

BS ISO 31000:2018



BSI Standards Publication

Manajemen Risiko — Panduan

Diterjemahkan oleh Andi Balladho Aspat Colle dengan bantuan:

Google translate dan

Buku: J. Susilo, Leo dan R. Kaho, Susilo. 2018. *Manajemen Risiko berbasis ISO 31000: 2018 Panduan untuk Risk Leader dan Risk Practitioner*. Jakarta: PT. Grasindo

bsi.

**STANDAR
INTERNASIONAL**

BS ISO 31000:2018
**ISO
31000**

Edisi Kedua
2018-02-15

Manajemen Risiko — Panduan



Number Reference
ISO 31000:2018(E)

DAFTAR ISI

	Halaman
Pendahuluan.....	i
1 Lingkup.....	1
2 Referensi Normatif.....	1
3 Istilah dan Definisi.....	1
4 Prinsip.....	3
5 Kerangka Kerja.....	4
6 Proses.....	9
Bibliografi.....	17

PENDAHULUAN

Dokumen ini untuk digunakan oleh orang yang menciptakan dan melindungi nilai di dalam organisasi dengan mengelola risiko, mengambil keputusan, menetapkan dan mencapai sasaran, serta meningkatkan kinerja.

Organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi faktor dan pengaruh eksternal dan internal yang memberi ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran.

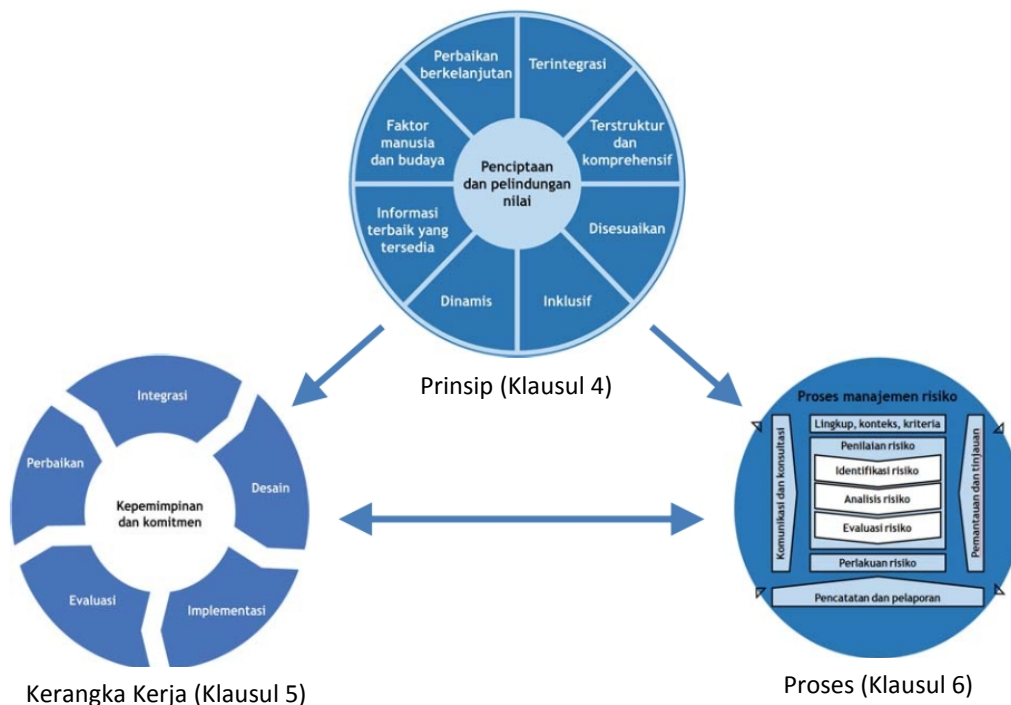
Pengelolaan risiko bersifat berulang dan membantu organisasi dalam menetapkan strategi, mencapai sasaran, dan membuat keputusan terinformasi.

Pengelolaan risiko adalah bagian dari tata kelola dan kepemimpinan, serta merupakan dasar pengelolaan organisasi pada semua tingkatan.

Pengelolaan risiko berkontribusi pada peningkatan sistem manajemen. Pengelolaan risiko adalah bagian dari semua aktivitas yang berkaitan dengan organisasi dan mencakup interaksi dengan pemangku kepentingan.

Pengelolaan risiko mempertimbangkan konteks eksternal dan internal organisasi, termasuk perilaku manusia dan faktor budaya.

Pengelolaan risiko didasarkan pada prinsip, kerangka kerja, dan proses yang digariskan pada standar ini, seperti diilustrasikan pada Gambar 1. Komponen tersebut mungkin sudah ada secara lengkap atau sebagian di dalam organisasi, tetapi mungkin perlu disesuaikan atau ditingkatkan agar pengelolaan risiko dapat efektif, efisien, dan konsisten.



Gambar 1 – Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses

MANAJEMEN RISIKO - PEDOMAN

1. Lingkup

Dokumen ini memberikan panduan untuk mengelola risiko yang dihadapi oleh organisasi. Penerapan panduan ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan tiap-tiap organisasi dan disesuaikan dengan masing-masing konteks.

Dokumen ini memberikan pendekatan umum untuk mengelola segala jenis risiko dan tidak menggunakan pendekatan spesifik untuk industri atau sektor kegiatan tertentu.

Dokumen ini dapat digunakan sepanjang masa kehidupan organisasi dan dapat diterapkan untuk kegiatan apa pun, termasuk pengambilan keputusan pada semua tingkatan.

2. Referensi normatif

Tidak ada referensi normatif dalam dokumen ini.

3. Istilah dan definisi

Untuk keperluan dokumen ini, istilah dan definisi berikut berlaku.

ISO dan IEC memelihara database terminologi untuk digunakan dalam standardisasi pada alamat berikut:

— Platform Penjelajahan ISO Online: tersedia di <http://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia: tersedia di <http://www.electropedia.org>

3.1

Risiko

Efek ketidakpastian terhadap sasaran atau Ketidakpastian yang berdampak (berefek) pada sasaran.

Catatan 1: Efeknya adalah penyimpangan (deviasi) dari sasaran yang diharapkan. Dapat berupa efek positif, negatif atau keduanya, dan dapat mengatasi, menciptakan atau menghasilkan peluang dan ancaman.

Catatan 2: Sasaran dapat memiliki aspek dan kategori yang berbeda dan dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda.

Catatan 3: Risiko biasanya dinyatakan dalam *sumber risiko* (3.4), *peristiwa potensial* (peristiwa yang dapat terjadi) (3.5), *konsekuensinya* (3.6) dan *kemungkinannya* (3.7).

3.2

Manajemen Risiko

kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan *risiko* (3.1)

3.3

Pemangku Kebijakan

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

Catatan 1: Penggunaan istilah “pihak yang keberpentingan” seringkali digunakan sebagai alternatif lain istilah “pemangku kepentingan”.

3.4

Sumber Risiko

Suatu unsur/elemen yang sendiri atau bersama-sama dengan element lain mempunyai potensi untuk menimbulkan *risiko* (3.1)

3.5

Peristiwa (event)

Suatu kejadian atau perubahan suatu kondisi tertentu.

Catatan 1: Suatu peristiwa dapat terdiri dari satu atau beberapa kejadian dan dapat mempunyai beberapa penyebab dan beberapa *konsekuensi* (3.6)

Catatan 2: Suatu peristiwa dapat saja merupakan sesuatu yang diharapkan tetapi tidak terjadi, atau sesuatu yang tidak diharapkan tetapi terjadi.

Catatan 3: Suatu peristiwa juga dapat menjadi sumber risiko

3.6

Konsekuensi

Suatu hasil dari *peristiwa* (3.5) yang mempengaruhi sasaran

Catatan 1: Suatu konsekuensi dapat berupa dampak pada sasaran yang pasti atau tidak pasti dan dapat bersifat positif atau negatif atau dampak langsung atau tidak langsung terhadap sasaran.

Catatan 2: Konsekuensi dapat dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif.

Catatan 3: Konsekuensi awal dapat mengalami peningkatan karena proses berjenjang atau karena dampak yang kumulatif

3.7

Kemungkinan

Kesempatan terjadinya sesuatu

Catatan 1: Dalam *manajemen risiko* (3.2), istilah “kemungkinan” “(likelihood)” mengacu pada kemungkinan terjadinya sesuatu. Hal ini dapat dinyatakan secara terukur (objektif) ataupun ditentukan secara subjektif, dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, atau secara ukuran umum saja atau bahkan secara matematis (seperti peluang atau frekuensi untuk waktu tertentu).

Catatan 2: Terminologi bahasa Inggris “kemungkinan” “(*likelihood*)” tidak memiliki padanan langsung dalam bahasa-bahasa lainnya. Oleh karena itu, sering diganti dengan istilah “peluang” “(*probability*)”. Akan tetapi dalam bahasa Inggris, istilah peluang “(*probability*)” sering diinterpretasikan sebagai terminologi matematis. Oleh karena itu, dalam manajemen risiko istilah “kemungkinan” “(*likelihood*)” digunakan dengan pengertian yang seluas-luasnya sebagaimana terminology “(*probability*)” dalam bahasa-bahasa lainnya.

3.8

Pengendalian (Kontrol)

Upaya untuk mempertahankan dan/atau memodifikasi *risiko* (3.1)

Catatan 1: Pengendalian mencakup, tetapi tidak terbatas pada, proses, kebijakan, perangkat, praktik atau kondisi lainnya dan/atau tindakan yang mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko.

Catatan 2: Pengendalian mungkin tidak selalu berhasil memberikan dampak sesuai yang diinginkan atau diharapkan

4. Prinsip

Tujuan manajemen risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.

Prinsip yang digambarkan pada Gambar 2 memberikan panduan terhadap karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengomunikasikan nilainya, serta menjelaskan maksud dan tujuannya. Prinsip adalah fondasi pengelolaan risiko dan sebaiknya dipertimbangkan saat menyiapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Prinsip ini sebaiknya memungkinkan organisasi untuk mengelola efek ketidakpastian terhadap sasarannya.



Gambar 2 – Prinsip

Manajemen risiko yang efektif memerlukan elemen pada Gambar 2 dan dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

- a) Terintegrasi
Manajemen risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
- b) Terstruktur dan komprehensif
Pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.
- c) Disesuaikan
Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.
- d) Inklusif
Keterlibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk menjadi bahan pertimbangan. Hasil dari proses ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.
- e) Dinamis
Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.
- f) Informasi terbaik yang tersedia
Masukan manajemen risiko didasarkan atas informasi historis dan terkini, dan juga harapan ke depan. Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang terkait.
- g) Faktor manusia dan budaya
Perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan dan tahap.
- h) Perbaikan berkelanjutan
Manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan/terus-menerus berdasarkan pembelajaran dan pengalaman.

5. Kerangka kerja

5.1 Umum

Tujuan kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke seluruh aktivitas dan fungsi organisasi. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Hal ini memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak.

Pengembangan kerangka kerja meliputi integrasi, perancangan, penerapan, evaluasi, dan perbaikan berkesinambungan pada manajemen risiko di seluruh organisasi. Gambar 3 mengilustrasikan komponen kerangka kerja.



Gambar 3 – Kerangka Kerja

Organisasi sebaiknya mengevaluasi praktik dan proses manajemen risiko, mengevaluasi segala kesenjangan, dan menangani kesenjangan pada kerangka kerja tersebut.

Komponen kerangka kerja dan cara kerja sama di antara komponen sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

5.2 Kepemimpinan dan komitmen

Manajemen puncak dan badan pengawas, jika memungkinkan, sebaiknya memastikan manajemen risiko terintegrasi pada semua aktivitas organisasi dan sebaiknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:

- menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja;
- menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana, atau arah tindakan manajemen risiko;
- memastikan sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk pengelolaan risiko;
- menetapkan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan di dalam organisasi.

Ini akan membantu organisasi untuk:

- menyelaraskan manajemen risiko dengan sasaran, strategi, dan budaya;
- mengenali dan menangani semua kewajiban, termasuk komitmen sukarela;
- menetapkan besaran dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil untuk memandu pengembangan kriteria risiko, memastikan komunikasinya kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
- mengomunikasikan nilai manajemen risiko kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
- mendorong pemantauan sistematis terhadap risiko;
- memastikan kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi;

Manajemen puncak memiliki akuntabilitas untuk mengelola risiko, sedangkan badan pengawas memiliki akuntabilitas untuk mengawasi manajemen risiko. Badan pengawas sering diharapkan atau disebainya untuk:

- memastikan risiko dipertimbangkan dengan memadai saat penetapan sasaran organisasi;
- memahami risiko yang dihadapi organisasi dalam mencapai sasarannya;
- memastikan sistem untuk mengelola risiko tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif;
- memastikan sistem tersebut sesuai dengan konteks sasaran organisasi;
- memastikan informasi tentang risiko semacam itu dan manajemennya dikomunikasikan dengan tepat.

5.3 Integrasi

Integrasi manajemen risiko bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi. struktur berbeda bergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi. Tiap orang di organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko.

Tata kelola memandu arah organisasi, hubungan eksternal dan internalnya, serta peran, proses, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Struktur manajemen menerjemahkan arahan tata kelola menjadi strategi dan sasaran terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat yang diinginkan dari kinerja berkelanjutan dan viabilitas jangka panjang. Penentuan akuntabilitas dan peran pengawasan manajemen risiko di dalam organisasi adalah bagian integral dari tata kelola organisasi.

Integrasi manajemen risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian dari, dan tidak terpisahkan dari, tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi.

5.4 Desain

5.4.1 Pemahaman organisasi dan konteksnya

Ketika mendesain kerangka kerja pengelolaan risiko, organisasi sebaiknya memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internalnya.

Pemeriksaan konteks eksternal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal;
- penggerak dan tren utama yang memengaruhi sasaran organisasi;
- hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
- hubungan dan komitmen kontraktual;
- kompleksitas dan dependensi jaringan;

Pemeriksaan konteks internal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- visi, misi, dan nilai;
- tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
- strategi, sasaran, dan kebijakan;
- budaya organisasi;
- standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
- kapabilitas, ditinjau dari sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
- data, sistem informasi, dan alir informasi;
- hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai mereka;
- hubungan dan komitmen kontraktual;
- interdependensi dan interkoneksi.

5.4.2 Penegasan komitmen manajemen risiko

Manajemen puncak dan badan pengawas, jika memungkinkan, sebaiknya menunjukkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan mereka terhadap manajemen risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko. Komitmen sebaiknya termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- tujuan pengelolaan risiko organisasi serta kaitan dengan sasaran dan kebijakan lain;
- penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi;
- kepemimpinan dalam integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas bisnis inti dan pengambilan keputusan;
- kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
- penyediaan sumber daya yang diperlukan;
- cara penanganan konflik kepentingan;
- pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja organisasi;
- tinjauan dan peningkatan.

Komitmen manajemen risiko sebaiknya dikomunikasikan di dalam organisasi dan kepada pemangku kepentingannya dengan sesuai.

5.4.3 Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasional

Manajemen puncak dan badan pengawas, sesuai penerapan, sebaiknya memastikan bahwa kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk peran yang relevan dalam manajemen risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan pada semua tingkat organisasi, serta sebaiknya:

- menekankan bahwa manajemen risiko adalah tanggung jawab inti;
- mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko (pemilik risiko).

5.4.4 Alokasi sumber daya

Manajemen puncak dan badan pengawas, sesuai penerapan, sebaiknya memastikan alokasi sumber daya manajemen risiko yang memadai, yang dapat termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

- orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;
- proses, metode, dan alat yang dipakai organisasi untuk mengelola risiko;
- proses dan prosedur terdokumentasi;
- sistem manajemen informasi dan pengetahuan; pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan;

Organisasi sebaiknya mempertimbangkan kapabilitas, dan keterbatasan, sumber daya yang ada.

5.4.5 Penyiapan komunikasi dan konsultasi

Organisasi sebaiknya menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi guna mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan efektif manajemen risiko. Komunikasi melibatkan pembagian informasi dengan audiens yang dituju. Konsultasi juga melibatkan pemberian umpan balik dari partisipan dengan harapan bahwa hal itu dapat berkontribusi dan membentuk keputusan atau aktivitas lain.

Metode dan konten komunikasi dan konsultasi sebaiknya mencerminkan harapan pemangku kepentingan, jika relevan.

Komunikasi dan konsultasi sebaiknya tepat waktu dan memastikan bahwa informasi yang relevan Dikumpulkan, digabungkan, disintesis, dan dibagikan, secara sesuai, serta bahwa umpan balik diberikan dan peningkatan dibuat.

5.5 Implementasi

Organisasi sebaiknya mengimplementasikan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

- mengembangkan rencana yang sesuai, termasuk waktu dan sumber daya;
- mengidentifikasi di mana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa beragam jenis keputusan dibuat di seluruh organisasi;
- memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sesuai; jika diperlukan;
- memastikan pengaturan organisasi dalam mengelola risiko dipahami dengan jelas dan dipraktikkan.

Implementasi kerangka kerja yang berhasil memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan.

Hal ini memungkinkan organisasi untuk secara eksplisit mengatasi ketidakpastian di dalam pengambilan keputusan, sambil memastikan bahwa ketidakpastian baru atau lanjutan dapat diperhitungkan saat muncul.

Ketika didesain dan diimplementasikan dengan baik, kerangka kerja manajemen risiko dapat memastikan proses manajemen risiko menjadi bagian dari semua aktivitas di seluruh organisasi, termasuk pengambilan keputusan, serta memastikan perubahan konteks eksternal dan internal ditangkap dengan memadai.

5.6 Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, organisasi sebaiknya:

- mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuan;
- rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan;
- menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi.

5.7 Perbaikan

5.7.1 Adaptasi

Organisasi sebaiknya secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan nilainya.

5.7.2 Perbaikan berkesinambungan

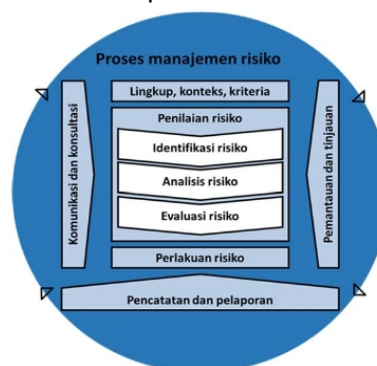
Organisasi sebaiknya secara berkesinambungan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, serta bagaimana proses manajemen risiko diintegrasikan.

Saat kesenjangan atau peluang peningkatan yang relevan diidentifikasi, organisasi sebaiknya mengembangkan rencana dan tugas pengembangan dan menugaskan kepada pihak yang memiliki akuntabilitas terhadap implementasi. Setelah diimplementasikan, perbaikan tersebut sebaiknya berkontribusi pada peningkatan manajemen risiko.

6. Proses

6.1. Umum

Proses manajemen risiko melibatkan penerapan yang sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik untuk kegiatan komunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai, member perlakuan, memantau, meninjau ulang, mencatat dan melaporkan risiko. Proses ini diilustrasikan dalam gambar 4.



Gambar 4 - Proses

Proses manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari manajemen dan pengambilan keputusan dan diintegrasikan ke dalam struktur, operasi dan proses organisasi. Pengintegrasian ini diterapkan di level/tingkat strategis, operasional, program atau proyek.

Oleh karena itu, ada banyak model penerapan proses manajemen risiko dalam suatu organisasi, dirancang secara khusus (*customized*) untuk mencapai sasaran dan selaras dengan konteks eksternal dan internal di mana proses manajemen risiko diterapkan.

Sifat dinamis dan variabel dari kondisi perilaku manusia dan budaya sebaiknya dipertimbangkan dalam penerapan setiap tahap proses manajemen risiko.

Meskipun proses manajemen risiko sering disajikan secara berurutan, dalam praktiknya dilaksanakan secara berulang.

6.2 Komunikasi dan konsultasi

Sasaran komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu para pemangku kepentingan dalam memahami risiko, sebagai hal yang mendasari pengambilan keputusan dan alasan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan. Komunikasi berupaya untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang risiko, sedangkan konsultasi untuk mendapatkan umpan balik dan informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan. Koordinasi yang erat antara komunikasi dan konsultasi dijalankan untuk menunjang pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan, akurat dan dapat dipahami, dengan mempertimbangkan kerahasiaan dan integritas informasi serta hak privasi dari setiap individu yang terlibat.

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang tepat harus dilakukan di dalam dan di seluruh tahapan proses manajemen risiko.

Komunikasi dan konsultasi bersasaran untuk:

- menyatukan bidang keahlian yang berbeda untuk setiap tahap proses manajemen risiko;
- memastikan bahwa perbedaan pandangan dipertimbangkan dengan tepat ketika menetapkan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;
- menyediakan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan;
- membangun keterlibatan dan rasa memiliki di antara pihak yang terdampak oleh risiko.

6.3 Lingkup, Konteks dan Kriteria

6.3.1 Umum

Sasaran dari menetapkan ruang lingkup, konteks dan kriteria adalah untuk merancang proses manajemen risiko yang khusus (sesuai dengan kebutuhan), menunjang penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat. Lingkup, konteks dan kriteria meliputi penentuan lingkup proses, dan pemahaman konteks eksternal dan internal. *Seharusnya dalam penjelasan sub klausul 6.3.1 umum ini kriteria juga diberi penjelasan, dimana kriteria ini untuk menilai tingkat risiko.*

6.3.2 Penentuan Lingkup

Organisasi harus menentukan lingkup kegiatan proses manajemen risiko.

Karena proses manajemen risiko dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda (mis. Level Strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lainnya), maka penting untuk memperjelas ruang lingkup proses manajemen risiko, sasaran (unit pengelola risiko) dan keselarasannya dengan sasaran organisasi.

Dalam pendekatan perencanaan, beberapa hal yang perlu dipertimbangan meliputi:

- sasaran-sasaran dan keputusan-keputusan yang perlu dibuat;
- hasil yang diharapkan dari tahap yang dilaksanakan dalam proses;
- waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang perlu dilibatkan dan tidak perlu;
- alat/metode dan teknik penilaian risiko yang tepat;
- sumber daya yang diperlukan, pembagian tanggung jawab dan catatan-catatan yang harus disimpan;
- hubungan dengan proyek, proses dan kegiatan lain yang berkaitan.

6.3.3 Konteks eksternal dan internal

Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan di mana organisasi berusaha untuk menetapkan dan mencapai sasaran.

Konteks proses manajemen risiko harus ditetapkan berdasarkan pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi beroperasi dan harus merefleksikan lingkungan spesifik dari aktivitas dimana proses manajemen risiko diterapkan.

Pemahaman terhadap konteks merupakan hal penting karena:

- manajemen risiko terjadi pada konteks sasaran dan kegiatan organisasi;
- faktor-faktor organisasi dapat menjadi sumber risiko;
- sasaran dan lingkup proses manajemen risiko memiliki keterkaitan dengan berbagai sasaran organisasi secara keseluruhan.

Organisasi harus menetapkan konteks eksternal dan internal dari proses manajemen risiko dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang disebutkan dalam 5.4.1.

6.3.4 Menentukan kriteria risiko

Organisasi harus merinci secara khusus besaran dan jenis risiko yang dapat diterima/diambil atau ditolak, terkait dengan sasaran. Organisasi juga harus menetapkan kriteria untuk mengevaluasi tingkat pentingnya risiko (prioritas) dan untuk menunjang proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko harus selaras dengan pengelolaan kerangka manajemen risiko dan disesuaikan dengan sasaran khusus serta ruang lingkup kegiatan terkait. Kriteria risiko harus merefleksikan nilai-nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko. Kriteria harus ditetapkan dengan mempertimbangkan kewajiban organisasi dan sudut pandang para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Walaupun kriteria risiko harus ditetapkan pada awal proses penilaian risiko, kriteria ini bersifat dinamis dan harus terus ditinjau ulang secara terus menerus serta dirivisi, jika perlu.

Untuk menyusun kriteria risiko, hal-hal berikut ini yang perlu dipertimbangkan:

- sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil dan sasaran (baik yang terukur maupun tidak terukur);
- bagaimana konsekuensi (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan akan ditentukan dan diukur
- faktor-faktor yang berkaitan dengan waktu;
- konsistensi dalam menggunakan ukuran;
- bagaimana tingkat risiko ditentukan;
- bagaimana kombinasi dan urutan berbagai risiko akan diperhitungkan;
- kapasitas organisasi.

6.4 Penilaian risiko

6.4.1 Umum

Penilaian risiko adalah keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

Penilaian risiko harus dilakukan secara sistematis, berulang dan kolaboratif (bekerjasama dengan pihak yang berkepentingan), berdasarkan pada pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan terhadap risiko. Penilaian risiko harus menggunakan informasi terbaik yang tersedia, jika diperlukan dapat dilengkapi dengan kajian yang mendalam.

6.4.2 Identifikasi risiko

Sasaran dari identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali dan menjabarkan risiko yang dapat menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir merupakan hal penting dalam mengidentifikasi risiko.

Organisasi dapat menggunakan berbagai teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran. Berikut ini faktor-faktor dan keterkaitannya, yang perlu dipertimbangkan:

- sumber risiko nyata dan tidak nyata;
- penyebab dan kejadian;
- ancaman dan peluang;
- kerentanan dan kemampuan;
- perubahan pada konteks eksternal dan internal;
- indikator timbulnya risiko;
- sifat dan nilai aset dan sumber daya;
- konsekuensi dan dampak risiko terhadap sasaran;
- keterbatasan pengetahuan dan keandalan informasi;
- faktor-faktor yang berkaitan dengan waktu;
- bias, asumsi dan anggapan dari para pihak yang terlibat.

Organisasi harus mengidentifikasi risiko, terlepas dari apakah sumber-sumber penyebabnya dapat dikendalikan atau tidak. Pertimbangan harus diberikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil, yang dapat mengakibatkan berbagai konsekuensi yang terukur atau tidak terukur.

6.4.3 Analisis risiko

Tujuan dari analisis risiko adalah untuk memahami sifat dan karakteristik risiko termasuk peringkat risiko. Analisis risiko melibatkan pertimbangan rinci terkait dengan ketidakpastian, sumber risiko, konsekuensi, kemungkinan, peristiwa, skenario, pengendalian dan keefektifannya. Sebuah peristiwa dapat mempunyai banyak penyebab dan konsekuensi serta dapat mempengaruhi beberapa sasaran.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam tingkat yang detail dan kompleks, tergantung pada sasaran analisis, ketersediaan dan keandalan informasi serta sumber daya yang tersedia. Teknik analisis digunakan dapat berbentuk kualitatif, kuantitatif atau kombinasi dari keduanya, tergantung pada keadaan dan sasaran penggunaan.

Analisis risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

- kemungkinan kejadian dan konsekuensi;
- sifat dan besarnya konsekuensi;
- kompleksitas dan keterkaitannya;
- faktor terkait waktu dan volatilitas;
- keefektifan pengendalian yang ada;
- sensitivitas dan tingkat kepercayaan analisis

Analisis risiko mungkin dipengaruhi oleh berbagai pendapat yang berbeda-beda, bias, persepsi risiko dan penilaian. Pengaruh lain adalah kualitas informasi yang digunakan, asumsi dan hal-hal yang dikecualikan, segala keterbatasan teknik dan bagaimana teknik tersebut dilaksanakan. Pengaruh ini harus dipertimbangkan, didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan.

Suatu peristiwa dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi akan sulit untuk dikuantifikasi/diukur. Ini bisa menjadi masalah ketika menganalisis suatu peristiwa yang mempunyai konsekuensi parah. Dalam keadaan semacam ini, menggunakan kombinasi teknik akan memberikan wawasan/pemahaman yang lebih baik.

Analisis risiko memberikan masukan untuk evaluasi risiko, memberikan keputusan apakah suatu risiko perlu perlakuan dan bagaimana perlakuannya, serta strategi dan metode perlakuan risiko yang paling tepat. Hasil analisis risiko memberikan pemahaman untuk pengambilan keputusan, ketika terdapat beberapa pilihan, dan pilihan yang melibatkan berbagai jenis dan peringkat risiko.

6.4.4 Evaluasi risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk membantu proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko meliputi proses membandingkan hasil dari analisis risiko terhadap kriteria risiko yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah suatu tindakan lebih lanjut terhadap risiko diperlukan. Kondisi ini akan mengarah pada keputusan untuk:

- tidak melakukan apa-apa lagi;
- pertimbangkan pilihan perlakuan risiko;
- melakukan analisis lebih lanjut untuk lebih memahami risiko;
- mempertahankan pengendalian risiko yang ada;
- mempertimbangkan kembali sasaran.

Keputusan sebaiknya mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan konsekuensi aktual yang dipersepsikan oleh pemangku kepentingan eksternal dan internal.

Hasil evaluasi risiko sebaiknya didokumentasikan, dikomunikasikan dan kemudian divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi.

6.5 Perlakuan risiko

6.5.1 Umum

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko.

Perlakuan risiko mencakup proses berulang dari:

- formulasi dan seleksi opsi perlakuan risiko;
- perencanaan dan implementasi perlakuan risiko;
- penilaian efektivitas perlakuan risiko;
- pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima;
- pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak diterima.

6.5.2 Pemilihan opsi perlakuan risiko

Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi.

Opsi perlakuan risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi. Opsi perlakuan risiko dapat mencakup satu atau lebih pilihan berikut:

- menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko;
- mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang;
- menghilangkan sumber risiko;
- mengubah kemungkinan;
- mengubah konsekuensi;
- membagi risiko (misalnya melalui kontrak, membeli asuransi);
- mempertahankan risiko dengan keputusan berdasar informasi.

Justifikasi untuk perlakuan risiko lebih luas daripada sekadar pertimbangan ekonomi dan sebaiknya memperhitungkan semua unsur kewajiban, komitmen sukarela, dan pandangan pemangku kepentingan dari organisasi. Pemilihan opsi perlakuan risiko sebaiknya dibuat sesuai dengan sasaran organisasi, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia.

Ketika memilih opsi perlakuan risiko, organisasi sebaiknya mempertimbangkan nilai, persepsi, dan potensi keterlibatan pemangku kepentingan, serta cara paling tepat untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan mereka. Meski sama-sama efektif, beberapa perlakuan risiko dapat lebih diterima oleh beberapa pemangku kepentingan dibandingkan dengan perlakuan yang lain.

Perlakuan risiko, bahkan jika sudah dirancang dan diterapkan dengan hati-hati, mungkin tidak mencapai hasil keluaran yang diharapkan dan dapat memberi konsekuensi yang tidak diharapkan. Pemantauan dan tinjauan perlu menjadi bagian integral implementasi perlakuan risiko untuk memberi pemastian bahwa berbagai bentuk perlakuan menjadi dan tetap efektif.

Jika opsi perlakuan risiko tidak tersedia atau jika opsi perlakuan tidak mengubah risiko secara memadai, risiko tersebut sebaiknya dicatat dan terus ditinjau.

Pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lain sebaiknya menyadari sifat dan jangkauan risiko yang tersisa setelah perlakuan risiko. Risiko yang tersisa sebaiknya didokumentasikan dan menjadi subjek pemantauan, tinjauan, dan, bila diperlukan, perlakuan lanjutan.

6.5.3 Penyiapan dan penerapan rencana perlakuan risiko

Tujuan rencana perlakuan risiko adalah untuk menentukan bagaimana opsi perlakuan yang dipilih dapat diterapkan, sehingga pengaturannya dapat dipahami oleh pihak yang terlibat dan kemajuan rencananya dapat dipantau.

Rencana perlakuan sebaiknya jelas mengidentifikasi urutan perlakuan risiko yang sebaiknya diterapkan.

Rencana perlakuan sebaiknya terintegrasi dengan rencana dan proses manajemen organisasi, melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan yang sesuai.

Informasi yang diberikan di dalam rencana perlakuan sebaiknya mencakup:

- alasan pemilihan opsi perlakuan, termasuk manfaat yang diharapkan;
- pihak yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab untuk persetujuan dan implementasi rencana;
- tindakan yang diusulkan;
- sumber daya yang dibutuhkan, termasuk kontingensi;
- ukuran kinerja;
- batasan;
- pelaporan dan pemantauan yang diperlukan;
- kapan tindakan diharapkan dapat dilakukan dan diselesaikan.

6.6 Pemantauan dan tinjauan

Tujuan pemantauan dan tinjauan kembali adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian terencana dari proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab yang ditentukan dengan jelas.

Pemantauan dan tinjauan sebaiknya dilaksanakan pada semua tahap proses. Pemantauan dan tinjauan mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan pemberian umpan balik.

Hasil pemantauan dan tinjauan sebaiknya disertakan di seluruh aktivitas manajemen, pengukuran, dan pelaporan kinerja organisasi.

6.7 Pencatatan dan pelaporan

Proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan pelaporan bertujuan untuk:

- mengomunikasikan aktivitas manajemen risiko dan hasil keluaran dari manajemen risiko ke seluruh organisasi;
- memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
- meningkatkan aktivitas manajemen risiko;
- membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas manajemen risiko.

Keputusan yang berkaitan dengan pembuatan, retensi, dan penanganan informasi terdokumentasi sebaiknya mempertimbangkan, tetapi tidak terbatas pada, penggunaannya, sensitivitas informasi, serta konteks eksternal dan internal.

Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan sebaiknya meningkatkan mutu dialog dengan pemangku kepentingan dan mendukung manajemen puncak dan badan pengawas dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

- berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus;
- biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
- metode pelaporan;
- relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

Bibliography

- [1] IEC 31010, *Risk management — Risk assessment techniques*