko dan **peluang** yang perlu ditunjukkan untuk :

- a. **memberikan jaminan** bahwa sistem manajemen mutu dapat mencapai hasil yang diinginkan
- b. **meningkatkan pengaruh** yang diinginkan ;
- c. **mencegah , atau mengurangi , dampak** yang tidak diinginkan ;
- d. mencapai peningkatan



1. Manajemen risiko menciptakan nilai tambah (*creates value*)

Manajemen risiko berkontribusi terhadap pencapaian nyata objektif dan peningkatan, antara lain, kesehatan dan keselamatan manusia, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, penerimaan publik, perlindungan lingkungan, kinerja keuangan, kualitas produk, efisiensi operasi, serta tata kelola dan reputasi perusahaan.

2. Manajemen risiko adalah bagian integral proses dalam organisasi (*an integral part of organizational processes*)

Manajemen risiko adalah bagian tanggung jawab manajemen dan merupakan suatu bagian integral dalam proses normal organisasi seperti juga merupakan bagian dari seluruh proses proyek dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah merupakan aktivitas yang berdiri sendiri yang terpisah dari aktivitas-aktivitas utama dan proses dalam organisasi.

- 3. Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan (*part of decision making*)**
Manajemen risiko membantu pengambil keputusan mengambil keputusan dengan informasi yang cukup. Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan dan membedakan berbagai pilihan alternatif tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu memutuskan apakah suatu risiko dapat diterima atau apakah suatu penanganan risiko telah memadai dan efektif.
- 4. Manajemen risiko secara eksplisit menangani ketidakpastian (*explicitly addresses uncertainty*)**
Manajemen risiko menangani aspek-aspek ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, sifat alami dari ketidakpastian itu, dan bagaimana menanganinya.
- 5. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu (*systematic, structured and timely*)**
Suatu pendekatan sistematis, tepat waktu, dan terstruktur terhadap manajemen risiko memiliki kontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat dibandingkan, serta andal.

6. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia (*based on the best available information*)

Masukan untuk proses pengelolaan risiko didasarkan oleh sumber informasi seperti pengalaman, umpan balik, pengamatan, prakiraan, dan pertimbangan pakar. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus terinformasi dan harus mempertimbangkan segala keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat antar pakar.

7. Manajemen risiko dibuat sesuai kebutuhan (*tailored*)

Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risikonya.

8. Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya (*takes human and cultural factors into account*)

Manajemen risiko organisasi mengakui kapabilitas, persepsi, dan tujuan pihak- pihak eksternal dan internal yang dapat mendukung atau malah menghambat pencapaian tujuan organisasi.

9. Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif (*transparent and inclusive*)

Pelibatan para pemangku kepentingan, terutama pengambil keputusan, dengan sesuai dan tepat waktu pada semua tingkatan organisasi, memastikan manajemen risiko tetap relevan dan mengikuti perkembangan. Pelibatan ini juga memungkinkan pemangku kepentingan untuk cukup terwakili dan diperhitungkan sudut pandangnya dalam menentukan kriteria risiko.

10. Manajemen risiko bersifat dinamis, iteratif, dan responsif terhadap perubahan (*dynamic, iterative and responsive to change*)

Seiring dengan timbulnya peristiwa internal dan eksternal, perubahan konteks dan pengetahuan, serta diterapkannya pemantauan dan peninjauan, risiko-risiko baru bermunculan, sedangkan yang ada bisa berubah atau hilang. Karenanya, suatu organisasi harus memastikan bahwa manajemen risiko terus menerus memantau dan menanggapi perubahan.

11. Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan pengembangan berkelanjutan organisasi (*facilitates continual improvement and enhancement of the organization*)

Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk memperbaiki kematangan manajemen risiko mereka bersama aspek-aspek lain dalam organisasi mereka.

Principle of Risk Management (1)

a) Integrated

Risk management is an integral part of all organizational activities.

b) Structured and comprehensive

A structured and comprehensive approach to risk management contributes to consistent and comparable results.

c) Customized

The risk management framework and process are customized and proportionate to the organization's external and internal context related to its objectives.

d) Inclusive

Appropriate and timely involvement of stakeholders enables their knowledge, views and perceptions to be considered. This results in improved awareness and informed risk management.

Principle of Risk Management (2)

e) Dynamic

Risks can emerge, change or disappear as an organization's external and internal context changes. Risk management anticipates, detects, acknowledges and responds to those changes and events in an appropriate and timely manner.

f) Best available information

The inputs to risk management are based on historical and current information, as well as on future expectations. Risk management explicitly takes into account any limitations and uncertainties associated with such information and expectations. Information should be timely, clear and available to relevant stakeholders.

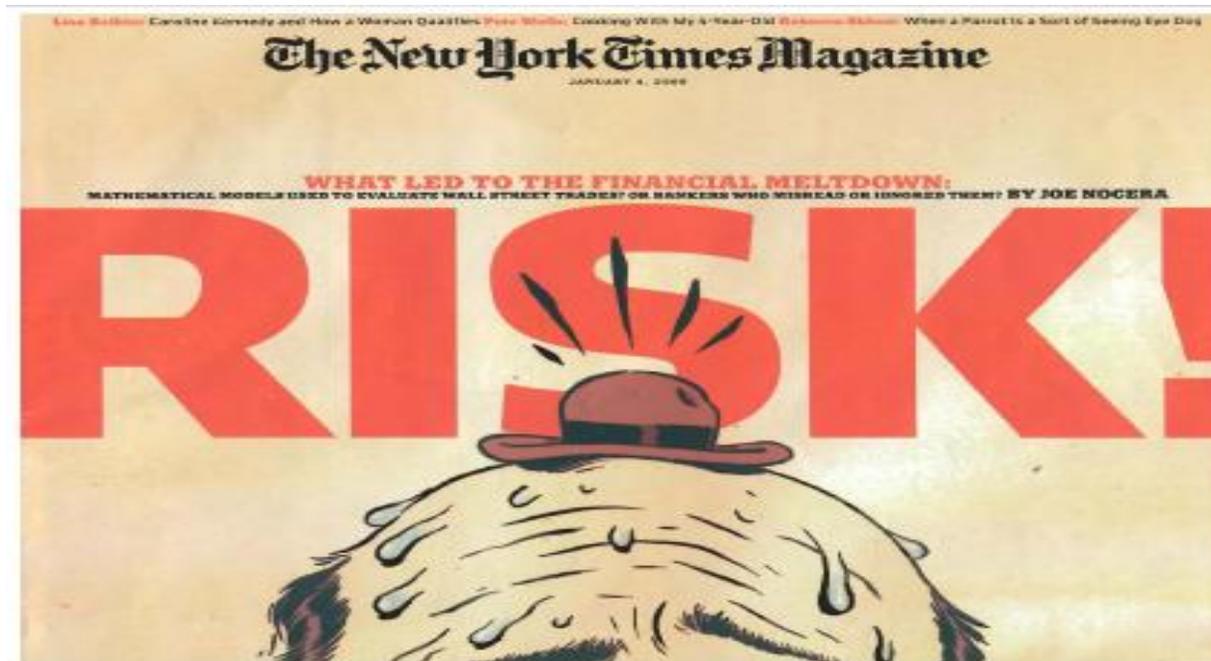
g) Human and cultural factors

Human behaviour and culture significantly influence all aspects of risk management at each level and stage.

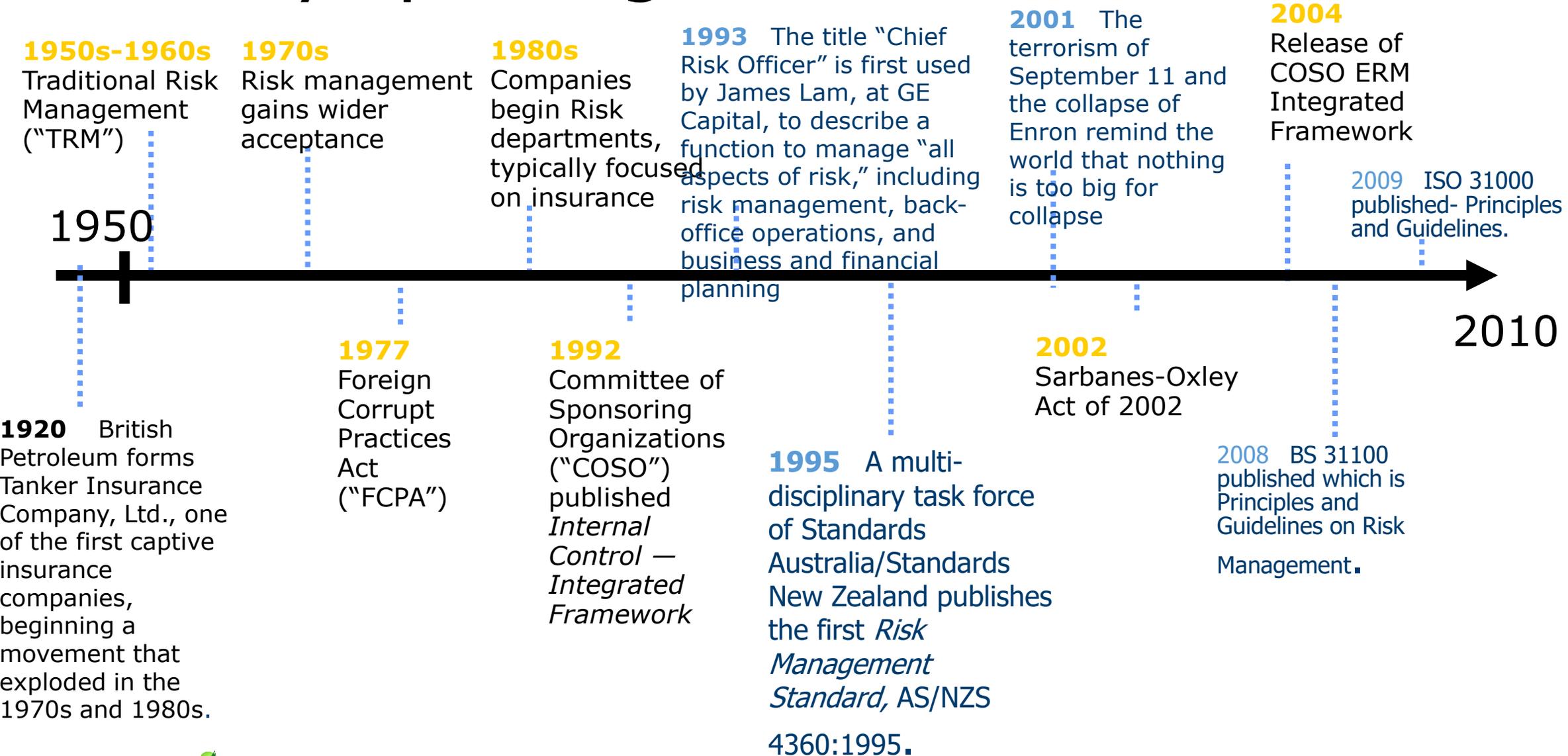
h) Continual improvement

Risk management is continually improved through learning and experience.

Ketidaktepatan mengelola risiko atau tidak adanya manajemen risiko merupakan akar dari setiap kegagalan perusahaan mencapai tujuannya



Historically Speaking



Risk Management Standards

1. Risk Management Standard (IRM, ALARM and AIRMIC) U.K.
2. AZ/NZS 4360:2004 Risk Management Standard.
3. COSO Enterprise Risk Management, U.S.
4. Canadian Government Sector Standard.
5. ISO 31000 Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management.
6. ISO Guide 73 – Risk Management Vocabulary.
7. BS 31100 Code of practice for risk management.

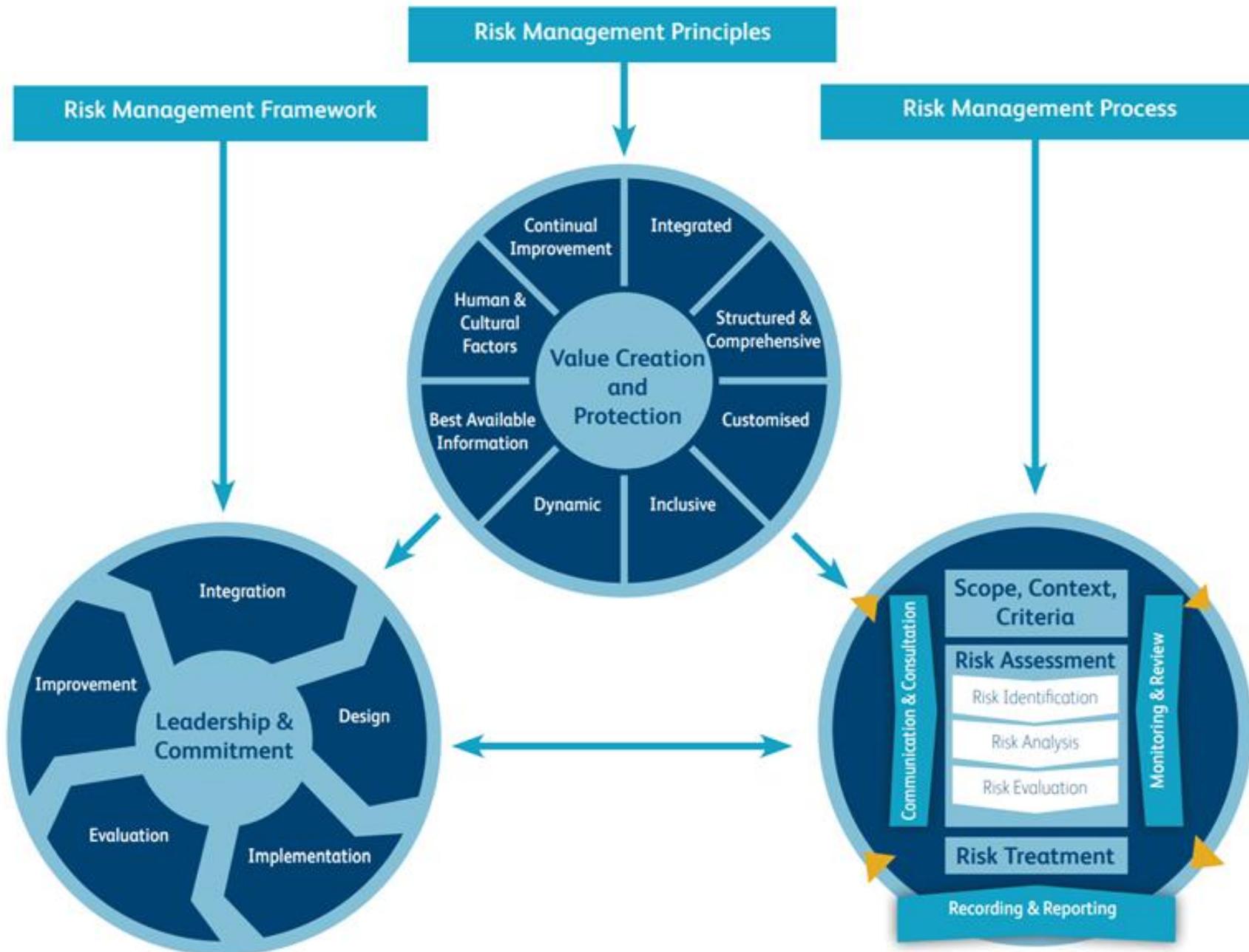
Useful guidance on Risk

Risk determination and planning are key facets of any HLS MSS. Some useful standards are:

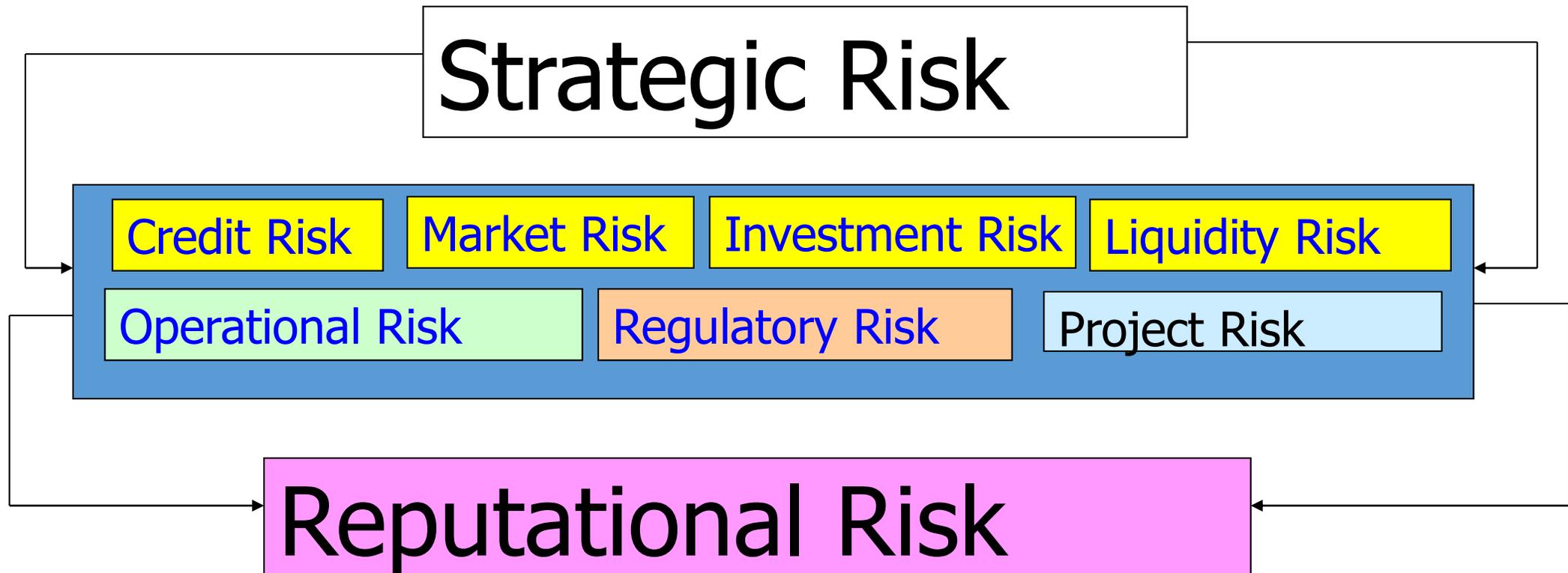
- ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines
- ISO 31010 Risk management – Risk assessment techniques



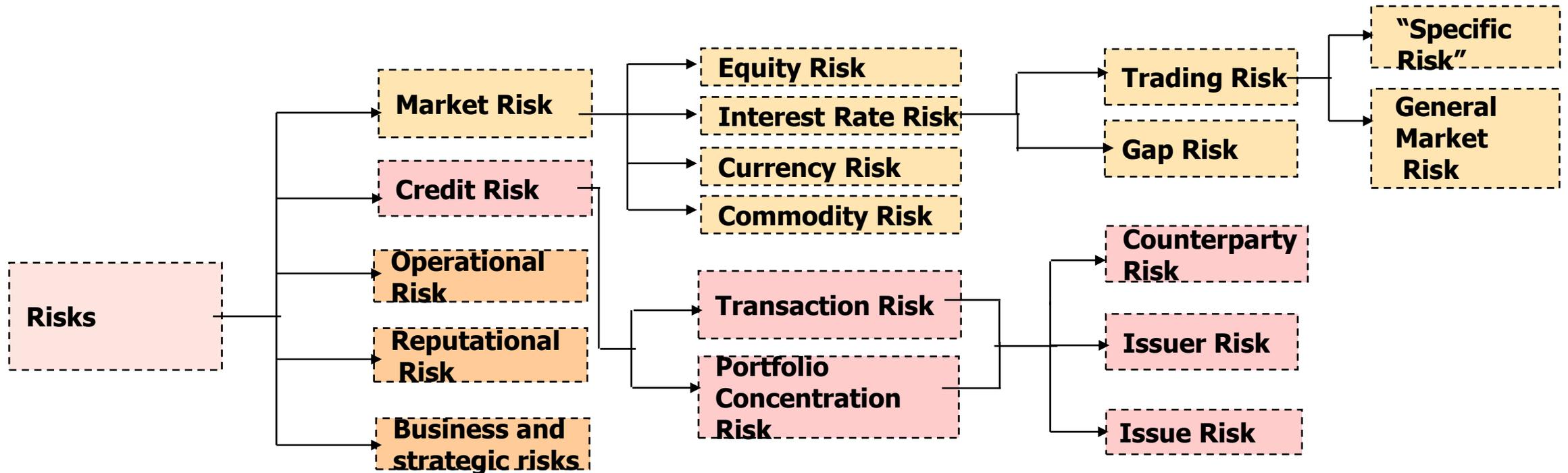
Kerangka Manajemen Resiko



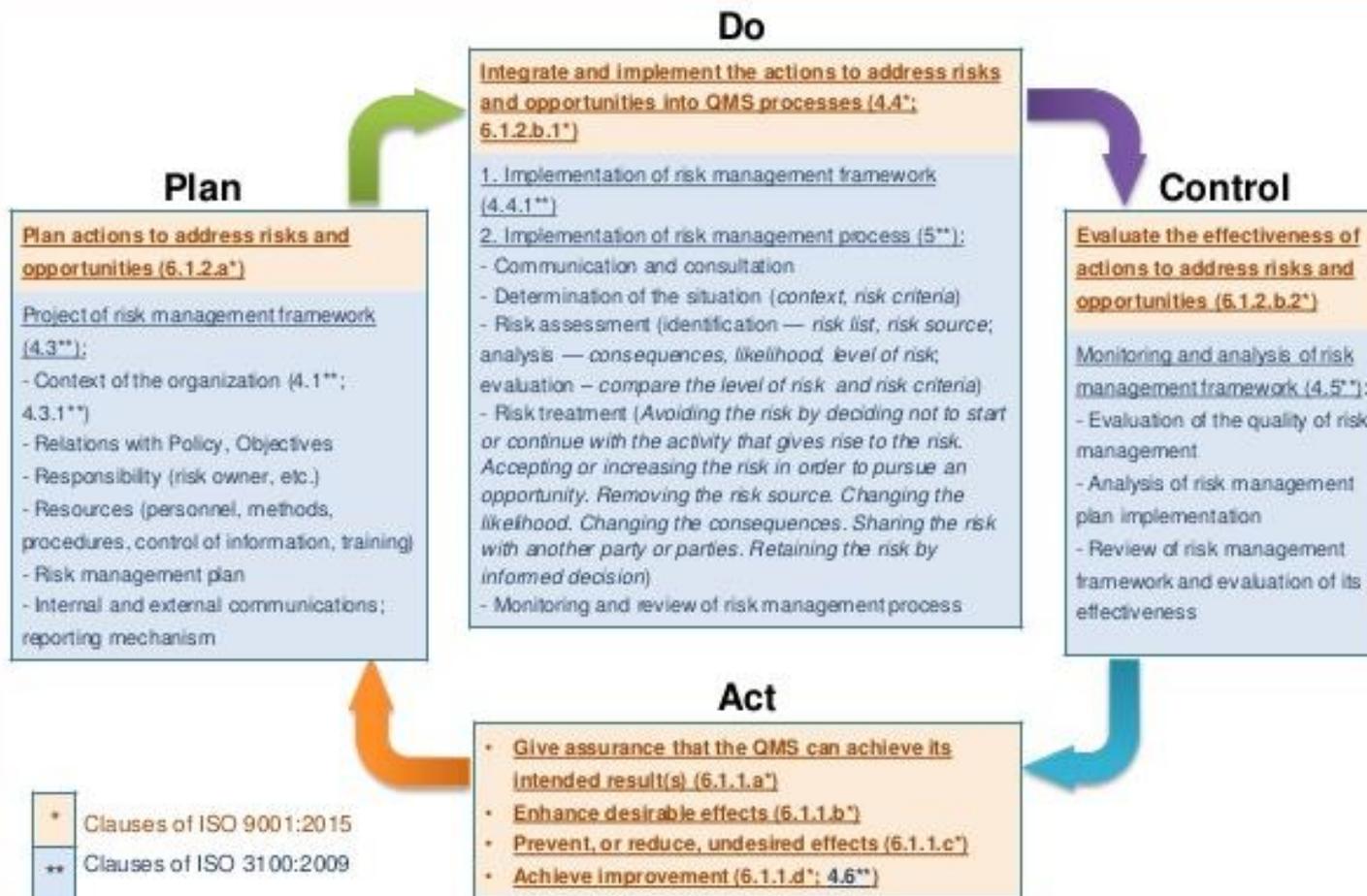
Risk is multidimensional



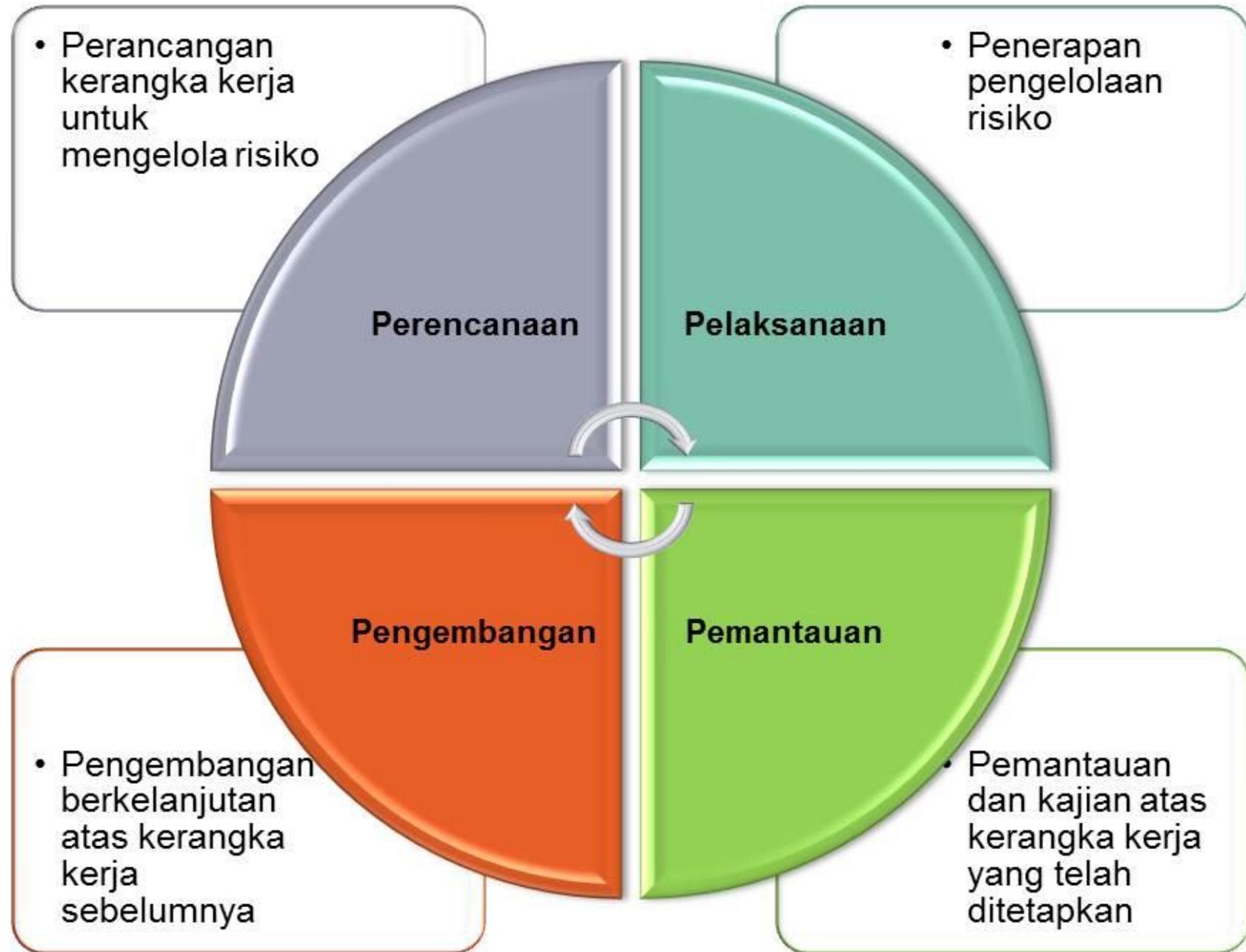
One can “slice and dice” these multiple dimensions of risk*



6. Actions to Address Risks and Opportunities (cl.6.1)



Framework



Mandat & Komitmen



Pemberian mandat dan komitmen merupakan hal yang sangat penting karena menentukan akuntabilitas, kewenangan, dan kapabilitas dari pelaku manajemen risiko. Hal-hal penting yang harus dilakukan pada pemberian mandat dan komitmen adalah:

1. Membuat dan menyetujui kebijakan manajemen risiko;
2. Menyesuaikan indikator kinerja manajemen risiko dengan indikator kinerja perusahaan;
3. Menyesuaikan sasaran manajemen risiko dengan sasaran strategis perusahaan
4. Memastikan pemenuhan kepatuhan terhadap perundangan dan peraturan
5. Memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab;
6. Memastikan kebutuhan sumber daya yang dialokasikan untuk pengelolaan risiko
7. Menyesuaikan kultur organisasi dengan nilai-nilai manajemen risiko dan Mengomunikasikan manfaat manajemen risiko kepada seluruh pemangku kepentingan
8. Menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko dengan kebutuhan organisasi

1. Kebijakan.

- Untuk dapat memperoleh legitimasi di seluruh organisasi, kebijakan penerapan manajemen risiko perlu ditegaskan melalui surat keputusan direksi. Pilihan bentuknya dapat disesuaikan dengan aturan yang berlaku.
- Kebijakan berisi prinsip dasar penerapan manajemen risiko di dalam organisasi, seperti filosofi, budaya sadar risiko, lingkup penerapan, serta standar yang dipakai.

2. Indikator kinerja.

- Agar dapat mengukur keberhasilan penerapannya, manajemen risiko memerlukan indikator kinerja. Indikator kinerja manajemen risiko yang paling komprehensif adalah angka tingkat maturitas manajemen risiko.
- Pada saat awal, organisasi dapat menggunakan indikator kinerja yang lebih sederhana, seperti ketepatan pengumpulan laporan manajemen risiko, jumlah risiko yang diidentifikasi dan jumlah penanganan yang direncanakan, atau persentase rencana penanganan yang dijalankan.

3. Sasaran.

- Sasaran manajemen risiko perlu dikaitkan dengan sasaran organisasi karena pada dasarnya manajemen risiko merupakan alat untuk mengawal pencapaian sasaran organisasi.
- Wujud nyata sasaran manajemen risiko dapat berupa pernyataan selera dan toleransi risiko.
- Secara sederhana, selera risiko adalah pernyataan kualitatif besaran risiko yang dapat diterima, sedangkan toleransi risiko adalah batas kuantitatif penyimpangan sasaran perusahaan yang masih dapat diterima.

4. Regulasi.

- Sebagai bagian dari tata kelola (governance), manajemen risiko sudah menjadi perhatian dari regulator dan sudah diatur dalam beberapa regulasi.
- Regulasi manajemen risiko bagi Organisasi diatur dalam peraturan dan surat keputusan.
- Organisasi perlu menelaah peraturan dari regulator terkait guna memastikan kepatuhan penerapan manajemen risiko di organisasi terhadap aturan yang berlaku.
- Salah satu sumber masukan yang dapat digunakan untuk memeriksa kepatuhan adalah laporan hasil audit.

5. Akuntabilitas.

- Manajemen risiko memerlukan pelibatan seluruh anggota organisasi dengan perannya masing-masing.
- Pelibatan ini dieksplisitkan dengan pernyataan peran tiap-tiap pihak di dalam manajemen risiko.
- Pernyataan ini dapat juga digambarkan melalui matriks RACI (responsible, accountable, consulted, informed) untuk tiap kegiatan manajemen risiko.
- Hal ini akan akan memperjelas, misalnya, siapa yang bertugas mengidentifikasi risiko, menjalankan penanganan, memantau realisasi penanganan, dan mengawasi efektivitas manajemen risiko.

6. Sumber daya.

- Rencana yang baik tak akan dapat berjalan tanpa adanya alokasi sumber daya untuk melaksanakannya.
- Sumber daya ini antara lain meliputi anggaran, waktu, manusia, sistem, dan teknologi.
- Langkah awal alokasi sumber daya ditempuh dengan menugaskan penerapan manajemen risiko kepada suatu unit tertentu, bisa secara fungsional, tetapi paling baik secara struktural.
- Unit manajemen risiko ini selanjutnya merencanakan alokasi sumber daya lain, tetapi rencana ini perlu didukung dengan komitmen dari direksi.

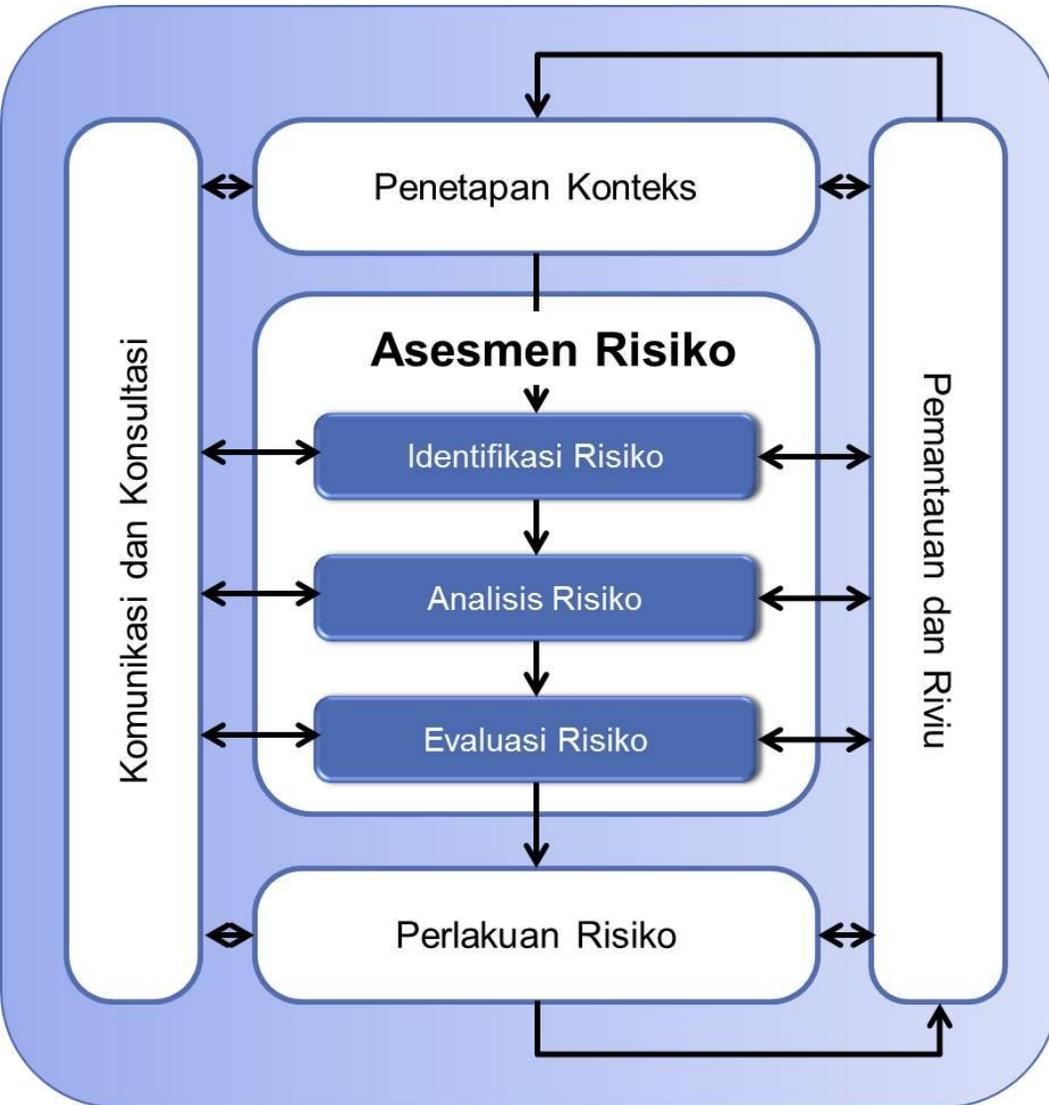
7. Komunikasi manfaat.

- Penerapan manajemen risiko tidak akan berhasil tanpa adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi.
- Oleh sebab itu, direksi perlu berulang-ulang mengomunikasikan pentingnya penerapan manajemen risiko.
- Salah satu langkah nyata yang dapat dilakukan direksi untuk melakukan hal ini adalah dengan memasukkan agenda pembahasan risiko dalam setiap rapat direksi.
- Komunikasi manfaat ini juga dapat disampaikan melalui kehadiran direksi pada saat sosialisasi manajemen risiko.

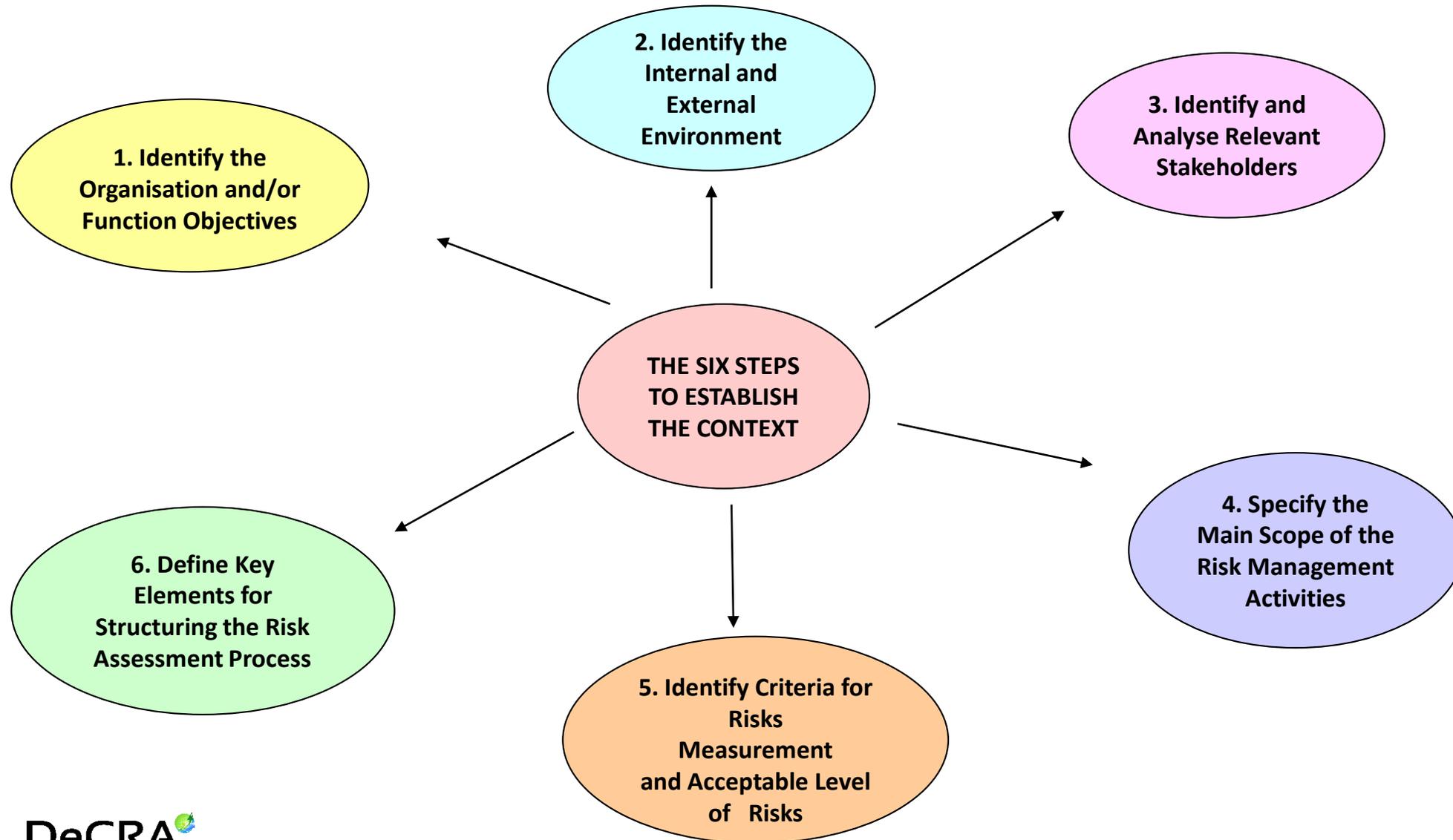
8. Kecukupan kerangka kerja.

- Sesuai dengan prinsip PDCA, kerangka kerja manajemen risiko perlu dipantau dan ditinjau ulang secara berkala.
- Masukan terhadap perbaikan kerangka kerja antara lain dapat diperoleh dari hasil asesmen maturitas manajemen risiko, hasil audit internal dan eksternal, ataupun arahan dari pemegang saham dan komisaris.
- Perubahan sasaran dan strategi bisnis, misalnya pembuatan lini bisnis baru, juga dapat berpengaruh terhadap kecukupan kerangka kerja manajemen risiko.

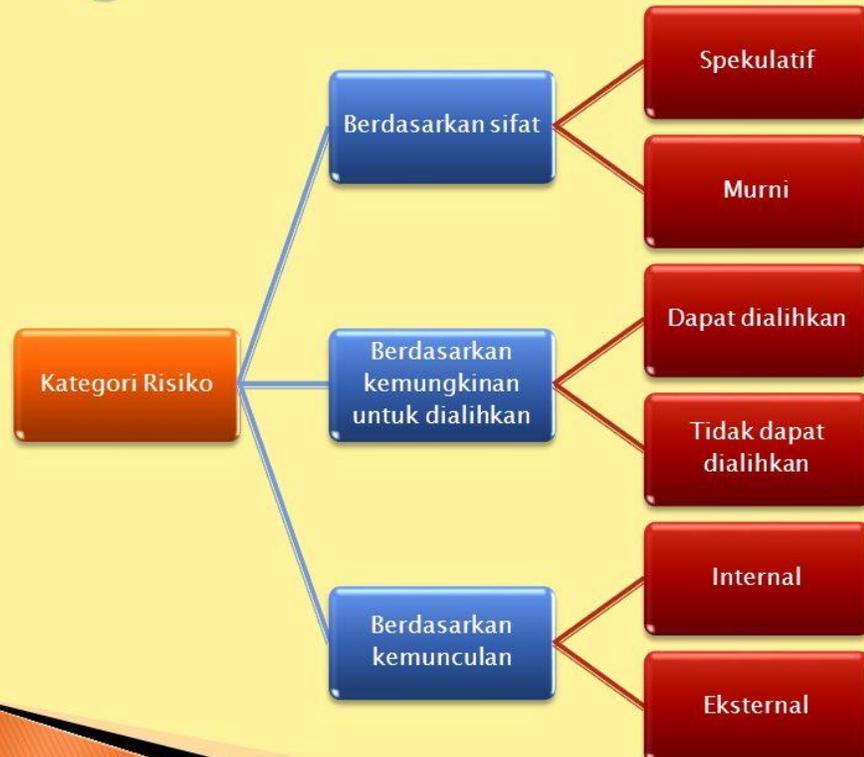
Risk Management Process



Establishing the Context



Kategori Risiko



Berdasarkan dampak risiko

1. **Risiko Strategis** adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kurang tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
2. **Risiko Tinggi** adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah tingkat risiko yang diperoleh adalah tinggi.
3. **Risiko Strategis** dan atau Tinggi menjadi fokus pengelolaan perusahaan yang juga akan disampaikan kepada pemegang saham.



KATEGORI

| | | | | |
|----------|---------------|-----------------|--------------|----------------|
| KEUANGAN | KUANTITAS AIR | KONTINUITAS AIR | KUALITAS AIR | KETERJANGKAUAN |
|----------|---------------|-----------------|--------------|----------------|

| | | | | |
|------------------|-------|------------|----|--------------------|
| CITRA PERUSAHAAN | HUKUM | LINGKUNGAN | K3 | SASARAN PERUSAHAAN |
|------------------|-------|------------|----|--------------------|

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|
| <i>Effect on Customers</i> | <i>Financial Cost</i> | <i>Damage to Reputation</i> | <i>Legal, Contractual, and Organisational Compliance</i> |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|

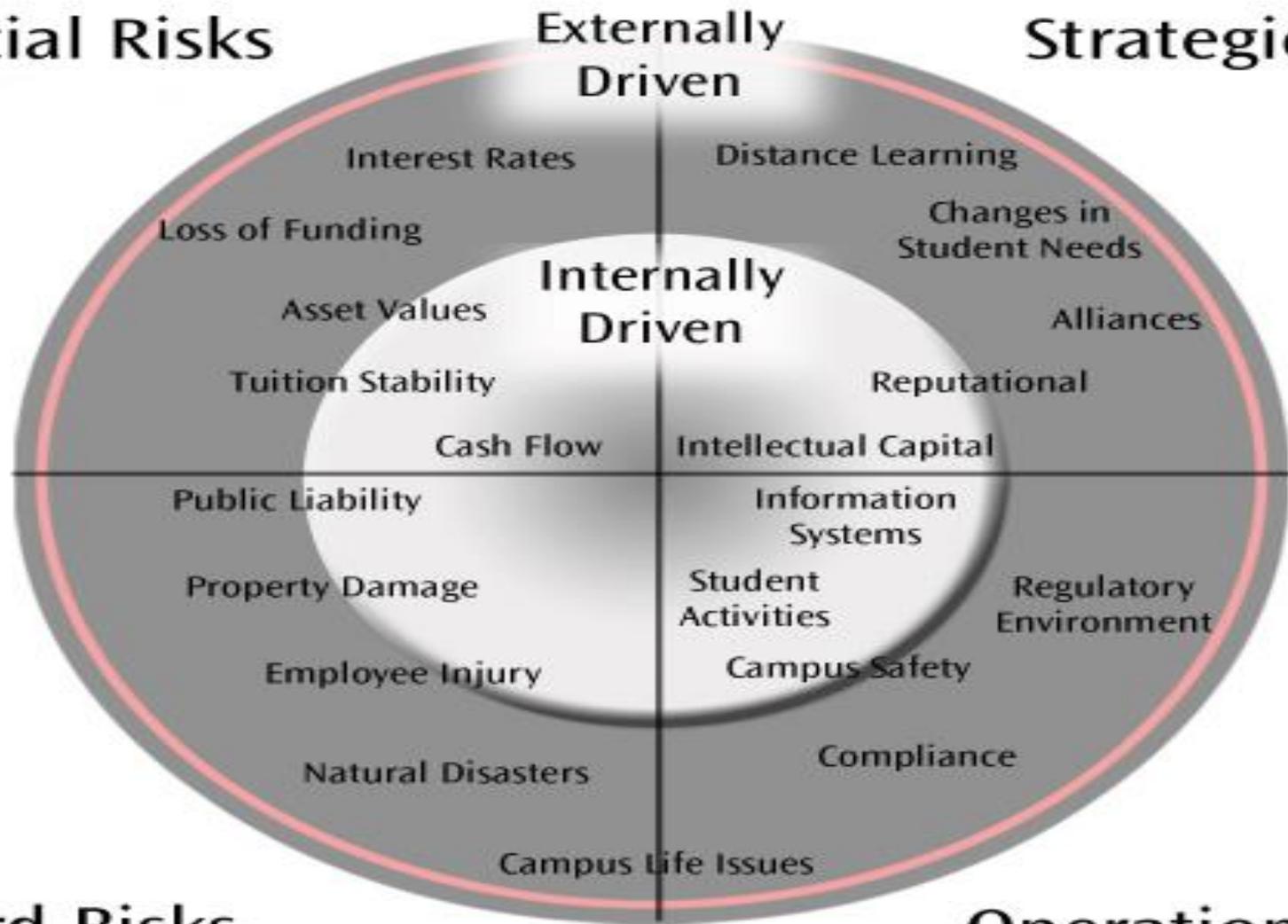
| KATEGORI RESIKO |
|----------------------------------|
| Financial |
| Infrastruktur/Gangguan Layanan |
| Sumber Daya Manusia |
| Entropi Perusahaan |
| Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan |
| Hukum dan Regulasi |
| Reputasi |
| Internal Control Deficiency |

| |
|-------------------------|
| Keuangan |
| Keselamatan & Kesehatan |
| Lingkungan |
| Produksi |
| Keluhan Pelanggan |
| Reputasi |



Financial Risks

Strategic Risks



Hazard Risks

Operational Risks

Figure courtesy of Marsh Inc.

Risk Management

Identify
A step-by-step assesment of your company's individual areas of risk

What will you do with each individual risk?

Avoid
Eliminate the risk factor

Accept
Can you afford to cover the cost?

Transfer
Move the risk to someone else

Reduce
Take steps to reduce the cost of a loss

How can you do that?

Stop
Dont provide the product or service

Outsource
Your vendor accepts the risk

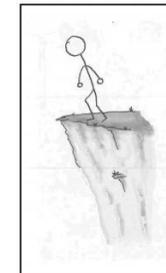
Self Insure
Pay out of pocket or with a deductible

Contract
Agreement Says customer provices insurance.

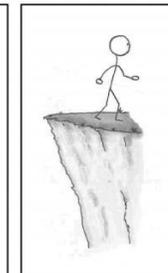
Insure
Your policy covers potential cost

Loss Control Programs
Take actions to reduce risk

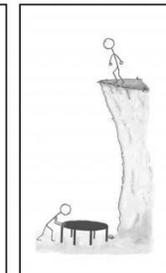
Technology Training
Use technology to reduce risk



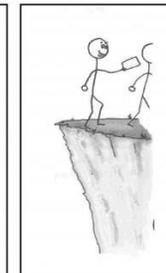
Your project



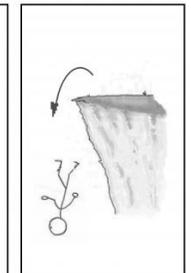
Avoid



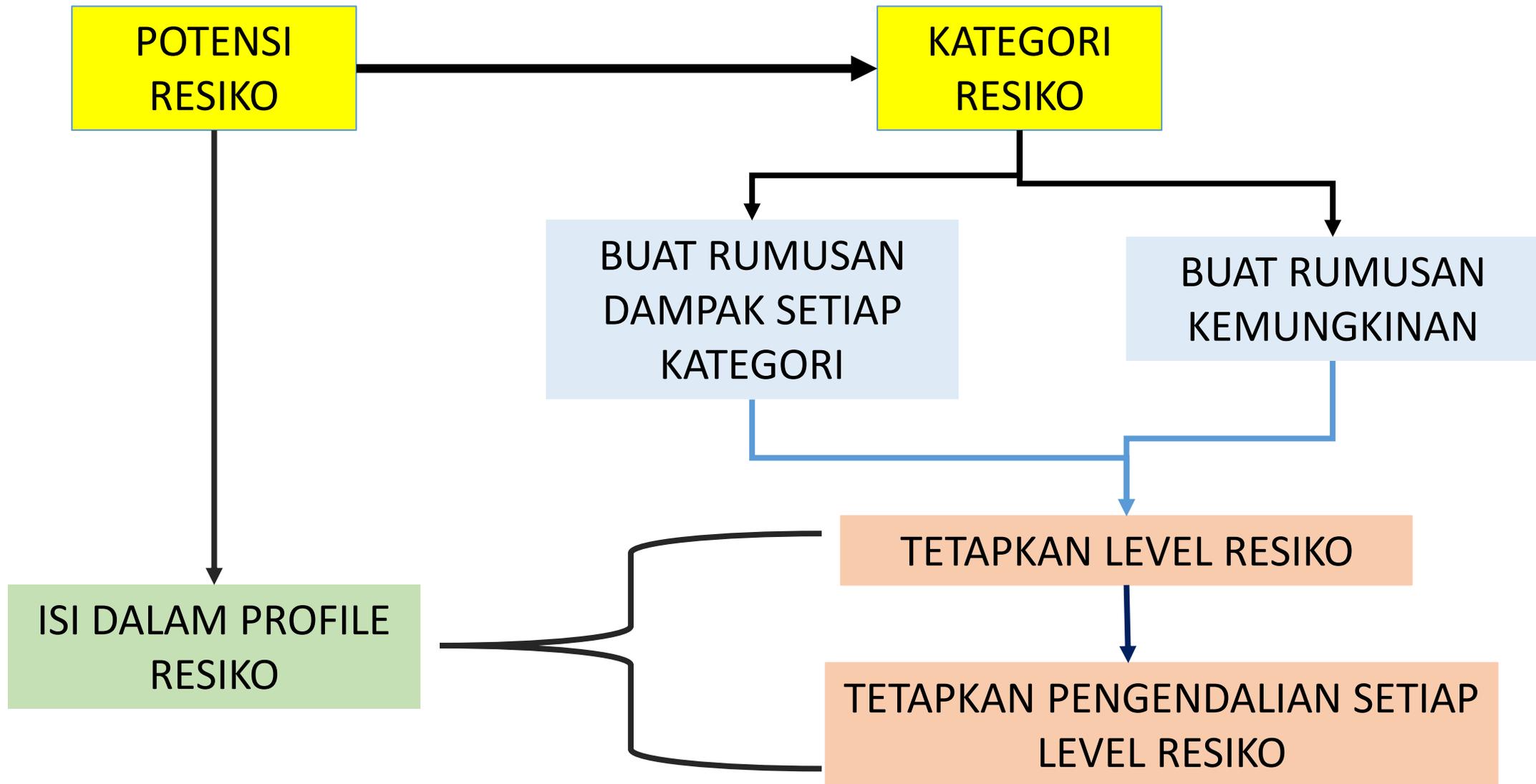
Mitigate



Transfer



Accept



Identifikasi Resiko

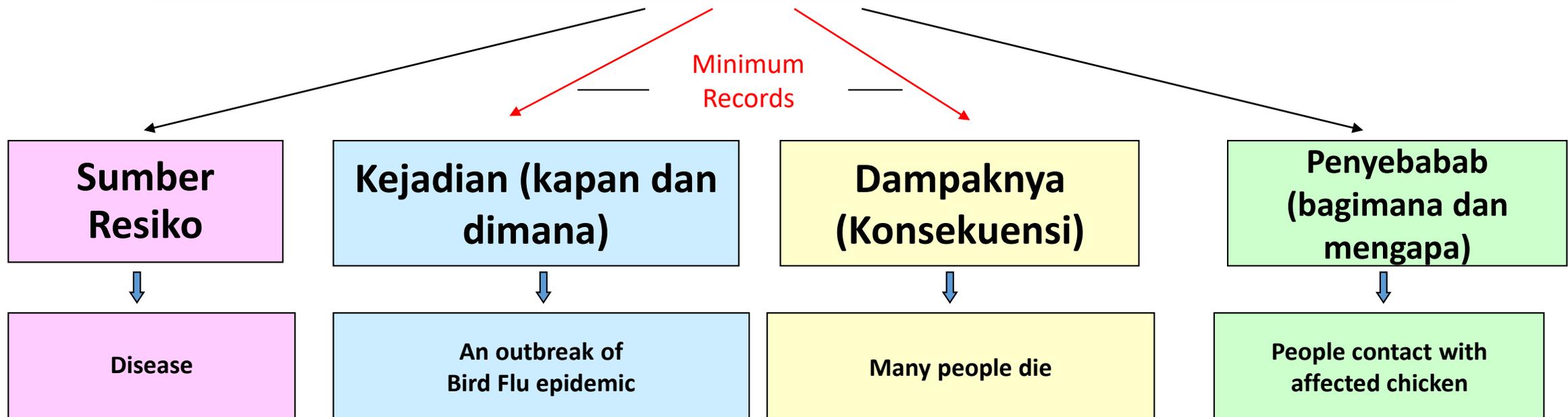
Tabel Indikasi Risiko

| Indikasi Risiko | Topik yang Perlu Mendapat Perhatian | Keterangan |
|--|--|--|
| Pengalaman/ data kejadian masa lalu | Apakah terdapat pengalaman di masa lalu atau selama periode berjalan yang mengindikasikan keberadaan suatu risiko pada periode berjalan? | Pertimbangkan masalah-masalah signifikan yang terjadi di masa lalu atau selama periode berjalan, termasuk: <ul style="list-style-type: none">• Risiko yang telah teridentifikasi atau yang ada di masa lalu• Kelemahan pengendalian risiko• Tindakan pelanggaran hukum |
| Perubahan yang signifikan dalam operasi perusahaan | Apakah terdapat perubahan selama periode berjalan yang mengindikasikan keberadaan suatu risiko pada periode berjalan? | Pertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi pada: <ul style="list-style-type: none">• Kondisi, transaksi, dan proses dalam kegiatan operasi• Efektivitas kegiatan proses pengolahan informasi atau pengendalian risiko• Transaksi signifikan yang tidak biasa/hanya terjadi satu kali• Standar atau peraturan yang berlaku |
| Tingkat kompleksitas operasi | Apakah terdapat suatu proses yang memiliki tingkat pelaksanaan yang kompleks sehingga sangat memerlukan pengendalian yang andal? | Pertimbangkan proses yang memiliki tingkat pelaksanaan yang rumit yang memerlukan pengendalian |
| Pendapat Pakar | Apakah ada hal yang diidentifikasi oleh para pakar dan praktisi yang mengindikasikan keberadaan suatu risiko pada periode berjalan? | Pertimbangkan risiko yang diidentifikasi oleh para pakar dan praktisi yang menyangkut: <ul style="list-style-type: none">• Masalah (misalnya: risiko melekat tertentu yang ada pada suatu industri)• Perubahan standar atau peraturan yang berlaku (misalnya: perubahan standar prosedur operasi)• Tingkat kerumitan |

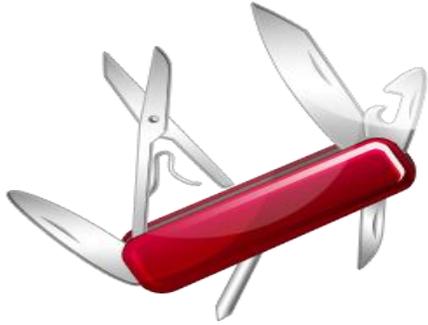
WHAT NEED TO BE IDENTIFIED?

- Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun risiko yang di luar kendali
- Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya.

Risk Identification is critical because what is not identified cannot be managed



RISK IDENTIFICATION TOOLS



Kategori Resiko

The Known Risks (Resiko yg diketahui)

- **Past Data**
- **Checklists**
- **Thinking Prompts**
- **Human Error Analysis**

The Known Unknown Risks (Mengetahui Resiko yang tidak diketahui)

- **Work System Analysis**
- **Pathway Analysis**
- **HAZOPS**
- **FMEA**

The Unknown Unknowns (Tidak mengetahui resiko yang tidak diketahui)

- **Analisa sebelumnya dengan dikombinasikan pemikiran imajinasi**

PAST DATA

Process



Risk can be identified from past records such as:

- Financial statements
- Incidents statistics
- Non-compliance or complaints
- Project debriefing reports

Applicability



Where a loss occurs relatively frequently within organisation or industry wide

Strength



A good way of identifying known common failures

Weakness



Rare but severe events may be ignored because it has not happened before within the organisation



Inherent Risk Vs. Residual Risk

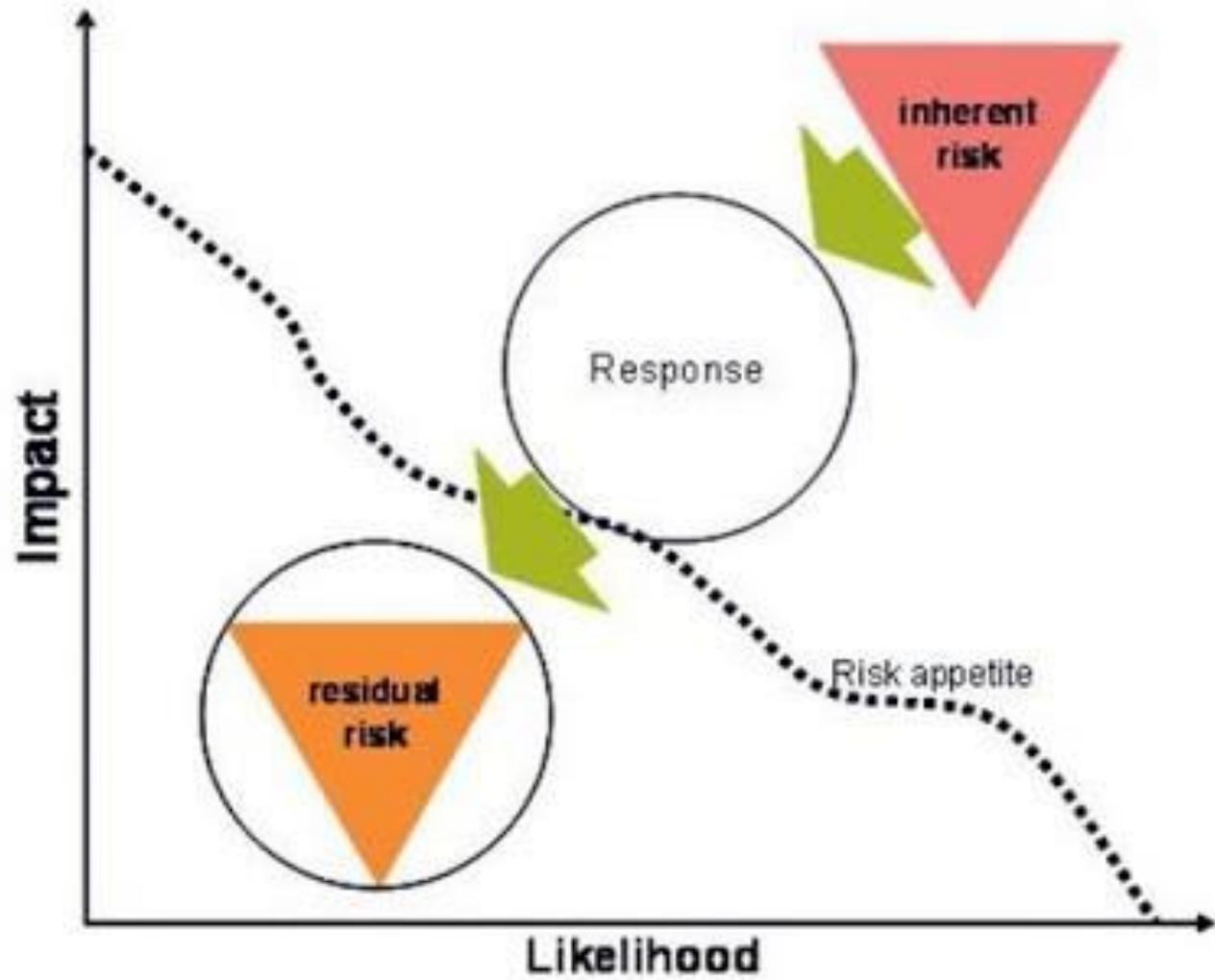
Inherent Risk

The risk that exists before you address it, i.e., the risk to your Facility or Network in the absence of any actions taken to alter either the likelihood or impact. Every company faces it, *not all manage it effectively.*

Residual Risk

Also know as "*vulnerability*" or "*exposure.*" It is the risk that remains after your Facility or Network has attempted to mitigate the inherent risks.

5



Penilaian Resiko

Penilaian Resiko

- Kombinasi antara konsekuensi dan kemungkinan untuk menentukan tingkat risiko, dimana menggambarkan :
 - Tipe risiko
 - Informasi yang ada
 - Dasar dari evaluasi risiko dan keputusan untuk memperlakukan risiko (risk treatment)
- Harus konsisten dengan kriteria risiko

TUJUAN PENILAIAN RESIKO

- Memberikan informasi lebih lanjut tentang hasil positif dan negatif yang mungkin untuk meningkatkan kualitas keputusan dalam perencanaan
- Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari faktor-faktor yang akan mempengaruhi risiko sehingga dampak negatif dapat dikurangi.
- Untuk memprioritaskan risiko paling penting untuk ditangani terlebih dahulu
- Untuk menemukan tingkat risiko yang dibandingkan dengan kriteria keberterimaan.
- Untuk menentukan penganan yang terbaik.
- Untuk melihat beberapa pilihan terbaik sebagai keseimbangan antara risiko positif dan negatif
- Untuk memenuhi persyaratan peraturan

Penilaian resiko mempertimbangkan :

- Penyebab dan sumber resiko
- Konsekuensi Positif dan negatif
- Kemungkinan konsekuensi tertentu akan terjadi
- Faktor yang mempengaruhi kemungkinan dan konsekuensi
- Pengendalian yang ada

RISK ANALYSIS AND TYPE OF ANALYSIS

Analisis Kualitatif

skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan *likelihood* bahwa konsekuensi akan terjadi.

Analisis kualitatif digunakan:

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

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.

DAMPAK/ KONSEKUENSI (K)

| TINGKAT | KRITERIA | CITRA PERUSAHAAN | HUKUM | LINGKUNGAN | K3 | SASARAN PERUSAHAAN |
|---------|------------------|--|--|--|--|---|
| (1) | (2) | (8) | (9) | (10) | (11) | (12) |
| 5 | Dahsyat | Berdampak signifikan bagi reputasi perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa internasional (liputan utama) | Putusan hukum dan denda yang signifikan. Litigasi yang sangat serius termasuk tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen | Dampak sangat serius terhadap lingkungan alam atau masyarakat luas jauh dari kawasan kebun/pabrik | Meninggal dunia, cacat permanen | Gagal/ memberikan dampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan |
| 4 | Besar | Berdampak serius bagi reputasi perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (liputan utama) | Pelanggaran peraturan yang berat. Litigasi yang berat di Pengadilan Negeri | Dampak serius terhadap lingkungan alam dan masyarakat luar di seputar kawasan perusahaan serta memerlukan waktu pemulihan jangka panjang >5thn | Cacat pada bagian tubuh, luka/sakit permanen, penyakit kronis | Gangguan/ memberikan dampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan |
| 3 | Menengah | Berdampak serius bagi reputasi perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa lokal (liputan utama) | Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Penyidikan serius pihak berwenang | Dampak sedang terhadap lingkungan didalam kawasan perusahaan serta memerlukan pemulihan jangka menengah < 5thn | Luka/sakit yang dapat disembuhkan, perawatan medis secara intensif | Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan |
| 2 | Rendah | Berdampak pada bagi reputasi perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas | Pelanggaran peraturan, isu hukum, dan ketidak patuhan ringan | Dampak ringan pada lingkungan didalam unit kerja serta waktu pemulihan yang cepat | Luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan, rawat jalan, P3K | Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan |
| 1 | Tidak Signifikan | Berdampak pada bagi reputasi perusahaan, tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media | Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau pengenaan denda ringan | Dampak ringan pada lingkungan didalam area tertentu serta dapat dipulihkan pada saat kejadian | Luka/sakit ringan dan ketidak nyamanan yang dapat diabaikan | Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan |

| TABEL DAMPAK | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| DAMPAK (IMPACT) | | | | | |
| Tipe Dampak (Impact Type) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | VERY LOW | LOW | MEDIUM | HIGH | VERY HIGH |
| | (Very Small Impact) | (Small Impact) | (Medium Impact) | (Large Impact) | (Very Large Impact) |
| Financial Impact | | | | | |
| Kerugian Financial (Actual loss, potential loss, opportunity loss dan cost) | 0 < kerugian ≤ 2.5 M | 2.5 M ≤ kerugian ≤ 5 M | 5 M ≤ kerugian ≤ 7.5 M | 7.5 M ≤ kerugian ≤ 10 M | 10 M < kerugian |
| Non Financial Impact | | | | | |
| Infrastruktur/Gangguan Layanan | Down time < 1 menit | Down time 1 s/d 3 menit | Down time 3 s/d 6 menit | Down time 6 s/d 10 menit | Down time 10 menit |
| | | Sistem terganggu, asset informasi terganggu dan minor | Sistem terganggu, asset informasi masih dapat digunakan perlu waktu untuk me-restore | Sistem terganggu, asset informasi dapat digunakan, restore perlu link alternatip | Sistem shutdown, asset informasi tidak tersedia sama sekali, tidak bisa restore |
| Sumber Daya Manusia | ≤ 10% key person resign | 10 s/d 15% key person resign | 15 s/d 20% key person resign | 20 s/d 25% key person resign | ≥ 25% key person resign |
| | ≤ 5% karyawan tidak dapat bekerja | 5 s/d 10% karyawan tidak dapat bekerja | 10 s/d 15% karyawan tidak dapat bekerja | 15 s/d 20% karyawan tidak dapat bekerja | ≥ 20% karyawan tidak dapat bekerja |
| Entropi Perusahaan | 0% - 5 % | 6% - 10% | 11% - 20% | 21% - 30% | > 30% |
| Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan | Penanganan Keluhan Pelanggan > 90% | Penanganan Keluhan Pelanggan 85 s/d 90% | Penanganan Keluhan Pelanggan 80 s/d 85% | Penanganan Keluhan Pelanggan 75 s/d 80% | Penanganan Keluhan Pelanggan ≤ 75 |
| | CSI Perseroan >3% diatas CSI Industri | CSI Perseroan 3% diatas CSI Industri | CSI Perseroan = CSI Industri | CSI Industri 3% diatas CSI Perseroan | CSI Industri 3% diatas CSI Perseroan |
| | Chum Rate < 5% | 5% Chum Rate ≤ 7% | 7% Chum Rate ≤ 10% | 10% Chum Rate ≤ 15% | Chum Rate >15% |
| | Tuntutan warga lokal (komunitas setempat) dalam skala sangat kecil | Tuntutan denda dan perkara pada skala kabupaten/kota | Tuntutan denda dan perkara pada skala provinsi | Tuntutan denda dan perkara pada tingkat area | Tuntutan denda dan perkara pada tingkat nasional yang berdampak terhentinya/terganggunya aktivitas bisnis perseroan |
| Hukum dan Regulasi | | | terkait lisensi dan regulasi skala area perseroan pada skala lokal/regional | terkait lisensi dan regulasi skala area perseroan pada skala nasional | terkait lisensi dan regulasi skala area perseroan pada skala nasional |
| | Publikasi negatip pada daerah operasional setempat kejadian | Publikasi negatip pada skala kabupaten/ kotamadya ada catatan tetapi bukan deficiency | Publikasi negatip pada skala propinsi | Publikasi negatip pada skala nasional | Publikasi negatip pada skala internasional |
| Internal Control Deficiency | | | Control deficiency | Significant Deficiency | Material Weakness |

Kriteria Resiko – Kemungkinan (contoh)

| Kriteria Kuantitatif (Probabilitas) | Kriteria Kuantitatif (Frekuensi/ Tahun) | Kriteria Kualitatif | Sebutan | Nilai |
|--|--|---|---------------------|----------|
| 0.10 | 1-5 kejadian | Hampir Tidak Mungkin Terjadi | Sangat Kecil | 1 |
| 0.30 | 6-10 kejadian | Kemungkinan kecil terjadi | Kecil | 2 |
| 0.50 | 11-20 kejadian | Dapat terjadi, dapat juga tidak. 50 :50 | Sedang | 3 |
| 0.70 | 21-50 Kejadian | Besar Kemungkinan Terjadi | Besar | 4 |
| 0.90 | Lebih dari 50x terjadi | Hampir Pasti Terjadi | Sangat Besar | 5 |

**KEMUNGKINAN/ LIKELIHOOD
(KORPORAT DAN UNIT KERJA)**

| TINGKAT | KRITERIA | PENJELASAN | | |
|---------|-------------------|---|---|-----------------------------|
| | | KUALITATIF | SEMI KUALITATIF | INDEX FREKUENSI KUANTITATIF |
| 5 | Hampir pasti | Sering terjadi, diharapkan muncul dalam keadaan yang paling banyak terjadi | Lebih dari 1 kali per bulan | > 80% to < 100% |
| 4 | Kemungkinan besar | Dapat terjadi dengan mudah, mungkin muncul dalam keadaan yang paling banyak terjadi | Lebih dari 1 kali per tahun hingga 1 kali per bulan | > 60% to <= 80% |
| 3 | Mungkin | Seharusnya terjadi dan mungkin telah terjadi/ muncul di sini atau di tempat lain | 1 kali per 5 tahun sampai 1 kali per tahun | > 40% to <= 60% |
| 2 | Kemungkinan kecil | Belum terjadi tetapi bisa muncul/ terjadi pada suatu waktu | 1 kali per 10 tahun | > 20% to <= 40% |
| 1 | Jarang | Dapat dipikirkan, tetapi hanya terjadi saat keadaan yang ekstrim | Kurang dari 1 kali per 10 tahun | < =20% |

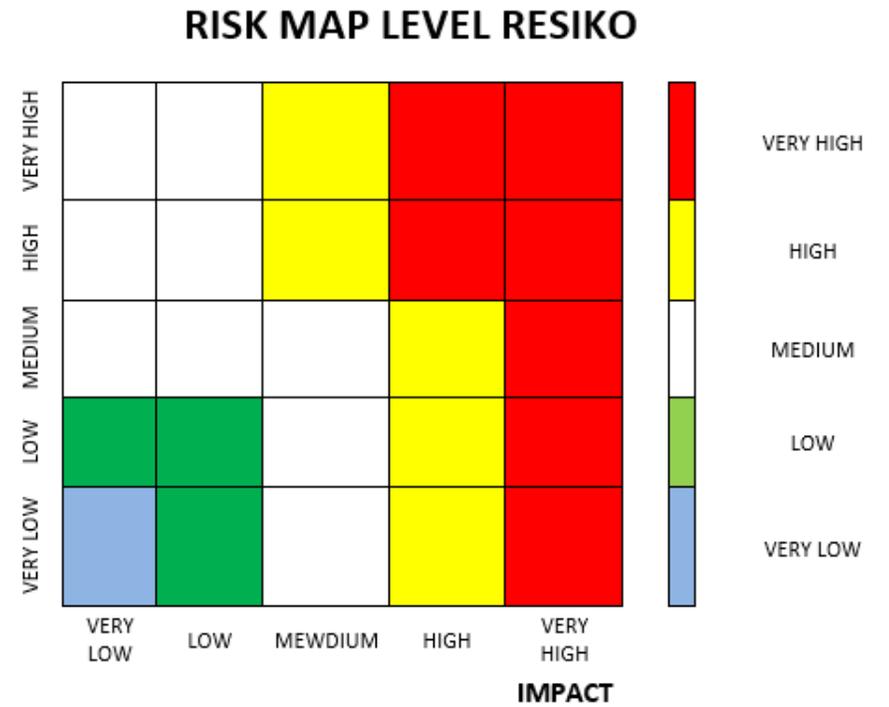
| TINGKAT | | | KATEGORI | | | | | | | |
|---------|-----------|---|-----------------------------------|---|---|--|--|--|--|---|
| | | | KEMUNGKINAN TERJADI (PROBABILITY) | FREKUENSI KEJADIAN PER PERIODE ATAU SIKLUS MONITORING (FREQUENCY) | | | | | | |
| | | | | Multiple times perday Average 100 Aktivitas per bulan | insidentil | Harian | Mingguan | Bulanan | Triwulan | Tahunan |
| 1 | Very High | hampir pasti Terjadi (almost certain) | 90 < P < 100% | Terjadi >10% dari jumlah transaksi selama satu bulan | Kemungkinan terjadi lebih dari 20 kali dalam 5 tahun | Terjadi lebih dari 4 kali selama 1 bulan | Terjadi lebih dari > 6 kali selama 6 bulan | Terjadi lebih dari > 6 kali selama 3 tahun | Terjadi lebih dari > 6 kali selama 6 tahun | Terjadi lebih dari 3 kali selama 10 tahun |
| 2 | High | Sangat Mungkin Terjadi (likely) | 60 < P < 90% | Terjadi >5 s/d 10% dari jumlah transaksi selama satu bulan | Kemungkinan terjadi lebih dari 11 s/d 20 kali dalam 5 tahun | Terjadi lebih dari 3 kali selama 1 bulan | Terjadi lebih dari 5-6 kali selama 6 bulan | Terjadi lebih dari 5-6 kali selama 3 tahun | Terjadi lebih dari 5-6 kali selama 6 tahun | Terjadi 3 kali selama 10 tahun |
| 3 | Medium | Mungkin Terjadi (possible) | 40 < P < 60% | Terjadi >1 s/d 5% dari jumlah transaksi selama satu bulan | Kemungkinan terjadi lebih dari 5 s/d 10 kali dalam 5 tahun | Terjadi lebih dari 2 kali selama 1 bulan | Terjadi lebih dari 3-4 kali selama 6 bulan | Terjadi lebih dari 3-4 kali selama 3 tahun | Terjadi lebih dari 3-4 kali selama 6 tahun | Terjadi 2 kali selama 10 tahun |
| 4 | Low | Sangat Mungkin Tidak Terjadi (unlikely) | 10 < P < 40% | Terjadi >0.1 s/d 1% dari jumlah transaksi selama satu bulan | Kemungkinan terjadi lebih dari 2 s/d 4 kali dalam 5 tahun | Terjadi lebih dari 1 kali selama 1 bulan | Terjadi lebih dari 1-2 kali selama 6 bulan | Terjadi lebih dari 1-2 kali selama 3 tahun | Terjadi lebih dari 1-2 kali selama 6 tahun | Terjadi 1 kali selama 10 tahun |
| 5 | Very Low | Hampir pasti tidak Terjadi (rare) | P < 10% | Terjadi >0 s/d 0.1% dari jumlah transaksi selama satu bulan | Kemungkinan terjadi 1 kali dalam 5 tahun | | | | | |

Level Resiko (contoh)

| LEVEL RESIKO | NILAI |
|--------------|-------|
| KRITIKAL | 20-25 |
| TINGGI | 13-19 |
| SEDANG | 6-12 |
| RENDAH | 1-5 |

| Tingkatan Risiko | | | | | |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Konsekuensi \ Likelihood | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 5 M | 10 H | 15 H | 20 E | 25 E |
| 4 | 4 L | 8 M | 12 H | 16 H | 20 E |
| 3 | 3 L | 6 M | 9 M | 12 H | 16 H |
| 2 | 2 L | 4 L | 6 M | 8 M | 10 H |
| 1 | 1 L | 2 L | 3 L | 4 L | 5 M |

LIKELIHOOD



Attachment 1 :Impact Assessment

| Consequence | Cost (AUD) | Operations | Incident or Accident | Environmental | Political | Commercial |
|--------------------|--|--|---|---|--|--|
| 1 Insignificant | <\$10,000 | Minimal impact to progress. | First aid treatment. | Minimal impact or disruption. | Minimal interest. | Minimal impact. |
| 2 Minor | \$10-100,000 | Limited disruption. Progress is slowed or temporarily stopped. | Medical treatment required. Lost time injury. | Some disruption or minor impact to community infrastructure. | Minor interest. Questions raised in local forums. | Client inconvenienced. Claims from businesses for damages. |
| 3 Severe | \$100-500,000 | Significant impact. Progress is reduced or stopped for up to two weeks. | Serious injury. Extensive medical treatment required. | Impact on public and disruptions to community infrastructure for up to two weeks. | Community concern. Media attention. | Significant claims. Client forced to impose penalties. |
| 4 Major | >\$500,000 – 2,000,000 | Disruption or impact that threatens to undermine the success of project or venture. | Serious injury or loss of life. | Extensive disruption to community infrastructure. Potential for further follow-on risks to community. | Extensive media coverage. Lack of confidence in project management and Company credibility threatened. | Loss of substantial profit and business opportunity. Threats of legal action. |
| 5 Catastrophic | Very High. Extensive losses to project and Company 2M and over | Extensive disruption and damage that impacts on Company business remote from project or venture. | Loss of more than one life and extensive injuries. | Broad impact on community health and environment. | Public Outrage. Extensive investigation and management changes demanded. | Loss of substantial part of business. Definite legal action to defend Company. |

Attachment 2: Risk Likelihood (Probability)

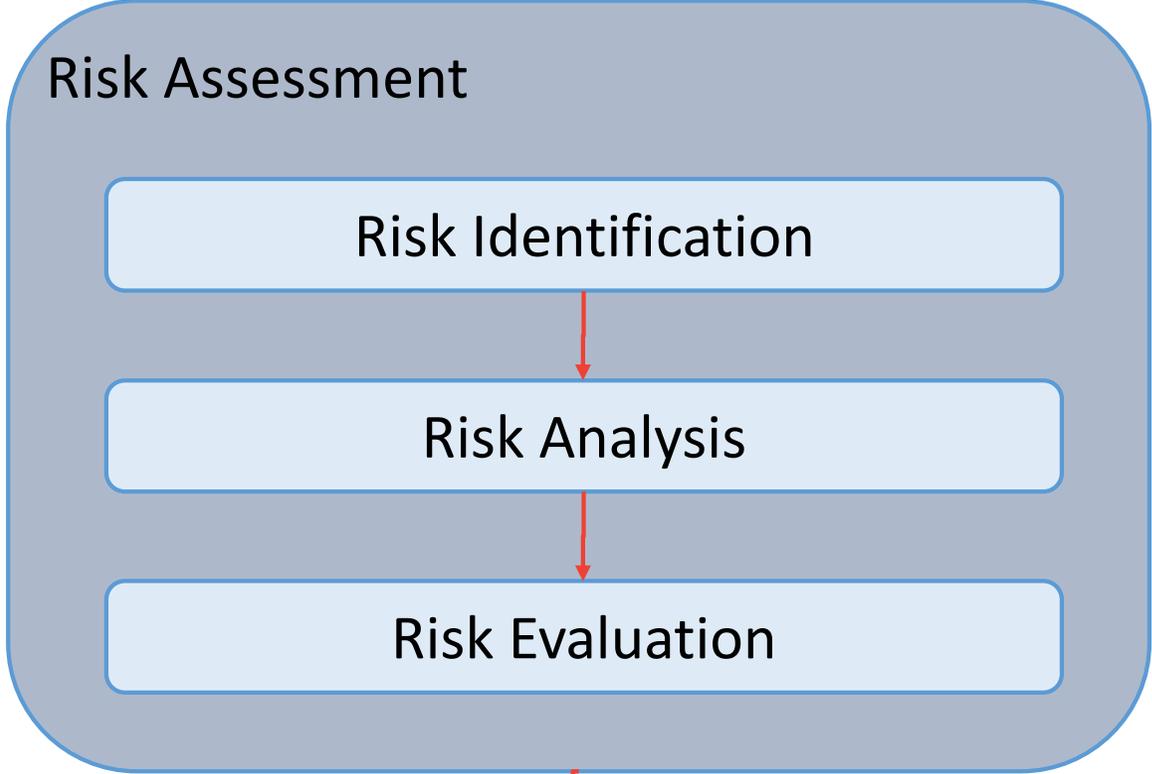
| Likelihood | Description | Probability of Occurrence during Project Life |
|----------------|---|---|
| Almost certain | The event is expected to occur in most circumstances | >90% |
| Likely | The event will probably occur in most circumstances | 50% - 90% |
| Moderate | The event should occur at some time | 15% - 49% |
| Unlikely | The event could occur at some time | 5% - 14% |
| Rare | The event may occur but only in exceptional circumstances | <5% |

Attachment 3: Risk Level Matrix (Assessed Risk)

| RISK LEVEL MATRIX | | | | | |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|------------|--------------------|
| Likelihood | Consequences | | | | |
| | 5 Catastrophic | 4 Major | 3 Severe | 2 Minor | 1 Insignificant |
| A: Almost Certain | 1 - Extreme | 2 - Extreme | 3 - Extreme | High | High |
| B: Likely | 2 - Extreme | 3 - Extreme | High | High | Moderate |
| C: Moderate | 3 - Extreme | 3 - Extreme | High | Moderate | Low |
| D: Unlikely | 3 - Extreme | High | Moderate | Low | Low |
| E: Rare | High | High | Moderate | Low | Low |

Pengendalian Resiko

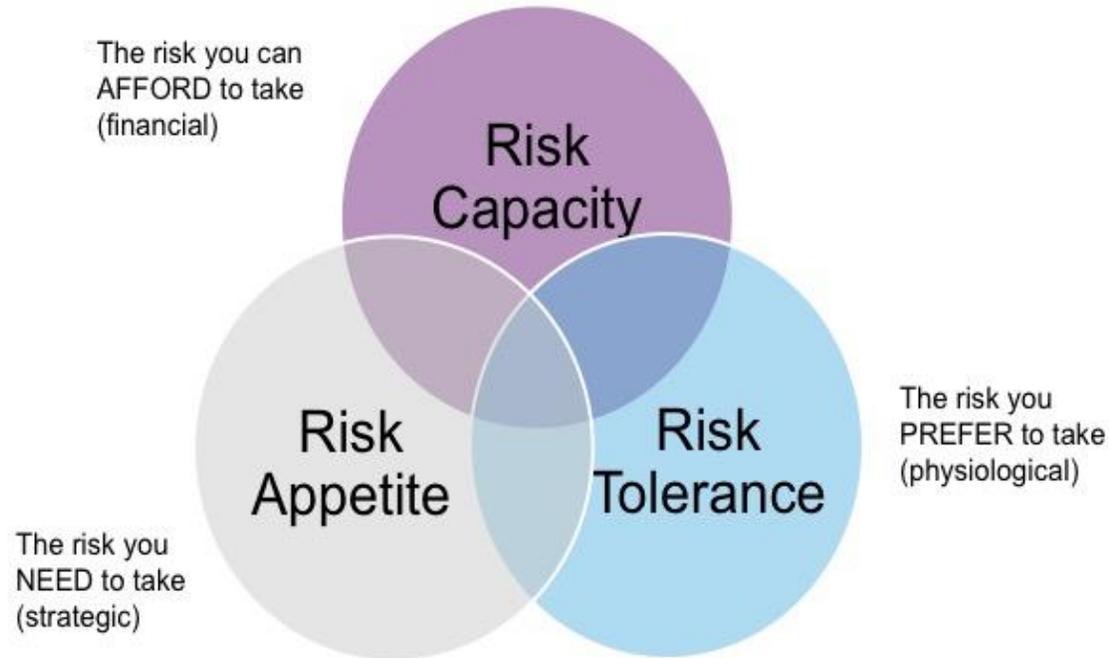
Establishing the Context



Risk Treatment

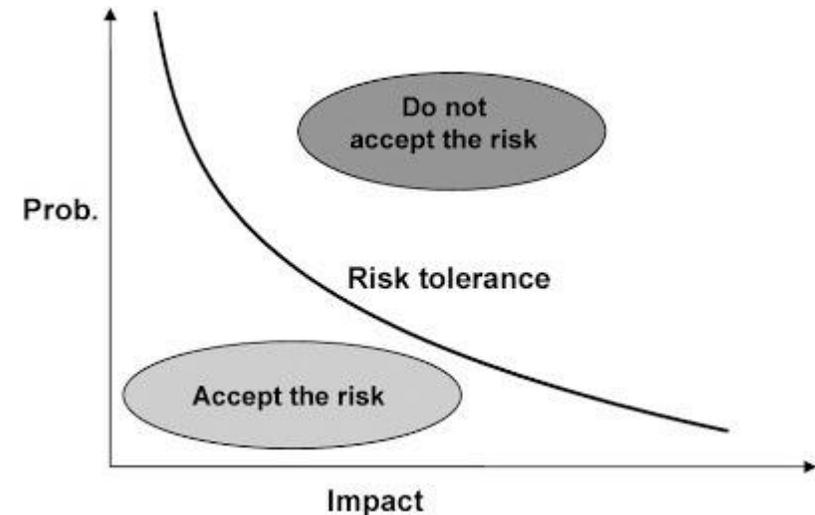
1. Menghindari risiko dengan tidak melakukan atau melanjutkan kegiatan yang menimbulkan risiko (“eliminasi”)
2. Mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar kesempatan
3. Melepaskan sumber resiko
4. Merubah kemungkinan
5. Merubah konsekuensi
6. Berbagi risiko dengan pihak lain (termasuk kontrak dan pembiayaan risiko)
7. Mempertahankan risiko

Balancing Risk

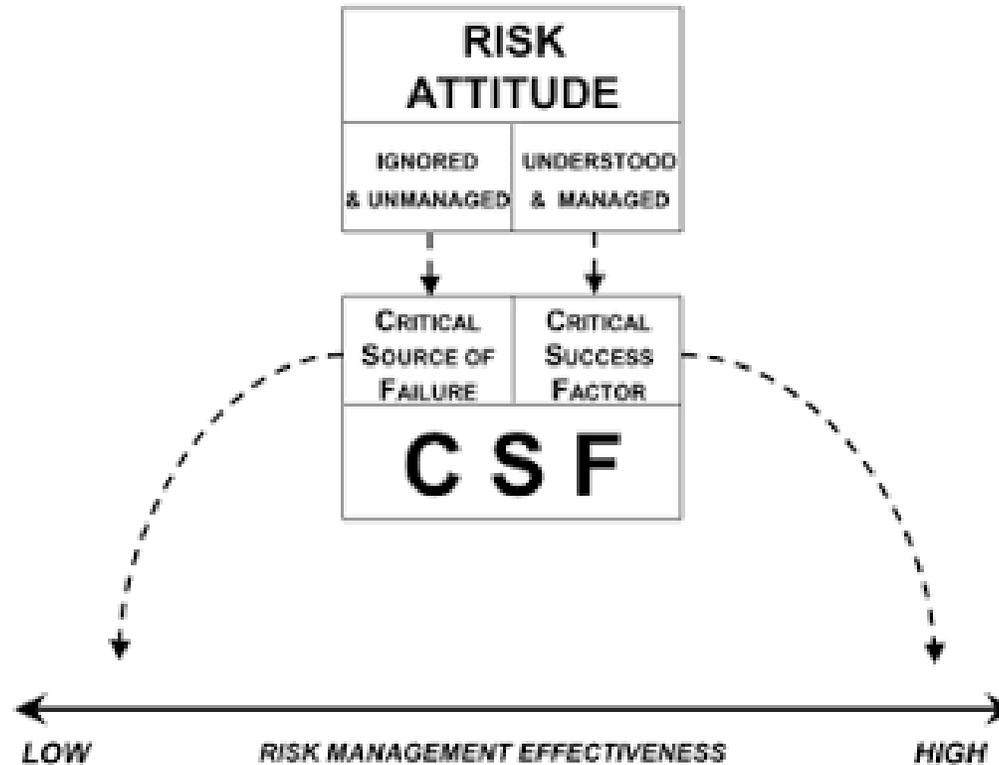


Risk Appetite (harafiah: selera/nafsu) adalah suatu keadaan di mana organisasi memilih untuk menerima, memantau, mempertahankan diri, atau memaksimalkan diri melalui peluang-peluang yang ada.

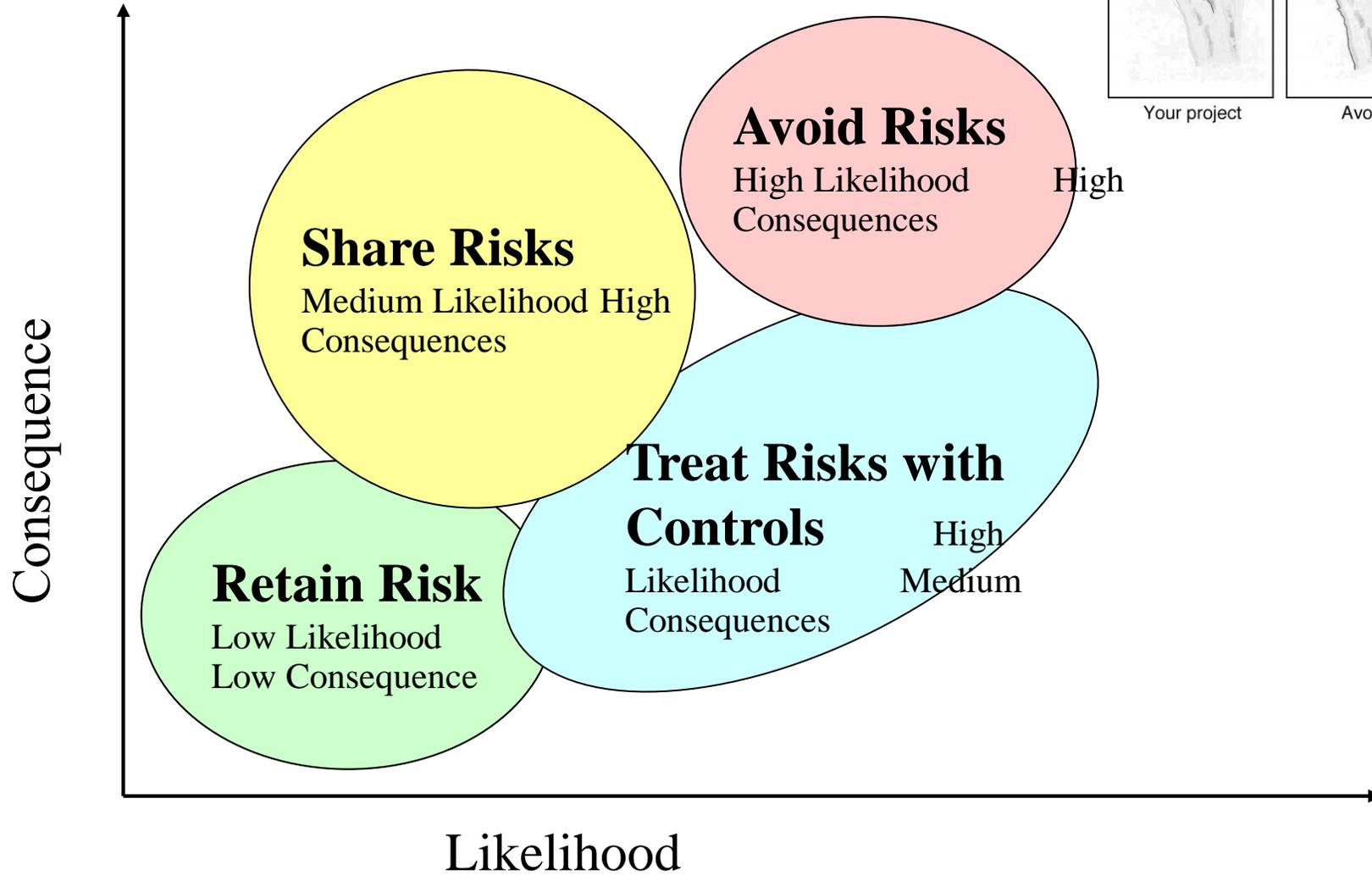
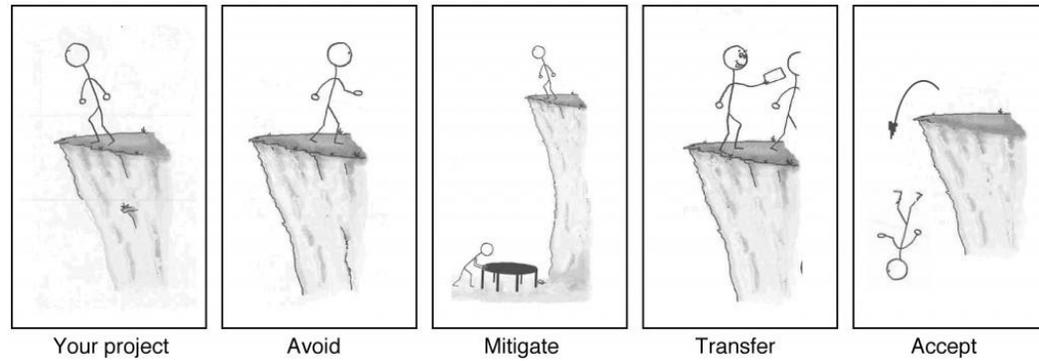
sejumlah dampak negatif yang berani diambil oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan mereka.



Risk Attitude adalah opsi-opsi umum dan keseluruhan gaya manajemen dari suatu organisasi untuk menerapkan suatu cara dalam mengalihkan risiko mereka



RISK TREATMENT STRATEGIES



Your project

Avoid

Mitigate

Transfer

Accept

RISK TREATMENT STRATEGIES



Risk Modification

Introducing, removing or altering controls so that the residual risk can be reassessed as being acceptable

Risk Retention

The management decided to accept the actual level of risk

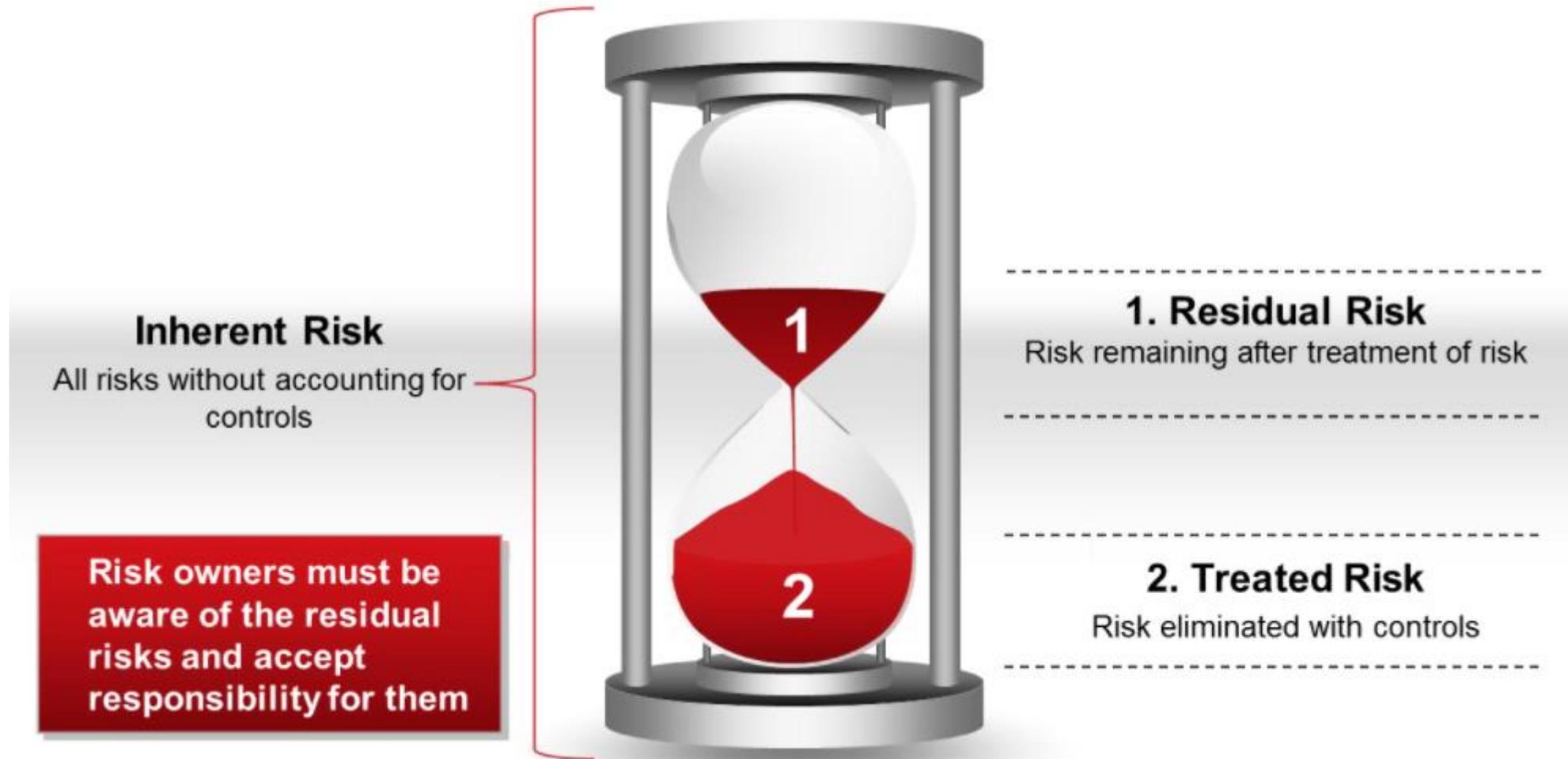
Risk Avoidance

Cancellation or modification of an activity or set of activities related to risk

Risk Sharing

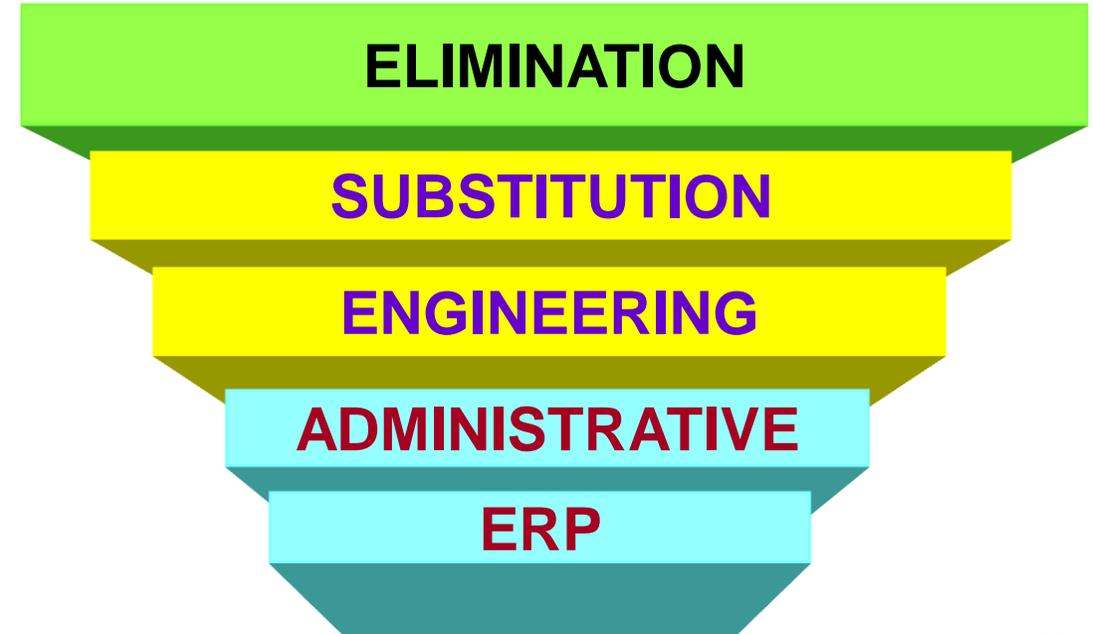
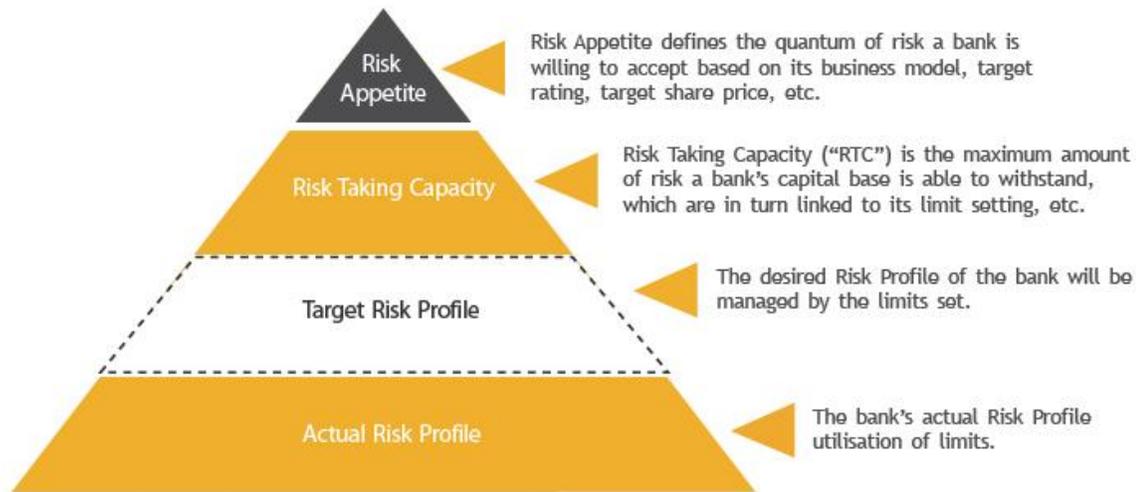
Decision to share risks with external parties: insurance or outsourcing

Evaluation of Residual Risk

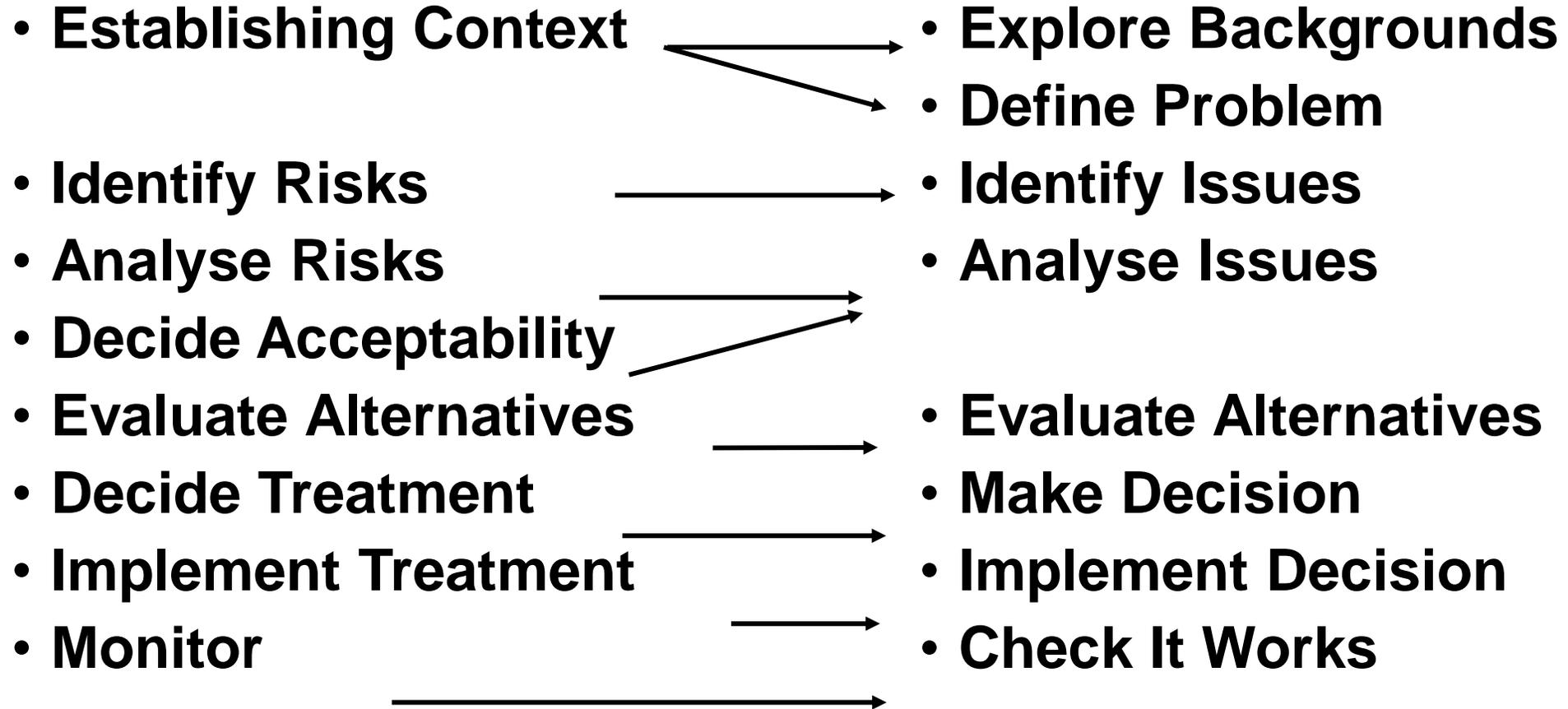


Pengklasifikasian risiko berdasarkan tingkat risiko dapat memandu dalam penetapan opsi penanganan risiko, dengan panduan umum sebagai berikut

- Risiko Ekstrim : memerlukan tindakan segera
- Risiko Tinggi (H) : memerlukan perhatian dari pejabat puncak
- Risiko Sedang (M) : tanggung jawab manajemen harus dipertegas
- Risiko Rendah (L) : dapat dikelola dengan prosedur rutin



RISK MANAGEMENT vs DECISION MAKING



| No | Proses Komunikasi dan Konsultasi | De kom | Di reksi | Dep K&MR | Dep Terkait fungsi komunikasi | Stake holders | Dep Lain |
|----|---|--------|----------|----------|-------------------------------|---------------|----------|
| 1. | Persiapan proses komunikasi | | I | A | R | | I |
| 2. | Identifikasi Stakeholders | I | A | R | R | | C |
| 3. | Proses komunikasi & konsultasi internal (awal) | I | A | R | C | | I/C |
| 4. | Proses komunikasi & konsultasi eksternal (awal) | I | A | C | R | I/C | I |
| 5. | Proses komunikasi berlanjut | I | I | A/R | C/R | I/C | R |

Keterangan :

R : Responsible : Siapa yang mengerjakan

A : Accountable : Siapa yang membuat keputusan akhir “Ya” atau “Tidak”

C : Consulted : Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan

I : Informed : Siapa yang harus diberi informasi