

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Risiko Berdasarkan ISO 31000

Risiko berdasarkan ISO 31000:2018 adalah efek ketidakpastian terhadap sasaran. Ini merupakan konsep yang berkaitan dengan ketidakpastian tentang apa yang akan terjadi di masa depan dan bagaimana hal itu dapat mempengaruhi manajemen risiko perusahaan.

Dengan memahami dan mengelola risiko secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan peluang, meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai yang berkelanjutan. Risiko berkaitan dengan ketidakpastian yang berpotensi menimbulkan dampak negatif atau positif pada pencapaian sasaran. Komponen utama dalam mendefinisikan risiko :

1. Sasaran

Sasaran merupakan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sasaran dapat bersifat strategis, operasional, atau finansial.

2. Ketidakpastian

Ketidakpastian mengacu pada kurangnya pengetahuan atau informasi suatu peristiwa atau situasi. Ketidakpastian dapat disebabkan oleh berbagai faktor yaitu, faktor internal organisasi, faktor eksternal organisasi, atau kombinasi keduanya.

3. Efek

Efek merupakan konsekuensi yang timbul dari peristiwa yang tidak diinginkan. Efek dapat berupa dampak positif atau negatif. Dampak positif dapat meningkatkan pencapaian sasaran, sedangkan dampak negatif dapat menghambat pencapaian sasaran.

2.2 Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000

Manajemen risiko adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko dalam suatu organisasi atau proyek.

Tujuan penerapan manajemen risiko adalah untuk mengurangi banyaknya bahaya yang ada dari tiap lini dalam perusahaan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi dengan mengurangi gangguan atau kegagalan yang disebabkan oleh risiko, mengurangi atau meminimalkan kerugian yang timbul akibat terjadinya risiko, dan lain-lain.

Dengan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko, organisasi dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian finansial, operasional, atau reputasi yang signifikan. Hal ini dapat membantu melindungi aset organisasi dan meningkatkan stabilitas keuangan. Selain mengidentifikasi risiko negatif, manajemen risiko juga membantu dalam mengidentifikasi peluang yang dapat memberikan keuntungan atau peningkatan kinerja bagi organisasi. Dengan memanfaatkan peluang ini, organisasi dapat mengoptimalkan hasil dan mendapatkan keunggulan kompetitif.

2.3 Klausul ISO 31000

Terdapat tiga komponen manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 yang digunakan sebagai panduan penerapan risiko yaitu prinsip, kerangka, dan proses. ISO 31000:2018, yang berjudul "Manajemen Risiko - Pedoman", terdiri dari 10 klausul utama, yaitu:

1. Pendahuluan
2. Prinsip
3. Kerangka Kerja
4. Konteks Organisasi
5. Identifikasi Risiko
6. Analisis Risiko
7. Evaluasi Risiko
8. Pengelolaan Risiko
9. Komunikasi dan Pelaporan
10. Pemantauan dan Peninjauan

2.4 Prinsip ISO 31000

ISO 31000:2018 mengubah 11 prinsip manajemen risiko yang ada pada versi 2009 menjadi 1 tujuan dan 8 prinsip. Satu prinsip, yaitu penciptaan dan perlindungan nilai (*value creation and protection*), diubah menjadi tujuan manajemen risiko yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Dua prinsip, yaitu bagian pengambilan keputusan dan secara eksplisit menangani ketidakpastian, dihapus dan dicantumkan sebagai keterangan umum pada bagian lain dari standar ini.

Delapan prinsip lain yang disederhanakan pernyataannya menjadi sebagai berikut:

1. Terintegrasi (*integrated*)

Semua operasi bisnis dalam suatu organisasi menggabungkan manajemen risiko. Manajemen risiko adalah fungsi dari proses organisasi, seperti manajemen perubahan, perencanaan proyek dan strategis, serta tanggung jawab manajemen. Ini bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri.
2. Terstruktur dan komprehensif (*structured and comprehensive*)

Strategi manajemen risiko yang efektif dan andal adalah strategi yang metodis, terorganisir, dan tepat waktu. Hasilnya memungkinkan adanya perbandingan dan dapat mengarah pada kemajuan.
3. Disesuaikan (*customized*)

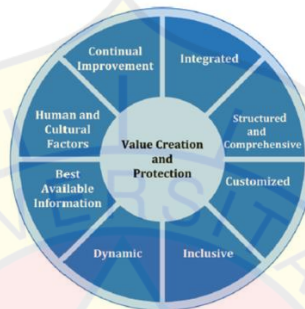
Konteks internal organisasi, lingkungan eksternal, dan profil risiko semuanya harus diperhitungkan dan disesuaikan ketika mengelola risiko.
4. Inklusif (*inclusive*)

Pemangku kepentingan di seluruh tingkat organisasi berpartisipasi aktif dalam mengusulkan saran terkait risiko untuk menjamin bahwa manajemen risiko tetap relevan. Saat menetapkan kriteria risiko, pemangku kepentingan harus terwakili sepenuhnya dan diberi kesempatan untuk menyuarakan pemikiran mereka.
5. Dinamis (*dynamic*)

Lingkungan dan persepsi risiko akan berubah ketika peristiwa baru dan pengalaman organisasi terjadi. Dalam hal ini, pemantauan dan peninjauan berkontribusi terhadap perubahan yang terjadi, yang mengakibatkan munculnya risiko baru, modifikasi frekuensi dan dampaknya, serta penghapusan beberapa risiko agar tidak terulang kembali. Oleh karena itu, manajemen risiko harus dapat beradaptasi setiap ada perubahan sesuai dengan periode organisasi.
6. Informasi terbaik yang tersedia (*best available information*)

Informasi dalam proses manajemen risiko merupakan dasar sumber informasi yang berupa data historikal, respon pemangku kepentingan, pengalaman, observasi, estimasi dan pertimbangan ahli. Akan tetapi harus disadari bahwa semua informasi memberikan keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam mengambil keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi diantara para ahli.

7. Faktor manusia dan budaya (*human and cultural factors*)
Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan individu secara internal maupun eksternal di luar organisasi yang dapat menunjang atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.
8. Peningkatan sinambung (*continual improvement*)
Organisasi meningkatkan kematangan penerapan manajemen risiko pada seluruh proses bisnisnya dan mengembangkan serta menerapkan strategi manajemen risiko yang lebih baik.



Gambar 2. 1 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko ISO 31000

2.5 Kerangka ISO 31000

Penggabungan manajemen risiko ke dalam tata kelola dan administrasi organisasi, khususnya proses pengambilan keputusan, berdampak pada efektivitas manajemen risiko. Hal ini dapat terjadi jika pemangku kepentingan, khususnya organ manajemen organisasi, mendukung manajemen risiko. Untuk mencapai hal ini, seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah, kebijakan manajemen risiko organisasi harus mencakup pernyataan tentang tanggung jawab dan peran kepemimpinan organisasi serta kerangka kerja untuk integrasi, desain, implementasi, penilaian, dan peningkatan manajemen risiko di seluruh lini organisasi.



Gambar 2. 2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

1. Kepemimpinan dan Komitmen

Organ pengurus organisasi perlu memiliki komitmen untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh proses dan fungsi di organisasi. Saat menetapkan tujuan organisasi, organ manajemen organisasi harus mempertimbangkan pertimbangan risiko. Mereka juga harus memastikan bahwa risiko-risiko ini ditangani dengan baik dan diungkapkan kepada semua pihak terkait.

2. Integrasi

Semua proses dan fungsi organisasi perlu mengelola risiko. Masing-masing pihak bertanggung jawab atas manajemen risiko sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan wewenangnya masing-masing.

3. Perancangan

a. Memetakan konteks organisasi

Dengan mempertimbangkan keadaan internal dan eksternal organisasi, kerangka manajemen risiko yang dirinci lebih lanjut dalam dokumen kebijakan manajemen risiko dan seluruh turunannya ditetapkan dan dimodifikasi secara berkala.

Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan baik global, nasional, regional, atau lokal serta faktor pendorong dan tren penting yang memengaruhi tujuan dan operasi organisasi, komitmen kontrak dan organisasi, hubungan, dan kompleksitas serta ketergantungan jaringan merupakan salah satu faktor eksternal yang disebutkan.

Faktor internal meliputi visi, misi, dan nilai-nilai organisasi serta tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas, strategi, sasaran, dan kebijakan. Selain itu, kemampuan organisasi mencakup data, sistem informasi, dan arus informasi, hubungan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal (persepsi dan nilai-nilai mereka), hubungan kontrak dan komitmen, ketergantungan, serta sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi).

b. Komitmen terhadap manajemen risiko

Kebijakan dan/atau dokumen lain yang secara jelas menyatakan tujuan dan komitmen organisasi terhadap penerapan manajemen risiko

harus digunakan oleh organ manajemen organisasi untuk menunjukkan dan memvalidasi komitmen berkelanjutan mereka terhadap praktik ini.

Konfirmasi penggabungan manajemen risiko ke dalam keseluruhan budaya, nilai, dan prosedur operasional organisasi, serta pemodelan dan panduan integrasi ini ke dalam proses pengambilan keputusan dan seluruh proses lainnya.

Tetapkan siapa yang mempunyai wewenang untuk menerapkan manajemen risiko, apa peran dan tanggung jawab mereka, dan apakah terdapat cukup sumber daya yang tersedia untuk melakukannya. Anda juga harus memastikan bahwa indikator kinerja manajemen risiko terus ditinjau, ditingkatkan, dan dicapai.

c. Skema komunikasi dan konsultasi risiko

Untuk memfasilitasi penggunaan manajemen risiko yang efisien, organisasi harus membuat program komunikasi dan konsultasi risiko. Berbagi informasi (*information sharing*) dengan pemangku kepentingan terkait merupakan bagian dari komunikasi risiko. Para pihak dilibatkan dalam konsultasi risiko dengan menawarkan masukan mengenai pengambilan keputusan dan prosedur lainnya. Komunikasi dan konsultasi yang teratur dan tepat waktu sangatlah penting, begitu pula dengan memberikan informasi dan umpan balik terkait penyesuaian yang diperlukan.

4. Implementasi

Sejauh mana manajemen risiko berhasil diterapkan tergantung pada beberapa faktor, antara lain dukungan pemangku kepentingan, pemahaman akan pentingnya manajemen risiko, integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis organisasi, termasuk proses pengambilan keputusan, dan pemetaan kinerja organisasi. konteks internal dan eksternal.

5. Evaluasi

Peninjauan berkala atas efektivitas kerangka kerja dan implementasi manajemen risiko diperlukan untuk memastikan kerangka kerja tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan untuk mengukur kinerja manajemen risiko terhadap target, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan.

6. Perbaikan

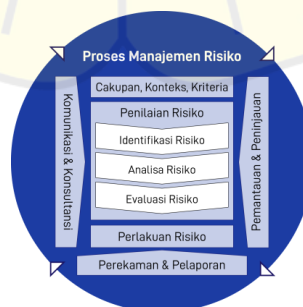
Untuk memastikan bahwa manajemen risiko selalu dapat berkontribusi pada produksi dan perlindungan nilai organisasi, organisasi harus memantau dan menyesuaikan kerangka manajemen risiko sesuai dengan perubahan elemen internal dan eksternal organisasi. Selain itu, organisasi harus selalu meningkatkan ketepatan, kecukupan, dan kemandirian kerangka manajemen risiko serta integrasinya dengan seluruh operasi bisnis organisasi.

Penting untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menggabungkan berbagai kesenjangan implementasi dan kemungkinan perbaikan ke dalam rencana kerja yang jelas dan prosedur tindak lanjut implementasi. Peningkatan atau peningkatan ini akan sangat membantu dalam memaksimalkan efisiensi penerapan manajemen risiko di dalam perusahaan.

2.6 Proses ISO 31000

Proses manajemen risiko merupakan proses sistematis penerapan kebijakan, prosedur, dan aktivitas bisnis atau formulir kerja terkait manajemen risiko. Langkah-langkah berikut ini adalah prosedur manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 (2018):

1. Komunikasi dan Konsultasi
2. Lingkup, konteks, dan kriteria
3. Penilaian Risiko
4. Perlakuan Risiko
5. Pemantauan dan Peninjauan
6. Pencatatan dan Pelaporan



Gambar 2. 3 Proses Manajemen Risiko ISO 31000

Meskipun proses manajemen risiko ditunjukkan secara berurutan pada gambar di atas, sebenarnya proses tersebut berjalan secara iteratif, atau berulang-ulang. Pendekatan *top-down* dan *bottom-up* dapat digunakan untuk

menerapkan manajemen risiko. Untuk memperoleh perspektif strategis mengenai konteks eksternal dan internal organisasi, tujuan organisasi, dan berbagai permasalahan risiko yang terlibat, setiap siklus penerapan manajemen risiko diawali dengan wawancara/diskusi yang melibatkan organ manajemen organisasi.

1. Komunikasi dan Konsultasi

Konsultasi dan komunikasi pemangku kepentingan harus efektif agar penilaian risiko berhasil. Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses manajemen risiko dapat membantu dalam bidang-bidang berikut :

- a. Membuat rencana komunikasi
- b. Mendefinisikan konteks dengan benar
- c. Menyatukan spesialisasi yang berbeda untuk identifikasi dan analisis risiko
- d. Memastikan bahwa berbagai sudut pandang dipertimbangkan secara adil ketika mengevaluasi risiko
- e. Memastikan bahwa bahaya terdeteksi secara memadai
- f. Memastikan bahwa rencana perawatan divalidasi dan didukung.

2. Penentuan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Untuk memodifikasi proses manajemen risiko dan memfasilitasi perlakuan risiko yang tepat dan penilaian risiko yang efisien, ruang lingkup, konteks, dan kriteria harus ditetapkan.

- a. Menentukan Ruang Lingkup.

Menetapkan ruang lingkup sangatlah penting karena akan membatasi seberapa banyak manajemen risiko diterapkan dalam suatu bisnis. Penerapan manajemen risiko yang efektif memerlukan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi di samping kepemimpinan yang kuat dan dedikasi dari manajemen tingkat atas. Setiap organisasi mempunyai kemampuan berbeda untuk memastikan sejauh mana manajemen risiko, dibandingkan dengan perusahaan lain. Ruang lingkup manajemen risiko harus didefinisikan dengan jelas, didukung oleh tujuan yang dipertimbangkan dengan baik, dan memiliki tujuan yang relevan dan konsisten dengan tujuan perusahaan. Hal ini bertujuan agar kerugian dapat diminimalkan dan peluang dapat dimaksimalkan melalui manajemen risiko.

b. Menetapkan Konteks

Untuk suatu penilaian risiko spesifik, penetapan konteks sebaiknya mencakupi definisi dari konteks eksternal dan internal. Menciptakan konteks eksternal memerlukan pengenalan terhadap lingkungan di mana sistem dan organisasi berfungsi seperti aspek lingkungan, persaingan budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, tren, dan persepsi dari pemangku kepentingan eksternal.

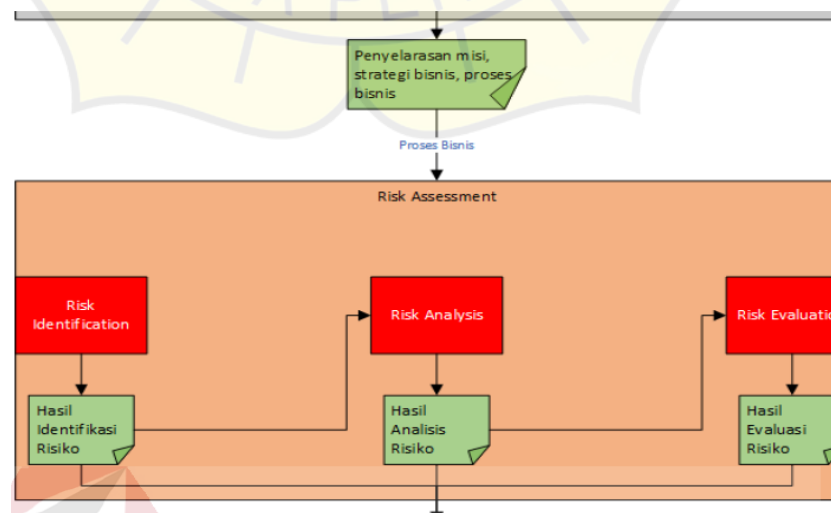
Sedangkan untuk mendapatkan pemahaman tentang konteks internal memerlukan hal-hal seperti, pengetahuan dan kapasitas sumber daya organisasi, proses pengambilan keputusan dan arus informasi, pihak internal yang terlibat, tujuan dan taktik yang akan digunakan saat ini, sudut pandang, prinsip, dan adat istiadat, prosedur dan kebijakan, struktur, termasuk peran, akuntabilitas, dan tata kelola

c. Menentukan Kriteria

Kriteria risiko ditetapkan untuk menilai pentingnya risiko dan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko harus selaras dengan pernyataan dan kebijakan manajemen risiko serta mewakili keyakinan, tujuan, dan sumber daya yang tersedia organisasi. Kriteria analisis risiko dan kriteria evaluasi risiko adalah dua kategori kriteria risiko.

3. Penilaian Risiko

Karena mencakup langkah-langkah identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, penilaian risiko merupakan salah satu aktivitas utama dan paling signifikan dalam manajemen risiko.



Gambar 2. 4 Alur Penilaian Risiko

a. Identifikasi Risiko

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko selalu dapat berkontribusi pada produksi dan perlindungan nilai organisasi, organisasi harus memantau dan menyesuaikan kerangka manajemen risiko sesuai dengan perubahan elemen internal dan eksternal organisasi. Selain itu, organisasi harus selalu meningkatkan ketepatan, kecukupan, dan kemandirian kerangka manajemen risiko serta integrasinya dengan seluruh operasi bisnis organisasi.

Proses mengidentifikasi, mengenali, dan mendokumentasikan bahaya dikenal sebagai identifikasi risiko. Identifikasi potensi kejadian atau keadaan yang mungkin timbul dan berdampak pada tujuan organisasi merupakan tujuan dari identifikasi risiko (IRM, 2002). Selain itu, kategori risiko merupakan komponen terpenting dalam menentukan bahaya yang terkait dengan suatu proyek. Kategori risiko menghasilkan kerangka kerja yang menjamin pendekatan yang menyeluruh dan metodis dalam identifikasi risiko untuk mencapai proses identifikasi risiko yang efisien dan berkaliber tinggi. Menentukan jenis risiko juga merupakan langkah penting dalam identifikasi risiko. Beberapa tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi manajemen risiko, memudahkan komunikasi dan pelaporan risiko, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Unsur Manajemen Risiko	Manajemen / Teknikal / Organisasional	Kategori Risiko	Fakta	Identifikasi Risiko
Tahap dalam Perusahaan				

Gambar 2. 5 Contoh Identifikasi Risiko

b. Analisis Risiko

Untuk menentukan besarnya dampak dan peluang terwujudnya risiko, analisis risiko melibatkan penilaian konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko. Satu insiden berpotensi menimbulkan dampak buruk dan berdampak pada beberapa nyawa. Penting untuk mempertimbangkan risiko-risiko yang terkait dengan pengendalian serta efektivitasnya.

Risk Analysis					
Risk Id	Risk Name	Qualitative		Quantitative	
		Impact	Probability	Impact	Probability

Gambar 2. 6 Contoh Analisis Risiko

Kombinasi antara level dampak dan level probabilitas menunjukkan besaran risiko. Penuangan besaran risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko.

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Katastrope
Level	5	Hampir Pasti	9	15	18	23	25
	4	Kemungkinan Besar	6	12	16	19	24
	3	Mungkin	4	10	14	17	22
	2	Jarang	2	7	11	13	21
	1	Sangat Jarang	1	3	5	8	20

Gambar 2. 7 Contoh Matriks Analisis Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 - 25	Merah
Tinggi (4)	16 - 19	Oranye
Sedang (3)	12 - 15	Kuning
Rendah (2)	6 - 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1 - 5	Biru

Gambar 2. 8 Contoh Level Risiko

c. Evaluasi Risiko

Dengan menggunakan pengetahuan tentang risiko yang diperoleh dari analisis risiko, evaluasi risiko kemudian akan menentukan tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. Keputusan tindakan tersebut dipengaruhi oleh faktor etika, hukum, keuangan, dan lainnya. Dalam evaluasi risiko menyebutkan skor dan peringkat dari masing-masing risiko untuk mendapatkan prioritas risiko.

Risk Evaluation		
Risk	Risk Score	Risk Rating

Gambar 2. 9 Contoh Evaluasi Risiko

4. Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko mencakup pemilihan dan persetujuan satu atau lebih pilihan terkait untuk mengubah dampak risiko, kemungkinan terjadinya, atau keduanya, dan menerapkan pilihan tersebut ke dalam tindakan. Hal ini diikuti dengan proses siklus untuk mengevaluasi kembali tingkat risiko saat ini untuk mengevaluasi apakah diperlukan lebih banyak perlakuan berdasarkan tolerabilitasnya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan sebelumnya.

Daftar risiko yang mencakup identifikasi risiko, respon risiko, dan sistem penilaian kualitatif untuk mengidentifikasi bahaya mana yang memerlukan perhatian segera merupakan aktivitas yang dilakukan dalam perlakuan risiko.

Risk Identification		Qualitative Rating				Risk Response		
Risk	Risk Category	Probability	Impact	Risk Score	Risk Ranking	Risk Response	Trigger	Risk Owner

Gambar 2. 10 Contoh Daftar Risiko

5. Pemantauan dan Peninjauan

Pengendalian harus dipantau dan dinilai secara berkala sebagai bagian dari proses manajemen risiko untuk memastikan bahwa asumsi terkait risiko masih berlaku, asumsi konteks internal dan eksternal yang menjadi dasar penilaian risiko masih berlaku, hasil yang diharapkan telah terwujud, hasil penilaian risiko sejalan dengan pengalaman dalam pengaplikasian, metode penilaian risiko diterapkan dengan tepat, perlakuan manajemen risiko efektif.

Aktivitas yang dilakukan pada proses pemantauan dan peninjauan antara lain yaitu melakukan pemantauan terhadap risiko secara berkala,

melakukan pemantauan terhadap efektivitas strategi dan tindakan yang diterapkan untuk mengelola risiko, peninjauan proses manajemen risiko, dan melakukan pelaporan serta komunikasi tentang hasil pemantauan dan peninjauan kepada pemangku kepentingan yang relevan.

6. Pencatatan dan Pelaporan

Tujuan pencatatan dan pelaporan adalah untuk mendokumentasikan informasi dan aktivitas yang terkait dengan proses manajemen risiko, dan untuk mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pemangku kepentingan yang relevan.

Dengan melakukan pencatatan dan pelaporan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas proses manajemen risiko, dan mendukung pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

2.7 Kebijakan

Kebijakan adalah pernyataan resmi yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi mengenai tujuannya, alasan dibalik tujuan tersebut, dan komitmennya untuk mencapai tujuan tersebut (Soemohadiwidjojo, 2014). Kebijakan terbagi dalam beberapa kategori (Torjman, 2005), yaitu:

1. Kebijakan Substansif dan Administratif

Peraturan perundang-undangan, inisiatif, dan prosedur yang mengendalikan unsur-unsur substantif disebut sebagai kebijakan substantif. Jaminan pendapatan, upaya lapangan kerja, dan topik-topik lainnya tercakup dalam kebijakan ini, sedangkan kebijakan administratif lebih mementingkan proses administratif, seperti pengumpulan statistik.

2. Kebijakan Vertikal dan Horizontal

Kebijakan vertikal, juga dikenal sebagai kebijakan dan kerangka kerja perusahaan, dibuat dalam satu perusahaan dan biasanya dimulai dengan kebijakan menyeluruh. Beberapa kelompok yang mampu menangani situasi berbeda berkolaborasi menghasilkan kebijakan horizontal.

3. Kebijakan Reaktif dan Proaktif

Kebijakan reaktif diciptakan sebagai reaksi terhadap permasalahan atau keadaan darurat yang perlu ditangani. Sebaliknya, kebijakan proaktif berkembang secara alami. (Soemohadiwidjojo, 2014) menyatakan bahwa berikut ini adalah bagaimana siklus PDCA (plan, do check, act) tercermin dalam pembuatan kebijakan.

- a. *Plan*, Menguraikan pedoman yang digunakan dalam proses perencanaan.
- b. *Do*, menjelaskan kebijakan dalam proses pelaksanaan.
- c. *Check*, menjelaskan kebijakan yang menjamin kemajuan perusahaan menuju tujuannya sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- d. *Action*, menguraikan pedoman untuk mengarahkan kinerja ke arah yang lebih positif.

2.8 Standart Operational Procedure (SOP)

Prosedur Operasional Standar menurut Soemohadiwidjojo (2014) adalah dokumen yang memberikan kejelasan dan informasi lebih lanjut mengenai proses yang digunakan untuk melaksanakan kebijakan dan kegiatan organisasi sesuai dengan standar. Kemampuan menjelaskan tindakan teknis, seperti prosedur analitis dan tata cara pemanfaatan, pemeliharaan, dan kalibrasi peralatan, serta tindakan terprogram dasar merupakan tujuan dari SOP. Berikut langkah-langkah yang termasuk dalam proses perumusan SOP, menurut (Soemohadiwidjojo, 2014):

- a. Memberikan nomor referensi proses secara rinci.
- b. Memberikan nomor revisi secara rinci.
- c. Sebagai penanggung jawab prosedur dan unit kerja yang terlibat dalam proses bisnis yang akan diatur oleh prosedur, identifikasi unit kerja terkait.
- d. Nyatakan dengan jelas tujuan Anda dalam melaksanakan metode ini atau hasil yang ingin Anda capai selama persiapannya.
- e. Menetapkan ruang lingkup kegiatan prosedur, yang dapat mencakup unit kerja yang berlaku terhadap prosedur tersebut atau durasi kegiatan dari awal sampai akhir.
- f. Sertakan kutipan terhadap undang-undang, aturan, standar, dan kebijakan yang relevan dari organisasi.
- g. Menjelaskan kosakata dan akronim yang digunakan dalam narasi prosedural.
- h. Menentukan prasyarat yang harus dipenuhi untuk melakukan prosedur.
- i. Penyisipan dokumen terkait meliputi formulir yang berkenaan dengan prosedur tertulis, dokumen sistem kerja lainnya, atau formulir pencatatan yang menunjukkan cara pelaksanaan prosedur.

- j. Memberikan indikasi keberhasilan, seperti jenis dan kaliber masukan proses, lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan siklus prosedur, atau jenis, kaliber, dan keluaran proses yang diharapkan.
- k. Lampiran dengan diagram alur dan dokumen relevan lainnya (misalnya formulir) harus disertakan.

2.9 Instruksi Kerja

Menurut Soemohadiwidjojo (2014), instruksi kerja adalah dokumen yang berfungsi sebagai pedoman yang menyeluruh dan tidak ambigu bagi urutan tugas yang melibatkan satu unit kerja atau berperan sebagai pelaksana. Instruksi kerja digunakan oleh organisasi untuk menentukan aktivitas tertentu yang disebutkan dalam suatu prosedur, untuk membantu pelatihan, dan untuk mengurangi kesalahan karena diikuti langkah demi langkah untuk menyelesaikan tugas yang tidak termasuk dalam prosedur yang direncanakan. Berikut tata cara pembuatan instruksi kerja sesuai dengan (Soemohadiwidjojo, 2014):

- a. Menentukan judul instruksi kerja dalam prosedur manajemen risiko.
- b. Menetapkan siapa pemilik dokumen instruksi kerja: unit kerja.
- c. Untuk memungkinkan peninjauan selanjutnya, sertakan nomor revisi dan tanggal persetujuan.
- d. Jelaskan prosedur, strategi, dan peralatan yang digunakan selama proses pekerjaan.
- e. Jelaskan istilah umum yang ditemukan dalam instruksi kerja.
- f. Menambahkan rekomendasi dan norma sesuai dengan referensi atau standar yang dikutip; dalam contoh ini adalah ISO 31000.
- g. Jelaskan kredensial pekerja atau alat yang digunakan.
- h. Memberikan penjelasan mengenai instruksi kerja itu sendiri dalam bentuk alur kerja yang metodis.
- i. Berikan indikasi keberhasilan, seperti jenis dan kaliber input proses serta jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- j. Lampirkan dokumentasi pendukung apa pun. Hal ini dapat mencakup formulir, skema peralatan, atau aturan atau standar yang relevan yang dirujuk dalam instruksi kerja.

2.10 Formulir Kerja

Formulir kerja merupakan dokumen yang diatur, sehingga kebutuhan organisasi dapat dipenuhi dengan data yang dikumpulkannya dengan cara meninjaunya secara berkala untuk melihat apakah perlu dilakukan perubahan,

penggantian, atau penghentian terhadap formulir kerja yang sedang digunakan (Soemohadiwidjojo, 2014). Informasi yang diperlukan untuk pengelolaan dokumen, seperti nomor revisi atau versi dan nomor identifikasi, harus dicantumkan dalam dokumen formulir kerja. Berikut tata cara pembuatan formulir kerja sesuai dengan (Soemohadiwidjojo, 2014):

- a. Membuat formulir kerja berdasarkan prosedur bisnis yang digunakan perusahaan.
- b. Buatlah daftar data atau informasi yang diperlukan untuk menyiapkan formulir pekerjaan.
- c. Identifikasi pekerja atau unit kerja yang memerlukan informasi yang dikumpulkan menggunakan formulir kerja.
- d. Mengidentifikasi fakta atau informasi secara akurat dan komprehensif.
- e. Kumpulkan data dengan menggunakan metode pilihan (dipilih dengan menggunakan tanda centang atau tanda silang, atau pilihan jawaban Ya atau Tidak) dan buatlah formulir yang jelas dan ringkas.
- f. Formulir pekerjaan disusun dan disusun secara logis.

