

BAB 6
PEMBAHASAN



BAB VI

PEMBAHASAN

Menurut *Sikula. A.F, 2003*, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Seperti fungsi manajemen pada umumnya, maka manajemen Risiko ini terdiri dari beberapa fungsi, yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan dan fungsi pengendalian. Maka dalam hubungannya dengan Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, manajemen bukanlah berdiri sendiri, melainkan bagian dari manajemen perusahaan secara keseluruhan.

Manajemen Risiko ini merupakan salah satu elemen didalam Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja, sehingga manajemen Risiko bisa juga dikatakan merupakan bagian dari manajemen perusahaan secara keseluruhan.

Maka untuk memperjelas fungsi Manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut :

6.1. Fungsi Perencanaan.

Fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian, karena fungsi perencanaan ini adalah merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal – hal yang akan

dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka harus dilakukan secara sistematis, terorganisasi dan hasilnya harus dapat dilaksanakan sesuai kemampuan yang ada.

Menurut Hasibuan, 2003 Perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen, karena organisasi, penempatan, pengarahan dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan, seperti halnya menurut Hasibuan, 2003 fungsi perencanaan dalam pelaksanaannya Menurut Harjuti, 2000. berdasarkan beberapa indikator. Indikator – indikator itu antara lain : Prakiraan risiko, sasaran, kebijakan, Program kerja, anggaran, prosedur kerja, pentahapan dan koordinasi.

Fungsi perencanaan dalam penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik sudah ada, meliputi adanya sasaran, kebijakan dan komitmen, prosedur, program, pendanaan , pentahapan, dan koordinasi. Sehingga hal ini sudah sesuai dengan teori dari Hasibuan, 2003 dan juga menurut Harjuti, 2000.

6.1.1. Sasaran

Dalam membuat suatu perencanaan, maka harus juga diperhatikan terhadap risiko – risiko yang timbul dari semua aspek kegiatan (Harjuti,2000). Di unit kerja Urea terdapat sembilan macam kegiatan berdasarkan proses produksi pembuatan pupuk Urea, dalam membuat suatu perencanaan kegiatan dalam penerapan manajemen risiko ini, terlebih dahulu membuat prakiraan tentang risiko apa saja yang mungkin timbul.

Dalam setiap perencanaan manajemen risiko juga selalu ditekankan sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen. sasaran merupakan kepentingan tertinggi didalam manajemen, karena dapat memberikan tujuan dan arah yang akan

ditempuh, sehingga manajemen dapat memberikan sesuatu yang benar-benar berarti.

Sasaran tersebut harus ditetapkan dan diberitahukan sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai ukuran dari sukses atau kegagalan. Sasaran mencakup kegiatan-kegiatan dimasa yang akan datang, yang membutuhkan pandangan kedepan dan harus ada sedikit perencanaan untuk menetapkannya (Hasibuan, 2003)

Sasaran dalam peneparan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik sudah ada dan ditetapkan oleh Direksi, yang meliputi mencegah dan mengurangi atau menghilangkan adanya kecelakaan, peledakan, dan penyakit akibat kerja; mcngamankan mesin, alat kerja dan bahan baku; memberikan perlindungan terhadap tenaga kerja agar selalu terjamin keselamatan dan kesehatan kerja; memberikan perlindungan terhadap orang lian (tamu) yang berada ditempat kerja, masyarakat sekitar pabrik, dan juga sudah disosialisasikan/publikasikan kepada seluruh tenaga kerja dan manajemen di perusahaan dalam bentuk dokumentasi /buku pedoman penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik pada tanggal 31 Desember 2003. Sehingga sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan sudah diketahui.

Dari hasil wawancara diperoleh gambaran bahwa manajemen telah mempunyai sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan manajemen risiko. Sehingga sasaran dalam penerapan manajemen risiko ini sudah sesuai dengan teori dari Hasibuan,2003 bahwa sasaran dalam fungsi manajemen pada umumnya perlu ditetapkan dan dipublikasikan kepada seluruh organisasi.

Dalam pencapaian sasaran dalam penerapan manajemen risiko khusus untuk unit kerja Urea sudah dilakukan dengan beberapa cara yaitu pensosialisasian manajemen risiko untuk pejabat dilakukan dari awal dikeluarkannya kebijakan ini sampai dengan pertengahan tahun 2004 masih diketahui untuk tingkat Kasi keatas, akan tetapi mulai akhir bulan Juni 2004 penerapan manajemen risiko ini sudah mulai disosialisasikan ke seluruh tenaga kerja sampai ke tingkat pelaksana, pensosialisasian manajemen risiko ini berdasarkan memo tertanggal 2 juni 2004 nomer memo 38/06/TU.06.01/RM/MU/2004.

Selain itu untuk mencapai sasaran dilakukan dengan mengadakan *work shop* manajemen risiko yang dilakukan pada tanggal 17-18 april 2004, dengan menghadirkan beberapa nara sumber.

Untuk mencapai sasaran dalam mencegah dan mengurangi atau menghilangkan adanya kecelakaan, peledakan dan penyakit akibat kerja, di unit kerja ini dilakukan, antara lain , dengan adanya inspeksi tempat kerja setiap akan dimulai jam kerja/shift, pemeriksaan dan pemeliharaan terhadap mesin atau peralatan yang mempunyai risiko terjadi peledakan, dan yang terakhir untuk penyakit akibat kerja, dilakukan dengan adanya pemeriksaan kesehatan baik pemeriksaan awal, berkala, khusus.

Pencapaian sasaran mengamankan mesin, peralatan, dan bahan baku dilakukan dengan cara melakukan inspeksi, pemeriksaan, pemeliharaan, asuransi. untuk mencapai sasaran perlindungan terhadap tenaga kerja agar selalu terjamin keselamatan dan kesehatan kerja selalu dilakukan pemeriksaan kesehatan, memberikan informasi, pelatihan, dan pendidikan yang berhubungan dengan

keselamatan bekerja di tempat kerjanya, dan memberikan perlindungan berupa asuransi.

Untuk pencapaian sasaran perlindungan terhadap orang lain/tamu yang berada di tempat kerja dan masyarakat sekitar pabrik, biasanya untuk keamanan para tamu, sebelum mereka memasuki daerah kerja di perusahaan biasanya mereka dibagikan informasi. Informasi ini dapat berupa larangan-larangan, kondisi tempat kerja, dan sebagainya. Tapi oleh pihak perusahaan tidak semua tamu dapat memasuki tempat kerja. Mereka hanya diberi kesempatan melihat tempat kerja yang ada dengan menggunakan bus yang akan membawa mereka berkeliling dan melihat dari jauh.

Berdasarkan hasil penelitian, dokumentasi dan hasil observasi, didapat bahwa seluruh tenaga kerja sudah tahu akan sasaran yang ingin dicapai dan sudah melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan untuk tercapainya sasaran dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko khusus di unit kerja Urea.

6.1.2. Kebijakan, dan Komitmen Penerapan Manajemen Risiko di PT Petrokimia Gresik

Wujud umum dari rencana – rencana yang telah dibuat adalah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Suatu kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan (Handoko,2001). Sedangkan menurut G.R.Terry kebijakan adalah suatu pedoman secara menyeluruh, baik lisan maupun tulisan yang memberikan suatu batasan umum dan arah tempat *managerial action* akan dilakukan. Kebijakan harus sesuai dengan keseluruhan visi dan sasaran dari perusahaan serta harus dibuat dinamis serta menetapkan kerangka kerja untuk meningkatkan

kesinambungan, khususnya dalam pengambilan keputusan. (Peraturan Perundangan dan pedoman teknis SMK3, Depnaker RI, 1998)

Berdasarkan Surat keputusan Direksi PT Petrokimia Gresik, tertanggal 31 Desember 2003, maka perusahaan telah mempunyai kebijakan khusus untuk penerapan manajemen risiko. Dalam kebijakan manajemen risiko tersebut tercantum : Keperdulian dan keinginan Direktur Utama PT Petrokimia Gresik tentang program manajemen risiko, organisasi dan tugas dari organisasi manajemen risiko serta Tim Manajemen risiko, pembagian wewenang dan tanggung jawab, dan lain – lain (Pedoman penerapan manajemen risiko, PT Petrokimia Gresik, 2003).

Kebijakan untuk penerapan manajemen risiko ini dibuat oleh manajemen puncak, sehingga kebijakan ini merupakan kebijakan pokok. Kebijakan ini lebih bersifat membimbing ke arah pemikiran untuk manajerial yaitu memberikan petunjuk serta menggariskan secara umum, baik mengenai tujuan maupun caranya (sesuai dengan teori menurut Hasibuan , 2003).

Pelaksanaan dari kebijakan tersebut adalah diseluruh unit kerja di PT Petrokimia Gresik, dan pengawasan pelaksanaannya adalah kepala bagian dari tiap – tiap unit kerja yang bersangkutan dan dibantu oleh tim manajemen risiko. Kebijakan manajemen risiko ini dibuat oleh perusahaan dan digunakan untuk seluruh unit kerja di perusahaan juga, dan tiap unit kerja tidak membuat kebijakan yang khusus untuk unit kerjanya.

Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomer PER 05/MEN/1996, pada pedoman teknis audit SMK3, point 1.1. Kebijakan K3, maka kebijakan manajemen risiko ini juga sudah berdasarkan ketentuan dalam kebijakan tersebut

anantara lain yaitu dengan adanya kebijakan yang tertulis, tertanggal, dan secara jelas menyatakan tujuan dan komitmen perusahaan, kebijakan ditanda tangani oleh pengusaha (Direktur Utama) dan atau pengurus, kebijakan ini disusun oleh pengusaha atau pengurus setelah melalui konsultasi dengan wakil tenaga kerja, perusahaan mengkomunikasikan kebijakan ini kepada seluruh tenaga kerja, tamu, kontraktor.

Kebijakan dapat dikatakan berhasil dapat dilihat dari karakteristiknya (Menurut kebijakan K3, *Occupational Safety and Health*, yang dikutip oleh Harjuti, 2000) adalah menyatakan sasaran, menetapkan bahwa manajemen risiko tanggung jawab manajemen seimbang dengan produksi, penjualan, biaya dan bahan, menunjukkan bahwa seluruh pekerja ikut bertanggung jawab mencegah kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, menentukan batasan konsultasi, menetapkan pertemuan secara periodik.

Jika berdasarkan ketentuan diatas, maka kebijakan manajemen risiko ini sudah mencantumkan semua, kecuali untuk pertemuan periodik masih belum tercantumkan dalam kebijakan tersebut.

Selain kebijakan hal yang paling penting juga adalah komitmen untuk penerapan manajemen risiko dari seluruh pihak yang ada di tempat kerja, terutama dari pihak manajemen puncak dan tenaga kerja. (Peraturan Perundangan dan pedoman teknis SMK3, Depnaker RI, 1998)

Komitmen pemimpin sangat berpengaruh, seperti yang diungkapkan oleh *Dobbin, Anand, Garvin and Roosevelt* dalam Sawarjuwono, 1996 mengatakan bahwa meskipun semua perencanaan, pembinaan, produksi, pengendalian, dan

lain-lain telah dipersiapkan dengan baik, tanpa adanya komitmen yang kuat dari para pemimpin niscaya organisasi/perusahaan akan mengalami kegagalan.

Pada dasarnya dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko ini pihak manajemen puncak sudah mempunyai komitmen yang dimana diwujudkan dalam bentuk penetapan organisasi manajemen risiko, penyediaan anggaran, penyusunan rencana kerja, sistem koordinasi dalam pelaksanaan tahapan/*implementation* dari manajemen risiko, datang dalam setiap pertemuan atau rapat, berusaha selalu hadir didalam seminar-seminar, dan lain-lain.

Dengan adanya komitmen dari pihak manajemen atas seperti yang diungkapkan oleh *Dobbin, Anand, Garvin and Roosevelt* dalam Sawarjuwono,1996 keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari adanya komitmen yang sangat kuat dari para pemimpin, akan tetapi menurut hasil wawancara para tenaga kerja merasa komitmen dari perusahaan masih kurang untuk mendukung terlaksananya penerapan manajemen risiko ini, sehingga timbul rasa ketakutan bahwa program ini tidak bertahan lama dan tidak sesuai dengan apa saja yang telah mereka laksanakan.

Dalam melaksanakan komitmennya itu sangat berpengaruh bagi para kerja, dan dengan adanya komitmen yang jelas maka diharapkan dapat mereduksi hambatan – hambatan yang ada.

6.1.3. Program Penerapan Manajemen Risiko.

Suatu program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas. Program mungkin merupakan tipe rencana yang paling sulit dimengerti, karena terdiri dari

campuran tujuan, strategis, kebijakan, aturan dan penugasan pekerjaan. (Handoko, 2001).

Dalam membuat susunan program manajemen risiko harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di unit kerja masing – masing yang berpedoman pada kebijakan yang telah dikeluarkan. (PT Petrokimia Gresik, 2003)

Dalam rangka menciptakan pra kondisi dan infra struktur pengelolaan risiko, maka perusahaan wajib mengambil langkah dalam pelaksanaan pengelolaan risiko/manajemen risiko. Sehingga perusahaan mempunyai beberapa program dalam penerapan manajemen risiko, yang meliputi tahapan dari *implementation Risk Management*.

Pada kenyataannya, di unit kerja Urea sudah memiliki program kerja dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko. Program penerapan manajemen risiko ini meliputi Identifikasi risiko, penilaian risiko, evelusi/prioritas risiko dan pengendalian risiko, selain itu juga diadakan program – program untuk pelatihan, untuk mengsosialisasikan manajemen risiko ini kepada seluruh jajaran tenaga kerja sampai dengan pada tenaga kerja pelaksana, sesuai surat edaran/memo dari Direksi pada tanggal 02 Juni 2004.

Dalam melaksanakan semua program tersebut dilakukan oleh seluruh tenaga kerja di unit kerja Urea yang juga dibantu oleh unit kerja yang lain, yang masih saling berhubungan. Diharapkan akan membantu dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko ini di unit kerja Urea. Untuk melaksanakan semua program ini dilakukan oleh seluruh tenaga kerja yang berada di unit kerja Urea ini dan sudah dilaporkan dalam pertemuan untuk membahas tentang manajemen risiko diseluruh perusahaan.

6.1.4. Anggaran Dalam Penerapan Manajemen Risiko.

Anggaran/*budget* adalah laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan – kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran memerinci pendapatan dan pengeluaran dan pemberian target bagi kegiatan – kegiatan (Handoko, 2001). Menurut Hasibuan, 2003 mengatakan anggaran/*budget* adalah suatu iktiar dari hasil yang diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut yang dinyatakan dalam kesatuan uang.

Anggaran merupakan salah satu indikator didalam fungsi perencanaan, sehingga anggaran/dana yang mencukupi dan jelas penggunaannya sangat diperlukan dalam melaksanakan program manajemen risiko disamping dana darurat maupun dana teknis.

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa masih belum ada anggaran khusus untuk pelaksanaan program manajemen risiko. Hal ini disebabkan karena program manajemen risiko ini merupakan program baru dan masih perlu adanya penyesuaian dengan anggaran – anggaran untuk program – program yang lain.

Sehingga untuk semua kegiatan yang merupakan bagian dalam program manajemen risiko ini diikut sertakan dengan anggaran pelaksanaan yang telah ada. Misalnya untuk melakukan pengendalian pada mesin/peralatan yang rusak di unit kerja Urea ini, untuk pelatihan atau pensosialisasian program ini juga menggunakan anggaran terdahulu, seperti anggaran pelatihan untuk tingkat Kasi keatas, dan adanya kerjasama dengan bagian diklat.

Untuk program kerja yang lain selain program manajemen risiko sudah ada dana khusus. Untuk pelaksanaan program yang masih berhubungan dengan

keselamatan dan kesehatan kerja, dapat diikuti sertakan dengan program K3 yang ada, seperti pelatihan, pendidikan, dan lain-lain.

Sementara ini menurut hasil wawancara semua kegiatan dalam pelaksanaan program manajemen risiko masih dapat berjalan sesuai dengan ketentuan, walaupun tidak terdapat pendanaan secara khusus dari manajemen. Akan tetapi soal pendanaan ini sudah menjadi fokus pembicaraan didalam rapat.

Dari hasil wawancara didapatkan gambaran bahwa anggaran/dana untuk pelaksanaan setiap program manajemen risiko masih perlu mendapatkan perhatian. Hal ini tidak sesuai dengan teori dari Hasibuan, 2003. Menurut Hasibuan anggaran sangat dibutuhkan untuk dapat merealisasikan program-program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

6.1.5. Prosedur

Prosedur prosedur juga merupakan suatu jenis rencana, karena prosedur menunjukkan pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan aktivitas-aktivitas masa depan (Hasibuan, 2003). Prosedur benar benar merupakan petunjuk untuk tindakan, dan juga memberikan detail-detail tindakan tersebut, sehingga aktivitas dapat dilaksanakan. Penetapan program dalam rencana sangat penting, supaya pelaksanaan kerja tidak terjadi kesimpangsiuran, maka perlu digariskan prosedur kerja semua pihak yang terlibat dalam program ini. (Harjuti, 2000).

Dalam penerapan manajemen risiko perlu diatur tata cara untuk melaksanakan proses manajemen risiko yang terintegrasi dalam suatu sistem dan prosedur yang komprehensif. Untuk unit kerja Urea didapatkan bahwa prosedur didalam

melaksanakan program manajemen risiko ini sudah ada, seperti instruksi – instruksi kecil dalam melakukan tugas – tugasnya yang berhubungan dengan manajemen risiko ini.

Adanya instruksi kerja yang sudah jelas antar tenaga kerja sesuai dengan pekerjaannya yang berupa dokumentasi dan ada juga yang berupa buku saku, dan selain itu juga sudah adanya *Standart Operasional Prosedure (SOP)* yang sudah disesuaikan dengan kondisi dan situasi tempat kerja di Urea.

Dari hasil pengamatan peneliti, unit kerja Urea sudah memiliki prosedur prosedur kerja yang jelas, sehingga sesuai dengan teori dari Hasibuan, 2003 dan teori dari Harjuti, 2000. Hal ini dikarenakan prosedur-prosedur sudah ada dan sudah ada dalam bentuk dokumennya.

Namun untuk lebih mendukung dari program manajemen risiko ini perlu dilakukan tinjauan lagi sehingga sesuai dengan kondisi saat ini. Prosedur yang tidak berguna lagi dapat dilakukan perbaikan sehingga dapat bermanfaat bagi unit kerja Urea dan perusahaan pada umumnya.

6.1.6. Pentahapan Dalam Pelaksanaan Program Manajemen Risiko

Menurut Harjuti, 2000 pentahapan sangat diperlukan dalam pelaksanaan program manajemen risiko yang telah disusun, yang dimulai dari hal yang penting..

Dalam pentahapan pelaksanaan program manajemen risiko ini dimulai dari persiapan persiapan yang penting antara lain : melakukan kajian terhadap dokumen untuk mendapatkan informasi yang cukup tentang kondisi tempat kerja

yang lalu (data histori) dan kondisi saat ini/sedang berjalan, melakukan kajian terhadap proses produksi yang telah dilaksanakan selama ini untuk mendapatkan .

Untuk mendapatkan gambaran adanya risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan, yaitu dengan melakukan evaluasi awal terhadap risiko yang mungkin terjadi pada setiap aktivitas yang akan dilaksanakan dan rencana pengendalian apabila risiko benar – benar terjadi, bersama – sama dengan unit kerja lainnya menyusun kerangka acuan yang digunakan sebagai pedoman bagi tenaga kerja di Urea dalam melaksanakan penerapan manajemen risiko.

Setelah itu baru melaksanakan program manajemen risiko, seperti melakukan identifikasi risiko, setelah itu dilakukan penilaian terhadap identifikasi risiko yang telah didapatkan, selanjutnya menentukan prioritas risiko tertinggi dari semua hasil penilaian risiko tersebut, dan selanjutnya melakukan pengendalian terhadap prioritas dan semua risiko yang telah ditemukan dan telah dinilai.

Untuk unit kerja Urea sudah melakukan pentahapan dalam pelaksanaan program manajemen risiko ini, yaitu dari mulai persiapan, sampai pada tahapan pelaksanaan manajemen risiko.

6.1.7. Koordinasi

Koordinasi menurut (Handoko, 2001) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (dengan departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Dengan tidak adanya koordinasi maka individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam suatu

organisasi/perusahaan. Dalam pelaksanaannya koordinasi ini akan sangat efektif jika adanya komunikasi yang baik.

Dari hasil wawancara dapat digambarkan bahwa sistem koordinasi di unit kerja urea sudah ada dan berjalan sesuai ketentuan yang ada selain itu karena adanya komunikasi dan pemahaman akan sasaran dan tujuan perusahaan dalam penerapan manajemen risiko di unit kerja masing –masing.

Berdasarkan penjelasan dari masing – masing indikator dalam fungsi perencanaan manajemen risiko di PT Petrokimia, dalam hal ini di unit kerja Urea, semua indikator tersebut sudah dijalankan dan juga sudah menjadi tanggung jawab bersama-sama untuk seluruh tenaga kerja di unit urea ini.

6.2. Fungsi Pengorganisasian.

Fungsi pengorganisasian menurut Hasibuan, 2003 adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian ini menurut Harjuti, 2000, terdapat beberapa indikator, yaitu struktur organisasi,keanggotaan, Wewenang dan tanggung jawab organisasi dalam penerapan Manajemen Risiko Tenaga Kerja yang ahli dalam Manajemen Risiko.

Sedangkan untuk organisasi manajemen risiko ini masih berdasarkan keseluruhan dari perusahaan, dan bukan berdasarkan per unit kerja yang ada di PT

Petrokimia Gresik, akan tetapi dalam pelaksanaannya dilakukan oleh seluruh tenaga kerja di perusahaan, termasuk unit kerja Urea.

Untuk lebih memperjelas kondisi pengorganisasian yang ada di perusahaan secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

6.2.1. Struktur Organisasi.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. (Handoko, 2001).

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme – mekanisme formal dengan nama organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Sebelum terbentuknya organisasi yang khusus untuk pelaksanaan manajemen risiko ini perusahaan memiliki suatu tim yang khusus dibuat oleh perusahaan yang ditetapkan dalam surat keputusan Direksi nomer 1943/08/NK.01.04/04/ND/2003 tertanggal 20 Agustus 2003, dimana anggota dari tim ini dipilih oleh Direksi berdasarkan keahliannya masing-masing dan fungsi jabatannya di perusahaan.

Dari hasil wawancara dan dokumentasi yang ada ini didapatkan gambaran bahwa tim manajemen risiko ini dibuat untuk membantu didalam sosialisasi dan pelaksanaan manajemen risiko sebelum Direksi menetapkan suatu badan

organisasi yang memang khusus dibuat untuk pelaksanaan penerapan manajemen risiko di perusahaan.

Setelah mendapatkan masukan-masukkan maka dibentuklah organisasi yang khusus untuk manajemen risiko, seperti dikeluarkan didalam pedoman penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik tertanggal 31 Desember 2003.

Adapun bentuk struktur organisasi di perusahaan ini merupakan gabungan struktur organisasi berdasarkan tiap departemen yaitu *Enterprise fuction and Management fuctio* (Hasibuan , 2003) . Untuk *Enterprise fuction* merupakan bentuk struktur organisasi informal (Komite Manajemen Risiko), pengelompokan atas dasar fungsi – fungsi perusahaan seperti Kakomp Pabrik I Kakomp Pabrik II, Kakomp Pabrik III, Kakomp Pengembangan, Kakomp Teknologi & Permesinan, Kakomp Sumber Daya Manusia.

Sedangkan untuk struktur organisasi formal (Unit Kerja Manajemen Risiko) merupakan pengelompokan atas dasar fungsi – fungsi manajemen seperti bagian – bagian yang ada di perusahaan, yaitu bagian produksi, lingkungan & K3, Pemasaran, keuangan & sistem informasi, SDM & Kepatuhan, dan Pengembangan Usaha. (sesuai lampiran struktur organisasi manajemen risiko)

Struktur organisasi menurut Handoko, 2001 dibagi menjadi 2 jenis struktur organisasi, yaitu organisasi formal dan nonformal. Untuk struktur organisasi dalam penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia ini juga terdapat dua jenis yaitu organisasi formal (Unit Kerja Manajemen risiko) dan organisasi nonformal (Komite Manajemen Risiko).

Dalam pelaksanaannya organisasi formal ini bertanggung jawab didalam pelaksanaan di tiap unit kerjanya mulai dari melakukan identifikasi sampai

dengan pengendalian. Kemudian hasil tersebut dilaporkan kepada kepala departemen, yang selanjutnya akan dilaporkan kepada staf manajemen risiko fungsi produksi & pemasaran yang akan melaporkan hasil kegiatan yang telah dilakukan kepada Direksi Utama.

Untuk organisasi informal, dalam pelaksanaannya mereka memberikan masukan/pendapat kepada Direksi Utama didalam menentukan langkah selanjutnya. Sehingga organisasi ini berada dibawah Direksi Utama dan sebagai penasihat, sedangkan untuk organisasi formal lebih bersifat sebagai penggerak/pelaksana penerapan manajemen risiko di seluruh unit kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi tentang struktur organisasi di perusahaan, sudah ada di dalam dokumen pedoman penerapan manajemen risiko tertanggal 31 Desember 2003. Untuk masing - masing organisasi ini juga sudah jelas susunan anggotanya, pembagian tugas dan fungsinya, wewenang dan tanggung jawab serta mekanisme kerja yang jelas antara Komite Manajemen Risiko dan Unit Kerja Manajemen Risiko.

Sehingga struktur organisasi yang ada sudah sesuai dengan teori dari Hasibuan,2003. Seluruh tenaga kerja juga sudah mengetahui fungsi dari masing - masing organisasi ini dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik.

6.2.2. Keanggotaan / Pengurus .

Keanggotaan dan orang - orang yang terlibat dalam organisasi, harus memperhatikan kemampuan dan cara berfikir, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan (Handoko, 2001). Keanggotaan didalam

organisasi formal dan informal sudah mempunyai ketentuan dan kriteria yang dikeluarkan oleh manajemen.

Pengurus menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomer 05/1996, pada bab I, pasal 1, ayat 8 dikatakan bahwa seorang pengurus adalah orang yang mempunyai tugas untuk memimpin langsung tempat kerja atau lapangan yang berdiri sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian dan dokumentasi yang ada untuk pengurus organisasi dari manajemen risiko ini adalah kepala bagian atau pemimpin langsung dari masing – masing unit kerja sehingga sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja nomer Per. 05/MEN/1966, dengan demikian mereka sudah memahami kondisi dan situasi dari masing –masing tempat kerjanya.

Anggota dalam struktur organisasi formal ini adalah para eselon tingkat II yang membawahi beberapa staf manajemen risiko yang berdasarkan fungsi kegiatan , sedangkan untuk anggota pada organisasi informal adalah para departemen-departemen yang ada diperusahaan, seperti pada gambar struktur organisasi.

Keanggotaan dalam masing-masing struktur organisasi ini sudah sesuai dengan peraturan menteri tenaga kerja nomer 05/MEN/1996, pada bab I, pasal 1, dan ayat 8. Sehingga dalam pelaksanaan program manajemen risiko dapat berjalan dengan baik, karena masing masing pengurus/anggota sudah mengetahui kondisi dan situasi tempat kerjanya masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian dan dokumentasi yang ada setiap anggota/pengurus organisasi ini juga mempunyai kriteria sendiri yang disesuaikan dengan tujuan dan sasaran dalam penerapan manajemen risiko ini.

anggota-anggota yang ada di organisasi ini merupakan orang pilihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dalam penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik.

6.2.3. Wewenang, Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

1. Wewenang

Dalam artiannya wewenang menurut Hasibuan, 2003 adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu, wewenang merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan dokumentasi tentang wewenang ini, di perusahaan sudah mempunyai wewenang sendiri – sendiri untuk masing – masing organisasi baik formal dan informal. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak terjadi kesalahan. Hal ini sudah sesuai dengan teori diatas, dari Hasibuan,2003.

Jenis dari wewenang yang ada maka wewenang untuk organisasi formal ini adalah termasuk jenis *Staff authority* (wewenang staf), yang dimana wewenang/kekuasaan dan haknya hanya memberikan data,informasi dan saran-saran saja didalam membantu lini, supaya bekerja secara efektif dalam pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan, selain itu wewenang staf didalam struktur organisasi disimbolkan dengan garis terputus-putus.

Struktur organisasi informalnya termasuk dalam jenis organisasi *Line authority* (wewenang garis) berdasarkan Hasibuan, 2003 dimana kekuasaan/wewenang, hak langsung berada pada seseorang/pemimpin atas

tercapainya tujuan. Hal ini sesuai dengan kenyataan yang ada bahwa organisasi informal mempunyai wewenang secara langsung kepada Direksi Utama, sebagai pemberi nasehat, masukan.

Wewenang untuk masing-masing organisasi baik formal maupun informal didalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko di perusahaan sudah ada, dan merupakan dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam pelaksanaan dan penerpaan manajemen risiko di perusahaan, karena tanpa adanya wewenang maka orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa.

2. Tanggung Jawab.

Tanggung jawab menurut Hasibuan,2003 adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya.

Tanggung jawab ini timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahannya (*delegate*), atasan mendelegasikan sebagian wewenang (pekerjaan) kepada bawahannya untuk dikerjakan. Tegasnya tanggung jawab tercipta karena penerimaan wewenang, dan tanggung jawab itu harus sama besarnya dengan wewenang yang dimilikinya.

Disini ada perbedaan antara wewenang dan tanggung jawab, yaitu wewenang sebenarnya mengalir dari atasan kepada bawahan, jika diadakan penyerahan perintah/tugas, sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban bawahan melakukan tugas itu.

Berdasarkan hasil penelitian dan dokumentasi tentang wewenang dan tanggung jawab, sudah jelas terdapat pada masing-masing organisasi tersebut seperti untuk organisasi formal dan informal. Selain itu untuk wewenang dan tanggung jawab sudah berdasarkan posisi dan jabatan dari tenaga kerja, dan sudah diatur dalam bentuk dokumentasi tertulis yang sangat jelas. Dan setiap tenaga kerja sudah memahami akan wewenang dan tanggung jawabnya masing – masing. Sehingga sudah sesuai dengan teori yang ada.

3. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang menurut *Allen, I.A.* pada buku Hasibuan ,2003 adalah dinamika manajemen. pendelegasian adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian tugas yang dipikul kepadanya, sehingga ia melakukan bagian kerja itu hanya karena penempatan organisasi yang unik, dapat mengerjakan dengan efektif, sehingga orang lain dapat membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan.

Dari hasil penelitian dan dokumentasi tentang struktur organisasi, dapat dilihat bahwa dalam setiap struktur organisasi ini terdapat pendelegasian wewenang, misalnya untuk organisasi formal, yaitu adanya pendelegasian wewenang dari kepala divisi manajemen risiko yang mendelegasikan tugasnya kepada 2 staf manajemen risiko yang berdasarkan fungsi produksi dan pemasaran serta fungsi keuangan, pengadaan dan penunjang lain.

Dari dua staf manajemen risiko ini akan mendelegasikan wewenangnya lagi kepada masing- masing bagian dari fungsi-fungsi tersebut. Pembagian wewenang, tanggung jawan yang merata dapat mempermudah seorang manajer melakukan

pekerjaannya, dimana tanggung jawab keputusan masih dipegang oleh manajer . Misalnya untuk fungsi produksi, dimana dari fungsi produksi ini akan dibagi lagi menjadi bermacam-macam fungsi produksi sesuai dengan produksi yang ada di perusahaan.

Dengan adanya pendelegasian wewenang maka dapat merupakan suatu proses untuk menciptakan pembagian tugas, tanggung jawab, hubungan kerja, dapat memperluas ruang kerja dan waktu seorang manajer, namun dengan adanya pendelegasian ini tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tetap merupakan tanggung jawab dari kepala divisi manajemen kepada direksi

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang ada , maka dapat digambarkan pola pendelegasian wewenang di unit kerja urca sebagai berikut :

Kepala bagian selaku penanggung jawab di unit kerja ini, memberikan wewenangnya kepada para Kepala seksi untuk membantunya melakukan identifikasi risiko. Selanjutnya dari para kepala kasi ini juga mendelegasikannya kepada kepala regu, untuk melakukan identifikasi risiko dan dibantu oleh *Safety Representative* untuk melakukan inspeksi ditempat kerja.

Namun kepala bagian tidak lepas juga untuk melakukan inspeksi, melihat data-data yang mendukung, faktor pengalaman perusahaan, dan faktor pengalaman bekerja dari masing-masing kepala regu dan kepala kasi. Selanjutnya dengan melakukan diskusi, kemudian kepala bagian mengambil keputusan tentang hasil identifikasi yang telah diperoleh. Hasil identifikasi risiko ini akan dilaporkan ke Kepala Departemen I dan selanjutnya akan dilaporkan ke Direksi Utama.



6.2.4. Pembagian Tugas

Pembagian tugas biasanya merupakan bagian dari suatu organisasi, sehingga didalam melaksanakan kegiatan/aktivitas mereka mempunyai panduan dan tidak terjadi kesalahpahaman.berdasarkan pendekatan dalam pembagian tugas maka pembagian tugas di PT Petrokimia Gresik dalam penerapan manajemen risiko ini adalah mengelompokkan pekerja kedalam latas pekerjaan, yaitu mengikuti pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan jenjang organisasi yang bersangkutan, dimana dalam proses ini setiap pembagian tugas digariskan berikut nama unit kerja (*GR. Terry, 2003*).

Berdasarkan hasil penelitian dan dokumentasi yang ada di unit kerja Urea, dapat dilihat bahwa pembagian tugas sudah dijelaskan pada saat pengangkatan pegawai baru dan berdasarkan jenis pekerjaannya masing-masing yang disesuaikan dengan tempat kerja dan jabatannya di unit kerja tersebut.

Untuk unit kerja Urea sudah terdapat pembagian tugas yang jelas untuk masing - masing tenaga kerja, yang disesuaikan dengan jabatan dan tempat kerjanya, dan pembagian tugas ini juga didokumentasikan secara tertulis dalam buku uraian pekerjaan.

Jadi berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, maka pembagian tugas di unit kerja Urea ini sudah sesuai dengan ketentuan pembagian tugas dari teori *Terry G. R.*, Yang mengatakan bahwa pembagian tugas ini merupakan bagian dari organisasi, dan dapat dilakukan pendekatan untuk pembagian tugas dengan beberapa cara salah satunya berdasarkan pendekatan lintas pekerjaan.

6.2.5. Hubungan Kerja.

Hubungan kerja menurut *Terry G. R.*, hubungan kerja merupakan masalah yang sangat penting didalam organisasi. Hubungan antara pegawai dan pekerjaannya, interaksi antara satu pegawai dengan pegawai lain dan antar unit – unit kerja merupakan hal-hal yang sangat peka.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, maka sudah terjadi hubungan kerja dan koordinasi antara unit kerja yang satu dengan unit kerja yang lain. Hal ini dapat dilihat pada proses produksi didalam pembuatan urea, dimana unit kerja urea terjalin hubungan kerja dan koordinasi yang baik dengan unit kerja ammonia, CO₂, Utilitas, pemeliharaan, dan lain-lain.

Dari hasil wawancara dapat digambarkan, untuk melaksanakan manajemen risiko ini, sudah ada hubungan kerja yang sangat baik , antar satu tenaga kerja dengan tenaga kerja lainnya, antar unit kerja yang satu dengan yang lainnya. Hal ini sudah sesuai dengan teori.

Unit kerja urea sangat menjunjung tinggi dalam menjaga hubungan kerja, karena didalam proses produksi meupun pemeliharaan mesin/peralatan, inspeksi unit ini sangat membutuhkan adanya bantuan dari unit kerja lainnya. Dalam proses produksi, unit kerja urea sangat bergantung dari pabrik ammonia dan pabrik CO₂. Sehingga untuk memperlancar proses bekerja maka hubungan kerja harus benar-benar dijaga.

Menjaga hubungan kerja dan silaturahmi antar tenaga kerja, perusahaan juga memberikan kesempatan pada masing-masing unit kerja seperti Urea untuk melakukan rekreasi bersama-sama untuk seluruh keluarga. Sehingga dengan

adanya acara ini diharapkan hubungan kerja dan kekeluargaan dapat terjalin dengan baik.

6.2.6. Tenaga Kerja yang ahli dalam Manajemen Risiko

Tenaga kerja yang ahli untuk manajemen risiko di PT Petrokimia ini sudah ada, seperti pada peraturan Menteri Tenaga Kerja nomer. Per 04/MEN/1987 pasal 3 ayat 2 yangn mengatakan bahwa seorang sekrectaris P2K3 adalah ahli K3 dari perusahaan yang bersangkutan.

Manajemen risiko ini merupakan elemen dari manajemen K3 secara keseluruhan, maka wajar kiranya didalam pelaksanaannya untuk pencerapan manajemen risiko di perusahaan ini mengacu pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per. 04/MEN/1987 pasal 3 ayat 2, yang mengatakan bahwa sekretaris manajemen risiko adalah orang yang ahli juga dibidang ini.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumetasi yang ada, perusahaan sudah memiliki tenaga ahli K3. Seorang ahli K3 seharusnya juga merupakan ahli dalam manajemen risiko. Karena biasanya sudah tahu tentang manajemen risiko. Selain itu perusahaan juga memiliki tenaga – tenaga yang ahli dibidang masing – masing, misalnya untuk ahli mesin, kimia, dan lain lain. Tenaga ahli untuk dapat melaksanakan tahapan dari manajemen risiko ini dilakukan oleh tenaga kerja yang ada ditempat itu dan dibantu biro K3. Sehingga diharapkan dalam pelaksanaan yang akan datang perusahaan sudah memiliki tenaga ahli yang benar-benar berkompcten dibidang manajemen risiko untuk seluruh unit kerja yang ada.

6.3. Fungsi Penggerak

Fungsi penggerak menurut Hasibuan, 2003 adalah fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini dapat terlaksana setelah adanya rencana, pengorganisasian, tenaga kerja, dan fungsi penggerak ini ibaratnya adalah kunci didalam tercapainya tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, maka tenaga kerja sudah mempunyai komitmen dan rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sehingga mereka mau bekerjasama untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal ini sudah sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Hasibuan, 2003 dan Terry. GR. 2003.

Dalam pelaksanaan dari fungsi penggerak ini memerlukan beberapa indikator agar dapat terlaksana (menurut Harjuti, 2000). Indikator tersebut, yaitu pengambil keputusan, penempatan tenaga kerja, pengembangan seperti pendidikan, pelatihan dan komunikasi.

Indikator yang ada dalam fungsi penggerak, sudah diterapkan oleh perusahaan dan di unit kerja Urca pada khususnya, indikatornya adalah pengambil keputusan, penempatan tenaga kerja, pengembangan seperti pendidikan, pelatihan dan komunikasi. Untuk lebih jelas, maka berikut ini penjelasan dari indikator indikator tersebut di PT Petrokimia dan khususnya di unit kerja Urca :

6.3.1. Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin, karena pengambilan keputusan merupakan permulaan dari semua kegiatan yang terarah. Pengambilan keputusan diproses

oleh pengambil keputusan yang hasilnya berupa keputusan. Keputusan – keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas sehingga program dapat terlaksana. Menurut Terry G. R., 2003 pengambil keputusan dapat didefinisikan sebagai pemilih alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.

Pengambilan keputusan di unit kerja urea, sudah sesuai dengan teori dari Terry GR., 2003. Kepala bagian Urea, selaku manajer di unit kerja Urea berhak untuk mengambil keputusan terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan tempat kerjanya. Akan tetapi pengambilan keputusan ini tidak hanya berpihak pada keputusan manajer/kepala bagian saja akan tetapi juga mendapatkan bantuan dari staf (*individual decision*) dimana bawahan hanya dapat berpartisipasi memberikan saran-saran, pendapat, dan informasi saja dan tidak berhak ikut memutuskan.

Selain itu pengambilan keputusan di unit kerja Urea ini juga berdasarkan keputusan Group atau *Group Decision*. Pengambilan keputusan ini ditetapkan oleh para anggota group, baik atas hasil musyawarah dan mufakat, maupun hasil voting. Dalam proses ini pengambilan keputusan anggota dapat berperan aktif membicarakan tujuan dari keputusan, risiko dan dampak keputusan serta ikut menerapkan keputusan tersebut. Group decision ini hanya dapat diterapkan dalam organisasi komite, dimana anggotanya mempunyai hak suara yang sama (Hasibuan, 2003).

Dari hasil wawancara maka dapat digambarkan bahwa pengambilan keputusan di unit kerja Urea ini juga berdasarkan pengambilan keputusan secara group/kelompok. Yang dimana hasil dari keputusan ini akan dilaporkan kepada Direksi Utama.

Pengambilan keputusan secara darurat jika terjadi suatu persoalan didalam pelaksanaan manajemen risiko, biasanya dilakukan oleh tenaga kerja yang berada ditempat kejadian. seperti untuk bahaya kebakaran apabila ditemukan adanya kebakaran maka segera tenaga kerja yang ada ditempat kejadian mengambil langkah pencegahan dengan menggunakan Alat Pemadam yang ada, dan segera menelepon kepada Biro Kebakaran dengan menggunakan emergency call. Atau setidaknya tenaga kerja dapat melakukan tindakan pencegahannya atau *emergency respon*.

Hal ini dilakukan pada saat terjadinya peristiwa tanggal 6 Juni 2004, dimana pabrik Urea mengalami kerusakan pada saat akan memulai produksi, sehingga operator atau tenaga kerja yang berada ditempat kejadian berhak melakukan tindakan mematikan pabrik, sehingga tidak terjadi ledakan atau kebakaran yang dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan teori basis pengambilan keputusan di unit kerja urea menurut Hasibuan, 2003 pengambilan keputusan di unit kerja urea ini juga berdasarkan fakta –fakta, yaitu pengambilan keputusan ini didasarkan atas hasil analisis data, informasi, dan fakta-fakta serta didukung oleh kemampuan imajinasi, pengalaman, persepsi yang tepat. Untuk berdasarkan pengalaman-pengalaman yang berharga menjadi petunjuk-petunjuk dari pertanyaan untuk pengambilan keputusan.

Setelah melihat beberapa peristiwa yang pernah terjadi, maka untuk unit kerja urea pengambilan keputusan untuk keadaan darurat diberikan kewenangan sendiri untuk para tenaga kerja yang berada dilokasi peristiwa dapat mengambil keputusan, dan dapat dipertanggung jawabkan kepada perusahaan.

Pengambilan keputusan oleh pimpinan, tenaga kerja dan oleh manajemen di unit kerja urea dilakukan berdasarkan wewenang, jabatan, tanggung jawab, tugas dan pengalaman. Hal ini sesuai dengan Hasibuan, 2003 .

6.3.2. Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaannya (Hasibuan, 2003). Penempatan ini sangat penting karena aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dilakukan.

Penempatan tenaga kerja baru untuk penerapan manajemen risiko di unit kerja urea tidak ada. Untuk penempatan tenaga kerja baru secara umum di unit kerja urea berdasarkan keahlian atau disiplin ilmu yang dimiliki. Sehingga sudah sesuai dengan teori Hasibuan, 2003. Dalam penempatan tenaga kerja baru harus dilakukan orientasi dan induksi.

Untuk penerimaan tenaga kerja baru di unit kerja Urea, juga mendapatkan orientasi yang bertujuan supaya tenaga kerja baru merasa dirinya telah diterima dalam lingkungan pekerjaannya, sehingga tidak ada lagi rasa canggung. Selain itu para tenaga kerja baru mendapatkan pelatihan/training tentang proses produksi khusus untuk urea, cara kerja mesin/peralatan, safety, standart Operasional Prosedur.

Dari hasil wawancara didapatkan gambaran Bahwa dalam penempatan tenaga kerja biasanya berdasarkan keahliannya, posisi yang ditawarkan, dan jabatannya. Sebelum dilakukan penempatan maka para tenaga kerja baru tersebut mendapat

pelatihan, pengetahuan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan proses produksi di unit kerja urea.

Untuk tenaga kerja lama, mereka juga akan mendapatkan kenaikan jabatan atau rotasi. Berdasarkan hasil wawancara dapat digambarkan bahwa penempatan tenaga kerja lama, biasanya ditentukan berdasarkan keputusan dari direksi. Tidak ketinggalan juga berdasarkan prestasi kerja, dan kriteria yang sudah ada di manajemen perusahaan.

6.3.3. Pengembangan Melalui Pendidikan

Pelatihan menurut *Sikula, AF* dalam Hasibuan, 2003 adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang dalam kesempatan itu tenaga kerja karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Pelatihan yang ada di unit kerja urea, dalam hal manajemen risiko masih belum ada, akan tetapi yang berhubungan dengan manajemen risiko sudah pernah diadakan, seperti analisis kerja dan optimalisasi peralatan industri kimia, teknik pengendalian proses industri, dan lain-lain (dapat dilihat pada lampiran).

Berdasarkan hasil penelitian, dokumentasi dan hasil wawancara dapat dilihat untuk unit kerja urea semua tenaga kerjanya sudah mendapatkan pelatihan, pendidikan dan penambahan pengetahuan secara umum untuk seluruh aktivitas yang ada di unit kerja Urea. Pelatihan secara umum dilakukan setiap 6 bulan sekali dan diikuti oleh tenaga kerja yang dipilih oleh kepala bidang urea dan dilakukan secara bergilir. pelatihan ini tidak hanya diberikan kepada tenaga kerja baru saja, akan tetapi juga terhadap tenaga kerja lama

Untuk pelatihan secara khusus dalam penerapan manajemen risiko, masih dalam tahap pemberian informasi tentang manajemen risiko secara garis besarnya, atau dalam tahap pensosialisasian kepada seluruh tenaga kerja yang ada di urea, dan pensosialisasian penerapan manajemen risiko ini berdasarkan surat edaran pertanggal 2 Juni 2014.

Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa pelatihan, pemberian informasi dalam penerapan manajemen risiko di urea ini disampaikan oleh kepala bidang, dan selanjutnya akan diberikan kepada tenaga kerja tingkat pelaksana, hal baru terjadi setelah adanya surat edaran dari Direksi tentang pensosialisasian penerapan manajemen risiko untuk seluruh tenaga kerja di Perusahaan, dalam hal ini khusus untuk urea, juga berlaku sama.

Untuk mewujudkan pendidikan dalam penerapan manajemen risiko ini juga tidak terlepas dari adanya kerjasama antara tim manajemen risiko, eselon II, eselon III, dan diklat, sehingga pelatihan-pelatihan dan pensosialisasian penerapan manajemen risiko dapat berjalan dengan baik.

6.3.4. Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam manajemen, karena komunikasi itu merupakan salah satu alat manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan dan tidak dinilai atas dasar hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri.

Selain itu komunikasi merupakan cara untuk memudahkan manajemen, arti komunikasi menurut Handoko, 2001 adalah proses pemindahan pengertian dalam

bentuk gagasan dan informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu komunikasi tertulis dan lisan.

Komunikasi yang digunakan di unit kerja urea terdiri dari dua macam, sehingga sesuai dengan teori dari Handoko, 2001 yaitu baik secara lisan maupun tulisan. Untuk tulisan komunikasi itu berupa buku pedoman, leaflet, majalah, buletin, poster, manual perusahaan seperti SOP (standart Operasional Prosedure), Instruksi kerja dan sebagainya, serta majalah atau buletin perusahaan yang berisikan tentang keadaan dan kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan secara umum.

Manfaat dari komunikasi tertulis ini adalah dalam penyediaan laporan atau dokumen untuk kepentingan dimasa depan, misalnya untuk pelaksanaan penerapan manajemen risiko. Adanya laporan kecelakaan kerja di unit kerja urea, maka data yang sudah ada akan menjadi patokan didalam pencapaian tujuan manajemen risiko, seperti penurunan angka kecelakaan kerja di masing-masing unit kerja, khususnya untuk unit kerja Urea, selain itu adanya surat atau memo untuk memasuki daerah tempat kerja yang berbahaya dan berisiko tinggi dan sebagainya.

Sedangkan untuk komunikasi secara lisan di unit kerja urea, adalah seperti *safety* partoli, pertemuan singkat sebelum melakukan pekerjaan, dan lain-lain. Komunikasi lisan ini digunakan dalam aktivitas sehari – hari didalam bekerja, seperti menyampaikan kondisi keadaan tempat kerja sebelum memulai shift kepada shift lainnya, sehingga dapat menyampaikan keadaan tempat kerja sebelumnya. Dengan demikian dapat menghindari terjadinya suatu risiko bahaya di tempat kerja urea.

Sehingga dari hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, komunikasi yang dilakukan di unit kerja Urea ini terdiri dari dua jenis komunikasi, yaitu komunikasi tertulis dan lisan. Dalam pelaksanaannya komunikasi yang baik itu adalah komunikasi dua arah, seperti pada lampiran I dari pedoman penerapan SMK3, Peraturan Menteri Tenaga Kerja nomer. Per 05/MEN/1996, pada butir 3.2.1. dikatakan komunikasi yang baik dan efektif yaitu komunikasi dua arah.

Komunikasi di unit kerja urea sudah dikatakan efektif karena sudah terjalin dua arah, seperti adanya komunikasi antar atasan dan bawahan hal disebabkan adanya masukan - masukan dari bawahan terhadap pelaksanaan manajemen risiko, seperti dalam hal pengendalian di urea, yang mana masukan – masukan itu menjadi alternatif bagi kepala bagian untuk merencanakan pengendalian yang lebih baik sesuai dengan kebutuhannya.

6.4. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen. fungsi ini sangat penting untuk menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena fungsi ini harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Fungsi pengendalian memiliki proses yang sama dengan fungsi manajemen pada umumnya, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian.

Didalam melakukan kontroling terhadap aktivitas manajemen khususnya terhadap pengendalian, menurut Bird, 1992 dalam buku *management Control* terdapat empat tahapan, yang disingkat dengan I – S – M – E – C, berikut ini empat tahapan fungsi pengendalian yang dilakukan di unit kerja Urea, antara lain :

6.4.1. Identifikasi Faktor Pekerjaan (Identification Of Work).

Menurut *Bird*, 1992 identifikasi pekerjaan merupakan kegiatan berupa pembuatan spesifikasi pekerjaan/elemen pekerjaan, apabila elemen tersebut dijalankan akan mendapatkan hasil yang optimal.

Unit kerja urea juga melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor pekerjaan, identifikasi pekerjaan ini meliputi kualitas dan kuantitas produksi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta lingkungan kerja juga, sehingga sesuai dengan teori dari *Bird*,1992.

Dari keseluruhan elemen yang ada menurut *Bird*, 1992 unit kerja urea telah melaksanakan beberapa elemen yang ada. Hal ini berdasarkan hasil wawancara, dan dokumentasi yang ada sehingga dapat digambarkan bahwa unit kerja urea ini sudah menjalankan hampir keseluruhan dari elemen-elemen tersebut.

Menurut *Bird* hampir sebagian besar perusahaan hanya mampu untuk melaksanakan elemen-elemen tersebut, dengan melakukan keseluruhannya maka merupakan suatu tindakan yang baik sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal tidak hanya untuk safety dan kehilangan yang lainnya, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas, produksi dan biaya .

Menurut hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, dapat dilihat bahwa unit kerja urea telah melakukan beberapa dari elemen – elemen tersebut, sehingga sudah sesuai dengan teori dari *Bird*, 1992.

6.4.2. Pembuatan Standart/Standart

Standart – standart ini dibuat untuk membantu didalam melakukan pengukuran, evaluasi atau koreksi terhadap *performance* . (*Bird*, 1992). Dan dari

keseluruhan identifikasi pekerjaan yang telah dilakukan, maka diperlukan suatu standart yang spesifik, jelas dan mencakup untuk keseluruhan program dari elemen - elemen tersebut, dan juga untuk seluruh pekerjaan yang ada.

Standart yang ada di unit kerja Urea, ini dibuat berdasarkan karakteristik bahan baku, bahan penolong, proses produksi, peralatan/mesin dan sebagainya., hal ini sesuai dengan teori. Teori ini mengatakan bahwa standart yang ada harus jelas, spesifik dan ada untuk seluruh elemen yang teridentifikasi.

Dalam pembuatan standart, juga harus memperhatikan keperluan dari standart tersebut, dengan artian bahwa standart tersebut dapat digunakan untuk semua pekerja dn organisasi. Diharapkan standart tersebut dapat efektif dalam melakukan semua jenis aktivitas di perusahaann.

Standart yang ada di unit kerja urea sudah ada dan sudah tepat sesuai dengan teori Bird, 1992. Standart itu antara lain standart memasuki tempat kerja (permit), standart operasional prosedur yang dibuat oleh pihak manajemen sesuai dengan unit kerja urea, standart pelaporan kecelakaan kerja yang diadopsi dari keputusan Menteri Tenaga Kerja No. Per 03/MEN/1998, tentang tata cara pelaporan dan pemeriksaan kecelakaan, pembuatan standart untuk pengendalian bahan kimia berbahaya yang juga mengadopsi dari keputusan Menteri Tenaga Kerja RI No. Kep-187/MEN/1999, tentang pengendalian bahan kimia berbahaya di tempat kerja.

6.4.3. Pengukuran

Pengukuran terhadap kinerja, pencatatan dan pelaporan yang sedang berlangsung maupun yang telah selesai dijalankan. Pengukuran yang dilakukan di unit kerja urea ini sudah sesuai dengan teori dari Bird, 1992 yang mengatakan pengukuran dilakukan sebelum terjadinya suatu kecelakaan atau peristiwa yang menimbulkan kerugian, sehingga bisa menjawab pertanyaan – pertanyaan yang ada.

Pengukuran - Pengukuran yang telah dilakukan di unit kerja urea ini, merupakan pengukuran terhadap hasil produksi, lingkungan kerja, dan pelaporan kecelakaan kerja. Pengukuran hasil produksi sangat diperhatikan karena merupakan bagian dari pengendalian mutu yang disesuaikan dengan ISO 9001, pengukuran lingkungan juga disesuaikan dengan standart dari pengendalian lingkungan atau ISO 14001, pengukuran lingkungan kerja dimaksudkan untuk menciptakan kondisi dan keadaan yang aman bagi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja di unit kerja urea yang disesuaikan dengan standart dari perusahaan, dan dari pemerintahan. Pengukuran ini berdasarkan standart yang telah dibuat oleh manajemen perusahaan.

6.4.4. Evaluasi

Menurut teori Bird, 1992. Evaluasi dalam management pengendalian, yaitu melakukan suatu evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan dengan membandingkan standart yang ada. Evaluasi merupakan suatu pernyataan tentang berapa perser standart yang telah dilaksanakan dan berapa persen yang tidak mampu dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi didapatkan gambaran, bahwa evaluasi dalam penerapan manajemen risiko sudah dilakukan. Misalnya melihat hasil penentuan peringkat risiko dari sebelum dilakukan inspeksi dan sampai dengan melakukan inspeksi. Dari hasil tersebut akan didapatkan beberapa risiko memerlukan perbaikan dan rekomendasi untuk menjadi lebih baik. Seperti rekomendasi dalam perbaikan mesin/peralatan yang dapat menghambat proses produksi.

Hasil setelah melakukan inspeksi didapatkan perubahann peringkat atau kategori risiko dari yang tinggi menjadi sedang atau rendah, sehingga hal ini menjelaskan bahwa pengukuran dari risiko sudah memenuhi standart yang telah dibuat dan disepekati bersama.

Shingga evaluasi ini sesuai dengan teori dari Bird, 1992. Bahwa cvaluasi ini dapat menjclaskan sesuatu kegiatan atau hasil yang telah berjalan dengan baik dan manakah yang pelu diberikan rekomendasi atau membutuhkan perbaikan. Hambatan yang dijumpai dalam melakukan evaluasi antara lain : adanya keterbatasan dan pemahaman didalam melakukan penilaian risiko untuk menentukan tingkatan risiko, waktu pensosialisasian masih baru bagi tenaga kerja, sehingga masih dibutuhkan banyak waktu untuk dapat menerapkan manajemen risiko di unit kerja yang ada.

6.4.5. Perbaikan Dan Koreksi Terhadap Kinerja Dalam Penerapan

Manajemen Risiko .

Perbaikan dan koreksi terhadap koncrja dalam penerapan manajemen risiko di unit kerja urca, sudah dilaksanakan. Mengingat bahwa penerapan manajemen

risiko masih dikatakan baru, maka perbaikan yang dilakukan dalam penerapan manajemen risiko ini adalah berupa sosialisasi manajemen risiko keseluruhan tenaga kerja.

Dari semua fungsi pengendalian menurut *Bird*, 1992, maka semua bentuk pengendalian itu sudah terdapat laporan kegiatannya dalam bentuk dokumentasi, seperti laporan kecelakaan kerja, laporan pengukuran lingkungan kerja, dan lain-lain. Pengawasan juga dilakukan pada seluruh hasil laporan, tempat kerja, lingkungan kerja, inspeksi juga selalu dilakukan setiap akan memulai pekerjaan dalam hal ini dilakukan 3 kali sesuai dengan shift yang ada.

6.5. Penerapan Manajemen Risiko di unit kerja Urea (*Implementasi*).

Menurut *Occupational Safety and Health Management Systems* proses manajemen risiko biasanya dipresentasikan dalam bentuk beberapa langkah yaitu penetapan kerangka kerja, identifikasi risiko analisa risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan konsultasi serta komunikasi.

Proses manajemen risiko yang diterapkan di unit kerja urea terdiri dari beberapa tahapan saja, yaitu identifikasi risiko, penilaian risiko, evaluasi/prioritas risiko, dan pengendalian risiko. Sehingga melihat dari beberapa proses manajemen risiko berdasarkan *Occupational Safety and Health Management Systems* (OSH MS 2001) penerapan manajemen risiko di unit kerja urea ini masih kurang dari beberapa langkah lagi untuk menjadi suatu siklus proses manajemen risiko.

Selain itu proses manajemen risiko yang telah dilakukan di unit kerja urea ini sudah tepat dan sesuai dengan Keputusan Menteri Tenaga Kerja RI No. Per

05/MEN/1996, tanggal 12 Desember 1996, pada lampiran 1 point 2 tentang perencanaan yang meliputi beberapa langkah yaitu identifikasi, penilaian dan pengendalian risiko.

Dalam pelaksanaan proses manajemen risiko di unit kerja urea dilakukan dalam beberapa langkah, yaitu :

6.5.1. Identifikasi Risiko.

Identifikasi risiko di unit kerja urea dilakukan secara menyeluruh terhadap aktivitas – aktivitas baik yang rutin maupun tidak rutin, fasilitas tempat kerja yang disediakan oleh organisasi atau pihak perusahaan, proses produksi dan aktivitas semua personel yang mempunyai akses ke tempat kerja.

Hal ini sudah sesuai dengan pernyataan dari Siahaan, 2003 yang mengatakan bahwa organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur untuk mengidentifikasi bahaya, menilai risiko dan melaksanakan pengendalian yang diperlukan secara terus menerus.

Selain itu identifikasi risiko di unit kerja urea ini sudah tepat dengan pernyataan dari Suwandi. T, 2001 yang mengatakan bahwa identifikasi risiko ini dilakukan untuk dapat mengidentifikasi bahaya yang berhubungan dengan semua kegiatan di tempat kerja.

Menurut hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, maka dapat digambarkan bahwa penentuan identifikasi risiko dilakukan oleh kepala bagian selaku penanggung jawab dan yang mengerti keadaan tempat kerjanya, dan dibantu oleh para kepala seksi, kepala regu serta dari *safety representative*.

Dari gambaran diatas dapat dijelaskan bahwa identifikasi risiko yang dilakukan tidak berdasarkan orang yang tidak mempunyai pendidikan yang berlatar belakang identifikasi bahaya dan juga tidak mendapatkan pelatihan mengenai identifikasi risiko sehingga dianggap tidak mempunyai kompetensi yang diperlukan untuk melakukan identifikasi risiko.

Sehingga menurut Siahaan, 2003 mengatakan bahwa personel yang melakukan tugas-tugas yang berdampak terhadap keselamatan dan kesehatan ditempat kerja harus memiliki kompetensi, maka personel dalam pengidentifikasian risiko/bahaya di unit kerja urea belum sesuai dengan pernyataan tersebut.

Akan tetapi menurut pihak manajemen, tenaga kerja yang berhak melakukan identifikasi risiko di unit kerja urea ini adalah tenaga kerja yang bekerja di tempat ini. Karena menurut pihak manajemen, mereka inilah yang mengetahui kondisi dan keadaan serta kemungkinan dan dampak yang mungkin dapat terjadi di tempat kerjanya.

Selain itu menurut manajemen perusahaan tenaga kerja atau kepala bagian dianggap sudah berpengalaman didalam pekerjaannya, sehingga pihak manajemen mengatakan bahwa kepala bagian merupakan orang yang berkompentensi berdasarkan tempat kerjanya.

Dalam melakukan identifikasi risiko/bahaya di unit kerja urea berdasarkan hasil inspeksi, pelaporan-pelaporan, hasil observasi, serta data pengukuran lingkungan kerja, dan juga melakukan wawancara, *Brainstroming*, Melakukan interaksi secara aktif dengan seluruh tenaga kerja di Urca, Menyusun check list. Hal ini sudah sesuai dengan pedoman identifikasi bahaya dari pihak manajemen

PT Petrokimia, dan juga pedoman identifikasi risiko/bahaya dari pihak manajemen PT PUSRI Palembang yaitu melakukan inspeksi, observasi hazard, melakukan umpan balik dengan karyawan di tempat kerja tersebut, data dari pelaporan –pelaporan, dan sebagainya.

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa dalam pengambilan keputusan untuk pengidentifikasi risiko di unit kerja ini adalah kepala bagian, dan pengambilan keputusan ini dilakukan dengan melakukan diskusi, konsultasi dengan tenaga kerjanya, melalui analisis pekerjaan, informasi dan referensi yang berhubungan dengan kondisi dan keadaan tempat kerjanya. Melihat kenyataan ini maka dapat digambarkan bahwa pengidentifikasi risiko ini sudah sesuai dengan IK3L, 2002.

Dari hasil wawancara dan dokumentasi yang ada tentang identifikasi risiko di unit kerja urea ini didapatkan ada 7 jenis risiko. Yang mana ketujuh risiko ini berasal dari mesin dan peralatan dan merupakan data sekunder. Untuk melakukan identifikasi yang selain teknik masih belum dilakukan, padahal menurut Suwandi, 2001 yang mengatakan bahwa identifikasi risiko ini dilakukan untuk dapat mengidentifikasi bahaya yang berhubungan dengan semua kegiatan di tempat kerja. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan diskusi didapatkan ada 9 jenis risiko yang berdasarkan proses produksi.

6.5.2. Penilaian/Pengukuran Risiko.

Besarnya dampak risiko terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut, perlu dilakukan pengukuran agar dapat dirumuskan langkah-langkah pengendalian terhadap risiko tersebut.

Sebagai awal dalam proses manajemen risiko adalah dengan melakukan identifikasi risiko yang selanjutnya melakukan penilaian risiko dengan menentukan bahaya yang masuh signifikan dan dari bahaya yang signifikan dilakukan penilaian lagi apakah bahaya signifikan ini masih dapat ditoleransi dengan kriteria yang ada (KEMA, 1999) . Hal ini belum sesuai dengan pernyataan tersebut,karena dalam melakukan penilaian risiko di unit kerja urea ini belum terdapat penilaian toleransi terhadap bahaya yang signifikan.

Penilaian risiko di unit kerja urea dilakukan oleh kepala bagian dengan bantuan dari para kepala seksi dan kepala regu. Hal ini sudah tepat karena lebih baik lagi jika dalam melakukan penilaian risiko, karena mengikutsertakan tenaga kerja yang bisa memberikan informasi tentang tempat kerjanya serta memahami proses operasi yang berlangsung dari hari ke hari. Hal ini sudah sesuai dengan Shahab, 2001.

Dalam penilaian risiko di unit kerja urea ini terjadi diskusi antar kepala bagian, kepala kasi dan kepala regu, sehingga akan didapat masukan-masukan terhadap pemberian nilai pada risiko tersebut. Hal ini sudah sesuai dengan analisis yang baik memerlukan kerja tim, yang dimana anggota timnya memiliki beberapa keahlian, seperti ahli mesin, listrik, engineering, dan lain-lain. (Shahab,2001)

Selain itu dengan adanya diskusi, akan menimbulkan pertentangan dengan pernyataan yang menyatakan pembahasan tentang penetapan derajat risiko sangat penting untuk dilaksanakan, hal ini juga dilakukan di unit kerja urea. Akan tetapi dalam penentuan penilaian risiko ini masih tetap merupakan keputusan kepala bagian dan para kepala seksi dan kepala regu hanya bisa memberikan masukan-masukan saja. (Shahab,2001)

Penilaian risiko yang berasal dari data sekunder menggunakan standart untuk kejadian (*Occurrence*) dan konsekuensi risiko (*Consequences of Risk*). Hal ini sudah tepat, dengan ketentuan dari *Occupational Safety and Health Management Systems* dari berbagai negara dan juga berdasarkan *Australia Standard, 4360, Risk Management, 1999*.

Penilaian risiko yang baik setidaknya harus menggunakan kriteria keparahan (konsekuensi) dan kemungkinan (kejadian), atau mungkin ditambah dengan kriteria probabilitas. Untuk standart konsekuensi dan kemungkinan kejadian sudah ditetapkan oleh manajemen risiko, begitu juga untuk kemungkinan probabilitas yang disesuaikan dengan karakteristik perusahaan, seperti proses produksi, dampak terhadap perusahaan, tekanan, temperatur dan sebagainya.

Dalam penentuan konsekuensi dan kemungkinan kejadian, di unit kerja urea sudah dibagi menjadi 5 tingkatan yang spesifik sesuai dengan kriteria di unit kerja urea. Hal ini sudah sesuai dengan standart yang dikeluarkan oleh *OSII MN Japan, Australia Standard 4360 Risk Management*.

Penilaian risiko di unit kerja urea ini dilakukan oleh kepala bagian, dengan kriteria kepala bagian ini sudah mempunyai pengalaman kerja yang lama di bidangnya, pengalaman perusahaan berdasarkan peristiwa-peristiwa yang pernah terjadi, latar belakang pendidikan yang cukup (seperti mendapatkan pelatihan dan informasi tentang penilaian risiko). Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang ada maka hal ini sudah tepat, karena sudah sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang dikeluarkan oleh Shahab, 2001 tentang penilaian risiko ini sarat dengan pertimbangan profesional maka dibutuhkan tenaga penilaian yang

berkompeten, serta anggota tim harus memiliki keterampilan dan pengalaman melakukan penilaian risiko.

Dari hasil wawancara dan dokumentasi tentang penilaian risiko ini, maka berdasarkan data sekunder didapatkan bahwa penilaian risiko lebih bersifat teknis saja. Hal ini tidak sesuai dengan Suwandi. T ,2001 yang mengatakan bahwa penilaian risiko dilakukan berdasarkan hasil identifikasi risiko, dan identifikasi risiko itu harus dilakukan pada seluruh aktivitas yang ada ditempat kerja tersebut.

Hasil penilaian risiko yang dilakukan berdasarkan data primer dilakukan dengan menggunakan metode semi kuantitatif yang mengacu pada *Australia Standard, 4360 Risk Management* ,1999 hal ini disebabkan karena, menurut teori Shahab, 2001 tentang penilaian risiko ini sarat dengan pertimbangan profesional maka dibutuhkan tenaga penilaian yang berkompeten, serta anggota tim harus memiliki keterampilan dan pengalaman melakukan penilaian risiko. Pemberian skor dalam penilaian risiko tergantung dari beberapa hal seperti kerjasama tim, keahlian, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan keprofesionalan.

Sehingga digunakanlah *Australia Standard, 4360 Risk Management* ,1999, karena terdapat penjelasan tentang kemungkinan kejadian yang meliputi beberapa hal seperti faktor finansial, lingkungan, pengendalian bahan kimia, dan selain juga karena keterbatasan dari peneliti, seperti kurangnya pengalaman, keterampilan. Sehingga oleh karena itulah digunakan standart yang ada.

Dari hasil penelitian didapatkan adanya perbedaan hasil penilaian risiko, untuk data sekunder dan data primer. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pemberian skor baik untuk kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*consequency*) terhadap

masing – masing risiko. Sehingga dapat disimpulkan bahwa besar/kecilnya angka potensial risiko tergantung dari pemikiran, pemahaman seseorang terhadap risiko tersebut, dan keputusan dari suatu tim penilaian.

6.5.3. Pengevaluasian Risiko.

Pengevaluasian risiko dilakukan untuk menentukan tingkatan risiko dalam pengendalian risiko, sehingga tidak mengganggu kelangsungan hidup perusahaan.. evaluasi risiko di unit kerja urea menggunakan 2 metode yaitu metode kuantitatif dan kualitatif. Hal ini sudah sesuai dengan ketentuan dari Slamet I, 2004 kumpulan seminar penilaian risiko dalam bidang K3, 2004.

Dalam pelaksanaan evaluasi risiko di unit kerja urea, menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, sehingga penentuan prioritas ini sudah sesuai dengan Suwandi. T, 2001 yang mengatakan bahwa evaluasi risiko dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, seperti pendekatan secara kualitatif , semi kuantitatif, dan kuantitatif.

Evaluasi risiko menurut *Australia Standard, 4360, Risk Management,199; Occupational Safety and Health Management System, 2004* dan menurut standart perusahaan merupakan perkalian antara kemungkinan (*likelihood*) dengan dampak (*consequency*). Dampak disini merupakan gabungan dari dampak – dampak yang mungkin dapat terjadi, baik bagi kelangsungan proses produksi, dampak keparahan bahaya, dampak terhadap lingkungan, dan sebagainya.

Penentuan nilai untuk dampak – dampak tersebut berdasarkan kesepakatan tim penilaian. Untuk unit kerja urea penentuan nilai pada dampak – dampak bahaya tersebut sudah merupakan hasil dari tim penilaian risiko di perusahaan, dan sudah

berdasarkan kesepakatan di unit kerja urea. Hal ini sudah tepat dan sesuai dengan pernyataan yang dikeluarkan oleh Slamet. I, 2004 dalam seminar nasional K3 tentang Penilaian risiko.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, maka dapat digambarkan bahwa dalam penentuan risiko di unit kerja di urea ini dilakukan oleh kepala bagian, yang dibantu oleh para kepala seksi, kepala regu dan unit kerja lainnya yang masih berhubungan.

Dari dokumentasi didapatkan tingkatan risiko di unit kerja urea, sehingga dapat digunakan untuk pemetaan terhadap risiko tersebut. Pada gambar 5.4. didapatkan penjelasan bahwa prioritas risiko yang berasal dari data sekunder untuk penilaian risiko sebelum dilakukan inspeksi/pengendalian terdapat :

1. 2 risiko bahaya dalam kategori tinggi , yaitu pada *equitment type* EA 101 dan *equitment type* EA 101 termasuk dalam kuadran IV. Dengan kemungkinan kejadian tinggi dan dampak yang ditimbulkan juga tinggi terhadap pencapaian tujuan operasional perusahaan.

Sehingga merupakan risiko dengan kategori *High* , dimana pekerjaan tidak dapat diteruskan, atau segera dihentikan hingga dilakukan perbaikan yang lebih baik dan lebih spesifik. Dan segera terapkan rencana pengendaliannya.

2. 4 risiko bahaya termasuk dalam kuadaran IV., yaitu pada *equitment type* DA 101, DC 101, DA 102, FA 201, dan Paping Dengan kemungkinan terjadinya sedang dan dampaknya tinggi bagi pencapaian tujuan opsional .

Sehingga merupakan risiko dengan kategori *medium high* , dimana masih merupakan prioritas tinggi, tetapkan target waktu untuk segera dilakukan pengendalian.

3. 1 risiko bahaya termasuk dalam kuadran III yaitu FA 201, dengan kemungkinan kejadian sedang dan dampaknya sedang bagi pencapaian tujuan operasional. Sehingga termasuk dalam kategori sedang (*medium*), dimana pengendalian dapat segera dilakukan dengan mempersiapkan badget, dan tanggung jawab dari manajemen segera ditetapkan.

Setelah melakukan inspeksi atau rencana pengendalian, maka didapatkan gambaran prioritas risiko tersebut dalam matrik risiko pada gambar 5.5, sebagai berikut :

1. 1 jenis risiko termasuk dalam kuadran IV, yaitu *equipment type* EA 101 , adanya kemungkinan terjadinya tinggi dan dampaknya bagi pencapaian tujuan operasional juga tinggi.

Sehingga termasuk kategori *high* , dimana dimana pekerjaan tidak dapat diteruskan, atau segera dihentikan hingga dilakukan perbaikan yang lebih baik dan lebih spesifik. Dan segera terapkan rencana pengendaliannya. (*Emergency Respon*).

2. 1 jenis risiko termasuk dalam kuadran II, yaitu *equipment type* DA 101, DC 101, DA 102, FA 201,EA 102 dan Paping. Dengan kemungkinan kejadian sedang dan dampak yang ditimbulkan untuk pencapaian tujuan operasional tinggi .

Sehingga termasuk kategori *medium high* , dimana masih merupakan prioritas tinggi, tetapkan target waktu untuk segera dilakukan pengendalian.

3. 5 risiko bahaya termasuk dalam kuadran II, yaitu DA 101, DC 101, *Piping*, DA 102, FA 201, dengan kemungkinan kejadian sedang dan dampaknya bagi pencapaian tujuan operasional sedang. Sehingga termasuk dalam kategori

medium (sedang), dimana pengendalian dapat segera dilakukan dengan menetapkan budget, dan tanggung jawab dari manajemen segera ditetapkan.

Setelah melakukan inspeksi atau pengendalian risiko, maka prioritas risiko untuk kategori tinggi dapat dikurangi menjadi satu jenis risiko saja, yang artinya pengendalian dapat tercapai maksimal jika sesuai dengan evaluasi risiko.

Kategori sedang tinggi (*medium high*), terjadi penurunan menjadi 1 risiko dengan kategori ini, dimana pekerjaan ini masih merupakan prioritas risiko yang masih harus diperhatikan atau dilakukan identifikasi, penilaian sampai pada pengendalian, sebelum pekerjaan itu dapat dilakukan kembali.

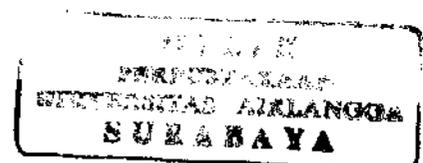
Untuk kategori risiko sedang terjadi peningkatan menjadi 5 jenis risiko, yang artinya Pekerjaan dengan risiko tersebut masih dapat diteruskan dengan menetapkan budget untuk pengendalian dan merupakan tanggung jawab serta keputusan manajemen harus ditetapkan (setelah konsultasi dengan tenaga ahli dan tim penilaian). Bila memungkinkan pekerjaan akan ditetapkan ulang untuk memperhitungkan bahaya yang terlibat atau selanjutnya risiko direduksi dahulu sebelum memulai pekerjaan (*Emergency Respon*).

Bahaya yang ditimbulkan dari kategori ini masih dapat dihilangkan dengan melakukan beberapa pengendalian terhadap risiko tersebut. Sehingga risiko tersebut masih dapat diterima, dengan artian pekerjaan yang mengandung risiko ini dapat dilakukan setelah diadakan pengendalian dan konsultasi dengan para ahli dan dari pihak manajemen perusahaan.

Dalam penentuan prioritas risiko yang berasal dari data primer, adopsi dari *Australia Standard, 4360, Risk Management, 1999; OSH MS Japan* untuk industri

kimia dan standart dari perusahaan PT Petrokimia Gresik, sebelum dilakukan rencana inspeksi/pengendalian pada gambar 5.6. didapatkan gambaran bahwa prioritas risiko sebagai berikut :

1. 6 risiko bahaya termasuk dalam kuadran IV, seperti Kebakaran dan ledakan, jatuh dari ketinggian, kebocoran NH₃, kebocoran lar. Karbamat, kebocoran H₂SO₄ dan kebocoran NaOH. Dengan kemungkinan kejadian tinggi dan dampak yang ditimbulkan juga tinggi. Sehingga merupakan risiko dengan kategori *high*, dimana pekerjaan tidak dapat diteruskan atau segera hentikan hingga dilakukan penanganan/pengendalian segera tetapkan rencana pengendaliannya, serta melakukan penilaian ulang sebelum pekerjaan dimulai
2. 6 risiko bahaya termasuk dalam kuadran III yaitu Kebocoran Urea,kebocoran CO₂, kebisingan, kejatuhan palet, kaki terjepit mesin, tangan kejahit mesin, dengan kemungkinan tinggi dan dampak yang ditimbulkan sedang . Sehingga merupakan risiko dengan kategori *medium high* dan masih merupakan prioritas tinggi, sehingga tetapkan target waktu untuk bertindak.. Dan bila masih memungkinkan pekerjaan akan ditetapkan ulang untuk memperhitungkan bahaya yang terlibat atau mereduksi risiko sebelum pekerjaan dimulai.
3. 1 risiko bahaya termasuk dalam kuadran III yaitu tersengat steam. Dengan kemungkinan kejadian sedang dan dampak yang sedang . Sehingga merupakan risiko dengan kategori *medium*. Dan tetapkan budget untuk upaya pengendalian, serta tanggung jawab manajemen harus ditetapkan (baik setelah konsultasi dengan tenaga ahli dan tim penilaian). Bila



memungkinkan pekerjaan akan ditetapkan ulang untuk memperhitungkan bahaya yang terlibat atau selanjutnya risiko direduksi dahulu sebelum memulai pekerjaan kembali dengan melihat apakah risiko tersebut dapat dikurangi.

4. 1 risiko bahaya termasuk dalam kuadran I, dengan kategori low, kemungkinan kejadian kecil dan dampaknya juga rendah. Sehingga termasuk dalam kategori rendah (*low*), dengan pengendalian dapat dilakukan dengan prosedur rutin.

Kemudian setelah dilakukan perencanaan terhadap inspeksi dan pengendalian terhadap risiko tersebut, maka berdasarkan gambar 5.7 didapatkan gambaran evaluasi risiko terhadap penilaian risiko yang berasal dari data primer, adalah sebagai berikut :

- 1 5 risiko bahaya termasuk dalam kuadran II yaitu Kebakaran dan ledakan, jatuh dari ketinggian, kebocoran NH₃, lar. Karbamat. Dengan kemungkinan terjadinya tinggi dampak yang ditimbulkannya besar. Sehingga termasuk dalam kategori *medium high*, dimana masih merupakan prioritas tinggi, tetapkan target waktu untuk bertindak dalam pengendalian dan bila masih memungkinkan pekerjaan akan ditetapkan ulang untuk memperhitungkan bahaya yang terlibat atau mereduksi risiko sebelum pekerjaan dimulai.
- 2 7 risiko bahaya termasuk dalam kuadran II dan kuadran III, yaitu kebocoran NaOH, kebocoran H₂SO₄, kebocoran urea cair, Kebisingan, kejatuhan palet, tangan kejahit mesin, kaki kejepit mesin. Dimana kemungkinan kejadiannya sedang dan dampak yang ditimbulkannya juga sedang. Sehingga risiko ini merupakan risiko dengan kategori *medium*, pengendalian tetapkan target

untuk upaya pengendalian dan tanggung jawab manajemen harus ditetapkan, hingga pekerjaan dapat dilakukan kembali dengan melihat apakah risiko tersebut dapat dikurangi.

- 3 2 jenis risiko termasuk dalam kuadran I, yaitu bahaya panas, dan tersengat steam, dengan kemungkinan rendah dan dampaknya juga rendah. Sehingga termasuk dalam kategori rendah (*low*), dengan pengendalian dapat dilakukan dengan prosedur rutin.

Setelah melakukan inspeksi atau pengendalian risiko, maka prioritas risiko untuk kategori tinggi dapat dikurangi menjadi tidak ada lagi, menjadi 5 kategori risiko sedang tinggi (*Medium high*), yang artinya rencana pengendalian dapat membantu terjadinya penurunan prioritas risiko.

Untuk kategori risiko sedang terjadi peningkatan jumlah kategori ini menjadi 7 jenis risiko dengan kategori sedang (*medium*) artinya Pekerjaan dengan risiko ini dapat diteruskan dengan syarat adanya tetapan budget untuk upaya pengendalian, tanggung jawab dari manajemen dan keputusan manajemen harus ditetapkan (baik setelah konsultasi dengan tenaga ahli dan tim penilaian). Bila memungkinkan pekerjaan akan ditetapkan ulang untuk memperhitungkan bahaya yang terlibat atau selanjutnya risiko direduksi dahulu sebelum memulai pekerjaan (*Emergency Respon*).

Sedangkan untuk kategori rendah (*low*) terjadi peningkatan menjadi 2 jenis risiko, yang artinya Bahaya yang ditimbulkan dari pekerja ini dapat dapat dikendalikan / dihilangkan dengan melakukan beberapa pengendalian rutin terhadap risiko tersebut, misalnya dengan melakukan pengendalian seperti adanya kepatuhan dalam memakai APD, pemeriksaan lingkungan kerja, dan sebagainya.

Sehingga pekerjaan yang mengandung risiko ini masih dapat dilaksanakan seperti biasanya.

6.5. Pengendalian Risiko.

Pengendalian ini merupakan salah satu proses dari manajemen risiko. Prinsip dari pengendalian di manajemen risiko ini adalah menetapkan formulasi dan melakukan cara untuk mengurangi risiko. (Suwandi, T, 2001).

Dalam hirarki pengendalian, dijelaskan bahwa pengendalian dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu : dengan cara eliminasi, substitusi, retensi serta transfer risiko.. (IK3I, 2002).

Dari hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, maka pengendalian di unit kerja urea sudah melaksanakan cara tersebut. Sehingga sudah sesuai dengan hirarki pengendalian yang ada (IK3I, 2002).

Pengendalian risiko secara eliminasi dimaksudkan untuk memindahkan risiko dari tempat kerja, seperti melakukan eliminasi bahan kimia yang tidak diperlukan, memindahkan *hazard* yang dapat menyebabkan risiko, dan eliminasi proses – proses yang berbahaya. Pengendalian risiko secara substitusi, seperti melakukan rancang peralatan, rancang proses kerja, memodifikasi peralatan.

Salah satu cara penanganan/pengendalian risiko melalui pembiayaan adalah dengan mengasuransikan suatu risiko kepada perusahaan asuransi. cara ini dianggap sebagai metode yang paling penting dalam upaya pengendalian risiko.

Asuransi artinya transaksi pertanggungan yang melibatkan dua pihak, tertanggung dan penanggung. PT Petrokimia Gresik, juga melakukan

penanggung risiko didalam melindungi aset perusahaan, tenaga kerja, yaitu dengan menggunakan asuransi. Seperti yang diungkapkan oleh Djojosoedarso, 2003, bahwa penanggung risiko dapat dilakukan dengan melakukan pembiayaan dengan cara mengasuransikan risiko kepada perusahaan asuransi.

PT Petrokimia Gresik, memberikan asuransi untuk seluruh unit kerjanya diseluruh pabrik yang ada. Asuransi ini antara lain :

1 Asuransi Sosial tenaga kerja.

Menurut Djojosoedarso, 2003 asuransi ini merupakan perlindungan bagi tenaga kerja. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa seluruh tenaga kerja di unit kerja urea juga mendapatkan asuransi untuk melindungi mereka.

2 Asuransi Kebakaran,

Menurut Djojosoedarso, 2003. Asuransi ini merupakan pertanggung yang menjamin kerugian/kerusakan atas harta benda (tetap maupun bergerak) yang disebabkan oleh kebakaran, yang terjadi karena api sendiri atau api dari luar, karena udara buruk, kurang hati-hati, kesalahan atau perbuatan tidak pantas.

Unit kerja urea juga mengasuransikan aset-asetnya terhadap bahaya kebakaran, karena unit kerja ini banyak menggunakan bahan kimia dengan tekanan dan suhu yang tinggi, sehingga untuk menyebabkan bahaya kebakaran dapat saja terjadi.

3 Asuransi rekayasa/ *engineering insurance* ,

Menurut Djojosoedarso, 2003, asuransi ini diterapkan pada proyek-proyek, yang berhubungan dengan mesin-mesin, yang diberikan oleh pihak bertanggung atas pemakaian barang/produks mereka. Unit kerja urea juga

menggunakan jenis asuransi ini, biasanya dilakukan apabila terdapat peralatan/mesin baru yang digunakan dalam proses produksi.

Untuk unit kerja urea, menggunakan jenis asuransi:

- a Asuransi *machmery breakdown* (MB), yang menjamin kerugian/kerusakan mesin/peralatan dan tanggung jawab kepada pihak ketiga.
- b Asuransi *erection all risk* (EAR), yang menjamin kerugian dalam pemasangan mesin/peralatan dan tanggung jawab terhadap pihak ketiga.

4 Dan asuransi jenis lainnya.

Pengendalian risiko juga dapat dilakukan berdasarkan tingkatan risiko, misalnya untuk tingkatan risiko rendah/ringan, dengan kemungkinan kecil dan konsekuensinya rendah, maka pengendalian risiko dapat dilakukan dengan dikelola oleh perusahaan sendiri. (Slamet, I, 2004).

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang ada, maka pengendalian risiko di unit kerja urea, sudah sesuai dengan tingkatan risiko, dan juga sesuai dengan herarki pengendalian. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.21 s/d 5.26. Pada tabel ini didapatkan bahwa untuk pengendalian dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

A Risk Avoidance/ Transfer:

Pengendalian risiko dengan cara mengalihkan risiko kepada pihak ketiga. Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan asuransi. misalnya untuk kejadian yang rendah dan dengan dampak yang fatal, seperti untuk ledakan dan kebakaran, asuransi keselamatan, asuransi kesehatan, dan asuransi lainnya yang berfungsi untuk melindungi *property*, dan lain-lain.

Hal ini sudah sesuai teori tentang cara pengendalian risiko, menurut Slamet, I., 2004, dalam seminar nasional K3, dengan topik Penilaian Risiko dan Kesehatan Kerja, dijelaskan bahwa risiko dapat dikendalikan atau dikurangi dengan melakukan pengendalian sesuai dengan tingkatannya.

B Risk Retention

Pengendalian risiko dengan cara dikelola sendiri oleh perusahaan. Unit kerja urea juga sudah melakukan pengendalian dengan cara seperti halnya melakukan pengendalian secara teknik, administrasi dan APD.

C Risk Reduction

Pengendalian risiko dengan cara melakukan beberapa modifikasi baik dengan alat, maupun teknologi tinggi. Misalnya dengan membuat modifikasi terhadap mesin/peralatan, penggunaan alat pelindung diri, perbaikan/pengendalian secara teknik untuk semua mesin/peralatan yang ada.

BAB 7

PENUTUP

BAB VII

PENUTUP

6.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penerapan manajemen risiko pada unit kerja urea sudah diterapkan, dengan rincian sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan, yang meliputi Kebijakan dan komitmen, Sasaran, Program, Prosedur, Pentahapan, Koordinasi, kecuali pendanaan belum adanya dana khusus .
2. Fungsi pengorganisasian, yang meliputi Struktur organisasi, Keanggotaan, Wewenang, tanggung jawab, dan Pendelegasian wewenang, dan Hubungan kerja, sudah diterapkan.
3. Fungsi penggerak/kepemimpinan, yang meliputi Pengambilan keputusan, Penempatan staf, Pengembangan, dan Komunikasi.
4. Fungsi pengendalian, yang meliputi Identifikasi faktor pekerjaan, Pengukuran,. Pembuatan Standar, Evaluasi, dan Koreksi dan perbaikan terhadap kinerja sudah diterapkan.
5. Penerapan/*Implementation* manajemen risiko, meliputi :
 - A Identifikasi risiko, identifikasi risiko di unit kerja urea ini ditemukan sebanyak 7 jenis risiko menurut dokumentasi dan 9 jenis risiko pada seluruh proses produksi.
 - B Penilaian risiko, untuk penilaian risiko berdasarkan identifikasi risiko pada proses produksi ditemukan 11 bahaya yang berasal dari mesin dan peralatan ,

serta 7 bahaya dengan kategori ringan, 12 bahaya dengan kategori sedang dan 17 bahaya yang termasuk kategori tinggi pada seluruh proses produksi.

C Evaluasi risiko,

a Untuk penentuan prioritas risiko dalam pemetaan risiko pada proses produksi sebelum dan setelah dilakukan inspeksi maka prioritas dan hasil pemetaannya terjadi penurunan menjadi 1 jenis risiko bahaya termasuk dalam kuadran II dengan kategori tinggi (*high*); 1 jenis risiko termasuk dalam kuadran II dengan kategori sedang tinggi (*medium high*), dan 5 jenis risiko termasuk dalam kuadran II dengan kategori risiko sedang (*medium*).

b Untuk prioritas risiko dan pemetaan risiko yang berasal dari data primer sebelum dan setelah dilakukan perencanaan inspeksi, maka prioritas dan pemetaan risiko terjadi penurunan menjadi 5 risiko bahaya termasuk dalam kuadran II, dengan kategori risiko sedang tinggi (*medium high*); 7 risiko termasuk kuadran II dan III, dengan kategori risiko sedang (*medium*), serta 2 risiko bahaya termasuk dalam kuadran I, dengan kategori rendah (*low*).

D Unit kerja urea sudah menerapkan pengendalian risiko, secara eliminasi, substitusi, retensi dan melalui transfer risiko serta pengendalian menurut tingkatan risiko.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian , maka saran-saran yang dapat diajukan adalah :

1. Mengingat program manajemen risiko ini merupakan program yang baru maka perlu diadakan sosialisasi kepada seluruh karyawan.
2. Banyak ditemukannya risiko baik bagi kesehatan dan keselamatan untuk tenaga kerja, maka sebaiknya pihak unit kerja urea juga melakukan identifikasi, penilaian dan pengendalian terhadap risiko tersebut.
3. Untuk pencapaian terhadap semua tujuan dari manajemen risiko maka manajemen harus memberikan komitmen sepenuhnya misalnya dengan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan seperti informasi, anggaran, dll.
4. Sebelum melakukan identifikasi risiko , penilaian risiko, evaluasi risiko, dan pengendalian risiko, tenaga kerja yang hendak melakukan identifikasi sampai dengan pengendalian risiko diberikan pelatihan terlebih dahulu.